



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باجي مختار عنابة

السنة: 2011/2010 كلية: الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم: علوم الإعلام والاتصال

مذكرة مقدمة

لنيل شهادة الماجستير

اكتساب و تقاسم المعارف في إطار التعلم التنظيمي

دراسة ميدانية : بمؤسسة فيروفيال: فرع "E F M F" لصناعة معدات

السكة الحديدية - عنابة-

الشعبية:

اتصال، إعلام، و حاكمية التنظيمات

للطالبة: منية قوري

مدير الرسالة: نصيرة بوبنيدر الرتبة: أستاذة التعليم العالي المؤسسة : جامعة باجي مختار عنابة.

أمام اللجنة:

- الرئيس: العلمي بوضرسة الرتبة: أستاذ محاضر "أ". المؤسسة : جامعة باجي مختار عنابة.
الفاحصون: سليمان رحال الرتبة: أستاذ محاضر "أ" عضوا. المؤسسة : جامعة باجي مختار عنابة.
فتيحة أوهايبيبة الرتبة: أستاذ محاضر "أ" عضوا. المؤسسة : جامعة باجي مختار عنابة.
نصيرة بوبنيدر الرتبة: أستاذة التعليم العالي مقررا. المؤسسة : جامعة باجي مختار عنابة.



Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université BADJI Mokhtar –Annaba-

Faculté des Lettres, Sciences Humaines et Sociales

Année : 2010/2011

Département des Sciences de l'Information et de la Communication

MEMOIRE

Présenté en vue de l'obtention du diplôme de magistère

Acquisition et partage de connaissances dans le cadre de l'apprentissage organisationnel

Etude empirique : a l'entreprise FERROVIAL, filiale « EFMF » de
fabrication de matériels ferroviaires -Annaba-

Option :

Communication, Information et Gouvernance des organisations

Par : Mounia GOURI

Directeur de mémoire : Nacera BOUBNIDER. Professeur. Université BADJI Mokhtar-Annaba.

Devant le jury :

Le Président: El Eulmi BOUDHARSSA Maître de conférence. Université BADJI Mokhtar-Annaba.

Examineurs : Slimane RAHAL. Maître de conférence. Université BADJI Mokhtar-Annaba.

F a t i h a O U H A I B I A . Maître de conférence. Université BADJI Mokhtar-Annaba.

Nacera BOUBNIDER. Professeur. Université BADJI Mokhtar-Annaba

ملخص الدراسة :

اهتم هذا البحث بالتعرف على أحد أكثر المفاهيم الإدارية حداثة في مجال التطوير التنظيمي ، و المتمثل في مفهوم التعلم التنظيمي و تحديدا طرق ووسائل اكتساب المعارف و كذا تقاسمها من خلال عمليات الاتصال . حيث أجريت الدراسة بفرع EFMF لصناعة معدات السكة الحديدية التابع لهؤسسة فيروفيال؛ و كانت الغاية من ذلك هي إبراز مدى تبني و تطبيق عملية التعلم داخل هذه المؤسسة العمومية الاقتصادية وكيفية اكتساب المعارف و النفاذ إليها بالتعرض لمصادرها المختلفة و من ثمة تقاسمها من خلال وسائل و عمليات الاتصال و التفاعل الإنساني بهدف بلوغ التعلم التنظيمي .

إن مختلف التطورات الاقتصادية التي عرفتتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية و كذا سيادة ثقافة تنظيمية مغلقة لا متفتحة، و غير محابية للتعلم التنظيمي و غير مشجعة لتقاسم المعارف هو ما دفعنا للقيام بهذه الدراسة الميدانية للبحث و التدقيق في واقع سيرورة التعلم التنظيمي داخل هذه المؤسسة .

انطلاقا من رصيد معرفي للإحاطة بموضوع الدراسة ، طرحنا مجموعة تساؤلات تصب في إشكالية تسلط الضوء على الكيفية التي يتم من خلالها اكتساب و تقاسم المعارف لحل مشاكل العمل في مؤسس ة فيروفيال : فرع "صناعة معدات السكة الحديدية " في إطار التعلم التنظيمي و إبراز أهمية و دور الاتصال في تحقيق ذلك؛ سواء كان هذا عند مستوى النفاذ للمعارف بشقيها (الظاهرية و الباطنية) في وضعية إشكال ، و تحديد مصادرها ، أو على مستوى تقاسم هذه المعارف من خلال عم ليات الاتصال ، و التفاعل وصولا إلى كيفية بناء ذاكرة تنظيمية من أجل تخزين المعارف التنظيمية التي تساهم في حل مشاكل العمل وحفظها و تحقيق التعلم التنظيمي .

أظهرت النتائج الميدانية لهذه الدراسة؛ و التي توصلنا من خلالها للإجابة على جملة التساؤلات التي قمنا بطرحها في إشكالية البحث ؛ أن مؤسسة صناعة معدات السكة الحديدية EFMF تمارس عملية التعلم التنظيمي بدرجة متوسطة غير أنه ليس هناك اهتمام كبير بالجانب الاتصالي الذي من شأنه تسريع ممارسة التعلم التنظيمي ، و يظهر هذا النقص في قصور استعمال وسائل الاتصال خاصة الحديثة منه للنفاذ إلى المعرفة، بالإضافة إلى عدم كفاية نظم المعلومات و عدم وجود مكان محدد لقواعد المعرفة و سيطرة الذهنيات المتعصبة و التي لا تشجع إلى حد ما تقاسم المعارف خاصة

الضمنية منها و التي تحتكم عليها فئة محددة من العمال . و عموما عدم إعطاء أهمية لأدوات التعلم م
التنظيمي و مقاومة التغيير في أداء المهام .
غير أن هناك ميول إلى العمل الجماعي أو في فرق عمل، و إرادة في إشراك الزملاء في المعارف
و الخبرات .
و من خلال هذه النتائج التي توصلنا إليها ، قمنا بتقديم مجموعة من الاقتراحات لتطوير كل مرحلة من
مراحل تعلم المنظمات وفقا لنموذج الدراسة، ك محاولة إيجاد أقسام لتقاسم المعرفة وتنسيق جهود اكتساب
المعرفة؛ تشجيع التعلم والتعاون الجماعي، و غرس ثقافة اتصالية تنظيمية لتعزيز اكتساب و تقاسم
المعارف، و التركيز خاصة على توفير و استخدام وسائل و تكنولوجيات الاتصال الحديثة التي من شأنها
تسريع التعلم التنظيمي.

RÉSUMÉ :

Cette étude est menée sur l'Entreprise de Fabrication de Matériels Ferroviaires « E.F.M.F. », filiale de l'EPE FERROVIAL Annaba, dans l'objectif de mettre en relief l'adoption du concept de l'Apprentissage dans l'Organisation et le degré de son application ainsi que les méthodes d'acquisition des connaissances et leur accessibilité, par l'analyse de ses différentes sources et du partage de la connaissance par le biais des pratiques et moyens de communication et l'interaction entre les individus dans le but d'arriver à l'apprentissage organisationnel.

Les différents développements économiques qu'a connu l'entreprise publique économique algérienne ainsi que la prééminence d'une culture organisationnelle renfermée qui ne privilégie pas l'apprentissage organisationnel et n'encourage pas le partage des connaissances, nous a poussés à mener cette étude et de scruter la réalité du processus d'apprentissage organisationnel au sein de cette entreprise.

Partant d'un capital de connaissance permettant de cerner le sujet de l'étude, nous avons posé une série de questionnement versant dans la problématique qui fait la lumière sur la méthode selon laquelle s'opère l'acquisition et le partage des connaissances pour trouver des solutions aux problèmes pratiques rencontrés par l'entreprise E.F.M.F, dans le cadre de l'apprentissage organisationnel et de mettre en évidence l'importance et le rôle de la communication tant au niveau de l'accessibilité à la connaissance dans ses deux formes (explicite et tacite), dans une situation problématique et déterminer ses sources, qu'au niveau du partage de ces connaissances à travers les opérations de communication et l'interaction, et arriver à la construction d'une mémoire organisationnelle dans le but de stocker les connaissances organisationnelles qui participent à la solution des problèmes pratiques, leur préservation et réaliser l'apprentissage organisationnel.

Les résultats de cette étude, par lesquels nous sommes arrivés à répondre à un ensemble de questionnements posés dans la problématique de l'étude, démontrent que l'entreprise E.F.M.F. pratique l'apprentissage organisationnel à un degré moyen, sauf qu'il n'y a pas un grand intérêt pour le côté communicationnel qui à la faculté d'accélérer la pratique de l'apprentissage organisationnel ; ce manque d'intérêt apparait dans la manque d'utilisation des moyens de communication , les plus modernes particulièrement, dans l'accès à la connaissance en plus de l'insuffisance des systèmes d'information et l'inexistence d'un endroit précis des bases de connaissances auxquels s'ajoute la présence des mentalités résistantes au partage des connaissances, tacites

particulièrement, détenues par une catégorie de travailleurs et en général le manque d'importance donné aux moyens de l'apprentissage organisationnel ; Toutefois, il y a une préférence au travail de groupe et une volonté de partage avec les collègues.

A travers ces résultats, nous avons présentés un ensemble de propositions, pour améliorer chaque étape d'apprentissage des organisations selon le modèle de l'étude, comme tentative de trouver des secteurs de partage de la connaissance et la coordination des efforts d'acquisition des connaissances, l'encouragement de l'apprentissage et l'entraide en communauté, et l'implantation d'une culture de communication organisationnelle pour renforcer l'acquisition et partage de connaissances et mettre l'accent sur l'impératif de la disponibilité et l'utilisation des moyens et technologies modernes de communication (NTIC) permettant d'accélérer l'apprentissage organisationnel.

RÉSUMÉ :

Cette étude menée au niveau de l'Entreprise de Fabrication de Matériels Ferroviaires « E.F.M.F. », filiale de l'EPE FERROVIAL Annaba, s'intéresse à l'un des plus modernes concepts de gestion dans le domaine du développement organisationnel, qu'est l'apprentissage organisationnel, et plus précisément aux voies et moyens d'acquisition des connaissances et leur partage par le biais des processus de communication ce, dans le but de mettre en évidence l'adoption du concept de l'Apprentissage dans l'Organisation et le degré d'application du processus d'apprentissage au sein de l'Entreprise Publique Economique ainsi que la manière d'acquisition des connaissances et leur accessibilité, par l'analyse de ses différentes sources et du partage de la connaissance par le biais des pratiques et moyens de communication et l'interaction entre les individus dans le but d'arriver à l'apprentissage organisationnel.

Les différents développements économiques qu'a connu l'entreprise publique économique algérienne ainsi que la prééminence d'une culture organisationnelle renfermée qui ne privilégie pas l'apprentissage organisationnel et n'encourage pas le partage des connaissances, nous a poussés à mener cette étude et de scruter la réalité du processus d'apprentissage organisationnel au sein de cette entreprise.

Partant d'un capital de connaissance permettant de cerner le sujet de l'étude, nous avons posé une série de question versant dans la une problématique qui fait la lumière sur la méthode selon laquelle s'opère l'acquisition et le partage des connaissances pour trouver des solutions aux problèmes pratiques rencontrés par l'entreprise E.F.M.F, dans le cadre de l'apprentissage organisationnel et de mettre en évidence l'importance et le rôle de la communication tant au niveau de l'accessibilité à la connaissance dans ses deux formes (explicite et tacite), dans une situation problématique et déterminer ses sources, qu'au niveau du partage de ces connaissances à travers les opérations de communication et l'interaction, et arriver à la construction d'une mémoire organisationnelle dans le but de stocker les connaissances organisationnelles qui participent à la solution des problèmes pratiques, leur préservation et réaliser l'apprentissage organisationnel.

Les résultats de cette étude, par lesquels nous sommes arrivés à répondre à un ensemble de questionnements posés dans la problématique de l'étude, démontrent que l'entreprise E.F.M.F. pratique l'apprentissage organisationnel à un degré moyen, sauf qu'il n'y a pas un grand intérêt pour le côté communicationnel qui à la faculté d'accélérer la pratique de l'apprentissage organisationnel ; ce manque d'intérêt apparait dans la manque d'utilisation des moyens de communication , les plus modernes particulièrement, dans l'accès à la connaissance en plus de l'insuffisance des systèmes d'information et l'inexistence d'un endroit précis des bases de connaissances auxquels s'ajoute la présence des mentalités résistantes au partage des connaissances, tacites particulièrement, détenues par une catégorie de travailleurs et en général le manque d'importance donné aux moyens de l'apprentissage organisationnel ; Toutefois, il y a une préférence au travail de groupe et une volonté de partage avec les collègues.

A travers ces résultats, nous avons présentés un ensemble de propositions, pour améliorer chaque étape d'apprentissage des organisations selon le modèle de l'étude, comme tentative de trouver des secteurs de partage de la connaissance et la coordination des efforts d'acquisition des connaissances, l'encouragement de l'apprentissage et l'entraide en communauté, et l'implantation d'une culture de communication organisationnelle pour renforcer l'acquisition et partage de connaissances et mettre l'accent sur l'impératif de la disponibilité et l'utilisation des moyens et technologies modernes de communication (NTIC) permettant d'accélérer l'apprentissage organisationnel.

SUMMARY:

This study was conducted on the Company of rail equipment manufacturing "E.FM.F." EPE FERROVIAL subsidiary of Annaba, the aim of highlighting the adoption of the concept of learning in the organization and the degree of its implementation and the methods of acquiring knowledge and accessibility, by analyzing its different sources and sharing of knowledge through practical means of communication and interaction between individuals in order to achieve organizational learning.

The various economic developments experienced by Algerian state-owned economy and the rule of an organizational culture that does not favor enclosed organizational learning and does not encourage the sharing of knowledge, prompted us to conduct this study and to scrutinize the reality of the organizational learning process within the company.

Starting from a knowledge capital to identify the subject of the study, we asked a series of question to the one issue that sheds light on the method by which the acquisition takes place and the sharing of knowledge finding solutions to practical problems encountered by the company EFMF, as part of organizational learning and to highlight the importance and role of communication in terms of both access to knowledge in its two forms (explicit and tacit) in a problem situation and determine its sources, at the level of sharing of knowledge through the operations of communication and interaction, and arrive at the construction of an organizational memory in order to store organizational knowledge involved in the solution of practical problems, preservation and achieve organizational learning.

The results of this study, in which we got to meet a set of questions posed in the problem of the study show that the company EFMF organizational learning practice to a moderate degree, except that there is no great interest to the side that the communicative power to accelerate the practice of organizational learning, this lack of interest appears in the lack of use of media, especially the most modern in the access to knowledge in addition to inadequate information systems and the lack of a precise location of knowledge bases, plus the presence of resistant attitudes to sharing knowledge, particularly tacit, held by a class of worker and general lack of importance given to the means of organizational learning, however, there is a preference for group work and a willingness to share with colleagues.

Through these results, we have presented a set of proposals to improve each stage of learning organizations in the format of the study, as an attempt to find areas of knowledge sharing and coordination of efforts to acquire knowledge, encouragement and mutual learning in community, and the establishment of a culture of organizational communication to enhance the acquisition and sharing of knowledge and emphasize the need for the availability and use of resources and modern communication technologies (ICTs) to accelerate organizational learning.

أ	الملخص باللغة العربية.
ب	الملخص باللغة الفرنسية.
ت	الملخص باللغة الانجليزية.
ج	الشكر و التقدير.
ح	فهرس المواد.
د	قائمة الجداول .
ر	قائمة الأشكال.
1	المقدمة.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

4	الإشكالية.
15	أهداف الدراسة .
16	الدراسات السابقة.
17	أولاً : دراسات محلية.
18	ثانياً :دراسات عربية.
29	ثالثاً :دراسات أجنبية.
	مفاهيم الدراسة.
34	المعرفة .
36	اكتساب المعرفة .
36	تقاسم المعرفة.
37	التعلم التنظيمي.
37	المصطلحات الحافة بموضوع الدراسة .
37	التعلم.
37	الاتصال.
40	إدارة المعرفة.
41	الذاكرة التنظيمية.
42	المنظمة المتعلمة.

الفصل الثاني : الإطار النظري.

43	تمهيد .
	المبحث الأول : التعلم و التعلم التنظيمي: المقاربات، أهم النظريات؛ الشروط و العوامل المساعدة عليه .

44	المطلب الأول: التعلم، مفهومه.
45	أهم نظريات التعلم .
46	النظري الارتيابية.
47	النظرية السلوكية.
48	نظري الإشراف الكلاسيكي.
49	النظري الإجرائية.
50	النظري الجشتلتية.
52	النظري البنائية.
54	المطلب الثاني : التعلم التنظيمي.
56	التطور المفهمي للتعلم التنظيمي.
58	مقاربات التعلم التنظيمي.
60	1. مبدأ أو نموذج حلقات التعلم لـ " أرجريس و شون" Argyris, Shoen
63	2. مبدأ أو نموذج حلزونية التعلم المستمر لـ "توناكا" و"تاكوشي" Nonaka- Takeuchi (ازدواجية المعرفة: ضمنية- ظاهرة).
63	3. النموذج المبني على التنظيم كنسق تمثلات ويك K.E Weik.
64	المقاربات التنظيمية التي اهتمت بالتعلم التنظيمي.
64	1. التيار البنائي Le Constructivisme .
65	2. التيار النسقي La Systémique.
68	شروط التعلم التنظيمي المنتج.
69	خصائص التعلم التنظيمي .
69	العوامل التي تسرع على التعلم التنظيمي.
70	أهمية ثقافة المنظمة في التعلم التنظيمي.
71	أنماط التعلم التنظيمي.
71	أولا التصنيف الذي وضعه توماس كان T.Kuhn .
72	ثانيا التصنيف الذي وضعه بيتر سينج Peter Senge.
72	ثالثا التصنيف الذي وضعه أرجريس و شون Argyris & Shoen
73	معوقات التعلم التنظيمي.

76	المبحث الثاني: المعرفة أساس التعلم التنظيمي.
76	المطلب الأول : المعرفة.
78	أهمية المعرفة .
78	المعرفة التنظيمية.
79	أنواع المعرفة.
80	خصائص المعرفة.
81	نظريات المعرفة.
82	الهرم المعرفي : العلاقة بين البيانات المعلومات والمعرفة .
84	المطلب الثاني : إدارة المعرفة.
85	معنى إدارة المعرفة .
86	أهمية إدارة المعرفة.
86	عناصر إدارة المعرفة .
87	إدارة المعرفة ونظم المعلومات.
87	عمليات إدارة المعرفة .
90	أهداف إدارة المعرفة.
91	تحديد العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة .
94	المطلب الثالث : اكتساب المعرفة.
94	دورة عملية اكتساب المعرفة و تطويرها.
98	مصادر المعرفة وأنواعها.
101	المطلب الرابع : التكويني كإستراتيجية لتحسين أداء الأفراد في المؤسسة.
101	مفهوم التكوين .
102	أهداف التكوين.
103	أهمية التكوين .
104	المبحث الثالث : الاتصال لتفعيل التعلم التنظيمي من خلال تقاسم المعارف .
105	المطلب الأول : الاتصال.
106	نماذج و مقاربات الاتصال.
106	أ المقاربة الوضعية Approche positiviste .
106	1. نموذج نظرية المعلومة لـ : Shanon – Weaver
106	2. نموذج : الاتصال عبر مرحلتين: قائد الرأي و تأثير وسائل الاتصال الجماهيري.
106	ب. المقاربة النسقية للاتصال Approche systémique
106	1. النموذج السوسيومترى Modèle Sociométrique لـ : Moreno & Jacob

107	2. النموذج التبادلي Modèle Transactionnel — Paul Watzlawick و Eric Berne
108	3. النموذج التفاعلي النسقي لمدرسة : Palo alto .
108	4. نموذج الفرقة Orchestre — Winkin .
109	ج. المقاربة البنائية Approche Constructiviste
109	1. نموذج (شبكة التغييرات و التعليقات الخاصة بعناصر النص الأصلي أو الأولي) Hypertexte
109	2. نموذج الوضعي. Modèle Situationnel.
110	عناصر عملية الاتصال.
111	المهارات اللازمة لعملية الاتصال.
113	أشكال الاتصال.
114	تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
116	أهم الفروقات بين الانترنت والانترنت.
116	الاتصال الفعال.
117	معوقات الاتصال الفعال.
118	المطلب الثاني : تقاسم المعرفة.
118	أهمية المشاركة في المعرفة .
120	أدوات و تقنيات الاتصالية التي يمكن استخدامها لاكتساب (خلق) وتقاسم المعارف في المؤسسة.
123	عقبات نقل وتقاسم المعرفة.
124	المبحث الرابع التعلم التنظيمي في بناء الذاكرة التنظيمية للتحويل نحو المنظمة المتعلمة .
125	المطلب الأول: الذاكرة التنظيمية.
125	تخزين المعرفة (الاحتفاظ بها).
126	مكان تواجد الذاكرة التنظيمية.
127	أنواع الذاكرة التنظيمية .
128	الذاكرة التنظيمية واتخاذ القرارات وحل المشكلات المقدمة.
129	أهمية تكنولوجيا المعلومات في تفعيل الذاكرة التنظيمية
131	معوقات تفعيل الذاكرة التنظيمية.
133	المطلب الثاني : المنظمات المتعلمة.
134	جذور مفهوم المنظمة المتعلمة.
134	الخصائص الأساسية لمنظمة التعلم.
136	نماذج المنظمة المتعلمة : نموذج سنج senge .
137	أهمية التعلم التنظيمي في بناء المنظمة المتعلمة .
139	خلاصة الفصل.

الفصل الثالث: الفصل المنهجي.

140	تمهيد .
	المبحث الأول : الإجراءات المنهجية للبحث.
141	المطلب الأول : منهج الدراسة.
142	المطلب الثالث : مقارنة و نموذج الدراسة.
	المبحث الثاني : مجتمع الدراسة و مجالاتها.
147	المطلب الأول : مجتمع الدراسة.
147	المطلب الثاني : مجالات الدراسة.
149	المطلب الثالث: بطاقة تقنية لمؤسسة فيروفيال .
	المطلب الرابع: أدوات جمع البيانات .
150	1. الاستثمارة.
151	- مراحل بناء و تصميم الاستثمارة و تقنينها.
153	- صدق و ثبات أداة الاستثمارة.
156	- إجراءات توزيع الاستثمارة وجمعها.
157	2. المقابلة.
158	المطلب الخامس: أدوات تحليل و تفسير البيانات.
158	المطلب السادس: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
	الفصل الرابع : الفصل الميداني.
160	تمهيد.
	المبحث الأول : إجراءات الدراسة الميدانية .
161	المطلب الأول :الدراسة الاستطلاعية ، أهدافها و مراحلها.
162	المبحث الثاني : تحليل و تفسير النتائج.
163	المطلب الأول : تحليل البيانات العامة لمجتمع الدراسة.
174	المطلب الثاني : الحاجة إلى المعرفة في وضعية إشكال لأداء العمل و تحديد مصادرها.
195	المطلب الثالث : تبادل المعلومات و تقاسم المعارف و الخبرات من خلال التفاعلات (الاتصال) لضمان السير الحسن للعمل.
215	المطلب الرابع : حفظ المعارف في ذاكرة التنظيم و تحقيق التعلم التنظيمي.
	المبحث الثالث : نتائج و توصيات الدراسة.
235	المطلب الأول : نتائج الدراسة .
235	نتائج التساؤل الأول: ما هي المصادر التي يعتمد عليها فرع EFMF التابع لمؤسسة فيروفيال من أجل اكتساب المعارف بهدف حل مشاكل العمل؟
237	نتائج التساؤل الثاني: ما هو واقع الاتصال وما هي التفاعلات الحاصلة بين أفراد التنظيم من خلال عمليات الاتصال - دائما- و التي تؤدي إلى تقاسم المعارف ؟

238	نتائج التساؤل الثالث: ما هي الوسائل و التقنيات الاتصالي ة المستخدمة في تخزين المعارف وحفظها لتحقيق التعلم التنظيمي؟
239	المطلب الثاني :النتائج العامة للدراسة في ضوء تساؤلاتها.
244	المطلب الثالث : توصيات الدراسة .
244	التوصيات التي تتعلق باكتساب المعارف و تحديد مصادرها.
245	التوصيات التي تتعلق بالاتصال و بتبادل المعارف وتقاسمها.
246	التوصيات التي تتعلق بالتعلم التنظيمي و الذاكرة التنظيمية .
247	الخاتمة.
249	قائمة المراجع
263	الملاحق

قائمة الجداول

1. الفصل النظري :

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
57	التطورات المفهومية للتعلم التنظيمي	01
92	مقارنة مفهومي التعلم التنظيمي و إدارة المعرفة	02
116	أهم الفروقات بين الانترنت والانترنت	03

2. الفصل المنهجي :

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
156	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)	01

3. الفصل الميداني :

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
ملحق رقم 03	الجداول المشار إليها في تحليل البيانات	من 01 إلى 43
235	نتائج التساؤل الأول: كيفية اكتساب المعارف.	44
237	نتائج التساؤل الثاني: واقع الاتصال و التفاعلات الحاصلة بين الأفراد و المؤدية لتقاسم المعارف.	45
238	نتائج التساؤل الثالث: تخزين وحفظ الخبرات و المعارف في ذاكرة المؤسسة.	46

قائمة الأشكال.

1. الفصل النظري :

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	مخطط نموذج حلقات التعلم " أرجريس و شون	62
02	الترتيب الهرمي للمعرفة	83
03	عمليات إدارة المعرفة حسب أافي	88
04	مخطط العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة	93
05	دورة عملية اكتساب المعرفة و تطويرها	94
06	الخصائص المميزة لمنظمة التعلم	135

2. الفصل المنهجي :

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	انموذج الدراسة.	144

3. الفصل الميداني :

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	توزيع مجتمع الدراسة وفقا للجنس.	163
02	فئات أعمار مجتمع الدراسة	164
03	يوضح المؤهل العلمي	165
04	سنوات الخبرة.	166
05	توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمصلحة العمل الحالية.	167
06	رتبة العمل	168
07	مدة شغل المنصب الحالي	168
08	الاستفادة من التكوين	169
09	مكان الاستفادة من التكوين.	170
10	طرق الاستفادة من التكوين داخل المؤسسة.	171
11	طرق الاستفادة من التكوين خارج المؤسسة.	172
12	عدد مرات الاستفادة من التكوين.	173
13	المبادرة في البحث عن حلول مشاكل العمل.	175
14	المصادر المعتمدة في البحث عن الحلول.	176
15	استعمال وسائل و تكنولوجيايات الاتصال الحديثة.	178
16	درجة التحكم في تكنولوجيايات الاتصال الحديثة.	180

الفصل الميداني (تابع) :

الصفحة	عنوان الشكـل	الرقم
181	علم عمال المؤسسة بوجود شبكات: أنترنيت - إكسترانيت- إنترانيت	17
183	التعرض لمشاكل مماثلة أو مشابهة لبعضها البعض.	18
184	الإستراتيجية المستخدمة لإيجاد الحل.	19
186	مكان وجود الحلول.	20
186	حصول أفراد مجتمع الدراسة على المعلومات.	21
187	أسباب تعذر الحصول على المعلومات.	22
191	اللجوء إلى التجارب و الخبرات لاكتساب المعارف.	23
192	مصادر التجارب و الخبرات المعتمد عليها.	24
193	مكان تواجد الزملاء الذين تتم الاستعانة بهم.	25
194	الكيفية التي يتم من خلالها الاستفادة من خبرات الزملاء.	26
195	الطريقة المفضلة في العمل.	27
197	الصفات المفضلة في فريق العمل.	28
198	سلوكات الأفراد في وسط الجماعة.	29
202	تلقي الدعم و المساندة من قبل الرئيس في العمل.	30
204	تغيير أفراد مجتمع الدراسة طريقة أداء العمل.	31
205	كيفية تغيير طريقة أداء العمل.	32
207	التصرف بعد التوصل إلى الحلول.	33
209	طرق الاتصال الرسمي المعتمدة في تقاسم المعارف.	34
213	طرق الاتصال غير الرسمي المعتمدة في تقاسم المعارف.	35
215	تخزين وحفظ الخبرات و المعارف بهدف الاستعانة بها لاحقا.	36
217	طرق تخزين الخبرات و المعارف و حفظها.	37
221	تشكيل فريق للبحث في مختلف قضايا العمل.	38
225	الترحيب بفكرة تلقين المهارات لمن هم أقل خبرة.	39
226	الطرق المستخدمة في تلقين المهارات .	40
228	أسباب عدم الترحيب بفكرة تلقين المهارات.	41
230	وجهة النظر حول أهمية تناقل الخبرات بين الأجيال بالنسبة للمؤسسة .	42
231	فيما تكمن أهمية تناقل الخبرات بين الأجيال بالنسبة لمؤسسة فيروفيال.	43

المقدمة:

في العصر الذي أصبحت فيه المعرفة تحتل المكانة الأولى لتطور المجتمعات بصفة عامة و التنظيمات بصفة خاصة، أصبح من الأهمية بمكان أن تولى المعرفة أهمية معتبرة و استغلالها كمورد استراتيجي يضمن للتنظيم التقدم و الحفاظ على البقاء . ففي بيئة سريعة التغير و غير ثابتة؛ اليوم ولمواجهة المنافسة في مناخ من التغير و عدم التأكد الذي يميز السياق الاقتصادي، و جب على المؤسسات أن تطور قدرتها على التعلم، الذي صار يمثل عاملا مفتاحيا مهما للتنافسية ، و العمل على تفعيل دور الاتصال بمختلف أساليبه و وسائله، و الاهتمام بالعنصر البشري و ما يحدث بين الأفراد من تفاعلات من شأنها تسريع عملية تقاسم المعارف المكتسبة بين جميع أفراد المؤسسة- خاصة عند التعرض لمشكل ما في العمل- و من ثمة تحقيق التعلم التنظيمي و تشكيل ذاكرة تنظيمية فعالة يمكن اللجوء إليها كلما لزم الأمر . فبالنسبة للعديد من الباحثين ومسيري المؤسسات يعتبر التعلم كأحد المصادر المهمة للميزة التنافسية المستدامة على المستوى العالمي، فهو يسمح للمؤسسة بالتكيف مع بيئتها وتغييرها.

إن الهدف الرئيسي لهذه المذكرة هو دراسة كيفية اكتساب المعارف و طرق تقاسمها من خلال عمليات الاتصال، و التفاعلات بين الأفراد في إطار تحقيق التعلم التنظيمي في المؤسسة العمومية الاقتصادية. وأجريت الدراسة الحالية بمؤسسة "فيروفيال فرع : صناعة معدات السكة الحديدية EFMF" ؛ إذ تم استخدام المنهج الوصفي، القائم على أساس وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها وكشف جوانبها، وتحديد العلاقات بين عناصرها وتفسيرها وفقا لوضعها القائم ، و فيما يخص النموذج الذي تبنته الدراسة الحالية في معالجتها لهذه الظاهرة المتمثلة في التعلم التنظيمي و مختلف العمليات الاتصالية و التفاعلات التي تساعد على تحقيقه؛ فقد قامت الباحثة بتصميم نموذج افتراضي بناء على عدة نماذج نظرية أي تركيب نموذج يشمل :

مراحل تعلم المنظمات لهوبر ، ازدواجية المعرفة لتاكيوشي و نوناكا و حلقات التعلم لأرجريس و شون، و استنادا على هذا النموذج فقد عولجت هذه الدراسة وفقا للخطة البحثية التالية:

المرحلة الأولى :

ضبط جوانب الإشكالية ووضع تساؤلات الدراسة العامة و الفرعية، و هذا بعد سلسلة القراءات المعمقة فيما يتعلق بالمعرفة، إدارتها و التعلم التنظيمي، و كذا الزيارة الاستطلاعية لميدان الدراسة و محاولة ربطها بإطار الدراسة من خلال إجراء المقابلات كأدوات منهجية لجمع البيانات.

المرحلة الثانية :

الدراسة الميدانية الأساسية و التي هدفت إلى الإجابة على مختلف تساؤلات الدراسة الواردة في الإشكالية، و قد تم تحديد خطوات البحث المعتمدة في تجميع البيانات من خلال الاستعانة بالاستمارة و كذا المقابلات. أما فيما يخص الخطة المتبعة لإنجاز هذا البحث فقد تكونت من أربعة فصول؛ إضافة إلى مقدمة و خاتمة على النحو التالي:

الفصل الأول و قد شمل الإطار العام للدراسة؛ ففيه تم تحديد الإشكالية؛ أهداف الدراسة ، ليتم بعدها عرض بعض الدراسات السابقة و التي لها صلة بموضوع الدراسة ؛ ثم تحديد لمفاهيم الدراسة و كذا عرض أهم المصطلحات التي لها علاقة بدراستنا.

و فيما يتعلق **بالفصل الثاني** فقد تم تخصيصه للعرض النظري لهذه الدراسة؛ و قد احتوى على ثلاثة مباحث رئيسة. فبالنسبة للمبحث الأول فقد تم تخصيصه لمفهوم التعلم و التعلم التنظيمي الذي أثرنا فيه مقارباته، أهم نظرياته؛ شروطه و العوامل المساعدة عليه، أما عن المبحث الثاني فقد تم التعرض للمعرفة كونها أساس التعلم التنظيمي. و فيما يتعلق بالمبحث الثالث فتناولنا فيه أهمية الاتصال لتفعيل التعلم التنظيمي

من خلال تقاسم المعارف، و عن آخر مبحث أي المبحث الرابع فقد عني بدور التعلم التنظيمي في بناء الذاكرة التنظيمية للتحويل نحو المنظمة المتعلمة.

و فيما يتعلق بالفصل الثالث فقد خصص للفصل المنهجي أي تم التطرق إلى الإجراءات المنهجية للبحث من حيث تحديد منهج الدراسة، انموذج الدراسة و مقاربتها، و التعريف بميدان الدراسة ثم تحديد مجتمع الدراسة أدوات و وسائل جمع و تحليل البيانات و كذا الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة. و بالإضافة إلى ذلك؛ فقد اهتم الفصل الرابع، أي الفصل الميداني بالإجابة على أسئلة الدراسة التي تم طرحها في إشكالية البحث تفسيرا، تحليلها و تأويله من خلال استعمال الأساليب الإحصائية المتعارف عليها في العلوم الاجتماعية ، ثم عرض نتائج الدراسة و التعليق عليها؛ ليتم في الأخير عرض أهم الاقتراحات و التوصيات الموجهة لمؤسسة صناعة معدات السكة الحديدية من أجل أخذها بعين الاعتبار و محاولة العمل على تحقيقها و تجسيدها في المستقبل بهدف تحقيق تعلم تنظيمي منتج.

تمهيد :

يتضمن هذا الجزء إطار الدراسة العام حيث سيتم التعرض من خلاله إلى إشكالية الدراسة و تساؤلاتها، أهميتها، أهدافها مع عرض الدراسات السابقة سواء كانت محلية ، عربية أو أجنبية و التي تناولت موضوع المعرفة، إدارتها و التعلم التنظيمي و كذا المنظمة المت علمة وتحديد وجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة بالإضافة إلى جوانب استفادة الدراسة الحالية من هذه الدراسات، ثم عرض لمفاهيم الدراسة و المصطلحات التي لها علاقة بالدراسة.

الإشكالية :

في عصرنا هذا الذي تحولت فيه التنظيمات إلى الاقتصاد الجديد، اقتصاد المعرفة الذي يعتمد بالدرجة الأولى على المعرفة، و الرأسمال الفكري و يعني هذا الأخير حيازة المعرفة، و استعمال الخبرات، والمهارات والنفقات المتطورة و التركيز على العلاقات بين الأفراد داخل التنظيم ، تبرز قيمة المعرفة من خلال ما تشكل من إضافة قيمة لأداء التنظيم، و قد كان الاهتمام بتسيير الرأس المال الفكري في المؤسسات بداية عقد الثمانينات من لبقرن الماضي ، حين أدرك الأكاديميون والاستشاريون، والمد يرون أهمية الأصول غير الملموسة في المؤسسة وقيمتها ، وأن رأس المال الفكري أصبح محددًا أساسا لما تحققه المؤسسة من أرباح، فبعد أن كانت التنظيمات تركز على مبدأ التخصص و تقسيم العمل التقليدي و المستوى التنفيذي ؛ و كذا الأداء الروتيني للعمل نجدها اليوم تولي أهمية كبيرة للأفراد و لمهاراتهم، فتسيير المهارات و خلق جو من التفاعل من خلال الاتصال هو أحد اهتمامات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من أجل تفعيل الحاكمية ، أو الإدارة الرشيدة.

و على غرار تطورات الاقتصاد العالمي، عرف الاقتصاد الجزائري هو الآخر، منذ الاستقلال، عدة تغييرات ساهمت بشكل كبير في تغيي المفاهيم و الذهنيات و كذا الاستراتيجيات، مما أدى إلى تغيير القرارات و الأنظمة ، كما أن الواقع الحالي للتسيير في المؤسسات الجزائرية عموما و المؤسسات العمومية الاقتصادية على وجه الخصوص؛ ما هو إلا نتيجة لعدة تحولات عرفها القطاع عبر الحقبة التاريخية الماضية ، ففي ظل سنوات التخطيط المركزي؛ كانت تعت بر كأداة استجابة لمطالب السلطات السياسية¹ لتحقيق بعض المتطلبات الاجتماعية ، فعقب فترة الاحتلال² بدءا من مرحلة ما بعد الاستقلال؛ أين كان اقتصاد الجزائر شبه مدمر؛ حيث دخلت الجزائر في مرحلة تأميم قطاع المؤسسات، فمرحلة

¹ Hocine BENISSAD : « restructuration et réforme économique : 1979-1993 » , OPU , 1994 P 175

² Leila Abdeladhim : « Les privatisations d'entreprises publique dans les pays du Maghreb », les éditions internationales, 1998 p p 16-17.

التسيير الاشتراكي للمؤسسات حيث تم تطوير القطاع العام و الاعتماد على النظام الاشتراكي الذي رغم اعتباره العامل طرفا مهما في تسيير و مراقبة المؤسسة إلا أن مشاركته في التسيير و صنع القرار كانت محدودة جدا.

و بعد ظهور ما عرف بالمؤسسات العمومية الاقتصادية ثم إعادة هيكلتها، تعرض الاقتصاد الجزائري لأزمة سنة 1986 كانت ظاهرة خطيرة على الاقتصاد الوطني أدت إلى التسيير السيئ للمؤسسة؛ فدفعت بلجزائر إلى البحث عن أحسن السبل لبناء اقتصاد وطني و عصري، و إخراج المؤسسة الوطنية من البيروقراطية و إعطائها الحرية اللازمة لإصدار قراراتها الخاصة لتسيير مواردها المادية و خاصة البشرية؛ و من ثمة بدأت مرحلة استقلالية¹ المؤسسة، ثم تأتي مرحلة المؤسسة الوطنية العمومية و اقتصاد السوق، أين تم إصدار قانون 10/90 الخاص بالقرض والنقد²، الذي أرادت من خلاله الجزائر أن تبرز نية توجيهها السياسي نحو ما يسمى باقتصاد السوق (Economie de marché)، إذ دخلت الجزائر في عملية تعديل، و تغيير لتشريعاتها الاقتصادية و هذا تماشيا و المحيط الاقتصادي باعتبار أنها انتقلت من الاقتصاد المغلق إلى الاقتصاد المفتوح . و من خلال هذه التحولات الاقتصادية الهامة، و على غرار الانفتاح على السوق العالمية في ظل اقتصاد المعرفة، يُفترض على المؤسسات الجزائرية تطوير طرق تسييرها للعنصر البشري بهدف تحسين نوعية أدائه.

و بناء على ما سبق، تتجلى لنا أهمية تغيير مختلف أنماط التسيير التقليدية بل اعتماد أنماط أخرى حديثة تتمثل بالدرجة الأولى في إدارة المعرفة من خلال إدارة الموارد البشرية، و تبني فلسفة التعلم التنظيمي التي تساعد المؤسسة على تحقيق التكيف و التوازن النسبي في بيئة سريعة التغير، فالعمل على تحقيق التعلم التنظيمي يعني: حل مشاكل العمل، و تجديد القاعدة المعرفية أما تدعيم جهود تقاسم المعارف فهو يعني: رواج المعرفة داخل أرجاء المؤسسة، مما يزيد من كفاءة العمال، و بالتالي اكتساب خبرات

¹مجلة التخطيط الصادرة عن المركز الوطني للدراسات والتحليل الخاضعة للتخطيط رقم 1 مارس 1985.

²المرجع السابق نفسه

نتيجة تحسين القدرات، و اكتساب المهارات اللازمة، و التي تخوّل الأفراد بجل مشاكل العمل؛ مما يعني تحقيق استمرارية المؤسسة و رفع كفاءتها.

كما يجب على المؤسسة الاعتناء بتوفير جو من الاتصال و التفاعل بين العمال الذي يرقى بالمعرفة ويجعلها في متناول الجميع من خلال وضع مخططات تمكن من النفاذ إلى المعرفة بشقيها الظاهري و الضمني، بالإضافة إلى الحفاظ عليها من الزوال من خلال تخزينها بشتى الطرق المختلفة.

إن العمل على إيجاد المعرفة و تفعيل تقاسمها بين العمال من خلال تنوع الأساليب الاتصالية تعد من المهام الصعبة التي لا يستهان بها، و تستدعي تنسيق الجهود بين العمال و المسيرين؛ من أجل تحقيق التعلم التنظيمي و لم لا التحول نحو منظمة التعلم؟

مؤسسة " فيروفيال" كميدان للدراسة و آثار طرق تسيير المؤسسة العمومية الاقتصادية على عمليات إدارة المعرفة :

إن مؤسسة "فيروفيال" و في ظل التحولات التي عرفتتها المؤسسة العمومية الاقتصادية شهدت هي الأخرى تقسيما سنة 2008¹ في إطار إعادة الهيكلة، إلى مؤسسة أمّ " فيروفيال" و فرعين : فرع تصنيع معدات السكة الحديدية (E.F.M.F.) لصناعة معدات السكة الحديدية الذي يشكل أكبر فرع؛ و فرع منتجات الحدادة: " حدادة الشرق" "FORGE de L'EST" تجد نفسها عرضة لمجابهة كل التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية سواء كانت محلية أو عالمية.

فالتحول نحو اقتصاد المعرفة يستدعي جهدا لا يستهان به من أجل تسيير الرأسمال الفكري، و إدارة المعرفة في المؤسسة. و في هذا الصدد فمؤسسة "فيروفيال" مطالبة بالتصدي لمجموعة من الرهانات التي تواجه إدارتها بصفة عامة وإدارة المعرفة و الموارد البشرية بصفة خاصة، و يمكننا أن نوضحها كما

¹ معطيات مجمعة من وثائق المؤسسة.

لخصها "سعيد شعبان حامد" ¹ في جملة التحولات من : عصر التصنيع إلى عصر المعلومات و المعرفة،

و من البيئة المستقرة إلى البيئة المتغيرة، و من العمل الجسماني والبدني إلى العمل الذهني والعقلي، و التحول من الأداء الفردي إلى الأداء الجماعي في شكل فرق عمل، و إلى التنوع في المهام و أدوار بدلاً من التخصص في العمل، والمبادرة والمشاركة في اتخاذ القرارات عوض إتباع الأوامر .

إن هذه الراهانات أو التحديات تستوجب على إدارة الموارد البشرية لمؤسسة " فيروفيال" التصدي لها من خلال الإدارة الحديثة لهذه الموارد؛ و ذلك بتبني فلسفة جديدة لتنفيذ الأنشطة ، و التحول من مفهوم إدارة الموارد البشرية، إلى مفهوم الإدارة مع الموارد البشرية و التركيز على إدارة المعرفة ؛ و يتطلب تحقيق مثل هذه المهمة الصعبة تغيير طرق و أساليب الإدارة التقليدية ، و تنسيق جهود إدارة المعرفة كونها أهم أسلوب إداري ينهض بالمؤسسة، و يجعلها تواكب كل التغيرات الحاصلة في محيطها ، و التصدي للمنافسين ، كما أن إدارة المعرفة تساعد المؤسسة على إيجاد حلول مشاكل العمل ، و التعلم من تجاربها الماضية وذلك بحسن تخزين معارفها بشقيها الظاهري و الضمني الكامن في عقول الأفراد ، و محاولة إيجاد سبل للنفاذ إلى هذه المعارف كلما دعت الحاجة إلى ذلك، و كل هذا يؤدي إلى تعلم المؤسسة و أفرادها و باستمرار.

غير أن إدارة المعرفة بصفاتها منهج تسيير لم يعرف انتعاشاً بعد بالمؤسسات الجزائرية، و يتوقف عند إدارة الموارد البشرية فقط، و لا تتعدى ذلك إلى إدارة العمليات الخاصة بهذه الموارد، و المتمثلة أساساً في تطوير المعرفة، والحفاظ عليها، و استخدامها و تقاسمها . و وجود العديد من المشاكل و الصعوبات التي ترتبط بإدارة المعرفة بمؤسسة " فيروفيال" يحول دون تحقيق التعلم التنظيمي بها من حيث التمكن من استخدام إدارة المعرفة بصورة فعّالة.

¹ سعيد شعبان حامد : "الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية"، بحث مقدم إلى : اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال كلية التجارة - جامعة الأزهر، 2006 ص 20 الموقع على الويب : <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/> ، تاريخ التصفح 2008/03/03.

• مختلف مراحل تسيير العنصر البشري بفيروفيال و تأثيرها على عملية التعلم التنظيمي:

كانت الإصلاحات التي تبنتها الجزائر سنة 1988 تهدف إلى التسيير الاقتصادي الفعال للمؤسسات الإنتاجية في ظل اقتصاد يعتمد على المبادرة الفردية . و "مؤسسة فيروفيال" كبقية المؤسسات، حاولت الاهتمام **بوظيفة المستخدمين** باعتبارها من بين وظائف التسيير الأساسية في تلك الفترة¹؛ فقد كانت تعنى بتسيير المستخدمين و المقصود هنا تسيير الاستخدام والأجور والتكوين، و كما عنيت بتطبيق الترتيبات القانونية والتنظيمية كتلك التي تنص عليها قرارات تسيير المستخدمين، دون الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره موردا استراتيجي في الحصول على المعرفة التي من شأنها تحقيق تطور المؤسسة، و جعلها تتعلم دائما، ووفقا لمتطلبات المحيط، و الاستعداد للتغييري بناء على رصيد معرفي و ذاكرة تنظيمية فعّالة؟ لتحقيق الميزة التنافسية و لم لا بلوغ الذكاء الاقتصادي؟.

و على الرغم من مرور مؤسسة فيروفيال - على غرار غيرها من المؤسسات العمومية - إلى وضعية الاستقلالية، و جملة الإصلاحات التي شملت الموارد البشرية، إلا أن أداءها تميز عموما بالضعف، الأمر الذي نتج عنه فشل الإدارة في تحقيق الاحتواء الاجتماعي للعمال بسبب انعدام الحوار والاتصال، و عدم الاهتمام بالكفاءات وإبداع العنصر البشري على حد تعبير "إلهام يحيياوي"²، فكل هذه العناصر أدت إلى تدني مستوى الأداء البشري بمؤسسة فيروفيال، مما يجعلها لا تصمد أمام منافسيها.

فرغم امتلاك هذه المؤسسة للوسائل الاتصالية التي تؤثر بدرجة كبيرة في عملية اكتساب المعارف و تقاسمها خاصة عند التعرض لمشاكل في العمل، يبقى التحكم فيها يشكل طرعا لا بد من الاعتناء به حتى

¹ انظر الدراجي شعوة: "إعادة تنظيم المؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية وتبني مواصفة الإيزو 2000/9001، دراسة حالة المؤسسة الصناعية للكوايل EN.I.C.A.B بسكرة"، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة العقيد الحاج لخضر - باتنة السنة الجامعية: 2007-2008 ص33.

² إلهام يحيياوي، نجوى عبد الصمد دور استخدام الأساليب الكمية في تحسين أداء المؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية شركة الإسمنت عين التوتة بباتنة فرعا من المجمع الصناعي التجاري بالمؤسسة الجهوية للإسمنت بالشرق (GIC-ERCE) جامعة الحاج لخضر - باتنة 2008 ص 2.

تكون له الفعالية المطلوبة من استعماله ، و هذا يتوقف على كفاءة و تأهيل العنصر البشري الذي يستعملها.

و واضح ل تحقيق عملية التعلم التنظيمي وتحسين أداء المؤسسة يتوقف على مدى مهارة العنصر البشري في الحصول على المعلومات و المعرفة اللازمة و من ثمة تقاسمها و الاحتفاظ بها بمختلف الطرق ؛ و هو ما يحتم على مؤسسة " فيروفيال " محاولة جلب و الاهتمام بكل من لديه القدرة و المهارة على تحقيق عملية التعلم ، ويستلزم ذلك - بصفته شرطا ضروريا - إعطاء الفرد الأهمية المادية اللازمة ، و العناية المعنوية الضرورية بهدف تحسيسه بروح المسؤولية ، و هو الأمر الذي يخلق جوا من الارتياح ، و التفاعل بين الأفراد مما قد يساهم في تحقيق التشارك و التقاسم في المعارف خاصة الضمنية منها و التي توجد بعقول الأفراد و بالتالي تحقيق التعلم التنظيمي.

• أثر عدم الاهتمام بالمعرفة على تحقيق عملية التعلم التنظيمي في ظل اقتصاد المعرفة:

إن عدم إتاحة و إيصال المعرفة إلى جميع أرجاء المؤسسة و جميع الإدارات و الأقسام و وحدات العمل بل عدم قدرة جميع الأفراد من النفاذ إليها بسهولة ، لا يشجع على خلق ثقافة تنظيمية معرفية محابية للتعلم ، و لا يشجع على تقاسم المعرفة. كما أن عدم نشر المعرفة و إشراكها بين أفراد المؤسسة من خلال توزيعها باستخدام الوثائق و المنشورات الداخلية ، و إنشاء قواعد المعرفة الصريحة ، و عدم العمل على خلق سبل للوصول إلى المعرفة الضمنية التي يصعب نشرها إلا عن طريق أساليب من بينها التدريب و الحوار ، لا يمكن أن يسمح بوصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الذي يبحث عنها في الوقت الملائم.

إن اعتماد المؤسسات على وسائل الاتصال و تكنولوجياته كان و لا يزال الهدف منه زيادة الإنتاج لا غير ، كما أن مسألة التحكم في هذه الوسائل تبقى محدودة نظرا إلى عدم كفاءة العنصر البشري ، الأمر الذي يفسره تحكم فئة معينة دون أخرى في مثل هذه التقنيات مما قد يحد من النفاذ إلى القواعد المعرفية الموجودة

و يعيق تقاسم المعارف مع بقية العمال في المؤسسة عبر هذه الوسائل، مما لا يشجع أبداً على التحول نحو مفهوم التعلم التنظيمي، و لا المنظمة المتعلمة؛ و يمكن إرجاع كل هذا إلى احتكار المعلومات من قبل فئة تسعى إلى أن تكون مصدر تميز و قوة.

و سنحاول، من خلال الدراسة الميدانية و و بالنظر إلى أهمية الاتصال بمختلف وسائله، و طرقه و أساليبه و أهمية العنصر البشري والعلاقات الإنسانية في العمل، الكشف عن جوانب واقعية تشير إلى مدى تبني فرع مؤسسة "فيروفيال" لصناعة معدات السكة الحديدية: "E.F.M.F" فلسفة التعلم التنظيمي، و طريقة اكتساب المعارف و تقاسمها لحل مشاكل العمل من خلال عمليات الاتصال التي تظهر في كل مستوى. و ذلك بالإجابة عن التساؤل العام التالي :

كيف يتم اكتساب المعارف و تقاسمها لحل مشاكل العمل في مؤسسة فيروفيال : فرع "صناعة معدات السكة الحديدية " في إطار تحقيق التعلم التنظيمي؟

و انطلاقاً من هذا التساؤل العام ، نسعى من خلال هذه الدراسة ، إلى الإجابة على مجموعة من الإشكاليات الفرعية الآتية :

1. المعرفة و تحديد مصادرها بهدف حل مشاكل العمل بمؤسسة فيروفيال :

ظهرت لنا إشكالية التكوين المتواصل تطرح، بصفة جادة ، على جميع المستويات في مؤسسة "فيروفيال" إذ لا يمكن مواكبة عولمة الاقتصاد والتحويلات المتسارعة في الميدان التكنولوجي ، ولا يمكن إعطاء نفس جديد ومتجدد للمؤسسة دون تكوين متواصل سواء كان قصيراً أو طويلاً المدى؟. فالتجربة التي لا تتجدد بمعطيات العصر تصبح عديمة الجدوى . كما أن عدم إعطاء المسؤولين أهمية للتكوين وخلق و تطوير المعارف يشير إلى ضعف التسيير بهذه المؤسسة.

و وجدنا أكبر مشكل قد تقع فيه مؤسسة "فيروفيال" هو مشكل عدم تقديم تحفيزات مادية ومعنوية لعمالها الشيء الذي يؤثر على مردوديتهم العمال وإمكاناتهم الشخصية و قيمة عملهم المبذول مما قد يؤدي حتماً إلى

عدم الاجتهاد في البحث عن حلول و معارف عند التعرض لمشاكل في العمل ، كما يمكن التنبؤ بأن غياب الحافز سواء المادي أو المعنوي لن يشجع بأي شكل من الأشكال على الإبداع بالمعرفة في العمل .

كما أن عدم كفاية نظم المعلومات التي تساعد في الحصول على المعرفة ، و قلة وسائل الاتصال المتاحة سواء التقليدية أو الحديثة منها على مستوى المؤسسة يؤدي حتما إلى اختلال التوازن المعرفي بالمؤسسة ، و بالتالي لا يمكن لعمالها النفاذ إلى المعارف و لا حتى التعلم لتحسين الأداء في العمل.

و بناء على ما سبق يثيرنا السؤال الآتي و يدفعنا إلى البحث و الإجابة عنه : ما هي المصادر التي يعتمد عليها فرع EFMF التابع لمؤسسة فيروفيال من أجل اكتساب المعارف بهدف حل مشكل العمل؟

2. الاتصال ، التفاعل و تقاسم المعارف لتحقيق التعلم التنظيمي:

يبدو أنّ التعلم التنظيمي لا يتوقف عند اكتساب المعارف كما لا ينتهي بتشارك فردين أو مجموعة في هذه المعارف بل يتعدى ذلك إلى كافة المؤسسة، فتقاسم المعارف الذي يساهم في إيجاد الحلول مرتبط إلى درجة كبيرة بمختلف الأساليب الاتصالية المعتمد عليها ، بالإضافة إلى طبيعة التفاعلات ، و العلاقات بين العمال أنفسهم ، و تحقيق التعلم التنظيمي على حد تعبير نجم عبود نجم¹ الذي تنتقل من خلاله المعرفة أو الخبرة أو المهارة بطريقة التبادل و التفاعل و المشاركة بين الطرفين في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي إلى غير الرسمي و من النقل الآلي إلى التفاعل الإنساني. و بالتالي فإن التعلم التنظيمي يبرز كمعرفة خاصة لا يمكن أن تتم إلا داخل العمل و سياقه و بالتفاعل مع أفرادها، و قيمه، و أسرارها ، فالتحدي الذي تواجهه مؤسسة "فيروفيال" يتجلى في خلق ثقافة تنظيمية مشجعة للتعلم، و توفير الأجواء التنظيمية التي تعمل على ذلك، بالإضافة إلى توفير الوسائل الاتصالية و الإمكانيات اللازمة لبلوغ ذلك.

¹نجم عبود نجم: "إدارة المعرفة، المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات"، الواروق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2005، ص ص 244-245

و واقع الاتصال في مؤسسة فيروفيال لم يكن يحظى باهتمام من قبل المؤسسة على رأي الطيب سعيد عامر¹، فبالإضافة إلى المسائل التقنية (وسائل الاتصال) التي كانت تفتقد للتحكم الكافي نتيجة نقص الكفاءات، نجد أن العلاقات الاجتماعية المهنية (التفاعلات) في المؤسسة كانت تتميز بحجب المعلومات وبالانقسامات والخلافات الجهوي والفئوي، إضافة إلى اقتناء وسائل الاتصال آنذاك لم يكن مؤسسا و لم يكن هناك استغلال لأهمية هذه الوسائل في تشكيل ما يعرف بنظم المعلومات أو قواعد المعرفة التي تشكل المعارف الظاهرية للمؤسسة؛ و هذا يرجع إلى كفاءة العنصر البشري المؤهل لاستخدام هذه الوسائل. و كما يبدو في استخدام مؤسسة فيروفيال للتكنولوجيا و وسائل الاتصال كان و لا يزال الهدف منه زيادة الإنتاج لا غير، و بالنسبة إلى الفئة التي تتحكم فيها هي فئة إطارات استفادت من دورات تكوينية في الخارج، و لم يكن الهدف من ذلك رفع مستوى أدائهم أو مهاراتهم و استفادة بقية أفراد المؤسسة معهم . و بحكم معرفتنا لهذه المؤسسة؛ التي سبق لنا العمل بها في الفترة من سنة 1999 إلى 2002، و من خلال الزيارة الاستطلاعية التي قمنا بها، مؤخرا و بعد غياب دام سبع سنوات، لاحظنا وجود ذلك الإرث الثقيل من الذهنيات المتعصبة و المقاومة للتغيير؛ و هو ما يتجسد، على حد تعبير لحسن عبد الله باشيووة² في بعض السلوكات السلبية البشرية الناتجة في مواقف اتصالية عند التشارك أو التقاسم في المعلومات والمعرفة بين العمال، و المتمثلة- أساسا- في المخاوف النفسية حول زوال، و فقدان المعرفة، والخبرة لدى الأشخاص عند تسرب معارفهم، و خبراتهم إلى الآخرين في مواقف تعليم، و تدريب تسمح بنقل معارفهم، و مهاراتهم إلى غيرهم من العمال .

¹ المرجع السابق نفسه ص 39

² لحسن عبد الله باشيووة : "إدارة المخاطر وتفعيل عناصر إدارة المستقبل في مؤسسات التعليم العالي"، مجلة علوم إنسانية السنة السابعة: العدد 42:

صيف 2009 جامعة بجاية- الجزائر-جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا-مملكة البحرين

الموقع على الويب : <http://www.E3.Htmlulum.nl> / تاريخ التصفح 2008/03/03

في هذا السياق، تبرز أهمية بحثنا في إبراز أهمية الاتصال ، و التفاعل ، في تقاسم ال معارف و الخبرات بهدف تحقيق التعلم التنظيمي ، و هنا نطرح سؤالاً : ما هو واقع الاتصال و التفاعلات الحاصلة بين أفراد التنظيم من خلال عمليات الاتصال - دائماً- و التي تؤدي إلى تقاسم المعارف ؟ و ذلك من خلال محاولة الكشف عن كيفية تبادل المعلومات و تقاسم المعارف و الخبرات لضمان السير الحسن للعمل ؟ و ما هو نوع الاتصال السائد بهذه المؤسسة : الرسمي أو غير الرسمي ؟ و ما هي الوسائل الاتصالية المتاحة لتقاسم مختلف المعارف (الضمنية أو المضمرة) ؟ و ما مدى دقة المعلومات اللازمة ووضوحها لإيجاد الحلول ؟

3. الذاكرة التنظيمية و تسريع التعلم التنظيمي للتحول نحو المنظمة المتعلمة بمؤسسة فيروفيال :

إذا كانت المعلومات و الخبرات أو المعرفة بصفة عامة ضرورية لتحسين الأداء ، و تجاوز عقبات و مشاكل العمل ، فإن الاحتفاظ بها من خلال تقاسمها أو تخزينها على مستوى مؤسسة "فيروفيال" يلعب دوراً أساسياً في تسريع عملية التعلم التنظيمي، و التحول نحو منظمة التعلم . فتفعيل ما يعرف بمستودع المؤسسة أو الذاكرة التنظيمية هو أساس تسريع عملية التعلم التنظيمي، و يتطلب الأمر توفر عدة وسائل و وسائل اتصالية رسمية أو غير رسمية، و توفر ثقافة تنظيمية تفاعلية تساعد على التواصل بين عمال المؤسسة خاصة عند ما يتعلق الأمر بممارسة الحرف في ورشات المؤسسة التي لا يمكن أن تتأذى إلا من خلال الميدان ، و لا يمكن بذلك توثيق ، و لا تخزين الخبرات ، و مهارات الأداء إلا ذهنياً، و على هذا الأساس نطرح التساؤل الفرعي : ما هي الوسائل و التقنيات الاتصالية المستخدمة في تخزين المعارف وحفظها لتحقيق التعلم ال تنظيمي؟

و ما هي اتجاهات عمال المؤسسة حول فكرة الاتصال و التواصل بين الأجيال و التي تساهم في تحقيق تعلم منتج و دائم للمؤسسة؟

أهداف الدراسة :

- إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في محاولة الكشف عن كيفية اكتساب و تقاسم المعارف على تحقيق التعلم التنظيمي في مؤسسة فيروفيال فرع "EFMF"، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:
- إعداد إطار نظري خاص بهذه الدراسة، بالاطلاع على الأدبيات المعاصرة التي لها صلة مباشرة بالدراسة و التعرف على محتوياتها الفكرية واستخلاص أبرز المؤشرات المفيدة لهذه الدراسة.
 - تبيان مدى تحول مؤسسة فيروفيال فرع "EFMF" نحو مفهوم التعلم التنظيمي و إبراز أهمية الاتصال و التفاعلات بين الأفراد في اكتساب و تقاسم المعارف خاصة في وضعية إشكال.
 - الكشف عن مصادر المعرفة بشقيها الظاهرية و الضمنية و التي يعتمد عليها الأفراد في النفاذ إلى المعرفة و اكتسابها خاصة في وضعية إشكال.
 - مدى فاعلية الذاكرة التنظيمية التي تشكل الرصيد المعرفي لمؤسسة فيروفيال.
 - كما تهدف الدراسة الحالية- اعتبارا من النتائج المتوصل إليها - في توضيح الرؤية لأصحاب القرار في المؤسسة بشكل كبير، و ذلك للكشف عن أهم الجوانب المتعلقة بضرورة التعلم التنظيمي و الهدف من ذلك لفت الانتباه حول الجوانب التي ينبغي زيادة الاهتمام بها و التركيز عليها . من أجل الاستفادة مستقبلا من النقائص و المعوقات التي تحول دون ذلك.

الدراسات السابقة

يحتوي هذا الجزء على مجموعة من الدراسات ذات الصلة بمشكلة الدراسة الحالية، وقد صنفت وفقاً لمكان تطبيقها (محلي - عربي - أجنبي).

ولقد وجدت عدة دراسات في هذا المجال (نظراً لما يكتسبه هذا الحقل العلمي من أهمية) لهذا السبب اجتهدت الباحثة في الحصول على بعض الدراسات ذات العلاقة النسبية بموضوع الدراسة، إذ أن تطبيق أو تحقيق التعلم التنظيمي في المنظمات يكون بنفس الخطوات مع وجود اختلافات بسيطة في طريقة التطبيق و المعلومات الداخلة، فجميع هذه المنظمات (تجارية و صناعية و تعليمية و غيرها..) تعمل في بيئة أصبح التطور والتغير والتجديد سمتها الأساسية والاستجابة لهذا التطور والتغير ضرورة ملحة، فتعتبر إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي من الأساليب الأساسية التي تمكن هذه المنظمات من الوصول إلى مرحلة التميز. و سوف تقوم الباحثة بتقسيم الدراسات التي تمكنت من الحصول عليها في مجال إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي وفقاً لما يلي:

أولاً : دراسات محلية

ثانياً :دراسات عربية

ثالثاً :دراسات أجنبية

ومن بين هذه الدراسات:

أولاً : دراسات محلية تناولت موضوع التعلم التنظيمي

نظراً لقلّة الدراسات المحلية التي تناولت و تطرقت لموضوع المعرفة، اكتسابها و تقاسمها في إطار التعلم التنظيمي فالباحثة لم نعتثر سوى على الدراسة التالية:

1. دراسة الدكتور فريد كورتل، الأستاذة موساوي زهية والأستاذة خالد خديجة من جامعة سكيكدة بعنوان : " الإدارة الفعالة للمعرفة " : مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد 2005¹

ملخص الدراسة:

سلطت هذه الدراسة الضوء على التطورات و الاضطرابات التي تشهدها السنوات الأخيرة ، في المجال الاقتصادي و الاجتماعي ، و المرور من الاقتصاد الصناعي القائم على إدارة و استغلال الموارد المنظورة ، من خلال إنتاج السلع و الخدمات لتحقيق التميز، إلى اقتصاد مبني على المعرفة و إدارتها كمصدر أساسي للنجاح و المحافظة على البقاء ، يترجم هذا التغيير تحت تأثير معطيات جديدة ، فالعولمة التي أسست لمحيط يتميز بمنافسة شرسة ، تكنولوجيا المعلومات و القدرة على استغلالها بأسرع و أحسن الطرق ، الأمر الذي أكسبها الأولوية ضمن اقتصاد مبني على الخدمات ، تطور المتواصل لأنظمة التكوين ، و لثقافة المجتمع .

كل هذه العوامل مهدت لظهور مجتمع جديد قائم على التفكير ، و الابتكار ، والقدرة على إنشاء علاقات اجتماعية ، لها دور في ترقيته ، و منحه خصائص مميزة عن الآخر ، و انعكاس صورة هذا المجتمع على الاقتصاد الذي يفرض عليه التماشي مع الخصوصيات الجديدة له . فالاقتصاد مبني على إدارة المعرفة ، يعتمد بالدرجة الأولى على الذكاء البشري ، و أبعاد الأفراد الموجودين داخل المنظمة التي تتجسد من خلال

¹ فريد كورتل : "الإدارة الفعالة للمعرفة : مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد " ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الخامس جامعة الزيتونة الأردنية حول اقتصاد المعرفة 25/23 أفريل 2005. الموقع على الويب : <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/> تاريخ التصفح 2008/09/16.

اختلاف ثقافتهم و سلوكياتهم و القدرة على التفاعل و التكيف مع بعضهم للوصول باعتبارهم المؤسسين لعامل التميز في المنظمة . مما يبرز المعالم الجديدة للمعركة التنافسية الحقيقية و التحدي الحالي للمنظمات ، المتعلق بقدرتها على التنسيق ما بين معارف أفرادها و شبكات تعاملاتهم.

ثانياً : دراسات عربية

1. دراسة إيمان بنت سعود بن عبد العزيز أبوخضير: "إدارة التعلم التنظيمي في معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية"¹.

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لإدارة التعلم التنظيمي لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة بمعهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية . وتطلب تحقيق ذلك الهدف الإجابة عن مجموعة الأسئلة التالية:

- ما آراء موظفي معهد الإدارة العامة نحو توافر عناصر الأنظمة الفرعية الخمسة للمنظمة المتعلمة (متطلبات تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة) بالمعهد وهذه العناصر تشمل : نظام التعلم، نظام التحول التنظيمي، نظام تمكين الأفراد، نظام إدارة المعرفة، نظام التقنية؟

-هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء موظفي معهد الإدارة العامة نحو توافر عناصر الأنظمة الفرعية الخمسة للمنظمة المتعلمة بالمعهد تبعاً لمتغيرات : مقر العمل ، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة، سنوات الخبرة؟

٣ ما درجة جاهزية الأنظمة الفرعية في معهد الإدارة العامة لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة وفقاً لمقياس ماركردت للمنظمة المتعلمة؟

¹ إيمان بنت سعود بن عبد العزيز أبوخضير: «إدارة التعلم التنظيمي في معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية» رسالة ماجستير منشورة على

موقع الويب: <http://www.ksu.edu.sa/sites/KSUArabic/Deanships/Grad/ArabicAbstracts/>

تاريخ التصفح: 2008./12/22

وتطلب تحقيق أهداف الدراسة استخدام مزيج من مناهج البحث العلمي وهي : منهج البحث الوصفي الوثائقي لبناء الخلفية النظرية للموضوع وتحديد النموذج الذي ستتجهه الدراسة في تحقيق أهدافها، كما استخدم المنهج المسحي الوصفي التحليلي لتقييم إمكانات المعهد ذات الصلة بممارسة التعلم التنظيمي وتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة من وجهة نظر موظفي المعهد، واستخدم منهج النظم في بناء التصور المقترح لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في المعهد. علاوة على ما سبق، لمواكبة أحدث التطورات في مجال التعلم (SOL) اشتركت الباحثة في عضوية جمعية التعلم التنظيمي أولاً بأول، إضافة إلى حضور المؤتمرات واللقاءات ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي كان من أهمها مؤتمر (EXPO MANAGEMENT) الدولي، الذي عقد في مدينة مدريد (لمناقشة أفكار و آراء الإدارة للقرن الحادي - باسبانيا في خلال الفترة 20 من مايو 2004 م) والتي كان من أهمها التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة.

وقد تبنت الدراسة نموذج ماركردت للمنظمة المتعلمة لتقييم إمكانات المعهد ذات الصلة بالتعلم التنظيمي وتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة لم اتسم به هذا النموذج من سمات تميزه عن غيره من النماذج السابقة له، ومن أهمها : الواقعية، الشمولية، سهولة التطبيق، نجاح تطبيقه في مئات من المنظمات حول العالم، تقديمه أداة مقننة لتقييم إمكانات المنظمة ذات الصلة بالتعلم التنظيمي وتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة، إضافة إلى التعاون الإيجابي من قبل مصمم النموذج بالإجابة على جميع الاستفسارات ذات الصلة بتطبيق النموذج.

وخلصت الدراسة إلى تقديم تقييم شامل لإمكانات معهد الإدارة العامة ذات الصلة بممارسة التعلم التنظيمي وتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في المعهد، وفيما يلي أهم النتائج التي أسفرت عنها عملية التقييم:

وجاء نظام التقنية في المرتبة الأولى من حيث درجة توافر عناصره في المعهد، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الاتجاه العام لأفراد الدراسة يميل إلى تأييد توافر عناصر نظام التقنية بدرجة كبيرة في المعهد ؛ وقد حقق نظام التقنية في المعهد درجة الجاهزية المطلوبة وفقاً لمقياس ماركردت بل تجاوزها، حيث بلغ مستوى جاهزيته 82 % تقريباً ، علماً بأن مستوى الجاهزية المطلوب لجميع الأنظمة هو 75 % واحتل نظام إدارة المعرفة

المرتبة الثانية بين أنظمة المعهد الخمسة من حيث درجة توافر عناصره في المعهد، وتشير النتائج إلى ميل اتجاه أفراد الدراسة إلى الموافقة على توافر عناصر هذا النظام بدرجة كبيرة في معهد الإدارة العامة . وكان قريب من درجة الجاهزية المطلوبة إذ بلغت جاهزيته 71 % تقريباً.

كما أبرزت النتائج أن أفراد الدراسة يتفوقون على توافر (50%) من عناصر نظام التحول التنظيمي بدرجة كبيرة في معهد الإدارة العامة، في حين توافرت بقية عناصر النظام بدرجة متوسطة، وقد احتل نظام التحول التنظيمي المرتبة الثالثة بالنسبة لتوافر عناصره في المعهد، وقد بلغ مستوى جاهزيته وفقاً لمقياس ماركردت 78% تقريباً. أما نظام تمكين الأفراد فقد جاء في المرتبة الرابعة من حيث درجة توافر عناصره في المعهد فقد أظهرت النتائج ميل اتجاه أفراد الدراسة إلى الموافقة على توافر عناصر نظام تمكين الأفراد بدرجة متوسطة في معهد الإدارة العامة، وهو قريب جداً في مستوى جاهزيته من نظام التحول التنظيمي، حيث بلغ مستوى جاهزيته 65 % تقريباً.

وقد احتل نظام التعلم المرتبة الخامسة والأخيرة بالنسبة لدرجة توافر عناصره في المعهد . إذ يميل الاتجاه لعام لأفراد مجتمع الدراسة إلى الموافقة على توافر عناصر هذا النظام بدرجة متوسطة في معهد الإدارة العامة وقد بلغ مستوى جاهزيته 60 % تقريباً.

2.دراسة الدكتور / توفيق سريع باسردة : "دور ثقافة إدارة المعرفة في إيجاد منظمة متعلمة " (دراسة حالة جامعة عدن):¹

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على موضوع ثقافة إدارة المعرفة والفوائد التي تحصل عليها المنظمة من تطبيقها، وكذلك المنظمة المتعلمة وسبل الوصول إليها، بالإضافة إلى تحديد دور ثقافة إدارة

¹الدكتور/ توفيق سريع باسردة:« دور ثقافة إدارة المعرفة في إيجاد منظمة متعلمة » دراسة حالة جامعة عدن ص 17 .

الموقع على الويب: <http://www.econf.uob.edu.bh/regapp>

تاريخ التصفح 2009/05/28.

المعرفة في إيجاد منظمة متعلمة . واتباع الباحث أسلوب المنهج الوصفي التحليلي لتحديد العلاقة بين

المتغيرات . وخلص إلى وجود علاقة ارتباط بين تقانة إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة . كما أن هناك

أثراً إيجابياً لتقانة إدارة المعرفة في إيجاد منظمة متعلمة، ويهدف البحث إلى تحديد :

ما هي تقانة إدارة المعرفة وما هي خصائصها وأنواعها؟

ما هو الإطار المفهومي للمنظمة المتعلمة وكيف يمكن الوصول إليها؟

وجود علاقة بين تقانة إدارة المعرفة والم منظمة المتعلمة؟

ما هو أثر تقانة إدارة المعرفة في إيجاد منظمة متعلمة؟

من خلال عرض الدراسة يتضح تصنيف التقانة إلى ثلاثة مستويات : المستوى الفردي (Individual

Level) وتتمثل التقانة في بالمهارات والمعرفة الشخصية التي يمتلكها الفرد ، والتي بواسطتها يستطيع

تحويل المدخلات إلى مخرجات، والمستوى الوظيفي (Functional Level) الذي تفحص فيه كل

الإجراءات والتقانات التي بواسطتها يتم تجميع العمل من جميع لغرض إنجاز أعمالهم وإيجاد القيم

وتتميتها، والمستوى التنظيمي (Organizational Level) الذي تشكل فيه التقانة الطريقة التي

بموجبها يتمكن المنظمة من تحويل المدخلات إلى مخرجات.

و قد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

أن التطبيقات في مجال التقانة عامّة، وتقانة المعلومات خاصة، أسهمت بشكل كبير في تبلور مفهوم إدارة

المعرفة وتطوره من جهة، وأضحت ركيزة أساسية وعنصراً هاماً من عناصر إدارة المعرفة، وجزءاً لا

يتجزأ منها من جهة أخرى ، وهو ما يمكن أن يطلق عليه مصطلح "تقانة إدارة المعرفة" لتمييزه من تقانة

المعلومات الأخرى.

أن تقانة إدارة المعرفة تمثل المرحلة الأخيرة من التطور التقني، وتتصف بالوسائل المتقدمة التي يستخدمها فريق المعرفة لتسهيل عمليات توليد المعرفة و تخزينها وتوزيعها وتطبيقها في نظم المنظمة وهياكلها وأنشطتها المختلفة، لتحقيق الهدف من امتلاك مثل هذه التقانات. فهي التقانة المؤهلة للتعامل مع المعرفة .

أن تقانة إدارة المعرفة تمكن قيادة المنظمات من القيام بالمهام بشكل جيد، وتساعد على فهم معرفة علاقة الزبون وترسيخها . وتمثل نظم العمل المعرفية، ونظم أتمتة المكتب، ونظم دعم القرارات المستندة إلى المعرفة، ونظم الذكاء الاصطناعي، أبرز أنواع تقانة إدارة المعرفة .

أن المنظمات المتعلمة هي المنظمات التي تضع تصاميم وتراكيب تستوعب التغييرات المستمرة في إستراتيجياتها وهياكلها وثقافتها وسلوك أفرادها بقصد زيادة احتمالية التعلم المنظمي وتعظيمه، عن طريق تطبيق عمليات إدارة المعرفة وتقاناتها وتفعيل دور فريق المعرفة في تلك المنظمات .

أن الانتقال من نمط المنظمة التقليدية التي تعمل في بيئة ثابتة نسبياً إلى منظمة متعلمة ت عمل في بيئة مضطربة وسريعة التقلب، يتم من خلال إحداث تغييرات في إستراتيجية المنظمة وهياكلها وأفرادها وثقافتها، وتعد إعادة الهندسة وإعادة الهيكلة والإبداع طرائق مناسبة للقيام بتلك التغييرات .

أن تحقيق النجاح في المنظمات المتعلمة يتطلب توافر مجموعة من الأسس أهم ها: تقديم الأفكار الجديدة، والقيادة الفعالة، والقدرة على التكيف، والذاكرة التنظيمية .

أن هناك قصوراً في استعمال شبكات المعلومات الداخلية والخارجية في جامعة عدن، وقصوراً في التشجيع على إقامة المؤتمرات عن بعد، والاستعانة بنظم أتمتة المكتب عند اتخاذ القرارات و تنفيذ المهام في الجامعة .

أن هناك قصوراً في تعزيز قدرة جامعة عدن على التجريب الخلاق، وضعفاً في قدرتها على الإبداع، وامتلاكها ذاكرة تنظيمية تساعد على التعلم من التجارب الماضية .

أثبتت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك علاقة ارتباط طردي بين تقانة إدارة المعرفة و

المتعلمة بلغت قيمة معاملته نحو (72%).

أثبتت نتائج التحليل الإحصائي أن تقانة إدارة المعرفة تؤثر تأثيراً إيجابياً في إيجاد منظمة متعلمة .

3.دراسة الدكتور/ سعيد شعبان حامد : الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية كلية التجارة – جامعة

الأزهر 2006¹

يتمثل الهدف من هذا البحث في تحديد الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، ومدى تطبيق هذه

الاتجاهات في المنظمات المصرية.

يسعى هذا البحث إلى تحديد أهم الاتجاهات الإدارية الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، ومدى تطبيق

هذه الاتجاهات في المنظمات المصرية .

وقد اعتمد الباحث في تحقيق الهدف من البحث على الدراسات والبحوث السابقة لإعداد بحث مرجعي ،

حيث استقى الباحث معارفه من تحليل البحوث والدراسات الأجنبية والعربية وبخاصة التطبيقية

للاستفادة من نتائجها .

وقد انطوى هذا البحث على ثلاثة مباحث ، خصص الأول منها للتعرف على ماهية إدارة الموارد

البشرية وتطور الفكر الإداري في إدارة الموارد البشرية ، في حين خصص المبحث الثاني لدراسة أهم

الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، أما المبحث الثالث فقد خصصه الباحث للتعرف على

مدى تطبيق الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات المصرية وكذلك تقديم إطار

مقترح لإدارة الموارد البشرية .

وقد خلص الباحث إلى عدة نتائج منها :

¹ سعيد شعبان حامد : "الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره.

1 - أن بيئة المنظمات المصرية بشكلها الحالي غير مهيأة لتقبل وتطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية .

2 - من الاتجاهات الإدارية الحديثة في إدارة الموارد البشرية : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، إستراتيجية التسويق الداخلي ، إستراتيجية تمكين العاملين ، رأس المال الفكري وفلسفة الإدارة اليابانية في إدارة الموارد البشرية ، وإدارة الموارد البشرية في عصر الحكومة الإلكترونية .

ولقد أوصى الباحث بعدة توصيات منها :

- 1 ضرورة تهيئة الثقافة التنظيمية لتقبل تطبيق الاتجاهات الحديثة وعدم مقاومة التطوير .
- 2 ضرورة توجيه الدراسات والبحوث لدراسة الاتجاهات الحديثة ومدى تطبيقها في المنظمات المصرية والعربية وإبراز المزايا الناتجة عن التطبيق لهذه المنظمات .
- 3 ضرورة دعم وتقوية قيم المديرين للتوجه نحو التغيير وتوفير الإمكانيات اللازمة لذلك .

التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وكيفية مواجهتها من خلال الإدارة الحديثة للموارد البشرية والتمثلة في:

1 -تبنى فلسفة جديدة لتنفيذ الأنشطة. وذلك من خلال التحول من مفهوم إدارة الموارد البشرية إلى

مفهوم الإدارة مع الموارد البشرية باعتبار أن المورد البشري هو شريك في المنظمة وليس عنصر خارجي عنها.

2 -ارتباط إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر برسالة المنظمة . إدارة الموارد البشرية أصبحت تساهم

في التخطيط الاستراتيجي وتطوير الوسائل والأساليب التي يستطيع من خلالها الأفراد المبادرة

والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة وهذا يعنى أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تساهم بشكل

كبير في تحقيق الأهداف والنتائج التنظيمية ، وهذا يتطلب التزام العاملين بأهداف المنظمة ومحاولة

تحقيقها. والحاجة إلى التزام الأفراد تعنى تعليم وتدريب العاملين ، كما أن الاتصالات والمساهمة في اتخاذ القرارات أصبحت متطلبات هامة للمنظمة.

وكذلك ظهرت أهمية الارتباط بين تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي الإجمالي للمنظمة ، وذلك لتدعيم رسالة المنظمة ، كما أن أهداف إدارة الموارد البشرية يجب أن تتبع من أهداف المنظمة المتمثلة في الربح ، النمو ، الإنتاجية ، الجودة ، الابتكار والإبداع ، المرونة والتنافسية ، وكذلك التقييم المستمر لأثر أنشطة الموارد البشرية على العاملين ، والمنظمة وذلك لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية في عالم يتسم بالتغير المستمر.

3- التركيز على الثقافة التنظيمية التي تتسم بالديمقراطية والمساهمة في اتخاذ القرارات وذلك من خلال

مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات ، إتاحة فرص الحوار المستمر مع العاملين والاتصالات المفتوحة والمباشرة وبرامج المقترحات والمقابلات والاجتماعات المستمرة لاتخاذ القرارات بشكل أكثر فعالية ، وكذلك زيادة حرية العاملين في اختيار مهام عملهم والطرق اللازمة لتنفيذ هذه المهام.

4- استخدام أدوات التحفيز والإنجاز الشخصي . وذلك من خلال قيام المنظمة بتصميم الوسائل التي تقدم

فرص للتطوير المستمر لقدرات ومهارات العاملين بها وذلك من خلال تحسين برامج التدريب والتنمية والتطوير بين العاملين. وكذلك توعية العاملين بأهمية التطوير الذاتي لأنفسهم.

5- السياسات المرنة لإدارة الموارد البشرية التي تعتمد على حاجات ورغبات العاملين بالمنظمة ، وذلك

من خلال التحول من مركزية القواعد والإجراءات إلى تصميم السياسات المرنة لإدارة الموارد البشرية التي تعتمد على حاجات ورغبات العاملين.

6- التحول الكلي إلى خدمة العملاء سواء العملاء الداخليين أو العملاء الخارجيين . وذلك من خلال

اعتبار أن العاملين بالمنظمة عملاء داخليين يجب إشباع حاجاتهم ورغباتهم في المنظمة التي يعملون بها.

7 - التركيز على إدارة المعرفة ورأس المال الفكري . أصبحت المعرفة هي أهم الموارد المتاحة

بالمنظمة ، وذلك من خلال توليد وهيكله وتطوير ونشر وتبادل المعرفة ، وعلى ذلك فإن المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي يتوافر فيها **معرفة تنظيمية وتعلم تنظيمي فعال** ، كما أن الفعالية التنظيمية تعتمد على جذب واستخدام وتطوير وتنمية العاملين الذين يمكنهم استخدام معرفتهم لحل المشكلات ، خلق أفكار جديدة ، تطوير طرق عمل جديدة وإشباع حاجات ورغبات العملاء.

4- دراسة الدكتوراة نادية حبيب : "دراسة دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي"

1

تمت هذه الدراسة الميدانية على بعض المنشآت السعودية نشرت في مجلة الإدارة العامة الصادرة عن معهد الإدارة العامة في الرياض، في عدد مارس 2004.

وفي هذه الدراسة الميدانية تم تحديد أبعاد التعلم التنظيمي الذي تتم ممارسته في المنشآت السعودية في ثلاث مناطق (الوسطى والغربية والشرقية بعينة كبيرة من قائمة المائة شركات سعودية) وقد صنفت الباحثة الأبعاد بثلاثة تتعلق بالبعد الاستراتيجي ، والبعد التنظيمي، والبعد الثقافي، ثم تم التعرف على مدى تأثير التعلم التنظيمي بدعم الإدارة العليا ونوع النشاط الاقتصادي ونوع ملكية المنشأة مقاسا بمبيعاتها ثم تم تحديد عملية التغيير الاستراتيجي في أربع مراحل وهي الاستعداد الدائم للتغيير والتخطيط المستمر للتغيير؛ وتطبيق خطة التغيير والتعلم من خلال التطبيق، ثم دراسة العلاقة بين أبعاد التعلم التنظيمي وعملية التغيير الاستراتيجي، ودراسة ما إذا كان نجاح التغيير الاستراتيجي يتأثر بوجود خطة محددة للتعلم التنظيمي؟

وتتلخص أهم نتائج هذه الدراسة في ما يلي :

أولاً: إن درجة ممارسة التعلم التنظيمي في الشركات السعودية - حسب العينة- تكون معتدلة أو أقل من معتدلة في منشآت الدراسة .

¹الصحيفة الاقتصادية الالكترونية : كيف تتعلم الشركات وتطور ذاتها؟

الموقع على الويب : http://www.aleqt.com/2009/05/04/article_224440.html

تاريخ التصفح : 2009/10/02.

ثانياً- إن درجة ممارسة التعلم التنظيمي في المنشآت السعودية وفق عينة الدراسة تختلف بدلالات إحصائية واضحة باختلاف درجة دعم الإدارة العليا لعملية التعلم، وتميل للزيادة مع ارتفاع دعم الإدارة تبعاً للأوساط الحسابية .

ثالثاً: إن نوع النشاط الاقتصادي ونوع ملكية المنشآت وحجم المنشآت له تأثير ذو دلالة إحصائية في درجة ممارسة التعلم التنظيمي في هذه المنشآت السعودية - عينة الدراسة .

رابعاً: إن قدرة الإدارة على تقديم التغيير الاستراتيجي بنجاح تفوق الدرجة المتوسطة لكل بعد من أبعاد التغيير الاستراتيجي وللتغيير الاستراتيجي بشكل عام .

خامساً: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرة الإدارة على تقديم التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية - عينة الدراسة- وبين ممارسة التعلم التنظيمي .

سادساً: إن أفراد الإدارة العليا يرون وجود علاقة واضحة بين البعد الثقافي والقدرة على تقديم التغيير الاستراتيجي بنجاح (83%) يليها في ذلك العلاقة بين البعد الاستراتيجي وبين القدرة على التغيير الإستراتيجي (97%) أما البعد التنظيمي فقد احتل الأولوية الثالثة في رؤية الإدارة لمدى علاقته بتقديم التغيير الاستراتيجي (77%) .

5- دراسة الدكتور كامل محمد الحواجرة بعنوان " مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغيير التنظيمي"- جامعة الزرقاء-:¹

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي . وقد تناول متغير المنظمة المتعلمة سبعة أبعاد هي: التطوير المستمر لفرص التعلم، والمناقشة والحوار، وتشجيع

¹ كامل محمد الحواجرة : "مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغيير التنظيمي"- جامعة الزرقاء- بحث مقدم إلى المؤتمر السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن .

الموقع على الويب : <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads.pdf>
<http://www.ulum.nl/A%20learning%20organization%20and%20organizational%20readiness.pdf>
 تاريخ التصفح : 2010/05/10 .

التعاون لفرق التعلم، وتطوير أنظمة المشاركة للتعلم، وتشجيع الأفراد نحو رؤية جماعية، وربط المنظمة ببيئتها، وإيجاد قيادة إستراتيجية للتعلم. وقد حُدد الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي على أساس ادراك المبحوثين لاستعداد منظماتهم للتغيير. واختارت الدراسة منظمة خدمية لدراساتها كحالة، وشارك فيها (284) مفردة، واعتمد فيها على الإحصاء الوصفي لوصف تصورات المبحوثين عن منظماتهم كمنظمة متعلمة، واستخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية أبرزها معامل الارتباط وتوصلت الدراسة الى أن العامل المدرك الأعلى أثرا لدى المبحوثين قد تمثل في بُعد ، (ANOVA) و تحليل التباين الأحادي القيادة الإستراتيجية، وأن مستوى الإدراك الأدنى قد تعلق بربط المنظمة ببيئتها، وان تصورات المبحوثين لجميع عوامل المنظمة المتعلمة المبحوثة إيجابية وذات أهمية من حيث ارتباطها بالاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي، وأن جميع أبعاد متغير المنظمة المتعلمة كانت ذات ارتباطات عالية مع متغير الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي، أما توصلت إلى أنه لا توجد فروقات هامّة ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين المدركة للمنظمة المتعلمة على اختلاف خصائصهم الديمغرافية. وأن هناك فروقا هامّة دالة إحصائياً بين المبحوثين وفهمهم للاستعداد للتغيير الاستراتيجي باختلاف أعمارهم ورتبهم الأكاديمية.

6 دراسة شاكر جارا الله الخشالي وأياد فاضل محمد التميمي: " اثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي"

دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني.¹

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار تأثير أساليب القيادة والمتمثلة بالقيادة الإجرائية) المكافأة الموقفية والإدارة بالاستثناء (والقيادة التحويلية) الاعتبارات الفردية، التأثير الإلهامي الحفز الفكري)، في التعلم التنظيمي بنوعيه التكتيفي والتوليدي. أجريت الدراسة على عينة مكونة من (128) مديرا، يعملون في (16) شركة من

¹المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 2 لسنة 2008 الموقع على الويب:

<http://dar.ju.edu.jo/DAR/JJBA/Articles/2008/no.2/Abs4-A.pdf>

تاريخ التصفح : 2009/12/01.

الشركات العاملة في قطاع الشركات الصناعية الأردنية، وذلك باستخدام استبانته قام الباحثان بتطويرها بعد الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة في هذا الموضوع. ولاختبار الفرضيات التي اعتمدها الدراسة تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية والتي تساعد في تحقيق الأهداف التي حددتها الدراسة، وأبرزها تحليل الانحدار المتعدد. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لأسلوب القيادة الإجرائية والتحويلية في التعلم التنظيمي بنوعيه التكتيفي والتوليدي. وبناء على ذلك قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من ضمنها، ضرورة تعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية في إدارة الشركات الصناعية الأردنية، وذلك لتحقيق أفضل استجابة للمرؤوسين لزيادة مساهمتهم في تحقيق التعلم التنظيمي التوليدي.

ثالثاً : دراسات أجنبية تناولت المعرفة و التعلم التنظيمي:

1. دراسة Mahbubul¹ بعنوان:

" learning organization and ،A Study of the relationship between the " 2008" organizational readiness for change هدفنا هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين المنظمة المتعلمة والاستعداد إلى التغيير؛ حيث تم الاعتماد في تحديد أبعاد المنظمة المتعلمة على ما أورده الباحثان Watkins and Marsick عام 1996؛ و فيما يتعلق بمضامين الاستعداد إلى التغيير فقد تم الاعتماد على: إدراك العاملين في المنظمات لاستعداد منظماتهم إلى التغيير . وقد أجريت الدراسة على المنظمات غير الهادفة للربح في جنوب ولاية كاليفورنيا الأمريكية، و شملت عينة الدراسة 93 فرداً، وقد تم استخدام الإحصاء الوصفي لوصف استجابات عينة الدراسة حول منظماتهم، بالإضافة إلى استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد طبيعة العلاقات الداخلية بين متغيرات الدراسة، وقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لتحديد الاختلافات في وجهة نظر عينة الدراسة حول استعداد

¹ أسماء سالم النصور: " أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي "رسالة ماجستير منشورة ، ماي 2010 ص47- على موقع على

الويب : <http://www.meu.edu.jo/library/634193466420306250.pdf>

تاريخ التصفح : 2011/02/02.

منظمتهم للتغيير تبعاً لاختلاف المتغيرات الديموغرافية، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى إدراك العاملين نحو مضامين المنظمة المتعلمة كان مرتفعاً ، وأن هناك علاقة ارتباط دالة بين أبعاد المنظمة المتعلمة وبين مستوى إدراك الاستعداد للتغيير، وأن هناك اختلافاً في وجهة نظر عينة الدراسة حول استعداد منظمتهم للتغيير تبعاً لاختلاف المتغيرات الديموغرافية.

2. دراسة دلفين وانينماشر¹ WANNENMACHER Delphine عام 2006 بعنوان :

de la Le contenu, les processus et les conditions organisationnelles transmission des savoir-faire.

Les apports d'une étude empirique menée au sein des cristalleries lorraines.

المحتوى، السيرورات و الشروط التنظيمية لنقل الخبرة

إن الهدف من هذه الدراسة هو إبراز المحتوى؛ السيرورات و الشروط التنظيمية في نقل خبرة الإنتاج؛ و قد برزت إشكالية البحث انطلاقاً من مقارنة نتائج دراسة وثائقية و دراسة ميدانية استكشافية (إن كل من الدراستين تمتا في إطار اتفاقية بحث مبرمة حول الصناعة اليدوية لكل من الزجاج و الكريستال في لورين)، و قد اعتمدت الدراسة على الطرق النوعية لجمع البيانات و المتمثلة في المقابلات و الملاحة المباشرة في ورشات الكريستال في لورين، كما تبنت الدراسة التيار البنائي.

و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن تعريف خبرة الإنتاج يتعلق و بقوة بظروف الإنتاج و خاصة الاستعداد المعرفي في السياق الحالي :

ضعف النشاط و مستوى الأداء العالي المفروض.

- إن انتقال هذه الخبرة لا يتأتى إلا من خلال الملاحظة المباشرة، التقليد و الممارسة من خلال إعادة

الحركات.

¹ Delphine WANNENMACHER, « Le contenu, les processus et les conditions organisationnelles de la transmission des savoir-faire .Les apports d'une étude empirique menée au sein des cristalleries lorraines » Université Nancy 2, Cahier de Recherche n°2006-10

الموقع على الويب :

http://www.univnancy2.fr/CEREFIGE/-publications/4/cahierde%20echerche_10_wannenmacher.pdf

تاريخ التصفح : 19/05/2008

يجب الجمع بين الظروف التنظيمية المواتية و المشجعة لنقل الخبرات و المهارات ، و ذلك بأخذ سياسات تسيير الموارد البشرية بعين الاعتبار.

3. دراسة سونغ Song بعنوان¹:

Organization; Performance Improvement: The Integrative Determinants Of" Dimensions Of Learning Organization and Dynamic The Impacts Of "Knowledge

أجرى سونغ Song سنة 2008 دراسة كان الهدف منها هو تحديد هيكلية مسارات التعلم بالاعتماد على الجوانب الثقافية والإستراتيجية وعملية تطوير المعرفة التي ترتبط بتحسين الأداء المدرك للمنظمة حيث أجرى دراسته بالمنظمات الكورية، وتناولت عددا من الأبعاد تمثلت في تعلم المنظمة؛ عملية تطوير وتعزيز المعرفة و تكييفها وتأثير هذه الأبعاد في العوامل الإستراتيجية والمالية. وتوصلت الدراسة إلى أن ثقافة المنظمة المتعلمة لها تأثير كبير في المعرفة الإستراتيجية وتحسين الأداء، وأن هناك مجموعة عوامل تتعلق بالأفراد، منها الاستعداد التنظيمي، والثقة المتبادلة، والقيادة وأنماطها، وكلها عوامل داعمة لإنشاء منظمة تعلم وتشجيع ديناميكية المعرفة.

4. دراسة لياو "Liao" ² عام 2006 بعنوان :

A Learning Organization Perspective on" Knowledge-Sharing Behavior " and Firm Innovation

قام لياو عام 2006 بدراسة كان الهدف منها هو اختبار العلاقة بين ، المنظمة المتعلمة وكل من تبادل المعرفة والإبداع في المنظمة ، أجريت عينة الدراسة على عينة شملت 254 فردا عاملا في " تايوانو" وقد خلصت الدراسة إلى هناك تأثيرا إيجابيا لكل من الاهتمام والرؤية والثقة كعوامل مستقلة على تبادل المعرفة والإبداع

¹ أخذت الدراسة من المصدر الذي عرضها : كامل محمد الحواجرة : "مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغير التنظيمي"، مرجع سبق ذكره ص 9.

² Liao, L, (2006), "A learning organization perspective on knowledge sharing behavior and firm innovation", Human Systems Management, 25: p p 227–236.

التنظيمي، وأنه لا توجد علاقة دالة للالتزام بالتعلم على تبادل المعرفة وإبداع المنظمة، وأخيراً هناك تأثير دال لمتغير الاتصالات على إبداع المنظمة، وعدم وجود تأثير دال للاتصالات على تبادل المعرفة.

5. دراسة باستور و ماريا **Pastor & Maria** عام 2003¹. بعنوان: "تقييم مبادرات المعرفة لتطوير قدرة المعرفة في المنظمات": نموذج تكميلي.

"Assessment of Knowledge initiatives for the Development of
learning Capacity in Organizations: An integrative model"

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري وعملي لتحليل المبادرات المهمة لإدارة المعرفة كشرط أساسي وأولي لتطوير قدرة المنظمة على التعلم، وقد تم استخدام تحليل الإحصاءات التي جمعت من الشركات الأسبانية لاختبار فرضيات الدراسة ومن أهم نتائج الدراسة:

تقدم النتائج أدلة تعزيزية للفرضية التي تشير إلى أن كلا من نظم الإدارة والظروف الاجتماعية الثقافية يشكلان عوامل مساعده وهامة لقدرة التعلم داخل المنظمة، ومع ذلك فإن دور تقنية المعلومات ينطوي على الكثير من الجدل كما أنه يمثل أهمية عند تفاعله مع الظروف الاجتماعية الثقافية، والعلاقة الإيجابية بين قدرة التعلم والأداء في المنظمة نجد الدعم الكافي في هذا الإطار ولكي يتم التعلم بفاعلية فإن المنظمات تحتاج إلى تكامل كل من البشر، عمليات الأعمال، التقنية كجزء من مجهودات إدارة المعرفة، بالتالي فإن إدارة المعرفة تمثل مفتاحاً لتعزيز الأداء العملي داخل المنظمة من خلال تطوير قدرة التعلم.

¹ أخذت الدراسة من المصدر الذي عرضها : زكيه بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي: "إدارة المعرفة"، أهميتها و مدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات و المشرفات الإداريات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة و محافظة جدة، ١٤٢٨ هـ ص ص 36/35. مذكرة ماجستير منشورة على الموقع :

<http://eref.uqu.edu.sa/files/Thesis/ind3341.pdf>

تاريخ التصفح 2010/10/30.

ملخص الدراسات السابقة:

احتوت الدراسات السابقة على عدد من الأفكار التي مدت الباحثة ببعض التوجيهات أهمها ما يلي :

إن كل من المعرفة وإدارتها و التعلم التنظيمي تكتسي أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات في شتى الميادين (الصناعية – التجارية و غيرها....)؛ كما يمكن القول أن هذا العصر هو عصر المعرفة و يتطلب:

- اكتساب و تقاسم المعارف أن تكون هناك وسائل و تقنيات اتصال فاعلة وحديثة.
- أن يكون هناك تشجيع من المديرين للعمال على المشاركة في نقل و تقاسم المعارف والخبرات وذلك للمشاركة في تحقيق التعلم التنظيمي.
- كما أن اكتساب المعرفة و تقاسمها يؤثر إيجابيا على الأداء العملي والسلوك التنظيمي.

وجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

إن الدراسة الحالية تتشابه مع الدراسات السابقة في أنها تتناول موضوع المعرفة من حيث ، اكتسابها تقاسمها من أجل تحقيق التعلم التنظيمي ، وقد اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كون مجالات دراساتهم تختلف عن مجال دراسة الباحثة.

جوانب استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة :

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب أهمها ما يلي:

- تصميم الإطار العام النظري و المفهمي لهذه الدراسة.
- التمكن من تحديد مشكلة الدراسة، وتبيان أهمية الدراسة.
- الاستفادة من المراجع و المصادر الواردة فيها.
- الاستفادة من توصيات الدراسات السابقة.
- تصميم أداة الدراسة الرئيسة (الاستبانة).
- الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

مفاهيم الدراسة :

اعتمدت الباحثة في إجراء دراستها الحالية على عدة مفاهيم منه تلك الأساسية و الأخرى ذات العلاقة بالدراسة والتي تعد مهمة كذلك.

و فيما يلي عرض للمفاهيم المستعملة في الدراسة الحالية و التعريف بها لغة، اصطلاحاً و إجرائياً:

• **المعرفة : (la connaissance) (Knowledge)** لقد عرف مفهوم المعرفة اهتمام العديد من

الباحثين و المفكرين عبر العصور ، و قد ظهر مع ظهور الإنسان الذي ظل يعمل جاهدا حتى يعرف

و في تعريف المعرفة : نشير

1. لغة : الأصل في كلمة معرفة اشتقاقها من الفعل عرف، و معرفة الشيء يعني إدراكه بحاسة من الحواس¹

، و من هنا فالمعرفة ليست موضوعاً جديداً بقدر ما هي مصطلح جديد لمعنى قديم .

و المعرفة : عرف يعرف معرفة و عرفانا و عرفة : علمه فهو عارف ...²

و هو ما وضع ليبدل على شيء بعينه و هي المضمرة و لإعلام و المبهمة.

و المعرفة هي إدراك الشيء على ما هو عليه و هي مسبوقه بجهل بخلاف العلم و لذلك يسمى الحق تعالى

بالعالم دون العارف.

وفي القرآن الكريم سبعمائة وخمسين آية تحت المؤمنين على التأمل وإعمال الفعل والفكر والمنطق، حيث

يقول الله تعالى في كتابه الكريم (الرحمن خلق الإنسان علمه البيان..) الرحمن : الآية 4

(وما أوتيتم من العلم إلا قليلاً) الإسراء : الآية 85 إن هذه الآيات وغيرها لدليل واضح و كاف على أن العلم

والمعرفة وجدا منذ بدء الحياة، كما أنها مؤشرات إلهية على أن المعرفة دائمة و قابلة للإثراء ، و بالتالي

فالمعرفة تعد موردا بشريا ينمو و يتطور باستعماله.

¹ القاموس المحيط، 1996 م: ص 595.

² القاموس الجامع متعدد اللغات ، شركة الزهري للبرمجيات www.elzohry.com

2. اصطلاحاً: إن معنى المعرفة قد يتداخل مع معنى العلم فيكون مرادفاً له، من حيث أن كلاهما يعني :

إدراك صور الأشياء أو صفاتها أو علاماتها أو إدراك المعاني المجردة سواء أكان لهوجود خارج الذهن أم لم يكن، يقال: عِلِمَ الشيء بمعنى عرفه. وقد عرّف بعض العلماء العلم على أنه معنى من معاني المعرفة. ويمكن التفريق بينهما بأن المعرفة إدراك جزئي، والعلم إدراك كلي.

يعرف دفلين المعرفة بما يلي: " هي خليط من تجارب محددة و قيم و معلومات سياقية، و بصيرة نافذة تزود بأساس يقوم و يجسد تجارب و معلومات جديدة." ¹

ويعرف السكري² المعرفة بأنها : " مجموعة من المفاهيم و الأفكار و التصورات و القضايا التي يكونها الإنسان في حياته اليومية عن العالم الخارجي بكل ما فيه من موجودات و حركات و ظواهر مختلفة." كما عرف كانكي و مفوهلي، (Kaniki & Mphohlele) المعرفة بأنها: "المزيج المركب من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبير التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها." ³

و تقصد الباحثة بالمعرفة في بحثها مجموع المعلومات المعالجة و الخبرات اللازمة و المتوفرة في المؤسسة ميدان الدراسة و التي تُقدم في سياق معين ؛ من شأنها أن تساعد أفراد التنظيم أو المؤسسة على الفهم و أداء مختلف نشاطاتهم و وظائفهم من أجل الأداء الجيد لمهامهم من دون إشكال و اتخاذ القرار المناسب و تغيير السلوك أو طريقة الأداء.

¹ دفلين ، آيث: "الإنسان و المعرفة في عصر المعلومات"، تحويل المعلومات إلى معرفة ترجمة اليافي،شادن.مكتبة العبيكان:الرياض. ١٤٢٢ هـ، ص 35.

² السكري عادل: "نظرية المعرفة"، من سماء الفلسفة إلى أرض المدرسة تقديم عمار حامد.الدار المصرية اللبنانية:القاهرة، 1999 م ص 125

³ Kaniki, M and Mphahlele, M : « Indigenous knowledge for the Benefit of all : can knowledge Management Principles. » Be used effectively .south African Journal of Library and Information, Vol 68, 2002, p 16

• اكتساب المعرفة : Acquisition de connaissance

لغة : اكتسب يكتسب اكتسابا بمعنى اكتسب, حصل, أحرز, أجلب, نال, كسب¹

كَسَبَهُ يَكْسِبُهُ كَسْبًا وَكِسْبًا،

وَتَكَسَّبَ وَاكْتَسَبَ: طَلَبَ الرِّزْقَ، أَوْ كَسَبَ: أَصَابَ، وَاكْتَسَبَ: تَصَرَّفَ وَاجْتَهَدَ.

وَكَسَبَهُ: جَمَعَهُ²,

اصطلاحا :

يعرف الرزو اكتساب المعرفة بـ : " تحديد أفضل الموارد المعرفية المتاحة داخل المؤسسة و خارجها

و اللازمة لتحقيق الأهداف المخططة." ³

يجمع العديد من الباحثين بأن المعرفة يتم اكتسابها بواسطة الأفراد وأن المنظمات لا يمكنها العمل من دونهم

أو حتى التخلي عنهم بأي شكل من الأشكال ؛ كما أنه ينبغي على المنظمات دعم و مساندة العمال من أجل

اكتساب المعرفة و تهيئة الظروف المناسبة لهم من أجل تطوير اكتسابها.

وتقصد الباحثة **باكتساب المعرفة** : جميع الأنشطة التي يسعى من خلالها أفراد التنظيم محل الدراسة في

الحصول على المعرفة الموجودة داخل المؤسسة و خارجها؛ باختلاف مصادرها و ليس فقط الحصول على

معرفة جديدة و إنما قدرتهم على تطوير الأفكار.

• تقاسم المعرفة: Partage de connaissance

لغة : تقاسم من الفعل اقتسم يقتسم تقاسما و تَقَاسَمْتُ، اُنْتَقَسَمْتُ، تَقَاسَمْتُ، تَقَاسَمْتُ، مصدر تَقَاسَمٌ . ¹ "تَقَاسَمَ الْاَوْلَادُ

الْاِرْثَ": وَرَّعُوهُ فِيمَا بَيْنَهُمْ، اُخَذَ كُلُّ وَاحِدٍ نَصِيْبَهُ. "تَقَاسَمَ مَعَهُ طَعَامَهُ".

2. "تَقَاسَمَ الْقَوْمُ اَي تَحَالَفُوا. و يقال تَقَاسَمُ الْاِرْثَ": اَي تَقْسِيْمُهُ، تَوَزِيْعُهُ، اُخَذُ النَّصِيْبِ⁴.

¹ Free Online Dictionary <http://www.babylon.com/definition/acquire/Arabic>

² <http://www.baheth.info/all.jsp?term>

³ الرزو ، حسن مظفر: "اقتصاد المعلومات وإدارة المعرفة"، أحوال المعرفة، الرياض، 2004 العدد 33 ص 31.

⁴ قاموس المعاني عربي عربي <http://www.almaany.com>

اصطلاحاً :

يعد توزيع المعرفة موجود يتنامى بالاستخدام والمشاركة وتبادل الأفكار الخبرات والمهارات بين الأفراد، وهنا يبرز دور نظم الاتصالات الرسمية وغير الرسمية في النشر والتوزيع.¹

إجرائياً :

تقاسم المعرفة يعني توزيع ونشر المعرفة و إيصالها إلى كل نقطة من نقاط العمل، وتجري عملية التوزيع والنشر عن طريق التعليم والبرامج التدريسية نظم المعلومات و الاتصال ، ويتم توزيع ونشر المعرفة لتشمل الأفراد والإجراءات والتقنيات والمنتجات.

كما أن تقاسم المعرفة لا يمكن أن يحدث إلا من خلال نقل المعرفة و استخدامها مع الزملاء في العمل بالتعاون، إعادة الحل، وتوثيق المعارف...

التعلم التنظيمي: Apprentissage organisationnel²

ظهر أول استخدام لمصطلح التعلم التنظيمي في عام 1978 من قبل (Argyris , Schon) في كتابهما (Learning Organizational) إذ قدما سؤالاً مفاده "هل يجب على المنظمات إن تتعلم؟". ومنذ ذلك السؤال الاستكشافي بذلت الكثير من الجهود لتعريف وتحديد التعلم في المنظمات واستكشاف أبعاده المختلفة، وعرف (Duguid) التعلم التنظيمي: بأنه " عملية تدفق المعرفة من الإدراك والفعل الفرديين إلى خزين المعرفة المتجسد في الممارسات التنظيمية " (Hamilton, 2003:1). ويرى (Degeus) أن التعلم التنظيمي "كنظام يشتمل على الرؤية والإستراتيجية والثقافة والقيم والقيادة والهيكل والأنظمة والعمليات" (Stratigos, 2001). أو أنه عملية بحث وانتقاء وتكييف سياقات جديدة لتحسين الأداء.

¹ الكبيسي صلاح الدين عواد لثوم : "إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي" رسالة دكتوراه غير منشورة. الجامعة المستنصرية) كلية الإدارة والاقتصاد بغداد. 2002. ص 76.

² FALTA Liamine Université de Biskra.

http://biskra-gestion.blogspot.com/2010/10/blog-post_9519.html

ومنهم من يعرف بأنه عملية تفاعلية ابتكاريه. تشتمل على الثقافة، والانفعالات، والقوة.

كما يمكن أن ينظر له على أنه عملية تحويل معارف تنظيمية، أ و ملائمة سلوك تنظيمي إستجابة لتعدلات المحيط، أو كذلك مجموعة من التفاعلات بين أفراد و عمال التنظيم.

أو هو تبادل الأدوار المعقدة بين العمليات، والعلاقات والنشاطات الفردية والاجتماعية
التعريف الاجرائي :

من خلال العرض السابق يمكن اعتبار التعلم التنظيمي السيرة التي تركز على الكيفية التي يحصل بها التعلم؛ ويكتسب الأعضاء من خلالها المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تؤدي إلى الارتقاء بالمنظمة وتحقيق تكيفها مع المتغيرات المتجددة في البيئة المتغيرة.

المصطلحات الحافة بموضوع الدراسة :

• التعلم: Apprentissage

لغة: في اللغة العربية يأتي من المصدر عِلِمَ بمعنى عَرَفَ، واستَعَلِمَ، وأَعْلَمَ¹

أما في اللغة الإنكليزية فالتعلم Learn يعنى الحصول على المعرفة أو المهارة بواسطة الدراسة والخبرة أو التفكير أو الحفظ أو التذكر والإحاطة بالعلم أو معرفة ذلك و معرفة كيف².

و في تعريف إجرائي للتعلم يمكن القول بأن التعلم هو مهارة أو معرفة خاصة عبر (قراءة) سياق معين و علاقات خاصة بين أفراد معينين، أي أنه لا يمكن أن يتم إلا في داخل العمل و سياقه و بالتفاعل مع أفراد و أشياءه و باللغة و القيم و أسرار العمل السائدة فيه.³

• الاتصال: communication

لغة: الاتصال في اللغة العربية يعني الوصلة بين شيئين، أي علاقة الشيء بالشيء، و في اللغة الفرنسية

فإن كلمة اتصال يقابلها مصطلح Communication المشتق من الكلمة اللاتينية Communis أي

¹مرعشي، نديم ، " الصحاح " ، دار الحضارة العربية، بيروت، لبنان. 1974، ص 151.

² Oxford, Fowler Clam don Press, USA, 1960, p 445 .

³ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مرجع سابق ص 245.

Commun بمعنى مشترك للتعبير بذلك عن ما مفاده إقامة رسالة مشتركة مع شخص آخر أو جماعة

أخرى.¹

و قد عرفت دائرة المعارف البريطانية الاتصال بأنه أسلوب تبادل المعاني بين الأشخاص، من خلال نظام متعارف عليه من الإشارات.²

في حين عرف قاموس المورد الاتصال بأنه تبادل الأفكار الآراء و المعلومات عن طريق الكلام، الكتابة أو الإشارة سواء في شكل إيماءات، أو ذبذبات سمعية، أو سمعية بصرية سلوكية كانت أو لاسلكية.³

و يعتبر الاتصال العملية التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر

أو آخرين بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنشأة أو في أي جماعة من الناس ذات نشاط اجتماعي .

و هي بمثابة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي منشأة ربطا ديناميكيا. فليس من الممكن

تصور جماعة أيا كان نشاطها دون أن نتصور في نفس الوقت عملية الاتصال التي تحدث بين أقسامها وبين

أفرادها وتجعل منها وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بقيامها بنشاطها.⁴

بههدف تبيان أهمية الاتصال في دراستنا هذه سوف نتبنى تعريف الاتصال الفعال الذي يحدث في

المؤسسة على أنه " نقل المعلومات وإرسالها بين شخصين أو أكثر " كما يتضمن الاتصال تبادل المعلومات

بين الناس والآلات، ويعد عملية حيوية للمنظمات الحديثة المعاصرة لأنه عنصر ذو أهمية بالغة في

¹ أحمد بن مرسلني : " مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال " ، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية 2005، الجزائر، ص ص 21-22.

² المرجع السابق نفسه ص 21.

³ المرجع السابق نفسه ص 21.

⁴ - مصطفى حجازي: " الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة " المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، القاهرة 1997، ص 37.

تحقيق التعلم التنظيمي الفعال من خلال عمليات التخطيط والتنسيق والتدريب واتخاذ القرارات والعمليات التنظيمية الأخرى.¹

• إدارة المعرفة: Le Management de la connaissance

لغة : الإدارة من الفعل أدار، يدير إدارة ، و الإدارة هي عملية التخطيط وإتخاذ القرارات الصحيحة و المستمرة، المراقبة والتحكم بمصادر المؤسسات للوصول إلى الأهداف المرجوة للمؤسسة. وذلك من خلال توظيف وتطوير والسيطرة على المصادر البشرية والمالية والمواد الخام والمصادر الفكرية والمعنوية.

اصطلاحا:

يعرف (patrides) باتريديس²، إدارة المعرفة على أنها: عملية يتم من خلالها إيجاد المعلومات كنتيجة للتصنيفات متعددة الأبعاد للمعلومات في العديد من البيئات المختلفة بواسطة مستخدمين متعددين."

في حين يصف المطيران³، إدارة المعرفة بأنها: إيجاد الطرق للإبداع و أسر معرفة المؤسسة للحصول عليها والاستفادة منها و المشاركة فيها و نقلها إلى الموظفين الذين في حاجة إليها لأداء أعمالهم بفعالية عالية و بكفاءة و باستخدام الإمكانيات الحديثة و تقنية المعلومات بأكثر قدر ممكن."

وتعنى الباحثة بإدارة المعرفة في بحثها، إيجاد قاعدة معرفية لأفضل الممارسات التي يمكن للأفراد التنظيم أو المؤسسة في مؤسسة فيروفيال ميدان الدراسة استخدامها للحصول على بداية سريعة في عمليات التنفيذ،

¹ - Nicole d'Almeida&Thierry Libaret : "La communication interne de l'entreprise", Dunod édition, Paris, 1997, p13.

² Patrides, Lisa) Organizational Learning and the Case for Knowledge. Based Systems:2002 p 80

³ المطيران ، مطيران : "إدارة المعرفة"، 2006.

الموقع على الويب : [http:// www. Arabhrm.com/Modules/News/article](http://www.Arabhrm.com/Modules/News/article) .: تاريخ التصفح 2009/10/20.

المتابعة، الأداء الجيد لمهامهم وذلك من خلال استعراض التجارب و الخبرات و الأنشطة السابقة. أو العمليات التي يقوم من خلالها الأفراد داخل التنظيم بالبحث و تقصي المعرفة، وهذا يتطلب مشاركة القوى البشرية العاملة في المؤسسة من اجل التوصل إلى أفضل الممارسات.

ولقد تم تعريف إدارة المعرفة من قبل جامعة تكساس على أنها عملية منظمة للبحث عن المعلومات واختيارها وتنظيمها وتصنيفها بطريقة تزيد من مستوى فهم العاملين لها وتخزينها بشكل يحسن مستوى ذكاء المنظمة ويوفر لها المرونة اللازمة في العمل ويحافظ على الأصول الفكرية من الضياع وييسر عملية الاستفادة منها في حل مشاكل العمل وفي التعلم والتخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات¹.

في حين ركز آخرون على أن إدارة المعرفة تتضمن إيجاد بيئة محفزة في المنظمة تسهل عملية الإبداع ونقل ومشاركة المعرفة، أي قدرة المنظمة على الاكتساب والاشتراك والانتفاع من المعرفة ولكي يمكنها من الديمومة والنجاح وذلك بالتركيز على إيجاد الثقافة التنظيمية الداعمة من القيادات العليا ذات الرؤية الثاقبة وتحفيز العاملين والعمل على زيادة ولاء الزبون².

• الذاكرة التنظيمية : La Mémoire Organisationnelle

يعرف لوفيت و مارش³ Levitt et March الذاكرة التنظيمية بأنها : "مجموع المعارف المخزنة في عقول الأفراد، الوثائق، الأرشيف و في بنوك المعلومات في الحاسوب و هي كذلك تعبر عن هيكل و ثقافة المنظمة."

و في تعريف إجرائي للذاكرة التنظيمية يمكن القول أنها المخزن الذي تسجل فيه جميع معارف، خبرات و تجارب المؤسسة سواء بطريقة يدوية أو آلية (إلكترونية) أو من خلال تخزينها في عقول الأفراد العاملين بها و ذلك بهدف الرجوع إليها عند الحاجة .

1محمد قاسم أحمد القريوتي: "إدارة المعرفة التنظيمية": المفهوم والأساليب والإستراتيجيات، الكويت، سنة 2005، ص 5

2حسين عجلان حسن : "استراتيجيات الإدارة المعرفة في منظمات الأعمال"، أثير للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى 2008، ص 16.

3 Levitt B et JG March : " Organization Learning », annual review of sociology, 1988 p 319.

• L'Organisation Apprenante : المنظمة المتعلمة

المنظمة المتعلمة أو ما يعرف بـ Learning Organization هي المنظمة التي تتعلم جماعياً وبشكل فعال، وتعمل باستمرار على تحسين قدرتها في إدارة واستخدام المعرفة، وتمكين الأفراد من خلال التعلم داخل وخارج المنظمة، واستخدام التقنية لتنظيم التعلم والإنتاج.¹

يمكن تعريفها: بأنها منظمة متمكنة من اكتساب المعرفة وتسعى لتطوير المهارات المعززة لفهم وإدراك إدارتها، وتعبّر عن رؤية مستقبلية بتركيزها على أن المنظمة نشاط اجتماعي، وأنها تبني العلاقات التعاونية من أجل تقوية المعرفة والخبرة والقدرات.

¹ Marquardt, M. J.: **“Building the learning organization: mastering the five elements for corporate learning”**, Palo Alto, USA: Davies-Black Inc. 2002 p 3.

تمهيد :

نظرا لما يكتسبه موضوع تعلم المؤسسات سواء على المستوى الفردي، الجماعي أو التنظيمي من أهمية بالغة في العصر الذي يميزه الاقتصاد المعرفي سوف نتعرض بعناية في هذا الفصل إلى عرض أهم الجوانب المميزة للتعلم التنظيمي من حيث تطورات المفاهيمية مقارباته، شروطه و العوامل المساعدة عليه، و أهمية الاتصال من أجل اكتساب و تقاسم المعارف و أخيرا أهمية الذاكرة التنظيمية و التحول إلى منظمة متعلمة.

المبحث الأول : التعلم و التعلم التنظيمي

المطلب الأول : التعلم

معنى التعلم :

نشأ مفهوم التعلم أساساً في علم النفس، إذ عرف علماء النفس التعلم بأنه اكتساب سلسلة من الاستجابات التي تواصلت على مر الزمن وأدت إلى تغيير سلوكي؛ و يعتبر التعلم Learning أحد العمليات السلوكية المهمة التي تساهم في تشكيل السلوك الإنساني، و يشير علماء السلوك أن المقصود بالتعلم هو "اكتساب الف رد لسلوك جديد نتيجة لتعرضه لتجارب و خبرات اجتماعية"¹

كما يعرف عبد الحميد محمود و آخرون² التعلم بأنه: " العملية التي بمقتضاها ينشأ أحد الأنشطة أو يتغير ، من خلال الاستجابة لموقف مواجهة، بشرط أن ترجع خصائص هذا التغير على عوامل فطرية أو عوامل النضج، أو إلى حالات عارضة يتعرض لها الكائن الحي مثل التعب، العقاقير أو المرض..." و في أبسط تعريف للتعلم يمكننا القول أنه تعديل للسلوك من خلال الخبرة.

التعلم هو النشاط الذي بموجبه يكتسب الفرد المعارف والمواقف والمهارات التي بفضلها يشبع حاجاته ودوافعه

على ضوء ما تقدم يمكننا وصف عملية التعلم كما لخصها علي السلمي³ كالآتي:

- يتعرض الفرد إلى موقف مواجهة أي يمر بتجربة لا ينجح فيها نمط السلوك المعتاد و الذي يقوم به هذا الفرد عادة.

- يدرك الفرد أبعاد هذا الموقف الجديد، و يتعرف على العوامل الفاعلة فيه و ما مدى إمكانية تأثيرها عل فرصه في الحصول على المنافع التي يريدها و تجنبه للمضار التي لا يحبذ حدوثها.

¹ علي السلمي : " السلوك التنظيمي "، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 1988، ص 176.

² عبد الحليم محمود السيد و آخرون : " علم النفس العام "، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 1990، ص 251.

³ السلمي: " إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة "، مرجع سابق ص 19

- يحس الفرد بضرورة تعديل سلوكه ليتوافق مع معطيات الموقف الجديد.

- يتخذ الفرد قراره بأحد الاحتمالات التالية:

1. التمسك بسلوكه القديم.

2. تعديل سلوكه القديم بدرجات متفاوت حسب مدى إدراكه لقيمة الفرص المتاحة في الموقف الجديد.

3. الانتقال إلى سلوك جديد تماماً يأمل من خلاله التوافق مع متطلبات الموقف الجديد و يستجيب بذلك

لقوى التأثير.

إن الاحتمال الأول لا يحدث خلاله تعلم و إن حدث فهو سلبي أي أن الفرد لا يستفيد من المعطيات و المعلومات الجديدة التي تشير عليه بضرورة تغيير سلوكه، أما في الحالتين الثانية و الثالثة فإن التعلم يحدث بدرجات متفاوتة و مختلفة.

إن حقيقة التعلم هي استفادة الفرد من معلومات جديدة و استثمارها في تعديل أو تغيير سلوكه لضمان التوافق مع معطيات الموقف الاجتماعي المتغير.

- أهم نظريات التعلم :

إن نظريات التعلم تتطرق إلى فهم السلوك الإنساني من حيث كيفية تشكله وتحديد متغيراته وأسبابه . ومحاولة تفسير عمليات التغيير والتعديل التي تطرأ على هذا السلوك ، بهدف صياغة مبادئ وقوانين عامة لضبطه وتوجيهه. حيث لازالت الأبحاث في ميداني التربية و علم النفس تحاول الإجابة على السؤال الهام «كيف نتعلم؟» و « لماذا نتعلم؟»

عمدت الباحثة إلى عرض أهم نظريات التعلم التي كان لها النصيب الأوفر من التأثير على ميدان سيكولوجية التعلم، و لعل من أهم هذه النظريات :

- النظرية الارتباطية

- النظرية السلوكية

- نظريتي الإشراف الكلاسيكي
- النظرية الإجرائية
- النظرية الجشتلتية
- النظرية البنائية

1. النظرية الارتباطية : من أهم روادها ثورندايك

الإرتباطية هي المذهب القائل بأن كل العمليات العقلية تتألف من توظيف الارتباطات الموروثة و المكتسبة بين المواقف والاستجابات؛ وينظر إلى هذا المذهب باعتبار أنه الأساس في نظرية ارتباط المثير والاستجابة.¹ حيث أن :

الاستجابات : هي أية ردود فعل ظاهرة قد تكون عضلية أو غدية أو غيرها من ردود الفعل الظاهرة بما فيها الصور والأفكار والتي تحدث كرد فعل مثير ما .وقد أشار ثورندايك إلى ردود الفعل الفسيولوجية الظاهرية والتي يمكن مشاهدتها وقياسها والتي تربط السلوك بالبيئة المحيطة به .أما في الوقت الحاضر فان تعبير « الاستجابات » يطلق على ردود الفعل الفسيولوجية (التي تقاس بطريقة مباشرة) والنفسية التي تقاس بطريقة غير مباشرة.

الإثارة : ولهذا التعبير أي الإثارة معنيان (الأول : أي عامل خارجي (مثير ما) يتعرض له الحي ، و الثاني أي تغير داخلي في الكائن الحي نفسه عن طريق أي عامل خارجي.

فرضيات نظرية الارتباط :²

قوانين الاستعداد و المران (التدريب) والأثر تحكم جميع عمليات التعلم لم يقلل ثورندايك أبدا من شأن هذه القوانين الثلاثة على الرغم من قيامه بإجراء تعديلات عليها مرات عديدة .ووفقا لما يراه ثورندايك فان:

¹مصطفى ناصف : "نظريات التعلم"، دراسة مقارنة، سلسلة عالم المعرفة، 1983 ، ص ص 19 - 20.

² المرجع السابق نفسه ، ص ص 32-33.

قانون الاستعداد ينص على أنه عندما تكون وحدة توصيل ما في حالة استعداد، للقيام بهذا التوصيل فإن إنجاز هذا التوصيل يكون مشبعاً وعندما تكون وحدة ما غير مستعدة للتوصيل فإن إنجاز هذا التوصيل يكون مضيقاً أيضاً.

أما قانون المران فهو يشمل قانوني الاستعمال وعدم الاستعمال أو الإهمال، و ينص قانون الاستعمال على أنه في حالة حدوث رابطة قابلة للتعديل بين موقف واستجابة؛ فإن قوة هذه الرابطة تزداد بافتراض أن العوامل الأخرى ثابتة، ويبدو أن قوة الرابطة تعني أن هناك احتمالاً بأن هذه الرابطة سوف تحدث مرة أخرى كلما تكرر حدوث الموقف. وبناء على هذا فإن من المنطقي أن نعرف قانون عدم الاستعمال بأنه في حالة عدم حدوث رابطة قابلة للتعديل بين موقف واستجابة على مدى فترة زمنية محددة، فإن قوة تلك الرابطة تضعف. أما قانون الأثر فهو الخطوة تلي قانون المران وهو أهم قوانين ثورانديك و ينص على أنه عندما تحدث رابطة قابلة للتعديل بين موقف واستجابة، ويصاحب هذه الرابطة أو يتلوها حالة من حالات الإشباع فإن هذه الرابطة تتعزز وعندما تصاحب الرابطة أو تتلوها حالة من حالات الضيق فإن قوة هذه الرابطة تتضاءل.

1. النظرية السلوكية : من روادها واطسون¹

ظهرت المدرسة السلوكية سنة 1912 في الولايات المتحدة، و من أشهر مؤسسيها واطسون . من مرتكزات النظرية السلوكية التمرکز حول مفهوم السلوك من خلال علاقته بعلم النفس، و الاعتماد على القياس التجريبي، و عدم الاهتمام بما هو تجريدي غير قابل للملاحظة و القياس. يمكن وصف النظرية السلوكية من خلال. تمثيلها بعملية تبادل تحية الصباح التقليدية :عندما يلتقي شخصان يبادر أحدهما الآخر بالقول أسعد الله صباحك ، كيف حالك؟ فيرد الآخر بقوله أنا بخير، وأنت؟ ويرد الأول قائلاً : وأنا بخير. فتبادل التحية بهذه الطريقة يحمل في ثناياه نوعاً من استبطان الذات وبعبارة أخرى فإن كلا من هذين الشخصين ينظر إلى نفسه لتقرير الشكل الذي يراها عليه. أما بالنسبة للعالم السلوكي فالاستبطان الذاتي

¹ المرجع السابق نفسه ، ص 25.

يكاد يكون أمراً مستحيلاً من وجهة النظر العلمية. والبديل عند السلوكي هو أن يتفحص الشخصان المذكوران كل منهما الآخر وأن يبادر الأول الثاني بالقول: أسعد الله صباحك. وأنت بخير. كيف حالي أنا؟)

2. نظرية الإشراف الكلاسيكي لبافلوف¹

عند التعرض لموضوع التعلم خصوصاً فيما يتعلق بالانعكاس الشرطي يجب إلى الذهن تذكر العالم النفسي الروسي الشهير إيفان بروفيتش بافلوف والإشراف البافلوفي Pavlovian conditioning يعرف أيضاً بالإشراف الاستجابي (respondent conditioning) والإشراف الكلاسيكي (classical conditioning).

المفاهيم الأساسية: تتلخص المفاهيم الأساسية لهذه النظرية في:

المثير غير الشرطي (Unconditional Stimulus): وهو أي مثير فعال يؤدي إلى إثارة أية استجابة غير متعلمة منتظمة، والاستجابة غير الشرطية (Unconditional Response): وهي الاستجابة الطبيعية والمؤكدّة التي يحدثها وجود المثير غير الشرطي.

المثير الشرطي (Conditional Stimulus): وهو المثير الذي يكون محايداً.

الاستجابة الشرطية (Conditioned Response): وهو الانعكاس المتعلم الجديد والذي يحدث

نتيجة اقتران المثير الشرطي مع المثير غير الشرطي. وهذا الاقتران بين المثيرين الشرطي وغير الشرطي هو أحد المقومات الرئيسية للإشراف البافلوفي.

التنبه أو الاستثارة والكف (Excitation and Inhibition): ويعني هذا بكل بساطة أنه في التعلم البافلوفي عندما يكون المثير الذي كان محايداً في الأصل قد تم اقترانه مع مثير غير شرطي وبالتالي أصبح مثيراً شرطياً، فإنه يقال عنه أنه قد اكتسب خاصية التنبه طالما أنه قد أصبح قادراً على استدعاء الاستجابة الشرطية.

¹ المرجع السابق نفسه، ص ص 69-70-71.

التمييز (Discrimination): عندما تبدأ عملية الإشراف في التكون يأخذ الكائن الحي في التمييز بين المثيرات المناسبة و المثيرات غير المناسبة.

3. النظرية الإجرائية لسكينر¹:

هي شكل آخر من أشكال نظرية التعلم السلوكية، يشار إليها باسم التحليل التجريبي للسلوك. وتعتبر النظرية الإجرائية السلوك موضوعها الأساسي. و ندرس السلوك لا لأنه قد يساعد على حل مشكلات علم النفس ولا لأنه قد يفتح الطريق إلى بعض المستويات المعرفية أو الميتافيزيقية من مستويات الحقيقة، و إنما لأن السلوك ذاته جانب أساسي من جوانب الحياة الإنسانية وجدير بالدراسة لذاته. وليس كل سلوك سلوكا إجرائيا بطبيعته. فالسلوك قد يكون فطريا أو مكتسبا بدرجة ما وقد يعتمد على عوامل تسبقه (حوادث سابقة)، كما قد يعتمد على ما يعقبه (عوامل لاحقة).

طبيعة و مفاهيم النظرية الإجرائية :

السلوك : يعرفه سكينر بأنه مجموعة استجابات ناتجة عن مثيرات المحيط الخارجي. و هو إما أن يتم دعمه و تعزيزه فينتقوى حدوثه في المستقبل أو لا يتلقى دعما فيقل احتمال حدوثه في المستقبل.

المثير و الإستجابة : تغير السلوك هو نتيجة و استجابة لمثير خارجي.

التعزيز و العقاب : من خلال تجارب ثورندايك يبدو أن تلقي التحسينات و المكافآت بصفة عامة يدعم السلوك و يثبتته، في حين أن العقاب فينتقص من الاستجابة و بالتالي من تدعيم و تثبيت السلوك.

التعلم : هو عملية تغير شبه دائم في سلوك الفرد.

¹ المرجع السابق نفسه ، ص 128.

كما يمكن استنتاج بعض المبادئ في النظرية الإجرائية تتمثل في : التعلم ينتج من تجارب المتعلم و تغيرات استجابته، و هو مرتبط بالنتائج. كما يرتبط بالسلوك الإجرائي الذي نريد بناءه ، و يُبنى بدعم و تعزيز الأداءات القريبة من السلوك.

4. النظرية الجشطلتية أو التعلم بالاستبصار :¹

ومن روادها أصحاب مدرسة الجشالت كوهلر، كوفكا، ليفين، تولمان، ... وغيرهم . وتفسر هذه النظريات التعلم بأنه عملية استكشاف ذاتي تقوم على التبصر و الإدراك والتنظيم وفهم العلاقات نتيجة تفاعل القوى العقلية للإنسان مع المثيرات التعليمية في البيئة النمو المعرفي.

ينظر الجشطلتيون إلى ظاهرة التعلم كظاهرة وثيقة الصلة بالإدراك ومن ثم فهما يعرفون التعلم على انه «إعادة تنظيم الإدراك أو العالم السيكولوجي عند المتعلم» وهذا ما يسمونه مجال المتعلم Learning Field ونظرا

لعدم توفر ترجمة دقيقة لكلمة «Gestalt» الألمانية فلعل اقرب كلمة لها في اللغة الإنجليزية هي كلمة configuration، و التعلم حسب وجهة نظر الجشطلتيين يرتبط بإدراك الكائن لذاته ، و لموقف التعلم ، فهم يرون التعليم النموذجي يكون بالإدراك و الانتقال من الغموض إلى الوضوح . فكوفكا يرى أن الطفل يكون له سلوك غير منظم تنظيما كافيا، و أن البيئة و المجتمع هو الذي يضمن لهذا السلوك التنظيم المتوخى.

و تعد من أكثر المدارس الكلية تحديدا وأكثرها اعتمادا على البيانات التجريبية ولذلك كانت أكثرها نجاحا وأبعدها أثرا . وكان اهتمامها الأول منصبا على سيكولوجية التفكير) وهو عملية غالبا ما تظهر خصائص لا يمكن تفسيرها تفسيراً مناسباً. جرد النظر في الأجزاء فحسب (وعلى مشاكل المعرفة بصورة عامة . وسرعان ما امتدت النظرية إلى مجالات حل ا لمشكلات و الإدراك والجماليات والشخصية و علم النفس الاجتماعي . حقيقة إن النظرية الجشطلتية ليست نظرية من نظريات التعلم في الأساس ولكن هناك الكثير مما يمكن تقديمه

¹ المرجع السابق نفسه ص ص 199-200.

لموضوع التعلم-كما أنها أي النظرية الجشططية تقدم الكثير من الاقتراحات الأساسية و المليئة بالحماس لعملية التعليم التي تنطلق من معطيات التعلم الرئيسية بصورة مباشرة.

وفي رأي علماء النظرية الجشططية أنه إذا ما أردنا أن نفهم لماذا يقوم الكائن بالسلوك الذي يسلكه فلا بد لنا من أن نفهم كيف يدرك هذا الكائن نفسه و لموقف الذي يجد فيه نفسه ؛ ومن هنا كان الإدراك من القضايا الأساسية في التحليل الجشططية بمختلف أشكاله، والواقع أن التعلم ينطوي على رؤية الأشياء أو إدراكها كما هي على حقيقتها. والتعلم، في صورته النموذجية، عملية انتقال من موقف غامضلا معنى له أو موقف لا ندري كنهه إلى حالة يصبح معها ما كان غير معروف أو غير مفهوم أمرا في غاية الوضوح، ويعبر عن معنى ما يمكن فهمه والتكيف معه في التو واللحظة.

لذلك تختلف الطريقة الجشططية في فهمها للتعلم اختلافا جذريا عن وجهات النظر السابقة، بل إنها تتناقض تناقضا حادا مع وجهات النظر المعاصرة لها والخاصة بالتعلم والتي تقوم على التركيز على قضايا مثل كيفية ارتباط المثير الشرطي بالمثير غير الشرطي عند ما يسحب أو يستخرج الاستجابة الشرطية، أو كيف يمكن للمثير المعزز أن يزيد من احتمال صدور استجابة وسيلية خاصة بحضور مثير، فالتعلم «الحقيقي الأصيل» لا يوجد كثيرا من الربط الحقيقي بينه وبما يسمى «الروابط الأخرى». فالأساس في التعلم الفهم والاستبصار والإدراك.

وتدعي النظرية الجشططية أن الارتباطات الجزئية الميكانيكية لا تعدو كونها صورا كاريكاتورية فارغة «للتعلم الحقيقي». وهو الذي يمتاز بمحاولة الوصول إلى صلب القضية وهو تعلم أمين للطبيعة الحقيقية للمواد التي يراد تعلمها وبنيتها، وهو تعلم يتميز بالتوصل إلى الفهم المرضي لما كان لا معنى له قبل التعلم أو تلك التجربة التي نصل فيها إلى الاستبصار الحقيقي.

المفاهيم الجشططية :

الجشطلت : هو أصل التسمية لهذه المدرسة , و يعني كل مترابط الأجزاء باتساق و انتظام، بحيث تكون الأجزاء المكونة له في ترابط دينامي فيما بينها من جهة، و مع الكل ذاته من جهة أخرى . فكل عنصر أو جزء من الجشطلت له مكانته و دوره و وظيفته التي تتطلبها طبيعة الكل.

البنية : تتكون من العناصر المرتبطة بقوانين داخلية، تحكمها ديناميا و وظيفيا.

الاستبصار: كل ما من شأنه اكتساب الفهم من حيث فهم كل الأبعاد و معرفة الترابطات بين الأجزاء و ضبطها.

التنظيم : تحدد سيكولوجيا التعلم الجشططية القاعدة التنظيمية لموضوع التعلم التي تتحكم في البنية.

إعادة التنظيم : ينبي التعلم على إعادة الهيكلة و التنظيم نحو تجاوز أشكال الغموض و التناقضات ليحل محلها الاستبصار و الفهم الحقيقي.

الانتقال : تعميم التعلم على مواقف مشابهة في البنية الأصلية و مختلفة في أشكال التظاهر.

الدافعية الأصلية : تعزيز التعلم ينبغي أن يكون نابعا من الداخل.

الفهم و المعنى: يتحقق التعلم عند تحقق الفهم الذي هو مشف استبصاري لمعنى الجشطلت، أي كشف جميع العلاقات المرتبطة بالموضوع، و الانتقال من الغموض إلى الوضوح.

5. النظرية البنائية لبياجيه :¹

مضامين نظرية بياجيه : المضامين النظرية

يبحث منهج نظرية بياجيه في التعلم الإنساني؛ والتي نطلق عليها اسم البنائية (constructivism) في التعلم التلقائي الذاتي التنظيم؛ الذي نجده في تكوين المفاهيم التي تتم بصورة طبيعية لا يمكن تعليمها. فالتعلم يقوم بصورة فعالة ببناء العلاقات التي لا توجد ، ولا يمكن لها أن توجد في البيئة. وقد تركت هذه النظرية عدة

¹ المرجع السابق نفسه ، ص 334-335.

مضامين على نظرية التعلم الإنساني هي: التمثل والملائمة (Assimilation-Accommodation) اختار بياجيه عن ترو ومصطلحي التمثل (Assimilation) والملائمة (Accommodation) بدلا من المصطلحين الأكثر شيوعا وهما المثير (المنبه) والاستجابة (رد الفعل) إن نظرية بياجيه المتمثلة في التمثل الملائمة لا تأخذ المثير كأمر مسلم به ، بل تحاول تفسير تطور هذا المثير.

يصر بياجيه على أن التعلم الذي له معنى أو أن التعلم الحقيقي؛ هو التعلم الذي ينشأ عن التأمل أو التروي « فالتعزيز » عند بياجيه لا يأتي من البيئة كنوع من الحلوى على سبيل المثال بل إن التعزيز ينبع من أفكار المتعلم ذاته¹.

المفاهيم المتعلقة بنظرية التعلم البنائية:

مفهوم التكيف : هنا يعتبر غاية التطور الإنمائي، و هو أيضا عملية الموازنة بين المحيط و الجهاز العضوي. الذي يهدف للقضاء على حالات اللااضطراب و اللانظام.

مفهوم الاستيعاب و التلاؤم : هو مفهوم أخده بياجي من البيولوجيا . فالاستيعاب هو أن تتم عملية دمج المعارف و المهارات ضمن النسيج المعرفي حتى تصبح عادة مألوفة . و التلاؤم هو عملية التغير و التبنّي الهادفة للحصول على التطابق بين المواقف الذاتية مع مواقف الوسط و البيئة.

وظائف نظريات التعلم: تعد نظريات التعلم هذه طريقة لإجراء البحث حول التعلم لأنها تحدد المظاهر الرئيسية للتعلم، كما توضح لنا ما هي المتغيرات التي يجب معالجتها.

محاولة لتلخيص كم هائل من المعلومات المرتبطة بموضوع التعلم في عدد محدد من المبادئ والقوانين وذلك لتسهيل فهم عملية التعلم بشكل أوضح وأدق.

محاولة إبداعية لتفسير عملية التعلم وتحديد طبيعتها ومتغيراتها ، تزودنا بالمبادئ والقوانين والحقائق التي تجيب على أسئلة مثل لماذا وكيف؟

¹المرجع السابق نفسه ، ص 281.

التعلم و التعلم التنظيمي :

أصبح مفهوم التعلم واسع الاستعمال في علوم التسيير منذ قرابة ثلاثين عاما و كما سبقت الإشارة فإن هذا المفهوم تمتد جذوره إلى علم النفس كما يعتبر مفهوم وتقنية تعلم المنظمات من الأساليب الجديدة التي طورها مجموعة من المتخصصين في السلوك التنظيمي والعلوم الاجتماعية وإدارة الأعمال إيماناً منهم بأن المنظمات الناجحة هي المنظمات القابلة للتعلم وبشكل مستمر.

يعتبر تعلم المنظمات Learning Organization أحد المفاهيم المتطورة والحديثة في مجال الإدارة والأعمال، حيث أن تعلم المنظمات ليس إدارة معرفة وهو يختلف عن إدارة المعرفة KM ، غير أنه كمفهوم إداري يتكامل مع إدارة المعرفة ورأس المال البشري واقتصاد المعرفة، وهي جميعا مفاهيم وتقنيات في التطوير التنظيمي تسعى إلى زيادة فاعلية المنظمات .

كما أنه في أدبيات الإدارة المعاصرة يتم النظر إلى المنظمة على أنها كائن حي تنشأ و تنمو و تتطور عبر مراحل في دورة حياة تشبه دورة حياة أي كائن حي، و من هنا بإمكاننا تصور أن المنظمة تتعلم كما يتعلم الانسان، و المقصود من هذا أنها تكتسب أنواعا جديدة من السلوك أو الممارسات و الأنشطة نتيجة تعرضها لمواقف مواجهة تفرض عليها التخلي عن أنماط السلوك القديمة.

يعتبر التعلم أساس اكتساب المعرفة¹ والتغيير والتحسين المستمر، سواء للأفراد أو للمؤسسات، و باعتبار التعلم يحدث بطريقة فردية ، وعند وجود الفرد في سياق معين فهذا يؤدي إلى تفاعله مع سياقه ففي نظرة شمولية للمقاربة النسقية التي الفرد تضع داخل التنظيم في سياقه و بالتالي تموضع التعلم الفردي في التنظيم مع الأخذ بعين الاعتبار كل التفاعلات الحاصلة بين الأفراد و مع محيط التنظيم.

¹ حسين العلي صحيفة الاقتصادية الالكترونية : كيف تتعلم الشركات وتطور ذاتها؟

الموقع على الويب :

www.aleqt.com/2009/.../article_224440.html

تاريخ التصفح 2010/11/02

من هذا المنطلق فإن دخول أي معلومة إلى التنظيم و بالتفاعل مع محيط التنظيم تستدعي ردة فعل النسق ككل الذي يقوم بدمج هذا ال معطى الجديد ثم يقوم بتحويله إلى تعلم و هذا وفقا للمستوى المدروس سواء فردي أو جماعي أو تنظيمي.

لماذا يجب الاعتناء بموضوع التعلم التنظيمي؟

بما أن سمات العالم تغيرت بشكل سريع مع بداية الألفية الثالثة على غرار المجالات الاقتصادية والسياسية والتقنية، وفرض تحديات كثيرة على المنظمات الإدارية فدفعها إلى التحول إلى منظمات للمعرفة تنتجها وتوظفها في المنافسة والاستمرار . ومع الثورة العلمية والتقنية والتي تركت أثارها على كافة مجالات الحياة ظهرت ضرورة التعلم التنظيمي للمنظمات ويمكن تحديد المبررات بالاتي :¹

- الانفجار المعرفي : يتمثل بثورة المعلومات وعصر الالكترونيات المدعم بالعقول المتزايدة الذكاء ساعدت على الانفجار المعرفي المتسارع.

-التغير التقني : شهد العالم طفرات هائلة في المجال التقني مثل الاتصالات المباشرة مع الأعمار الصناعية والبت الفضائي وشبكات المعلومات وتقنيات التعلم وأساليبه، وفي بنوك المعلومات ومراكز البحث العلمي والتعلم عن بعد وسهولة الحصول على المعلومات والمعرفة.

-التنافس : لعل أبرز التغيرات الاقتصادية التي شهدتها العالم هي نشأة التجمعات الاقتصادية، وظهور الشركات المتعددة الجنسيات، وتحرك وحرية رؤوس الأموال، و زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، وتحولها من المنافسة المحلية إلى الدولية.

-التغير الاجتماعي: يتمثل التغير بطموح الأفراد والجماعات، وتغير القيم والأذواق للزبائن، والبحث عن السلع والخدمات ذات الجودة المطلوبة والسعر المناسب، بينما العاملون يبحثون عن بيئة العمل الهادئة والأمنة، والمشاركة الفاعلة في عملية اتخاذ القرارات، ومواكبتهم للمستجدات.

¹الكبيسي، عامر بن خضير : "إدارة المعرفة وتطوير المنظمات"، مرجع سابق، 2004، ص ص 98-99.

التطور المفهومي للتعلم التنظيمي:

قبل التعرض إلى تعريف التعلم التنظيمي أو تعلم ماذا؟ تجدر الإشارة أنه في النظريات الكلاسيكية، كان ينظر للتعلم على أنه اكتساب المعارف . غير أن معارف التنظيم - بمعنى أوسع - لا تكمن فقط في المعرفة والمعلومات المخزنة، بل كذلك تكمن خاصة في الخبرات و التجارب المتراكمة. إذ أن هذا الكم من المعارف والخبرات هو الذي يؤسس ثراء المؤسسة...¹

مع التعلم التنظيمي يتم انتقال المعرفة، أو الخبرة أو المهارة بطريقة التبادل والتفاعل والتشارك بين طرفين في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي إلى اللارسمي، ومن النقل الآلي إلى التفاعل الإنساني ومن البرنامج المحدد إلى النشاط الإجتماعي...²

التعلم: مما سبق يمكن أن يعتبر التعلم في التنظيم :

(أ) عملية تنقيح الأفكار وتحويلها إلى معرفة مفيدة لها قدرة في توجيه واتخاذ القرارات...³

(ب) هو التغيير في السلوك أو الأداء نتيجة الخبرة...⁴

(ت) هو عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي إلى تغيير دائم

نسبيا في السلوك ونتائج الأعمال...⁵

و قد عرف مفهوم **التعلم التنظيمي** عدة تطورات مفهومية مع مرور الزمن . ومن بين التعاريف انتقينا الآتية

والمبينة في الجدول الموالي :

¹ - J P ANCIAUX « **L'entreprise apprenante, vers le partage des savoirs et des savoirs faire dans les organisations** » les éditions d'organisation, Paris 1994 p 129.

² - نجم عبود نجم "إدارة المعرفة، المفاهيم والإستراتيجيات و العمليات"، مرجع سبق ذكره ، ص 244.

³ - المرجع السابق نفسه ، ص 249.

⁴ - المرجع السابق نفسه ، ص 250.

⁵ - المرجع السابق نفسه ، ص 251.

جدول رقم 01 : التطورات المفهومية للتعلم التنظيمي:¹

تعريف التعلم التنظيمي:	العالم أو المفكر و السنة:
- هو تكيف التنظيم مع محيطه.	(1963) Cyert March
- السيرورة التي بفضلها يكتشف أعضاء التنظيم الأخطاء ويصححونها بتعديل نظريات الإستعمال.	(1978) Argyris Shoen
- معارف ذات روابط سببية بين أفعال أو نشاطات التنظيم وردود فعل المحيط.	(1979) Duncan-Weiss
- خلق معارف اعتبارا من النشاط التنظيمي.	Kolb (1979)
- سيرورة تحسين النشاطات بفضل معارف جديدة، تسمح بالفهم العميق للتنظيم والمحيط.	Fiol- Lyles (1985)
- السيرورة التي بفضلها تقوم التنظيمات بترميز العوائق والمعضلات الماضية وتحولهم إلى روتينات أو أداءات.	Levitt- March (1988)
- السيرورة التي بواسطتها تكتسب وحدة من المؤسسة (فرد، مصلحة، جماعة)، معارف، مهمة للمؤسسة والتي بفضلها توسع المؤسسة دفتر (répertoire) سلوكياتها المحتملة.	(1991) Huber
- السيرورة التي بفضلها تقوم المؤسسة ببناء، تطوير، تنظيم معارفها انطلاقا من نشاطاتها وخصائصهم الثقافية.	(1993) Dodgson
- السيرورة التي بفضلها تتضاعف وتنسق التفاعلات بين الأفراد.	Weick- Roberts(1993)
- سيرورة اجتماعية للتفاعلات التي تنتج معارف وخبرات جديدة.	(1994) Ingham
- ظاهرة جماعية لاكتساب وخلق خبرات تعدل تسيير الوضعيات في حد ذاتها.	(1994) Koenig

¹ Frédéric LEROY- Groupe ESC Nantes Atlantique : « L'apprentissage organisationnel : une revue critique de la littérature » / p 2
<http://www.strategie-aims.com/events/conferences/16-vieme-conference-de-l-aims/>

الفرق بين التعلم الفردي والتنظيمي: يمكن تلخيص أهم الفروقات بين التعلم الفردي و التعلم التنظيمي في الجدول الموالي :

التعلم الفردي	التعلم التنظيمي
يرتبط باحتياجات الفرد ودوافعه وقيمه	يشتمل على واقع مشترك لحاجات ودوافع وقيم أفراد التنظيم
يتصل بالخبرة الشخصية والرؤية الفردية	يتصل بالرؤي الجماعية المشتركة

مقاربات التعلم التنظيمي:

إن نموذج التعلم التنظيمي يستدعي التمييز بين جانبين أساسيين هما:¹

1- المنظمة المتعلمة: يتم التركيز في هذه المقاربة على ما الذي يجعل المنظمة تتعلم؟ لتحديد هذا

الغرض تظهر عدة عناصر، عادة ما توضع في المقدمة . حيث تطلق التعلم وتتخلص هذه العناصر في :
وضع إستراتيجية وطريقة مشاركة، العلاقة بين المعلومة الداخلية والخارجية مع نظم المالية والمراقبة التبادل الداخلي للخبرات والتجارب، وضع هيكل تكييفي أو تجارب، التعلم مابين التنظيمات، جو التعلم أو الأهمية التي تولى للتطوير المهري للعمال.

¹ Yvon Pesqueux et Philippe Durance : « Apprentissage organisationnel économie de la connaissance :mode ou modèle ? : » – Cahier du LIPSOR Série Recherche n°6

الموقع على الويب:

<http://www.lapropective.fr/dyn/francais/memoire/apprentissageorganisat.pdf>

تاريخ التصفح : 26/03/2008.

1- التعلم التنظيمي: بآتم معناه والذي يركز على السيرورات في حد ذاتها، مع التركيز على عناصر

التعلم ودرجة دمج سيرورات التعلم فيما بينها مع تلك الخاصة بالتنظيم، البعد الزمني للتعلم (حلقي، مناسباتي، مستمر)، طبيعة التعلم (أحادي، مزدوج).

عموما فإن التعلم التنظيمي يبنى من خلال نماذج التعلم، التي يمكن تخطيطها وإيجازها في ثلاثة مبادئ:

1 - مبدأ التعلم لـ أرجريس و شون.

2 - مبدأ حلزونية التعلم المستمر اعتبارا من الازدواجية (معرفة صريحة، معرفة ضمنية) والتي تركز على الذي أشار إليه نوناكا و تاكوشي.

3 - المبدأ المبني على التنظيم، كنسق التمثلات الذي أشار إليه K.E. Weick

إن التعلم التنظيمي يركز أساسا على المعرفة وإدارتها، بمعنى أنه يهتم في الأفق بما يعرف بإدارة المعرفة، والذي يتحقق من خلال تطوير أنظمة المعلومات الرسمية.

وباعتباره موضوع بحث، فإن التعلم التنظيمي يمكن أن يتواجد في ملتقى حقول الدراسات البسيكولوجيا (نظريات التعلم الفردي، البسيكولوجيا الإجتماعية، المعرفية)، نظرية التجديد، وكذلك نظريات التغيير التنظيمي.

تسلط مقاربات التعلم الضوء على:

1 موضوع التعلم من حيث: المعلومات، المعرفة، السلوكيات التمثلات وأسس التمثلات.

2 نقطة التعلم: الفرد، الجماعة، التنظيم. والسبب في التعلم أو ما يؤدي إلى التعلم (الخطأ، عدم

إتقان، تغير أو تعديل يحصل في المحيط كظهور تقنية جديدة، تجديد أو غيرها...)

3 هدف التعلم: تحسين الأداء، أو تحقيق الميزة التنافسية.

4 سيرورة التعلم: - التغيير التنظيمي - التفاعل - الاجتماعية- التشفير والترميز - الحفظ في

الذاكرة.

1- مبدأ أو نموذج حلقات التعلم لـ "أرجريس و شون":

إن العالمان أثارا في كتابهما " التعلم التنظيمي ، نظرية ، نماذج و تطبيقات " مفهوم التعلم التنظيمي، وقد نظرا للتعلم على أنه يشير إما إلى منتج (أي شيء تم تعلمه)، أو على أنه سيرورة تسمح بالحصول على هذا المنتج، ففي الحالة الأولى يتعرضان إلى مألذي تم تعلمه؟ وذلك بالرجوع إلى مجموع المعلومات التراكمية والمولدة للمعرفة أو الكفاءة.

وفي المعنى الثاني يتم التعرض إلى إثارة السؤال: كيف نتعلم؟ والذي يشير بدوره إلى فعل التعلم بحد ذاته، والذي يمكن أن يتم سواء بطريقة جيدة أو سيئة.¹

بشكل عام يرى كل من أرجريس و شون أن التنظيم يتعلم عندما يكتسب معلومات بكل أشكالها، ومهما تكن الوسيلة (معرفة، مفهوم أو فهم، خبرة، تقنية أو ممارسة)، ففي كل المرات التنظيم يقوم بزيادة عناصر إلى مخزونه الم علماتي مهما تكن طريقة الإكتساب وبالتالي فإن نموذج التعلم التنظيمي حسبهما يشمل:

- مضمون المعلومة أو منتج التعلم.

- سيرورة التعلم التي تركز على: الإكتساب، المعالجة، و خزن المعلومة.

- المتعلم الذي ينتهز فرصة التعلم من خلال سيرورة التعلم.

مما سبق يتبين أن التعلم التنظيمي يركز على المتعلم أو الفرد، الذي يعد أساس التعلم وبالتالي فإن

التعلم الفردي، هو الذي يؤسس التعلم التنظيمي والذي بدوره يغذي التعلم الفردي.

ويشير "أرجريس" Argyris إلى أن التعلم الفردي يعبر عن السيرورة، التي من خلالها يتعلم الفرد أي

يكتسب معلومات جديدة. خاصة من خلال التكوين المتواصل أو التجربة.²

¹-Argyris, Shoelin « **Apprentissage organisationnel théorie, méthodes et pratiques** » DeBoeck Université, 2002 p24.

²- Charlotte Fillol «**Apprentissage et systémique** » une perspective intégrée. Conférence de l'AIMS vallée de Seine 2.3.4, juin 2004, p 3.

وكما سبقت الإشارة، فإن مفهوم التعلم يشمل في الوقت نفسه مفهوم المنتج والسيرورة.¹

إن مبدأ حلقات التعلم أو ما يعرف بالحلقة المزدوجة أو الثنائية للتعلم، والتي أشار إليها "أرجريس"

تصنف التعلم إلى نوعين:

1 - التعلم الأحادي أو البسيط: الذي ينتج في الحلقة الأولى، ويتعلق بحل مشكلة آنية.

2 - التعلم الثنائي: الذي ينتج في الحلقة الثانية للتعلم، وتتعلق بالتعلم من حل المشكلة. بما يؤدي إلى

تغيير القواعد القديمة لحل المشكلات وتطوير مبادئ وقواعد جديدة تحدد السلوك المستقبلي...²

و بالتالي فإن التنظيم هنا يتجه نحو إنتاج القدرة على التعميم في القواعد أو النماذج الذهنية والدروس

المتعلمة في الحلقة الأولى، لتطوير القواعد والمفاهيم السابقة أو نقلها إلى مجال آخر.

تعليم مضاعف يحدث عندما تتعلم المنظمات كيف تنفذ دورة التعلم الفردية والثنائية . والشكلان السابقان من

أشكال التعلم لن يحدثا إذا لم تكن المنظمات مدركة بأن التعلم يجب أن يحدث . فالقلق المدرك للجهل يحفز

التعلم . وهذا يعني تطابق التوجيهات أو أساليب التعلم، والعمليات والتراكيب (عوامل التسهيلات) مختلفة

تروج للتعلم تؤثر عليه. وعلى سبيل المثال، أحد عوامل التسهيل يحدد فجوة الأداء بين النتائج الموجهة

والأداء الفعلي . ويجعل هذا الوعي المنظمة تدرك أن التعلم يجب أن يتم ، و البيئة والعمليات الملائمة من

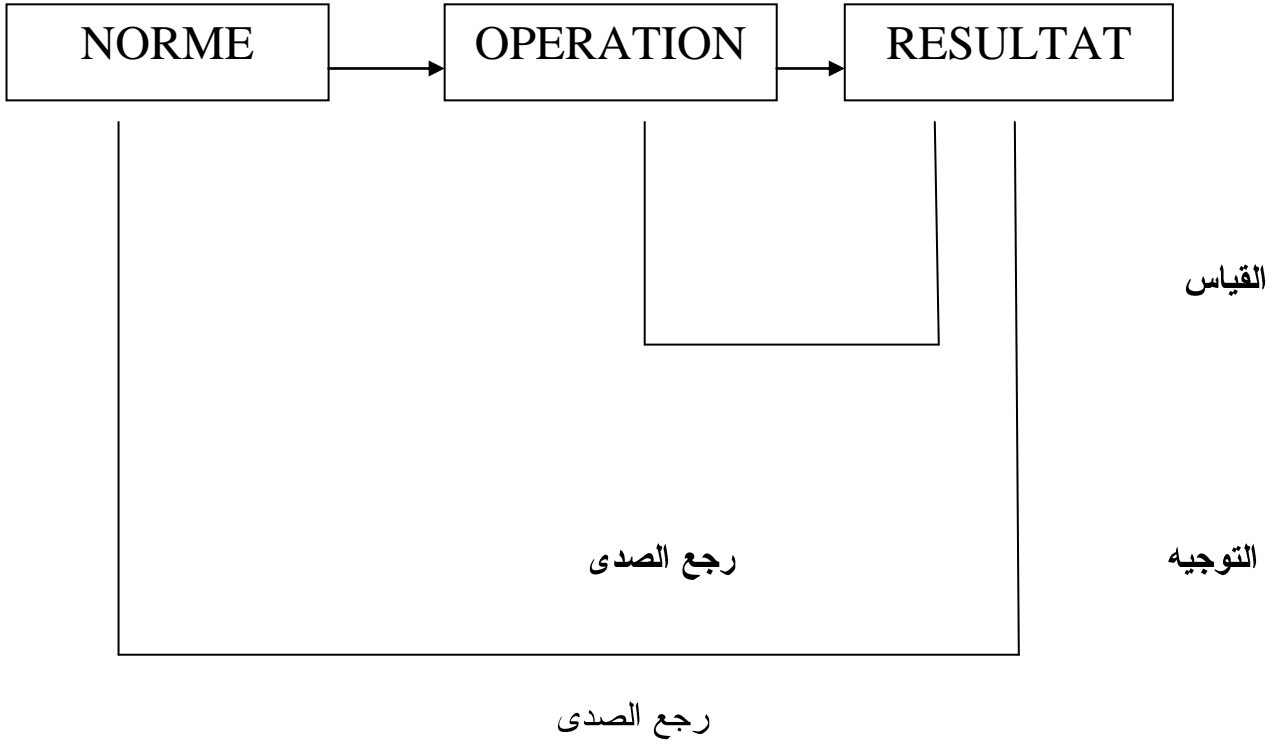
الضروري أن توجد . وهذا يعني الاعتراف أيضا بحقيقة أن الفترات الطويلة من التعليقات الإيجابية

أو الاتصال الجيد يمكن أن يمنع التعلم.

¹ - J P Ancaux : « **Le Savoir en action** » : des connaissances à al performance, les éditions d'Organisation Paris 1996 P 12.

² - نجم عبود نجم " إدارة المعرفة" مرجع سابق، ص 260.

مخطط نموذج حلقات التعلم " أرجريس و شون"¹



الشكل رقم 06 : مخطط نموذج حلقات التعلم " أرجريس و شون

من خلال مخطط الحلقة المزدوجة للتعلم، يتضح أن تعلم الحلقة الأولى، والتي تتعلق بحل المشكلات وفق قواعد متعارف عليها. والتي تؤدي إلى تحسين قدرة المنظمة أو التنظيم على تحقيق الأهداف المعروفة والمحددة.

وما يمكن استنتاجه بذلك فإن هذه الحلقة الأولى مرتبطة بالتعلم الروتيني للتنظيم من دون أن يلجأ إلى تغيير الافتراضات الأساسية، والنماذج الذهنية المتعارف عليها في المنظمة. غير أنه وفي التعلم في الحلقة الثانية، فإن حل المشكلات يؤدي بالمسار بقواعد العمل . أي يعمل على تغيير القواعد وإدخال قواعد أخرى جديدة في العملية . وبالتالي تغيير القيم والقواعد المعتمدة ومن ثمة تنفيذ وإنجاز هذه الدورة.

¹ - Ancaux : « Le Savoir en action » op cit, p 210.

2- مبدأ أو نموذج حلزونية التعلم المستمر لـ "نونাকা" و"تاكوشي" Nonaka-

Takeuchi: (ازدواجية المعرفة: ضمنية - ظاهرة):

اعتبارا من ازدواجية المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، وضع "نونাকা" و"تاكوشي" نموذجا أطلق عليه "حلزونية المعرفة" الذي يسלט الضوء على سيوررات تدبيل أو تحويل المعارف التنظيمية. إن هذا النموذج جاء بعدما ركزت الدراسات السابقة والأعمال حول التعلم التنظيمي على تحقيق تعلم إيجابي على مستوى عالي من خاصة مع وجود أداءات أو روتينات تنظيمية حيث من الممكن التدخل على مستوى الأفراد، الجماعات، والتنظيمات من أجل م ساعدتهم على تحسين تعلمهم على مستوى عالي . الموضوع الذي اهتم به " أرجريس و شون" حيث أنهما بينا أن كيفية التدخل يمكنها التأثير في طرق التفكير وكذا السلوكات الفردية والجماعية في حين أن "نونাকা" و"تاكوشي" يركزان على الأفعال أو النشاطات الإدارية التي تسمح بخلق شروط و ظروف تنظيمية تشجع هذا التعلم. ويقترح العالمان في كتابهما "المعرفة الخلاقة" ملخصا جديدا الذي يأخذ بعين الإعتبار سيوررة التعلم الحلزوني التي يتم من خلالها خلق المعارف وتنقلها من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي وأخيرا المستوى التنظيمي وذلك من خلال التعلم الدائم.¹

3- النموذج المبني على التنظيم كنسق تمثلات² K.E Weik:

إن هذا المبدأ الذي أشار إليه ويك Weick عام 1979، من أجل تفسير السيوررة التنظيمية يصف النموذج تأسيس - إنتقاء - إحتفاظ (Rétention) بأنه هو الذي يعطي معنى لأفعال التنظيم وأن مجموع

¹ - Nonaka- Takeuchi « **La connaissance créatrice** » la dynamique de l'entreprise apprenante, De boeck université 1997,p 10.

²Nadia TEBOURBI : « L'apprentissage organisationnel : penser l'organisation comme un processus de gestion de connaissance et de développement des théories d'usage », note de recherche de la Chaire Bell en Technologie et Organisation du Travail, université Québec, septembre 2000. P35.

الموقع على الويب :

http://www.telug.quebec.ca/chairebell/pdf/4120-appr_org.pdf

الاعتقادات والفرضيات تشكل خرائط سببية (cartographiques causales) التي بفضلها يرى أعضاء التنظيم ويقتسم الوقائع التنظيمية.

إن هذا التقاسم في الوقائع عن طريق المفاوضات المشتركة للخرائط المعرفية يشكل تعلم الأعضاء . كما يصف ويك Weick التعلم التنظيمي بأنه السيرورة التي تتضاعف بفضلها التفاعلات بين الأفراد وتصبح منسقة.

المقاربات التنظيمية التي اهتمت بالتعلم التنظيمي:

1. التيار البنائي Le Constructivisme:

حسب المقاربة البنائية¹ فإن علاقة الفرد بوضعية العمل تتوقف على المعايير التي تربطه بالتنظيم، بل أن العلاقة تنتج على سيرورة تمثلات.

إن تحليل سيرورة العمل المعمول بها تسمح بوضع إجراءات عمل التي بواسطتها يستطيع الفرد أو الفاعل في التنظيم تمثيل أو ترجمة وضعية العمل بصفة مستمرة.

وفيما يخص تسيير المعرفة فإن الأفراد داخل التنظيم يقومون ببناء معارف بدون توقف وبصفة

دائمة تأخذ شكل سيرورة استخراج لإظهار (exteriorisation) أي جعل المعارف الضمنية ظاهرة و (intériorisation) أي استبطان أو جعل المعارف الظاهرة باطنية (بمعنى تمثيل المعارف المنتجة في الأفعال).

إن إظهار واستبطان المعارف هما سيرورتان تشكلان المراحل الأساسية لحلزونية المعرفة التي طورها كل من "نوناكا" و"تاكوشي".

¹ Ibi, P25.

إن المقاربة البنائية تهدف إلى تعريف التنظيم، كفضاء اجتماعي يتم تشكيله بصفة دائمة من خلال سيرورات بناء المعارف.

إن المسلمة الأساسية لهذا التيار هو أن كفاءة التنظيم، تتوقف على طبيعة الأفعال والتفاعلات اليومية التي تجري بين أفراد التنظيم . ومن أجل فهم تكون هذه الأفعال والتفاعلات اليومية التي تحدث يجب الرجوع أو العودة إلى سيرورات البناء . وأخذ بعين الإعتبار الطبيعة الجدلية بين معارف التنظيم و الأفعال اليومية لأعضائها.

إن المعارف تبرز ويعاد إنتاجها من خلال سلوكات أعضاء التنظيم . وبالتالي فإن المقاربة البنائية تشير إلى كون المعرفة تبني من خلال التفاعلات.

وتسيير المعارف يستدعي تحديد وتحليل المعارف المتاحة والتي يجب اكتسابها . تخطيط ومراقبة الأفعال لتطوير المعرفة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.

بصفة عامة فإن التنظيم يبحث ويسعى للتعلم، اعتبارا من الفاعلين لأنهم لا يقومون فقط بمعالجة المعلومة، لكن يطورون معارف في عملهم.

2. التيار النسقي La Systémique:

إن لا يعتبر التنظيم حسب التيار النسقي إضافة عناصر، بل يعد ذلك الكل الذي يتمتع

بسلوك خاص . وهو نظام معاني وقيم مقسمة بين الفاعلين، والتي يعبر ع نها "أرجريس" بنظريات الإستعمال التي تحكم التنظيم.

فالتنظيم ينظم نفسه كواقع موضوعي منظم، ذو غاية يتمتع بمنطقية وتناسق...¹

إن التنظيم الذاتي للمؤسسة، يعني أن التنظيم بإمكانه تطوير تشكيلته الداخلية وكذا سلوكه .

الشيء الذي تترجمه إجراءات العمل، والتي تعبر عن سيرورات ترميز المعارف المطبقة يوميا في

¹ - Ibid, p25.

العمل. كما أن حفظ هذه المعارف يكون على مستوى ذاكرة الفرد وكذلك في الإجراءات (إجراءات العمل).

ومن بين المواضيع التي يثيرها هذا التيار الفكري:

1- هل أن الإجراءات (إجراءات العمل) تؤدي إلى أنماط أو تقاليد تنظيمية دفاعية؟

2- هل يقوم الفاعلون بتقاليد تنظيمية مقاومة للتعلم ، إنطاقا من معايير في العمل؟

3- هل أن هذه المعايير تسمح للأفراد بالقيام بتعديلات في قيمهم الرئيسية؟ بمعنى آخر

تعديل منطق العمل الذي يقود أفعالهم؟

4- كيف يمكن إنشاء معايير وبناء تقاليد (روتينيات) تضمن تعلم فعال؟

5- هل أن الطرق التعلم التنظيمي المستعملة لتسيير المؤسسة تقوم بدمج النشاطات

والأداءات التنظيمية المقاومة للتعلم ضمن المتغيرات الواجب دراستها؟

6- كيف يمكن التوصل إلى خلق تنظيم قادر على تطوير سلوكيات تنظيمية تعزز وتساعد

على التعلم التنظيمي ثنائي الحلقة؟

كما يشير "أرجريس" أن تأسيس المعايير يتطلب هو بدوره تعلمًا.

موضوع اهتمام التعلم التنظيمي

إن موضوع التعلم التنظيمي يثير أو يطرح 4 أسئلة أساسية:

1- ماهي الشروط التي يجب أن يوفرها التنظيم لتحقيق التعلم؟

2- بأي طريقة تستطيع التنظيمات أن تتعلم؟

3- من بين أنماط التعلم ماهي تلك التي تعد جيدة و موافقة للتنظيم؟

4- بأي طرق تستطيع التنظيمات تطوير قدراتها على التعلم؟

للإجابة على هذه الأسئلة وضع أرجريس و شون Argyris/ schon نظرية عامة للتعلم التنظيمي، هذه النظرية تعد مهمة بالنسبة للإجرائيين الذين يودون تطوير أنماط التعلم الذي يعتبرونه (منتجا productif) و بالتالي فهم يقترحون طرق تفكير و عمل بهدف تطوير التفكير التنظيمي، تسير و تجاوز الأزمات البشرية التي تعرقل نشاط المؤسسة.

الخصائص الأساسية لمقاربة Argyris/ Schon أرجريس و شون :

ترتكز مقاربة أرجريس و شون Argyris/ schon على الخصائص التالية:

- 1- مفهوم التعلم التنظيمي يرتكز على المعارف الخبرات والتقنيات ومختلف الممارسات التي يمكن أن تطورها التنظيمات.
- 2- يرتكز على التعلم التنظيمي المنتج productif (اهتمامهم حول وصف مخططات سلوكية تترجم التعلم التنظيمي وكذلك البحث على تطويره).
- 3 طريقة بحثهم تنطلق من السلوكيات الملاحظة مباشرة في حالات معينة ومحددة من أجل استخراج مجموعة اقتراحات يمكن تعميمها، هذه الاقتراحات يمكن أن لا تحقق ميدانيا عن طريقة التجريب.
- 4 تعلم الأفراد الذين يتفاعلون يعد مهم للتعلم التنظيمي، والذي بدوره يؤثر على تعلم هؤلاء على المستوى الشخصي (الفردية).
- 5 إن الإنشغال الأساسي ينصب حول البحث التنظيمي، وذلك بدفع أفراد هيكل تنظيمي ما إلى القيام بالبحث، وذلك بالتفاعل مع بعضهم البعض بنية أو قصد الوصول إلى نتيجة يمكن اعتبارها تعلم تنظيمي منتج. وهم يعطون أهمية خاصة إلى التجربة المفاجئة، الأساسية والتي تقود الأفراد إلى النظر، التفكير، التحرك بطرق مختلفة.
- 6 على مستوى السلوك مابين الأفراد والسلوك التنظيمي يهتم "شون" بالفروقات، والتفاعلات المعقدة التي توجد بين أنواع التعلم البسيط والثنائي بهدف القدرة على استكشاف التفاعلات السببية.

وحسب أرجريس و شون **Argyris/ Schon** فإن صعوبة تحول التنظيمات نحو التعلم التنظيمي المنتج سببه أساسا نظريات الاستخدام التي تمنع كل بحث في جو يسوده تهديد أو قلق تخلفه هذه التنظيمات.

شروط التعلم التنظيمي:

يمكن أن يحدث التعلم التنظيمي عندما يجد أفراد التنظيم أنفسهم يواجهون وضعية حرجة أو إشكالية، ويقومون بنوع من البحث باسم التنظيم.

كي يصبح التعلم تنظيميا، فإن التعلم الناتج عن البحث يجب أن يوافق التمثلات أو التصورات الذهنية التي ينسجها أفراد التنظيم عن مؤسساتهم أو حول موضوع ابستمولوجي (مرئي، أرشيف، برامج...) مسجل في المحيط التنظيمي.

إن منتجات التعلم الناتج من البحث، يجب عليها أن تحوي أدلة تغيير في نظرية الاستخدام أو الاستعمال للتنظيم.

يجب أن نفرق بين 3 أنواع من التعلم التنظيمي المنتج:

- 1 -البحث التنظيمي، تعلم الوسائل التي تؤدي لتحسين المهام التنظيمية.
- 2 -البحث الذي بفضلته يكتشف التنظيم، ويعيد هيكلة قيمه مقارنة بتلك القيم التي تضعها من أجل تحسين الأداء performance .
- 3 -البحث الذي بفضلته يطور التنظيم قدراته على التعلم من النوع الأول (البسيط) والنوع الثاني(ثنائي الحلقة).

خصائص التعلم التنظيمي :

- يتميز التعلم التنظيمي بمجموعة من الخصائص يمكن تلخيصها في الآتي¹:
- إن عملية التعلم في المنظمة مستمرة إذ إن العاملين ينظرون إلى التعلم كواجبات يومية، بل جزء من نشاط وثقافة المنظمة.
 - بهدف نجاح عملية التعلم التنظيمي لا بد من وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة.
 - إن التعلم التنظيمي هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة، وعلى العاملين الاهتمام والتعلم والاكساب من الخبرة و يتعدى ذلك إلى تطوير العمليات العقلية والإدراكية للأفراد لتوجيه سلوكهم .
 - تلعب الثقافة التنظيمية دورا كبيرا في تحقيق التعلم التنظيمي الذي يتضمن عدد من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة ثم الوصول لها للاستفادة منها في حل مشكلات المنظمة الحالية والمستقبلية.
 - التعلم التنظيمي عملية تلقائية ومستمرة، ولا يمكن إن يحقق نتائجه بدون دعم ومساندة القيادة الإدارية.
 - انه عملية معقدة ومتشابكة تحتاج إلى التخطيط والتنظيم والمتابعة.

العوامل التي تساعد على التعلم التنظيمي:

يشير كل من نوفيس و آل Nevis et al² إلى وجود عشرة عوامل تساعد على التعلم التنظيمي والتي

تتمثل في:

¹ هيجان، عبد الرحمن بن أحمد : " التعلم التنظيمي كمدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم "، مجلة الإدارة العامة، الرياض، معهد الإدارة العامة، مجلد (37)، العدد 4 ، 1998 ص 681 و

Dodgson, M. Organizational Learning, A Review of some Literatures Organizational Studies, Vol. (11), No. (1), 1993 p 381

² Yvon Pesqueux : « Apprentissage organisationnel économie de la connaissance » op cit,- p 5

- 1 الرغبة في الحصول على معرفة دقيقة من المحيط.
 - 2 تطوير نظم تقييم الكفاءات.
 - 3 القلق حول قياس الظواهر.
 - 4 معرفة الحق في الخطأ.
 - 5 وجود جو من الانفتاح.
 - 6 إرادة وضع سياسة تكوين مستمر للأفراد.
 - 7 تعدد طرق تسيير العمال.
 - 8 وضع المتفوقين في المقدمة من أجل التجديد.
 - 9 وجود قائد نشيط حيوي ومتتبع.
- وجود رؤية نسقية لمواضيع التسيير.

أهمية ثقافة المنظمة في التعلم التنظيمي :

تعكس ثقافة المنظمة المعارف والمعتقدات والقيم والسلوكيات المشتركة، وطرق التفكير السائدة بين أعضائها. وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها تركيبة من العناصر المترابطة التي تتفاعل كل يوم لتشكل ثقافة المنظمة . وهي تلعب دورا مهما بكل ما تحمله في انتعاش التعلم أو إعاقته.¹

كما تعبر الثقافة التنظيمية عن مجموع القيم والمعتقدات الموجودة في داخل المنظمة ؛ والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الأخر ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين . ويتطلب تحقيق التعلم التنظيمي في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل وتبادل

¹ Gaplin, T: " Culture to Organization Chang ", Human Resource Magazine , Vol. (41), No (3), 1996, p85

الأفكار ومساعدة الآخرين، والقوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعنتي بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة¹.

وتتطلب عملية تطوير الثقافة السائدة إلى ضرورة التحدث مع العاملين في المنظمات حول أهمية تغيير هذه الثقافة، وحول مدى الاستفادة التي يمكن للمنظمة تحقيقها عن طريق نشر هذه الثقافة داخل المؤسسة، وكذلك شرح وتبيان إلى أي مدى قد تفقد المنظمة الكثير من فاعليتها وكفاءتها بغياب مثل هذه الثقافة.

أنماط التعلم التنظيمي:

من خلال الاطلاع على أدبيات التعلم التنظيمي يكشف عن وجود أنماط متعددة من التعلم التنظيمي يمكن تطبيقها في المنظمات المتعلمة قد وضع الباحثون عدة أنماط للتعلم التنظيمي لعل من أهمها:

أولا التصنيف الذي وضعه توماس كان T.Kuhn² :

ثانيا التصنيف الذي وضعه بيتر سينج Peter Senge³ :

ثالثا التصنيف الذي وضعه أرجريس و شون Argyris&Shoen⁴ :

أنماط التعلم التنظيمي حسب توماس كان T.Kuhn :

وضع توماس كان في كتابه (بنية الثورات العلمية) الذي يتحدث فيه عن التعلم تصنيفا لهذا الأخير يتمثل في :

- التعلم الاعتيادي؛ و هو التعلم الذي يسود في فترات الاستقرار التنظيمي و يدعم هذا الاستقرار.

¹ د. صلاح الدين الكبسي : "إدارة المعرفة"، مرجع سبق ذكره ص 83. و عبد الخالق فاروق : "اقتصاديات الوقت الضائع": أزمة الإدارة الحكومية في مصر"، القاهرة، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية، 2002 ص 235.

² نجم عبود نجم : "إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات" مرجع سابق ص ص 258-259.

³ نفس المرجع السابق ص ص 259-260.

⁴ نفس المرجع السابق ص 260.

- التعلم الاستثنائي أو ما يعرف بالتعلم العالي؛ و يظهر في فترات التغيير و التحول التنظيمي

و الابتكارات الجذرية في الشركة حيث يتسارع هذا النوع من التعلم ليصبح بذلك بمثابة نظام جديد في

قلب الفوضى و الاضطراب الذي جاء به التغيير الجذري في الشركة.

أنماط التعلم التنظيمي حسب بيتر سينج - Peter Senge:

أ. **التعلم التكيفي (Adaptive learning)** : ويقصد به الاستجابة للظروف المتغيرة في البيئة الداخلية

والخارجية للمنظمة، أي أن التعلم يحدث بالاستجابة للأحداث التي تواجه الأفراد أو الشركة . و هذا النوع

من التعلم يدور حول التقليد أو الاستنساخ، أي التعلم مما لدى الغير أو من ممارساتهم الأفضل أو منتجاتهم

أو خدماتهم، و كما يرى سينج فإن زيادة القدرة التكييفية هي مجرد خطوة أولى في التحرك نحو منظمة

التعلم.

ب. **التعلم التوليدي (Generative Learning)** : و هو التعلم الخلاق في التعامل مع عملية التعلم،

و بالتالي فهو يقوم على الإبداع، لأنه يتطلب الأفكار الجديدة في نظر إلى الشركة، و كذا الطرق والأساليب

الجديدة في النظر إلى البيئة التي تعمل فيها.

أنماط التعلم التنظيمي حسب أرجريس و شون Argyris&Shoen :

- **التعلم أحادي الدورة** : وهو يهتم بإيجاد حلول مباشرة وفورية للمعوقات التي تشكل أسباب ظاهرة

للمشكلات التنظيمية، ويهدف منه تحقيق المحافظة على تقدم المنظمة واستقرارها، ويترتب عليه تعديلا

في الإجراء (السلوك) دون التعديل في القيم أو المتغيرات الحاكمة لسلوك الفرد (زايد، 1993: 67). إذ يتعلم

العاملون من تجاربهم وممارساتهم، وما يترتب عليه من نتائج ومخرجات. وفي ضوء نتائج التغذية الراجعة

عن تلك المخرجات للعاملين يظهر رضائهم أو عدمه لنتائج قراراتهم وتصرفاتهم، وعندها أما يحرصون

لتكرارها أو إعادة النظر فيها وتعديلها ثم تطبيقها.

- التعلم ثنائي الدورة : التعلم الذي يستلزم البحث عن السياسات المانعة أو الوقائية التي تحول دون

وقوع المشكلات والأزمات، فهو تعلم استراتيجي ومستقبلي أكثر منه تعلم انعكاسي أو انفعالي

(الكبيسي، 2004: 94). وهو يتجاوز السياسات وقواعد العمل المحددة والافتراضات التي تقوم عليها

الخطط الحالية بهدف تطوير استراتيجيات جديدة، أو إجراء تعديلات جوهرية في المنظمة وإعادة

نشاطها في إطار توفير القدرات والمهارات بهدف تحقيق التفوق الاستراتيجي والتنافسي الذي تسعى

للوصول إليه.

التعلم ثلاثي الدورة: ويهدف إلى مساعدة المنظمة في التحول حال أفضل عن طريق فهم الكيفية التي تتم

بها عملية التعلم من المواقف المختلفة التي تمر بها، وتوضيحها والتأمل فيها وإيجاد طرق جديدة للفهم.

مراحل تعلم المنظمات :

يجمع خبراء تعلم المنظمات على أن تعلم هذه الأخيرة يمر بمراحل يمكن تحديدها في تلك التي وضعها

هوبر Huber عام 1991¹ و المتمثلة في :

1. مرحلة اكتساب المعرفة:

2. توزيع المعلومات .

3. تفسير المعلومات.

4. الذاكرة التنظيمية.

معوقات التعلم التنظيمي :

رغم ما يحققه التعلم التنظيمي من مزايا للمنظمات المعاصرة لكونه أحد المداخل التي تتبناها للتكيف

مع التغيرات المتسارعة، ومواجهة التحديات التي تفرضها، وتحسين مستوى الأداء، وتحقيق الكفاءة

¹ حسين العلي : " إدارة التطوير " : كيف تتعلم الشركات وتطور ذاتها، مرجع سبق ذكره

الإنتاجية والمنافسة والبقاء والاستمرار في البيئة المضطربة، إلا إن هناك صعوبات تحول دون تطبيقه في المؤسسات الراغبة في التحول إلى منظمات متعلمة ومنها:¹

1. جمود الهياكل التنظيمية: إن الهياكل التنظيمية التقليدية بمستوياتها التنظيمية المتعددة، وتنظيم

اتصالاتها الرأسية، وتحديد سلطاتها الرئاسية ، تحول دون انسياب المعلومات وتدفقها عبر الوحدات والأقسام الإدارية، وتؤدي إلى حصر خبرات العاملين وتجاربهم في مجالات تحدها الصلاحيات ومهام أعمالهم وسلطاتهم، مما يؤثر سلباً على مستوى قدراتهم الإدراكية للمشكلات التي تواجهها منظماتهم، فضلاً عن الحدود الفاصلة بين الإدارات تحول دون تبادل الخبرات والمعلومات والمهارات بين أفراد التنظيم .

2. ممارسة المركزية : تؤدي الممارسة المفرطة للمركزية إلى نتائج سلبية على العمل

والمؤوسين مثل قتل الطموح وانخفاض الروح المعنوية لدى العاملين إذ لا تتاح لهم الفرصة لإبراز مواهبهم وقدراتهم التي يمكن أن تسهم في تطوير أنظمة العمل وتحسين أدائه، فضلاً عن تجاهل الفروق الفردية بين الأشخاص للتعامل معهم في ضوء أنظمة شاملة وعامة، وتجاهل أهمية تفويض السلطات، وبذلك يحد من عملية تمكين الموظفين وطرح مبادراتهم وأفكارهم والتي تعد من الأبعاد الرئيسية في بناء المنظمات المتعلمة².

3. الافتقار إلى القيادات الواعية : من شروط تحقق التعلم التنظيمي وجود القيادات الواعية والمؤمنة

بأهمية التعلم التنظيمي وغيابها يؤدي إلى مجموعة من الصعوبات والمعوقات للتعلم منها ضعف التحمس للتعلم، وانخفاض تشجيع وتحفيز العاملين على التعلم لم ومحدودية إتاحة فرص التعلم أمام العاملين.

¹ الكبيسي، عامر بن خضير: " إدارة المعرفة وتطوير المنظمات"، مرجع سابق، 2004، ص 109.

² الحناي: "حسن الخدمة المدنية في العالم"، بيروت، عويدات، 1983، ص 15 .

التعلم الوهمي: يظهر التعلم الوهمي عندما تلجأ المنظمات عن قصد أو جهل إلى تفسير النتائج التي تم التوصل إليها بطريقة خاطئة على أنها نجاح، أو تتوهم النجاح وتحاول الحفاظ على أوضاعها الراهنة¹، أو عندما تصر على جعل النتائج على إنها خبرة ناجحة وقابلة للتكرار والمحاكاة خلافا للواقع الفعلي.²

4. **افتقاد النظرة الشمولية:** تتعامل اغلب المنظمات مع المشكلات المعقدة والمواقف الصعبة، من خلال نظرة جزئية أي تجزئة المشكلة إلى أجزاء صغيرة يسهل التعامل معها وتخفيف الجهد المبذول لحلها .

إن افتقاد النظرة الشمولية يترتب عليه في الوقت نفسه إلى إيجاد نوع من الحدود الوظيفية الفاصلة وتركيز اهتمامهم في مجال وظيفي محدد يتخصصون فيه ويعملون به في صورة جماعات مستقلة. مما يولد شعور داخلي للأفراد بالنفوذ والمقدرة، مما يجعلهم يتنازعون حول مصادر المعلومات والسلطة والتحكم. إذ أن افتقاد النظرة الشمولية يعيق التعلم التنظيمي الذي يتطلب المشاركة والعمل الجماعي التعاوني.³

أنواع التعلم في المنظمات:

هناك عدة تصنيفات لتعلم المنظمات اقترحها خبراء تعلم المنظمات ، من بينها تلك التي اقترحها سنج⁴ لأنواع تعلم المنظمات وهي :

1. التعلم الفردي: ويتم عندما يكتسب الفرد معرفة جديدة أو يكتشف مشكلات ويقوم بتصحيحها عن طريق التغيير في السلوك والافتراضات لزيادة قدراته الاستيعابية . بمعنى آخر فهو يشير إلى التغيير في المهارات والأفكار والقيم والاتجاهات والمعارف المكتسبة من قبل الفرد.

1 هيجان، عبد الرحمن بن أحمد: " التعلم التنظيمي كمدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم مرجع سابق، ص 705.

2 Leavitt, B &March, " **Organizational Learning** " , Annual Review of Sociology, Vol. (41), 1998, p155.

3 Kreitner, R : "**Organizational Behavior** " , New York, the McGraw Hill Companies Inc, 2002, p561.

4 حسين العلي صحيفة الاقتصادية الإلكترونية مرجع سابق ص 6.

2. **التعلم الفرقي** : ويتم تعلم فرق العمل والمجموعات من خلال اكتساب المعرفة والعمل عن طريق مشاركاته ونقلها بصورة صحيحة لجميع أعضاء الفريق أولاً ثم للمنشأة.

3. **التعلم التنظيمي**: ويتمثل في الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية ويتم وفق تغيير في الإجراءات والأنظمة والسياسات التي تعوق عملية التعلم وتتسبب في المشكلات، ويتمثل نجاح المنظمات في تبادل المعلومات والمعرفة والاستفادة منها بشكل سريع ومفيد لتحقيق أهداف المنشأة.

المبحث الثاني: المعرفة أساس التعلم التنظيمي:

المطلب الأول : المعرفة

التطور المفهمي للمعرفة:

يشير هيرس و هندرسون Harris & Henderson إلى أن المعرفة تشكل أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات Signals ثم إلى بيانات Data ثم إلى معلومات Information وتندرج إلى معرفة Knowledge ثم إلى حكمة Wisdom والأخيرة تعد أساساً فعالاً للابتكار ويتضح أن المعرفة الفاعلة والسليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع والابتكار¹.

كما عرف كانيكى و مفوهلي (Kaniki & Mphohlele) المعرفة بأنها "المزيج المركب من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبير التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها."²

¹ Harris, J and Hendsen : "A Better Mythology for System Design". Proceeding of the Conference on Human Factors in Computing Systems: New york. AEM Press , 1999, p 92.

² Kaniki, M and Mphahlele, M : "Indigenous knowledge for the Benefit of all": can knowledge Management Principles.2002 p 16.

عرف مارويك Marwick المعرفة بأنها " تشتمل على كل من خبرات البشر وفهمهم في المنظمة والمعلومات التي صنعها الإنسان داخل هذه المنظمة مثل الوثائق والتقارير المتاحة داخل المنظمة وفي محيط العالم الخارجي ".¹

تعرف المعرفة بانها: " المزيج السائل من الخبرة والقيم و المعلومات السبابة والرؤى الخبيرة التي تقدم إطارا لتقييم و تقرير الخبرات و المعلومات الجديدة "²

وعرف الكبيسي المعرفة بأنها " كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان، و لاتخاذ قرارات صائبة ".³

خلاصة: ما يمكن الإشارة إليه في كل التعاريف المذكورة هو أن المعرفة ما هي نتاج جملة من العناصر وهي: البيانات، المعلومات، القدرات، الاتجاهات المؤسسة للمعرفة.

يعرف الصباغ المعرفة على إنها "مصطلح يستخدم لوصف فهم أي منا للحقيقة".⁴

كما يمكن للمعرفة أن تسجل في أدمغة الأفراد أو يتم تخزينها في وثائق المجتمع (أو المنظمة) و منتجاته و ممتلكاته و نظمه، و عملياته.

¹ Marwick, A.D Knowledge management technology , 2001p24

الموقع على الويب : <http://proquest.umi.com/pqdweb>

تاريخ التصفح: 2009/11/07

² نجم عبود نجم، نجم عبود نجم: "إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات" مرجع سبق ذكره ص 26

³ الكبيسي، صلاح الدين: "إدارة المعرفة"، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص 11

⁴ عماد الصباغ: "إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات"

الموقع على الويب: http://doc.abhatoo.net.ma/article.php3?id_article=492

تاريخ التصفح: 2009/11/08

أهمية المعرفة:

إن أهمية المعرفة للمنظمات ليس في المعرفة ذاتها وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها. وفي الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة، والذي يعرف باقتصاد المعرفة (knowledge economy) وتبرز أهمية المعرفة فيما يلي:

- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها واعتمادها أشكالاً للتسيق والتصميم تكون أكثر مرونة. - تتيح للمنظمة التركيز في المجالات التي تكون أكثر إبداعاً وتحفز الإبداع والابتكار المتواصل.
- تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تتكيف مع التغير المتسارع في البيئة.
- يمكن للمنظمة الاستفادة من المعرفة كسلعة نهائية من خلال المتاجرة بها.
- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.
- ترشد المعرفة المدراء إلى كيفية إدارة منظماتهم.
- تعتبر العنصر الفعال لخلق الميزة التنافسية.

المعرفة التنظيمية: هي كل أشكال المعرفة التي تتعامل بها التنظيمات و التي تنتج من تفاعل

عناصرها و حركتهم الذاتية في مباشرتهم للأعمال المكلفين بها، و في تعاملهم مع عناصر البيئة المحيطة بالمنظمة.¹

وتتواجد المعرفة التنظيمية² لدى الفرد والجماعات الفرعية والمنظمة بكاملها. ولا جدال في أن معرفة الفرد أساسية لتطوير القاعدة المعرفية للمنظمة. غير أن المعرفة التنظيمية ليست ببساطة مجموع المعارف الفردية،

¹ على السلمي: " إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع - الفصل الثالث، القاهرة، 2002 م، ص 5

الموقع على الويب: http://www.ao-academy.org/docs/idaral_alma3rifah_2203009.pdf

² حسن العلواني: "إدارة المعرفة: المفهوم والمداخل النظرية"، ص 3.

الموقع على الويب:

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ARADO/UNPAN006095.pdf>

تاريخ التصفح: 2010/11/20

فالمعرفة التنظيمية تتشكل من خلال أنماط متفردة من التفاعلات بين البشر داخل المنظمة والتي لا يسهل محالكتها من قبل منظمات أخرى؛ لأن مثل هذه التفاعلات تتشكل بواسطة التاريخ المتفرد للمنظمة وثقافتها ومعرفة خلفية (foreground knowledge) التنظيم . وبصفة عامة فإنه يتكون لدى المنظمة معرفه أمامية التي تعد معرفة صريحة يسهل الحصول عليها وتصنيفها وانتقالها، بينما المعرفة الخلفية هي معرفة ضمنية غير ملموسة تجعل من الصعب تكرارها أو محالكتها لأنها تعتمد على تاريخ المنظمة وظروفها الخاصة والمتفردة لهما أشرنا .ومع ذلك فإن أداء المنظمة لا يتوقف على غزارة المعرفة الخلفية لديها، ولكن على التفاعل بين المعرفة الخلفية والمعرفة الأمامية .

أنواع المعرفة :

- أشار الباحث بروسك (Prusak)¹، إلى أن الإغريق قد قسموا المعرفة إلى أربعة أقسام رئيسية تتمثل في:
1. المعرفة الإدراكية: تتعلق هذه المعرفة بالمبادئ والقوانين العامة النظرية والأسس والقواعد الأساسية للعلوم والقوانين والقواعد العلمية.
 2. المعرفة الفنية أو التقنية: (تتعلق هذه المعرفة بالمهارة والبراعة الفنية والقدرة على إنجاز الأعمال والأشياء وامتلاك التمرينات والتدريب الكافي على إنجاز المهام وتحقيق التماثل والتطابق في الممارسات العملية للعاملين الذين يؤدون نفس المهام.
 3. معرفة الحكمة التطبيقية والعملية والتي تظهر في الممارسات الاجتماعية بصورة أساسية.
 4. المعرفة الهجينة: وهي تعبر عن مزيج من النزعات والاتجاهات والقدرات الخاصة والتي تلزم في حقل ما وتؤدي إلى النجاح والتفوق في ذلك الحقل.

¹ Prusak Larry : « knowledge, Can it be Managed? Presented at the IBM Academy of Technology Conference on Knowledge Management”: New York.2000, p27 .

ينفق الباحثون عموماً على أنه هناك نوعان من المعرفة، حيث يشير نانوكا وتاكوشي (Nanoka

and Takeuchi, (1995)¹ إلى صنفين للمعرفة التاليين :

1 - المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge) أو ما يعرف بالمعرفة الظاهرية أو الظاهرة وهي

المعرفة المنظمة المحدودة المحتوى التي تتصف بالمظاهر الخارجية لها ويعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث وتتيح التكنولوجيا تحويلها وتناقلها.

يقول إلين، Allen² أن مثل هذه المعرفة يمكن تقاسمها مع الآخرين، وتتعلق هذه المعرفة بالبيانات

والمعلومات الظاهرية التي يمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات المنظمة، وكذلك الموجودة والمخزنة والتي تتعلق بسياسات المنظمة وإجراءاتها وبرامجها وموازاناتها ومستنداتها، وأسس ومعايير التقويم والتشغيل والاتصال ومختلف العمليات الوظيفية وغيرها.

2 - المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) وهي المعرفة الموجودة في عقول الأفراد وسلوكهم

وهي تشير إلى الحدس والبديهة والإحساس الداخلي ، إنها معرفة خفية تعتمد على الخبرة ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا بل هي تنتقل بالتفاعل الاجتماعي.

إن هذا النوع من المعرفة هو المعرفة الذاتية؛ ترتبط بالقناعات، الأفكار، النظرات، الأحاسيس والفترة.

خصائص المعرفة:

لقد اختلف الباحثون حول وضع خصائص وسمات للمعرفة وهذا نظراً لاختلاف وجهات نظر هؤلاء،

و عموماً يمكن إيجاز خصائص المعرفة فيما يلي:

¹ زروقي نعيمة: "الدور الجديد لمهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة وإدارته"، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية مج 10، ع2، رجب

– ذو الحجة 1425هـ / سبتمبر 2004 – فبراير 2005م ص ص 111-112 .

الموقع على الويب: http://www.kfnl.org.sa/idarat/KFNL_JOURNAL/M10-2/3.doc

تاريخ التصفح : 2010/11/23

² Allen, Verna : « the Knowledge Evolution”.Butterworth-Heinemann: MA, Boston 2003 p 37.

أ- التراكمية: المعرفة تكون صحيحة وتنافسية في الوقت الراهن، ولا ينطبق هذا على المستقبل، أي أن المعرفة متغيرة ولكن بإضافة معرفة جديدة للمعرفة القديمة.

ب- التنظيم: المعرفة المتولدة والمرتبة بطريقة صحيحة تتيح للمستفيد الوصول إليها وانتقاء المقصود منها.

ج- البحث عن الأسباب: السببية والتعليل يهدفان لإشباع رغبة الإنسان إلى البحث والتعليل لكل شيء وإلى معرفة أسباب الظواهر حيث يمكن التحكم فيها بنحو أفضل.

د- الشمولية واليقين: شمولية المعرفة لا تسري على الظواهر التي تبحثها فحسب بل على العقول التي تتلقاها، فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها، وهي قابلة للانتقال إلى الجميع. واليقين لا يعني الثبات وإنما الاعتماد على الأدلة المقنعة.

هـ الدقة والتجريد: الدقة تعني التعبير عن الحقائق رياضياً.

نظريات المعرفة : لقد درست المعرفة وفق نظريات مختلفة تبعا لاختلاف حقولها ووجهات نظر

الباحثين، وقد أحدثت التطورات نقلة نوعية ل معرفة إثر الدراسات بين الفكر والعمل والتفكير الفردي والجماعي، مع التأكيد على أن نظرية المعرفة في المنظمات هي نظرية مادية محضة وليست غيبية لأنها مبنية على الاستنباط من المعلومات، ولقد ظهرت عدة نظريات للمعرفة أفي القرن 19 من بينها :
نظرية الملكات: التي تقتض أن العقل البشري مقسم إلى ملكات مثل ملكة التفكير، الوجدان، الإرادة والتي تبرز ما يقوم به العقل.

نظرية الترابطية: والتي افترضت أن الإنسان عندما يخلقه الله تعالى يكون عقله صفحة بيضاء تسجل فيها الخبرات عن طريق الحواس.

ومن وجهة نظر نفسية واجتماعية وسلوكية ظهرت عدة نظريات والتي نذكرها باختصار كالاتي :

¹ المدربون المحترفون " إدارة المعرفة ."

الموقع على الويب :

[/http://forum.illafrain.co.uk/t8983](http://forum.illafrain.co.uk/t8983)

تاريخ التصفح : 2010/02/20

- نظرية الاتساق المعرفي ضمن نظرية التوازن 1946.
- نظرية التطابق المعرفية 1955.
- نظرية المنطق النفسي. 1958.
- نظرية التناظر 1957.

كما أنه من بين نظريات المعرفة النظريات الآتية¹:

نظرية Ausbel لتعلم المعرفة: والتي تعتمد على التعلم بالمعنى الذي تتفاعل بموجبه المعرفة

الجديدة مع المختزنة في الذاكرة تفاعلاً ديناميكياً يجعل البناء المعرفي يتشكل بصورة جديدة لخلق بعض الحلول للمشكلات، وتدفع بالمتعلم بزيادة معرفته.

نظرية نظم التكيف المعقدة: والتي ترى أن المنظمات تنظم ذاتها وتحول التكيف فردياً

وجماعياً وباستمرار مع الظروف المتغيرة وتفرض أنها تقوم بتبديل معرفتها بما يؤدي إلى

التغيير في السلوك. ومن ثم فيه نظم دائمة لتوليد المعرفة التي تساعدها على أن تصبح مبدعة.

نظرية (Nanoka & Takeuchi): وهي كيفية تكوين المعرفة من خلال التفاعل الحركي بين المعرفة

الضمنية والمعرفة الظاهرية.

الهرم المعرفي :

العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة: يؤكد الباحثون في حقل المعرفة على ضرورة فهم العلاقة بين

(البيانات، المعلومات، المعرفة) حيث يرتبط مفهوم المعرفة بمفهومين سابقين له وهما البيانات والمعلومات،

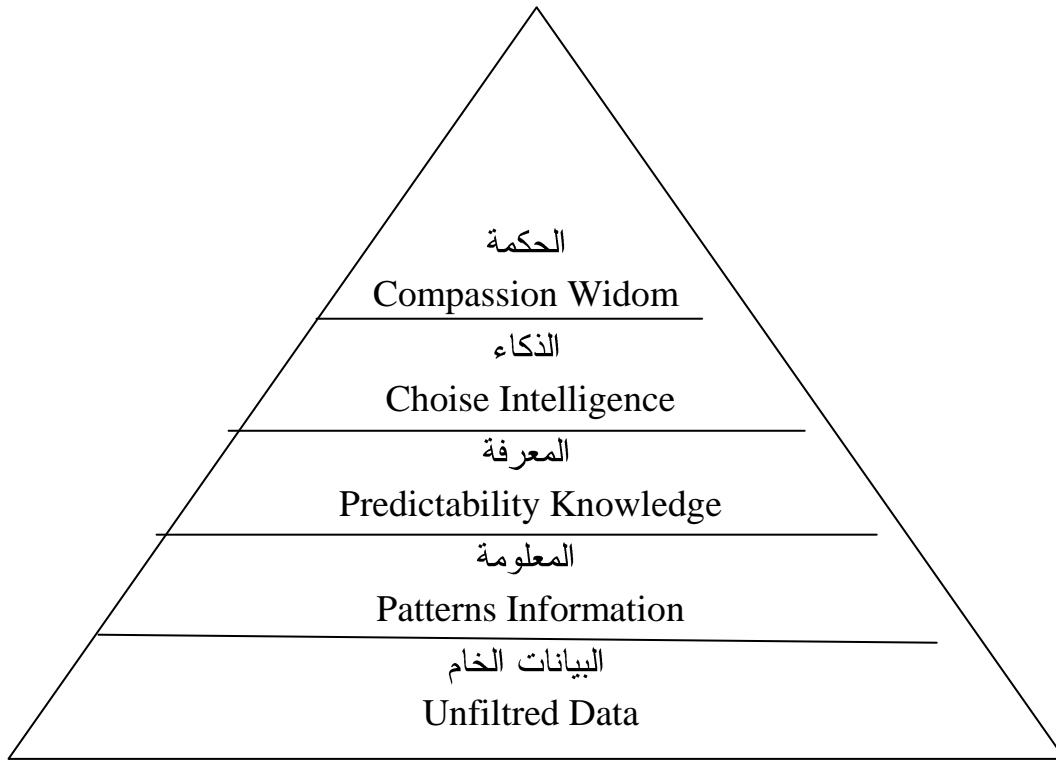
فالبيانات هي المادة الأولية التي تستخلص فيها المعلومات وهي عبارة عن أرقام وحروف ورموز، أما

المعلومات فهي ناتج معالجة البيانات تحليلاً أو تركيباً جمعت مع بعض لتصبح مهمة يمكن الاستفادة منها،

¹ المرجع السابق نفسه

والمعرفة بوصفها البسيط ما هي إلا تجميع للمعلومات ذات المعنى ووضعها في نص يمكن للوصول إلى فهم يمكننا من الاستنتاج.

ويقصد بالعلاقة هنا كيف تأخذ المعرفة من مصادرها الحقيقية، وقد أكد (Davenport & Prusak) إلى أن المعرفة ليست البيانات ولا المعلومات رغم ارتباطهما ببعضهما، وقد انطق هؤلاء من تعريف المتداولة، وقد بينوا التركيب الهرمي للمعرفة من وجهة نظرهم كالاتي¹:



الشكل (02) الترتيب الهرمي للمعرفة .

إن البيانات عندما توضع في نص تشكل المعلومات، والتي إذا وضعت في معنى لشرحها وتفسيرها أصبحت معرفة، عندما تكون الحقائق في ذهن الفرد، ولكن عندما يبدأ الإنسان بمعالجتها بأساليب التنبؤ لاستشراف المستقبل، باستخدام عقله للمفاضلة بين البدائل والاختيار يصبح سلوكه ذكياً، ومتى ما كان هذا السلوك متلازماً مع القيم أصبح هذا السلوك مستنداً للحكمة.

¹ صلاح الدين الكبيسي: "إدارة المعرفة"، مرجع سبق ذكره ص26

المطلب الثاني : إدارة المعرفة

لقد أدركت المنظمات أن المعرفة هي الموجود غير الملموس الأكثر أهمية، حيث أن أغلب هذه المنظمات تملك المعرفة، غير أنها لم تستخدم أو استخدمت بأسلوب غير ملائم، أو أن العاملين لم يكتشفوها ولم يطبقوها. ووراء ذلك سعت المنظمات إلى إدارة هذا الموجود، حيث وفرت إدارة المعرفة الكثير من الفرص للمنظمات في المجتمعات المتقدمة، لتحقيق تقدم تنافسي، من خلال ابتكارها لتكنولوجيات جديدة، ووسائل إنتاج جديدة، وأساليب عمل جديدة، ساهمت في تخفيض التكاليف وفي زيادة الأرباح، كل ذلك دفع إلى خلق ما يسمى بصناعة المعرفة، التي أصبحت اليوم عنصر تنافس حقيقي بين الدول والمجتمعات.

مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها :

أ- إدارة المعرفة:

يرى هانسن وآخرون¹ Hansen & Other أن الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة قد جاء نتيجة لعوامل عدة: أولها التطورات المتسارعة في تقنية المعلومات، والتي جعلت عملية تبادل المعرفة الواضحة) أي المعلومات والبيانات (تتم بشكل أسرع وأسهل من حيث ربط الأفراد في شبكات إلكترونية تساعدهم في تبادل المعلومات والخبرات، وثانيها سعي المنظمات لكي تكون منظمات تعلم Learning organizations يتولى المديرون فيها إيجاد ثقافة تنظيمية خاصة تحقق إيجاد المعرفة وتبادلها وتوفيرها في الوقت والمكان المناسبين، ومنذ ذلك الحين ظهر مصطلح "إدارة المعرفة" كإي يمثل تحولاً جذرياً في طبيعة أعمال المنظمات الحديثة من حيث الاهتمام بالعنصر الإنساني المنتج والمتعامل والمتفاعل الرئيس والدائم مع نظم التقنية الحديثة وأدواتها، حيث تبين بأن أفضل النتائج المؤسسية لا يمكن الوصول إليها إلا من خلال هذا الإنسان الذي يعمل عليها ويتفاعل بشكل مستمر لاختيار أفضل الإجراءات والتطبيقات.

¹ Hansen & Other : « what's your Strategy for Managing Knowledge?», Business Review: Harvard, 1999 p106

معنى إدارة المعرفة :

على صعيد المنظمات والمجتمعات يقصد بإدارة المعرفة تلك الجهود التي تبذل من أجل إتمام واستكمال الخطوات والوظائف المختلفة في تحصيل المعرفة واكتسابها وتوزيعها وتوصيلها وتفسيرها وتوظيفها واستثمارها هي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق أدائها في المؤسسة .

يعرف إبراهيم رمضان الديب ¹ إدارة المعرفة, بأنها : "منظومة متكاملة ومترابطة من القيم والأسس والمهارات والخبرات والتقنيات , الذي يعمل على التعاطي مع هذا الكم الضخم من المعلومات والبيانات ". وهذه المعلومات بحاجة مستمرة للتحسين, بغرض المحافظة على استمرارية تدفقها, والمحافظة على سرعة تواصلها كونيا مع كل جديد . وهذا يفترض التدقيق فيها , وفي مصادرها وجودتها , والعمل على تنظيمها وتبويبها وأرشفتها, وفهمها وتحليلها , وإعداد السياقات الضرورية لتطويعها داخل المنظمة , والإفادة منها كطاقة معلوماتية ومعرفية وفكرية.

و يضيف إبراهيم رمضان الديب عن مجالات الاستفادة من إدارة المعرفة , في كونها تكمن في التخطيط, والإسهام في صناعة القرارات , وحل المشكلات, وتطوير الإنتاج, وإدارة التغيير , عبر التعليم والتدريب والارتقاء بمستوى العاملين.

ويعرفها زيرجا (Zerega) ² بأنها" : فن تحويل الموجودات , الفكرية إلى قيمة أعمال."

ويعرفها فيرسبيج ³ (Verspej) بأنها : " إيجاد الطريقة التي تسهل عملية التجميع على حكمة ومعارف العاملين في المؤسسة ومن ثم وضعها تحت تصرف الجميع ."

¹ إبراهيم رمضان الديب , الأكاديمية العربية المفتوحة, الدنمارك, 2008,

على الموقع: http://www.elyahyaoui.org/idarat_maarifa.htm

تاريخ التصفح : 2009/10/11

² Zerega, B, "Art of knowledge management", InfoWorld , 1998, p16

³ Verspej " : Knowledge Management System or Culture ", Industry week. Vol, No15, 1999, p 20.

ب- أهمية إدارة المعرفة :

ويمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية :

تعد إدارة المعرفة فرصة لتقليل التكاليف ورفع الجهود

- عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة.

- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري.

- تعد أداة تحفيز لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية.

- توفر فرصة للحصول على ميزة تنافسية دائمة للمنظمة.

- تساهم في تعظيم قيمة المعرفة.

عناصر إدارة المعرفة : يشير الكثير من الباحثين¹ إلى أربعة عناصر لإدارة المعرفة وهي:

1. الإستراتيجية: لقد ظهرت عدة تعاريف لمفهوم الإستراتيجية، وسوف يقتصر بحثنا على

تعريف واحد وهو أن الاستراتيجية هي : أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص البيئة والتي تعتمد

على نقاط القوة والضعف للمنظمة وسعيها لتحقيق الأهداف، ويمكن حصر دور الاستراتيجية في إدارة

المعرفة كما يلي : صنع المعرفة بالتركيز على الخيارات الصحيحة والملائمة و توجيه المنظمة إلى

كيفية معالجة موجوداتها الفكرية، مثلا الابتكار.

كما تساهم الاستراتيجية في تحديد المناطق ذات الأهمية الإستراتيجية للمنظمة وعليه التركيز عليها لجمع

المعرفة حولها. كما أن اختيار الإستراتيجية يدفع في اتجاه معرفة جديدة.

2. الأشخاص: حيث يعد الجانب البشري هو الأهم في إدارة المعرفة، لذا يؤدون عدة أدوار في إدارة

المعرفة وتتلخص في :

¹المدرّبون المحترفون إدارة المعرفة - .، مرجع سابق

- تعد عقول وأفكار الأفراد المبدعين أهم مصادر المعرفة.

- يساهم الفرد في إغناء المعرفة المتوافرة في المعلومات.

- تقييم أو تعزيز وقبول أو رفض المعلومات، كي يتم تحويلها إلى معرفة.

3. **التكنولوجيا:** تؤدي التكنولوجيا دورا هاما في إدارة المعرفة، سواء في توليد المعرفة واكتسابها أو

نشرها أو الاحتفاظ بها، ويذكر دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة كما يلي :

- مكانية السيطرة على المعرفة الموجودة نظرا للتطور التكنولوجي.

- مساهمة التكنولوجيا في تهيئة ملائمة.

4. **العملية:** توفر العملية المهارة والحرفة اللتان تعدان من أهم مصادر المعرفة.

إدارة المعرفة ونظم المعلومات:

يعبر نظام المعلومات على التوافقية المنظمة من المصادر : الأفراد الأجهزة والبرمجيات وشبكة الاتصال

والبيانات التي يتم جمعها ومعالجتها وتوزيعها في المنظمة¹، كما أن نظم المعلومات لم تعد تلك الملفات

والوثائق والتقارير والاتصالات حيث أن استخدام الحاسوب يؤثر كثيرا في هذا النظام.

عمليات إدارة المعرفة :

في هذا المحور تستعرض الباحثة إلى أهم عمليات إدارة المعرفة فقد اختلف الباحثون فيما تتضمنه إدارة

المعرفة من عمليات وأنشطة؛ وقد تعددت وجهات النظر حول هذه العمليات فنجد أن بعضهم صنفها إلى

ثلاثة عمليات بينما توسع الآخرون لتشمل أكثر من ذلك، ولغرض التعرف إلى أهم تلك العمليات قامت الباحثة

بعرض أبرز التصنيفات وهي التي وضعها آلافي Alavi ؛ إذ قسم عمليات إدارة المعرفة إلى أربع عمليات

¹ نجم عبود نجم : "إدارة المعرفة"، مرجع سابق ص 329

وهي: تكوين المعرفة واقتناؤها، ثم تنظيم المعرفة وتخزينها، توزيع المعرفة وبحثها ثم تطبيقها و الشكل التالي يوضح عمليات إدارة المعرفة وأنشطة هذه العمليات عند آلافي¹. Alavi.

الجدول رقم 03: عمليات إدارة المعرفة وأنشطة هذه العمليات عند آلافي Alavi, Maryam

عمليات إدارة المعرفة	أنشطة العمليات
1. تكوين المعرفة	اكتشاف المعرفة
	الإسالك بها التزويد
	تطويرها وتنميتها
	تحديثها
	وإنعاشها
2. تنظيم المعرفة	تفسير المعرفة
	تصنيفها. توحيدها
	تجميعها وتبويبها
	تقييمها
	صيانتها والمحافظة عليها
3. توزيع المعرفة	تخزين المعرفة
	حمايتها
	تحقيق سبل الوصول إليها
	ثبوتها وإقرارها رسمياً
	جعلها سارية المفعول
4. تطبيق المعرفة	استغلال المعرفة
	استخدامها
	بحثها
	نشرها
	التواصل بها
	المشاركة بها

الشكل (03): عمليات إدارة المعرفة.

¹ Alavi, Maryam : " **Knowledge Management and knowledge Systems**" . Knowing Medford , New Jersey, 1997 p 63

في تعدد وجهات النظر حول عمليات إدارة المعرفة، و وضع هيزيك و فورباغ¹ (Heisig & Vorbac)

خمسة مراحل لعمليات إدارة المعرفة في دراستهما حول المنظمات الأوروبية، و هي كما يلي :

• تشخيص المعرفة.

• تحديد أهداف المعرفة.

• توليد المعرفة.

• خزن المعرفة.

• توزيع المعرفة.

• تطبيق المعرفة.

توليد المعرفة :

شمل عملية توليد المعرفة إيجاد المعرفة واشتقاقها وتكوينا ، ويتمثل ذلك في عدة أنماط :²

اكتساب المعرفة الموجودة في المصادر الخارجية ، ويتم ذلك من خلال تدريب الأفراد، وتعليمهم، أو من خلال القراءة، وملاحظة الخبرات والتجارب، أو النشاطات المماثلة، أو من خلال الاستماع إلى المحاضرات.

• توليد معرفة جديدة من خلال توسيع المعرفة الموجودة سابقاً بواسطة التفكير والتحليل . فحينما يفكر

شخص ملياً في موقف ما، وما الذي حصل، وما النتائج ذلك، وكيف تترابط الأشياء ببعضها، فإنه يكون

في موضع توسيع معرفته من خلال إحداث تكامل بين المعرفة السابقة وبين الانعكاسات الجديدة الناشئة

عن عملية التفكير في ذلك الموقف.

• توليد معرفة جديدة من خلال الاستكشاف، والتجربة، والإبداع، ويعتبر الإبداع أكثر المصادر قيمة

لتوليد معرفة جديدة. وتكمن قوة الإبداع الفردي في أنه إبداع غير مسبق التوجيه.

¹صلاح الدين الكبيسي: " إدارة المعرفة" مرجع سبق ذكره ص62.

²حجازي هيثم علي: "إدارة المعرفة" ، مدخل نظري، عمان، الأهلية، 2005. ص50.

أهداف إدارة المعرفة :

فيما يتعلق بأهداف إدارة المعرفة، فقد أشارت الدرسان¹ إلى أنها تهدف إلى ما يلي :

1. أسر المعرفة من مصادرها و تخزينها وإعادة استعمالها.
2. جذب رأس المال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
3. خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
4. تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
5. إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.
6. بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.
7. التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العائدات من الملكية الفكرية، من خلال استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات.
8. تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العلمي الجديد (اقتصاد المعرفة)، وتعمل كشبكة للأنشطة، حيث تسهم في التحويل نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الإلكترونية.
9. تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان، وتسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل.
10. تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.

11. خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط، وإدارة وتطوير العاملين وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج

و عموماً يمكن القول أن إدارة المعرفة تهدف إلى :

- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير ضرورية

¹ الكبيسي، صلاح الدين: "إدارة المعرفة"، مرجع سابق ص 43 - 44

- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية .
- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال المعلومات.
- تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها بمثيلاتها .
- تكوين مصدر موحد للمعرفة .
- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومي للنشاطات المهنية.

تحديد العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة :

إن الهدف الأساسي للتعلم التنظيمي هو التطوير المستمر للمعرفة التنظيمية، وأن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة التنظيمية هو تكوين وتخزين المعرفة والتشارك فيها وتوزيعها بين ربوع المنظمة . أي أن السمة المشتركة للتعلم التنظيمي وإدارة المعرفة هي التشارك في الأفكار وتقاسمها وتطوير معرفة جديدة . وينتج عن التعلم التنظيمي إضافة إلى الأصول المعرفية الحالية، لئلا أنه يولد أصولاً معرفية جديدة . أما إدارة المعرفة فإنها تهتم بتخزين وتوزيع الأصول المعرفية الحالية والتشارك فيها، لئلا أنها تتولى تنظيم وتنسيق الأصول المعرفية الجديدة، وأن ثمة تفاعل متبادل بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة.¹

من أجل تحديد العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة تقدم الباحثة جدول المقارنة التالي:²

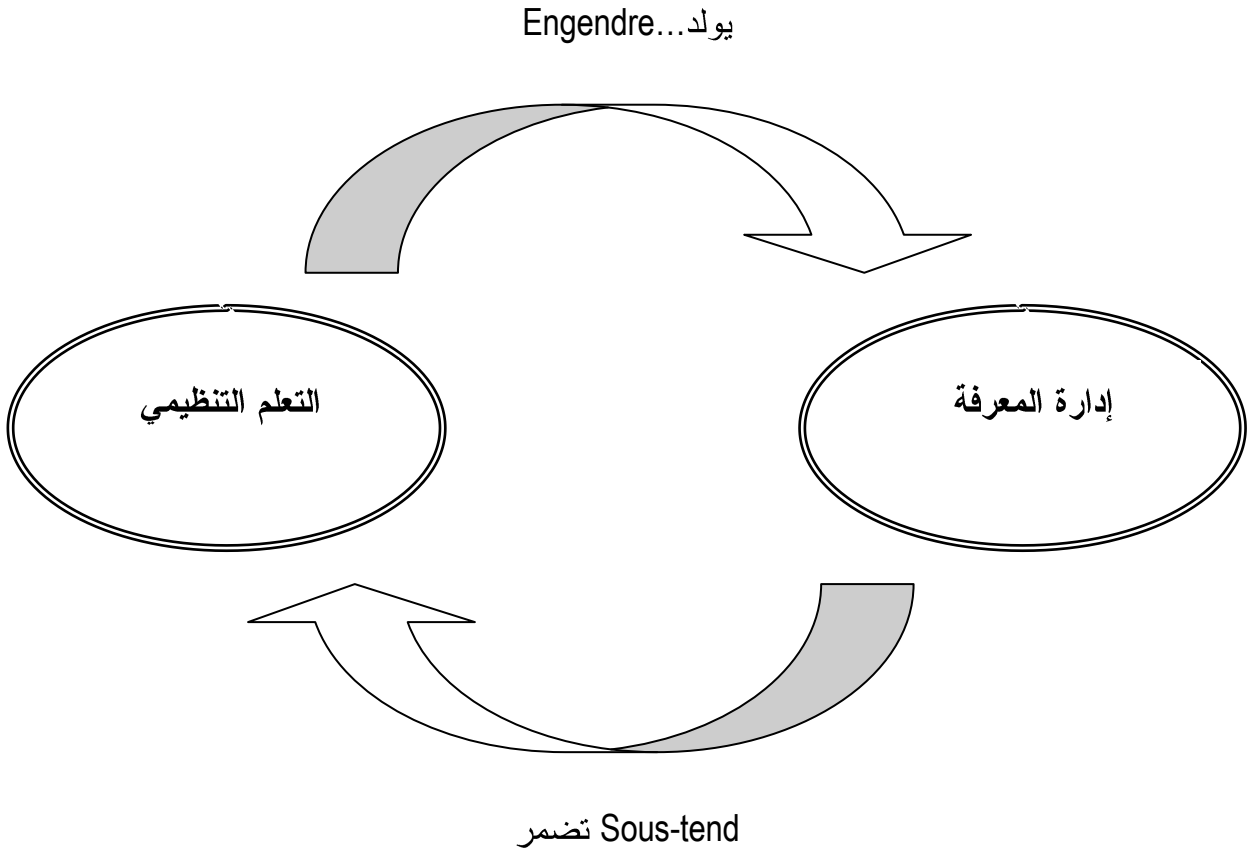
¹ Ganesh D.Bhatt, "**Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies , techniques and people**", *The Journal of Knowledge Management*, Vol. 5 No.1, 2001, pp. 68 - 75

² Bruce Britton : « **L'apprentissage organisationnel dans les ONG** » : *Créer le motif, les moyens et l'occasion* Praxis Paper No. 3, Intrac, Mars 2005 p 9

جدول رقم 02 : مقارنة مفهوم التعلم التنظيمي و إدارة المعرفة.

إدارة المعرفة	التعلم التنظيمي
<ul style="list-style-type: none"> • هي السيورة التي من خلالها يتم اكتساب، تلخيص، تخزين، استخراج و استعمال المعارف الضرورية للتنظيم. • هي وسيلة تهتم و تعطي قيمة للتعلم التنظيمي • يمكن أن تكون مستقلة عن السياق، مثلا من الممكن تطوير و توزيع أفضل ا لممارسات دون معرفة السياق أين سيتم تطبيقها. • عادة ما ترتبط بالعرض 	<ul style="list-style-type: none"> • هو الاستعمال المقصود لسيورات التعلم الفردي و الجماعي بهدف التحويل المستمر للسلوك التنظيمي بهدف التلبية الأحسن لحاجات الأطراف الفاعلة. • يعطي هدف محدد لاستعمال المعرفة. • هو دائما خاص بسياق معين. • التعلم يهدف إلى حل المشاكل للتصدي لتحديات ما، و يتم اختيار المعارف حسب أهميتهم في ظروف محددة. • عادة ما يرتبط بالطلب.

مخطط العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة:



الشكل 04 : العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة¹

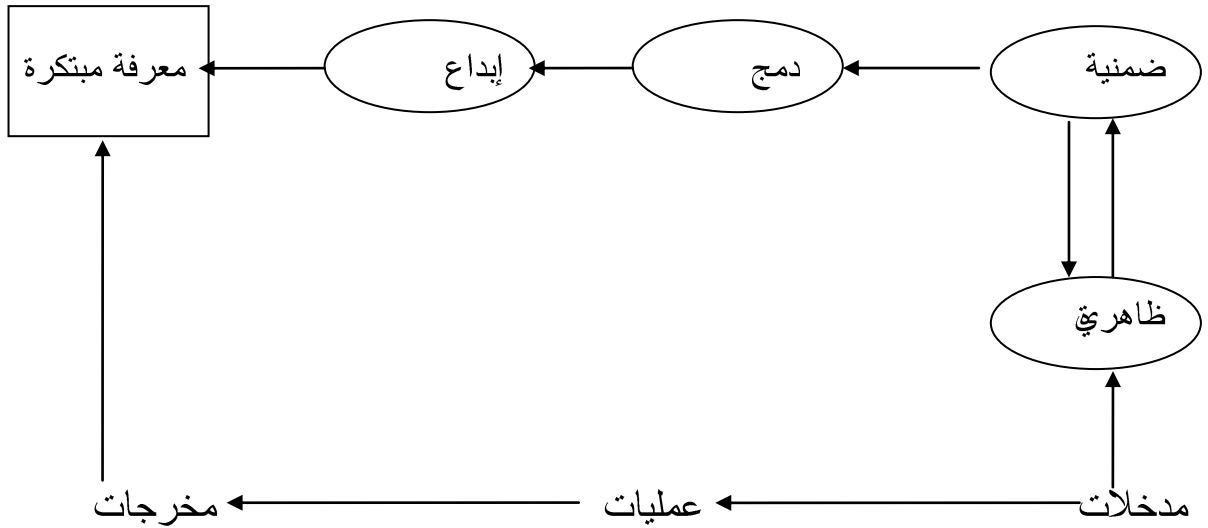
¹ Ibid, p 9

المطلب الثالث : اكتساب المعرفة

تعتبر المعرفة والقدرة على اكتسابها وتطويرها من المصادر الأكثر أهمية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، حيث أن هناك رابط بين المعرفة والميزة التنافسية وهذا الرابط هو القدرة على اكتساب المعرفة كذلك قيادة تلك المعرفة إلى الإبداع الذي يقدم أسس الميزة التنافسية.

معنى اكتساب المعرفة : يقصد باكتساب المعرفة وتطويرها جميع الأنشطة التي تسعى المنظمة من

خلالها الحصول على المعرفة واقتنائها من مصادر متعددة سواء كانت صريحة أو ضمنية، كذلك القدرة على الإبداع وتطوير الأفكار والحلول كقيم مضافة والمزج بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية لتكوين معان جديدة من هذا المزيج، ومن خلال التعريف يتضح أن الدمج بين المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية يؤدي إلى اكتساب المعرفة وتطويرها نقل المعرفة واستخدامها؛ تنظيمها وتقييمها؛ بمعنى دمج اكتساب المعرفة وتوليد معرفة جديدة مما يؤدي إلى درجة الإبداع ويوضح الشكل (05) ذلك :



الشكل (05) دورة عملية اكتساب المعرفة و تطويرها¹.

كما أصبحت المعلومات أهم مصادر الثروة، وصارت المعرفة أكثر أهمية للمنظمات من أي موجود آخر من موجوداتها، وأضحى العنصر البشري المصدر الرئيس لقوة المنظمة، ويتم توليد المعرفة بشكل مستمر في كل ركن من أركان المنظمة. ويتضاعف إنتاج المعرفة في كل مجال من مجالات المنظمة، فالمعرفة ضرورية لزيادة قدرة الموظفين على تحسين الأداء وتطويره، والمعرفة مطلوبة لتجديد المنتجات والخدمات، والمعرفة لازمة لتغيير الأنشطة والبناء وحل المشكلات، فالمعرفة ضرورية لتزويد المنظمة بالتميز التنافسي في الأسواق، والتميز العقلي والابتكار في الموارد البشرية¹.

ويوضح ماركودت (Marquardt)²، أن اكتساب المعرفة يتم من خلال عدد من العمليات التي تبدأ بالبحث الجاد وتنتهي بالإبداع ويرى أن النوع الذي يتم اكتشافه أو اكتسابه يكون من خلال حل المشكلات ومن خلال التجريب يمكن بالتالي أن يكون أكثر قيمة بالنسبة للمنظمة.

كذلك يشير كل من نوناكا وتاكوشي (Nonaka & Tekeuchi)³ أن الأفراد هم الذين يكتسبون ويولدون ويبدعون المعرفة، أي أن المنظمة لا تستطيع فعل ذلك بدون الأفراد بالتالي على المنظمة أن تدعم وتحفز نشاطات اكتساب وتبادل وتوليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد بل وعليها توفير البيئة المناسبة لذلك. وقد أشارت كثير من الدراسات إلى هذا المفهوم وأجمع كل من ورنير و Warner، وتزيل ويكهام Wickham & Witzel)⁴ على أن المعرفة يتم اكتسابها بواسطة الأفراد وأن المنظمات لا تستطيع العمل بدونهم وحثت المنظمات على مساندة الأفراد المبدعين وتوفير الظروف المناسبة لهم من أجل اكتساب المعرفة وتطويرها.

ضمنية دمج إبداع معرفة مبتكرة ظاهرة.

¹ أسماء النسور: "أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي" جامعة الشرق الأوسط 2010 م مذكرة ماجستير منشورة على الموقع

<http://www.meu.edu.jo/library/634193466420306250.pdf>

²Marquardt, Michael J : **"Building the Learning Organization"**. Mastering the five Elements for corporate Learning, Davis- Black Publishing Company: U.S.A... 2002 p 33

³ Nonaka, Ikujiro and Takenchi, Hiroataka Hitosubashi : **" knowledge Management"**, John Wiley & Sons (Asia):Singapore. 81- Pastor, prieto 2003 P 11

⁴Warner, M and Witzel, M: **"Managing in Virtual Organizations"**. Thomson: Australia 2004 p 90

كما تتمثل عملية اكتساب المعرفة¹ في عملية البحث في المنظمة عن كل المعارف الصريحة والضمنية ، وتحديد المسارات المؤدية إليها ، و هو ما سمي بخريطة المعرفة ، بمعنى تحديد الصورة العامة للشركة ، وتحديد الطرق للوصول الى كل معرفة موجودة فيها ، و ربط خبراء كل مجال فيما بينهم بطريقة تسهل الرجوع إليهم عند الحاجة ، فهي عبارة عن خارطة فعلية تحدد مكامن المعرفة في الشركة تحدد مراحل عملية الخريطة كما يلي :

* النظرة الجماعية في الشركة حول خريطة المعرفة .

* تقديم الحوافز و الامتيازات ، من أجل نجاح عملية تحديد المعارف، و رسم مساراتها في الشركة ، و تحقيق الأهم و هو عملية تقاسمها مع الآخرين ، عند الحاجة إليها .

- تحديد المعرفة ، وخبراتها ، و أفضل ممارساتها .
- تحديد مواقع وجودها ، و الأفراد الذين يمتلكونها .
- تحديد الأطراف الواحدة ، أو المتعددة، و المسار الممكن إتباعه للاستفادة منها .
- تحديد الفجوات ، و النقص المجسد في المعرفة الحالية ، من أجل تطوير الطرق و الأساليب اللازمة لتغطيته.

عملية إيجاد أو اكتساب المعرفة :

وتستعرض الباحثة عملية إيجاد أو اكتساب المعرفة من خلال التعرض إلى أربعة عناصر أساسية تمثل جوهر عملية اكتساب المعرفة وهذه العناصر تتمثل في:

1. تحديد وتعريف إستراتيجيات المعلومات.
2. الوعي الدائم ببيئة المنظمة.
3. فحص ودراسة سياسة المعلومات داخل المنظمة.

¹ فريد كورتل: "الإدارة الفعالة للمعرفة : مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد"، مرجع سابق ص 10

4. تقييم البيئة الخارجية وتأثيرها على حاجات المعلومات.

و في ما يلي ستقوم الباحثة بشرح كل من هذه العناصر.

1. تحديد وتعريف إستراتيجيات المعلومات:

يقول لاودون و لاودون (Laudon & Laudon)¹ أن الرؤية المتبلورة والأهداف الواضحة تكسب المنظمة القدرة على تطوير التخطيط الإستراتيجي ومن الأهمية أن نربط احتياجات المعلومات داخل المنظمة برؤية ورسالة وأهداف المنظمة وأن تحديد نوع المعلومات المطلوبة وذلك لتدعيم عمليات صنع القرار ولتعزيز السياسات التي تتوافق مع أهداف ورسالة المنظمة، كما يذكر بأن هناك احتياجات متعددة للمعلومات في كل أنحاء المنظمة، و لكن ربط هذه المعلومات بشكل محدد مع رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها يعتبر أمراً مهماً وضرورياً للتصميم الناجح والتفصيل المؤثر والاستخدام الحقيقي لنظم المعلومات.

2. الوعي الدائم ببيئة المنظمة:

يذكر بيتريديس وآخرون (Petrides & Other)² أن المعلومات والثقافة يصفان بيئة المنظمة المرتبطة بالمعرفة فيمكن للمعرفة أن تحقق النجاح لو استطاعت الثقافة أن توصل قيمة وأهمية المعلومات والمعرفة للناس، فسلوك المنظمة وثقافتها يتجسدان من خلال الوظائف والمعايير التي تعمل على تعزيز دورة عمل البيانات - المعلومات - المعرفة، وهذا يشتمل على النظر إلى عمليات التخطيط والتصميم في إطار هؤلاء المستهدفين والمعنيين ويشتمل على البيئة التقنية داخل المنظمة والتي تمثل أهمية كبيرة في تدفق المعرفة داخل المنظمة.

¹ Laudon, Kenneth and Laudon, Jane : "Management Information Systems". Seventh Edition: India.2002, p 73-74

² Petrides & Lisa : « Organizational Learning and the Case for Knowledge ». Based Systems, 2002 p p 69-84

3. فحص ودراسة سياسة المعلومات داخل المنظمة:

يذكر دافنبورت وآخرون Davenport & Other¹ ، أن هناك العديد من الاهتمامات الأساسية حول شؤون سياسات المعلومات في مجال إيجاد المعرفة، وأول هذه المسائل تحديد من يتحكم في المعلومات ويديرها داخل المؤسسة وهناك العديد من مكاتب أبحاث المؤسسات والتي تمثل مستودعات أساسية للمعلومات داخل المؤسسات أو داخل بيئة المؤسسة مثل قسم التخطيط أو قسم التوجيه أو قسم الخدمات أو قسم تقنية المعلومات، ومن المسائل المهمة أيضا تحديد من يقدم المعلومات ويفسرها.

4. تقييم البيئة الخارجية وتأثيرها على حاجات المعلومات : يذكر دافنبورت Davenport² ،

أن البيئة الخارجية تمثل عنصرا مهماً وذلك عند الحاجة إلى استخدام المعلومات الخارجية لاتخاذ القرار الداخلي ولأهميتها أيضا للمتطلبات التي تحتاجها المعلومات الداخلية من البيئة الخارجية. نتيجة لإيجاد هذه المعرفة يحصل تفاعل بين المعرفة الضمنية والصريحة.

مصادر المعرفة وأنواعها

1. مصادر المعرفة وخصائصها:

عرف صفادي (Saffady) أن مصدر المعرفة هو ذلك المص در الذي يجري أو يجمع المعرفة، وأكد أن الذكاء والتعلم والخبرة، أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد، وتجدر الإشارة أن أرسطو قديما تكلم عن الحس كمصدر للمعرفة، ولتحديد المصادر بصورة دقيقة نقسم إلى مصدرين :

- المصادر الخارجية: وهي التي تظهر في البيئة الخارجية المنظمة ، وتتوقف هنا على نوع العلاقة بينها وبين المنظمات الرائدة، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن

¹ Davenport, T.H, Eccles, R & Prusak, L : « **Information Politics** », Sloan Management Review.1992 p54.

² Davenport, T.H., and Prusak, L : « **working knowledge managing what your organization knows**». Harvard Business School Press: Boston. 1998 p 55 .

بين هذه المصادر المكتبات والإنترنت، والجامعات ومراكز البحث العلمي إضافة للبيئة الخارجية للمنظمة (الموردين، المنافسون، الزبائن...).

● المصادر الداخلية: وتمثل البيئة الداخلية للمنظمة، والمتمثلة في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف المواضيع، والتي تكتسب من خلال المؤتمرات الداخلية، الاستراتيجيات، ومن خلال التعلم أثناء العمل أو البحوث.

تتنوع في عصرنا الحالي مصادر المعرفة ولا يمكن حصرها فهناك العديد منها ويمكن أن نتناول بعضها فقد طرح بادراكو Badaraco هذه المصادر والتي يمكن تحديدها بالآتي¹:

(1) **الإنسان أو الفرد العامل** : يعتبر الفرد العامل في أي مجال هو مصدر للمعرفة ولكن ليس كل العاملين في محيط العمل الإنتاجي حيث يشمل فقط العاملين الذين لديهم معارف وخبرات في كيفية إنجاز الأعمال ذات الطبيعة الخاصة والتي تتطلب إبداعا في العمل، وعن طريق هذه المعرفة استطاعت شركات إنتاج السيارات مثل إنتاج سيارات بأفكار ومعارف العاملين ويطلق على هؤلاء في مجتمع المعرفة أن (CMA) ويشير في هذا المجال (Intellectual capital) برأسمال الفكري هؤلاء الأفراد العاملين هم المسؤولين عن تحقيق القيمة المضافة لمنظماتهم من خلال مهاراتهم وخبراتهم

(2) **فرق العمل** : هؤلاء يمثلون مجموعة من العاملين ضمن مجال وظيفي معين أو مجالات مختلفة ويتميزون بقدرات إبداعية ويعملون معا لابتكار معارف جديدة في مجال عملهما.

(3) **البحوث والدراسات** : وتعتبر مصدراً مهماً لإنتاج المعرفة مثال على ذلك التسويق و بحوث تطوير المنتجات، حيث تساهم في إيجاد معرفة جديدة يكون لها دور فعال في تطوير أنشطة المنظمات.

¹ Badaracco, josepl , The Knowledge link , Harvard Business school:U.S.A, 1991p189.

هذه المصادر يمكن اعتبارها مصادر داخلية للمعرفة بالمقابل هناك مصادر خارجية تتمثل في علاقة الشركات الكبيرة مع الشركات الصغيرة أو علاقة الشركات مع بعضهم الآخر، حيث أن هذه العلاقات تؤدي إلى تعلم الكثير من المهارات والخبرات.

و يضيف كولين "Cullen"¹ أن المصادر المعتمدة من أجل الحصول على المعرفة أو اكتسابها تتمثل في:

أ - **مصادر داخلية:** تعتبر المعرفة الضمنية احد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة وتشتمل المعرفة الضمنية على خبرت الأفراد ومعتقداتهم وافتراساتهم وذاكرتهم وحقوقهم وفي الطلب يكون هذا النوع من المعرفة صعب النقل أو الشرح وفي الوقت ذاته قد تكون لهذا النوع منافعها الكثيرة لصالح المنظمة.

ب - **المصادر الخارجية:** هناك عدد كبير من المصادر الخارجية التي يمكن للمنظمة الحصول منها على المعرفة ومن هذه المصادر: التصورية الاقتداء أمام المنظمات الأخرى والمشاركة في المؤتمرات واستئجار الخبراء ومتابعة الصحف

والمجلات والمواد المنشورة على شبكة المعلومات العالمية ومشاهدة التلفزيون وأفلام الفيديو ومراقبة الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية وجمع المعلومات والبيانات من الزبائن والمنافسين والموردين و التعاون مع المنظمات الأخرى وإنشاء التحالفات وإقامة المشاريع المشتركة وغير ذلك من المصادر الأخرى.

نظام المعلومات:

يمثل نظام المعلومات: "النظام الذي يجمع و يحول و يرسل المعلومات في المنشأة و يمكن أن يستخدم أنواعا عديدة من نظم المعلومات لمساعدته على توفير المعلومات حسب احتياجات المستفيدين"² إذن فهو يعمل على توفير المعلومات التي يحتاج لها المديرون لاتخاذ القرارات الخاصة بفعالية و بالتالي رفع مستوى الأداء و تحقيق الأهداف التنظيمية.

¹ Cullen, g. B and Parboteeah K, :Multinational Management, 2005, p425

² على محمد منصور: مبادئ الإدارة أسس و مفاهيم، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص85.

وكما يعرف أيضا بأنه : " مجموعة متجانسة ومتراصة من الأعمال ، العناصر والموارد تقوم بتجميع تشغيل وإدارة ورقابة البيانات بغرض الإنتاج وتوصيل معلومات مفيدة لمستخدمي القرارات من خلال شبكة من خطوط قنوات الاتصال " ¹.

فنظام المعلومات عبارة عن عملية إنتاج، تجهيز، تدبير المعلومات والأنشطة والقنوات في بيئة معينة بهدف تداولها في هذه البيئة.

مما سبق يمكن اعتبار نظام المعلومات الآلية التي بواسطتها يمكن تجميع البيانات، تحليلها، فحصها وكذا معالجتها من خلال انتقاء المفيد منها ومن ثمة إيصالها للمستفيد عبر عدة منافذ.

المطلب الرابع : التكوين كاستراتيجية لتحسين أداء الأفراد في المؤسسة

تعمل العديد من المنظمات على تكوين أفرادها بهدف تحقيق الميزة التنافسية؛ وذلك بإعادة النظر في ما يخص برامجها التكوينية، إذ يتم الربط بين نتائج أو مخرجات البرامج التكوينية والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، فالتركيز على نوعية و جودة البرامج التكوينية مقارنة بتكلفتها لا بد أن يكون متوافقا مع إستراتيجية المنظمة، ويؤدي إلى تحقيق المزايا التنافسية المتمثلة بتلبية حاجات الزبائن من المنتجات والخدمات بالنوعية المرغوبة فيه.

مفهوم التكوين : إن التكوين في مفهومه الشامل ² يعني: " تزويد العاملين بمهارات ترتقي بأدائهم من مستوى الممارسة إلى مستوى أفضل بصورة دائمة لتحقيق الأهداف "، ويدور حول تحسين أداء الأفراد العاملين، ولا يعني ذلك بحال من الأحوال تدني مستوى الأفراد في المنظمة، إنما يعني أن هناك مستوى

¹ إبراهيم بختي : " تكنولوجيا و نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة "، الموقع على الويب : http://bbekhti.online.fr/trv_pdf/TIC.pdf,29/04/2008,09:58

تاريخ التصفح : 2010/12/21

² بخوش الصديق: " الإدارة الإستراتيجية للتكوين " مذكرة ماجستير في ادارة الافراد والعلاقات الانسانية 2007، منشورة على الموقع : <http://islamfin.go-forum.net/t1393-topic>

تاريخ التصفح : 2009/11/10

أفضل من الأداء يطمح في الوصول إليه، بما أن يوجد تفاوت في أداء العاملين، فإن التكوين يوفر للمنظمة فئة متميزة من موظفيها تستطيع الاستفادة منهم في الزمن الذي تميزه المنافسة و التحولات التكنولوجية.

أهداف التكوين في المؤسسة :

تسعى إدارة الموارد البشرية في المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إجمالها فيما يلي¹:

- أ - تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة ، وذلك من خلال تخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كماً ونوعاً باستخدام الأساليب العلمية بصفة عامة والأساليب الإحصائية والرياضية بصفة خاصة.
- ب - العمل على زيادة مستوى أداء العنصر البشري ، وذلك من خلال الاهتمام بزيادة قدرة الأفراد على العمل وزيادة رغبتهم في أداء العمل ، وذلك عن طريق تنمية قدراتهم بالتدريب وتوفير مناخ العمل المناسب مادياً ونفسياً.

ج - زيادة درجة الولاء والانتماء ، وذلك من خلال وضع هيكل عادل للأجور والحوافز وسياسات واضحة للترقية ، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تدعيمها من حين لآخر.

وضع نظام موضوعي لقياس وتقييم أداء العاملين ، بحيث يضمن إعطاء كل ذي حق حقه سواء في الترقية أو المكافآت أو العلاوات الاستثنائية أو الحوافز المادية والمعنوية.

من بين الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية وظيفة تنمية العاملين . بعد حصول المنظمة على القوى العاملة اللازمة كماً ونوعاً بما يتفق مع متطلبات أهداف المنظمة لابد من تنمية مهاراتهم بصفة مستمرة لرفع مستوى الكفاءة وتحسين الأداء ، وهذا يتم من خلال التدريب المستمر ، وذلك لضمان سلامة تنفيذ

العمل.²

¹ سعيد شعبان حامد الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ص ص 3-4

² نفس المرجع السابق ص 5

إن وظيفة التدريب تعتبر من الوظائف الأساسية التي تضمن استمرار المنظمة لمواجهة التطورات التكنولوجية في أساليب العمل وأدوات الإنتاج مما يترتب عليه ضرورة الحصول على كفاءات ومهارات متخصصة ، وهذا لا يتوافر للمنظمة إلا من خلال تدريب وتنمية القوى العاملة الحالية للمنظمة في جميع المستويات الإدارية.

أهمية التكوين في المؤسسة: تظهر أهمية التكوين في مستويين (أهميته بالنسبة للمنظمة و أهميته بالنسبة للفرد¹):

– الأهمية الأولى بالنسبة للمنظمة: من بين الفوائد التي يحققها التكوين للمنظمة، "زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي، إذ أن إكساب الأفراد المهارات و المعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة و تقليص الوقت الضائع و الموارد المادية المستخدمة في الإنتاج . كما أن التكوين يساعد على الاتجاهات الإيجابية لدى الأفراد العاملين نحو العمل والمنظمة، و يؤدي إلى توضيح السياسات العمة للمنظمة، و بذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف.

و التكوين أيضا يبعث على تجديد المعلومات و تحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة، حيث أن "التكوين يساعد على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة، فمن نتائج التقدم التكنولوجي انتشار و استعمال الآلات الحديثة و المعقدة، مما يوجب على المؤسسات تدريب م وظيفيها على استعمال و صيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة."

إذن بدون تكوين قد تواجه المنظمة مشاكل في سيرورة العملية الإنتاجية من جراء هذه التكنولوجية الجديدة، حيث أن هذه الأخيرة قد تسبب حالة الاغتراب لدى الأفراد العاملين و استيائهم من جراء عدم معرفتهم لهذه التكنولوجية أو هذه التقنيات المدرجة في ميدان العمل.

¹بخوش الصديق: " الإدارة الإستراتيجية للتكوين"، مرجع سابق

كما أن التكوين يعمل على تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنظمة، و إكسابها صفة الاستقرار و الصورة الجيدة في المجتمع، حيث يعمل على تقليص الفوارق بين المنظمة و زبائنها أي يعمل على تقريب الزبون اتجاه مصالح المنظمة التي بفضل التكوين تقدم لهم خدمات في المستوى المطلوب و المرضي.

- الأهمية الثانية بالنسبة للأفراد العاملين:

يحقق التكوين للأفراد العاملين فوائد أخرى من أهمها : تحسين فهمهم للمنظمة و توضيح أدوارهم إتجاهها، "و يعمل على تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة و المهارة، و يساهم في تنمية القدرات الذاتية للعاملين. "

كذلك "التكوين يقلل الحاجة إلى الإشراف أي أن العامل المتدرب الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من مرؤوسيه"، وبالتالي يوفر له الوقت للقيام بنشاطات أخرى في خدمة أو لصالح المنظمة.

المبحث الثالث : الاتصال لتفعيل التعلم التنظيمي من خلال تقاسم المعارف

إن أهمية المعرفة لا تتوقف عند الوصول إليها أو بتعدد المصادر التي تسمح بالإنفاذ إليها بل تتعدى ذلك إلى التشارك فيها؛ بمعنى أدق من خلال تقاسمها الذي لا يتأتى إلا من خلال التفاعل الإنساني و كذا مختلف الأساليب الاتصالية.

إن التنظيمات من خلال الاتصال تهدف إلى تنسيق نشاطاتها فمن دون حدوث اتصال لا يمكن أن تنتقل المعارف و لا يمكن أن تؤدي الغرض الذي تطمح إليه، والمقصود هنا تجاوز العقبات.

ففي هذا الفصل سنحاول التعرف و بشيء من التفصيل إلى الإتصال؛ أهميته؛ أنواعه و كذا الاتصال الفعال ليتم بعدها التطرق إلى تقاسم المعارف من خلال عرض بعض الأدوات المساعدة في ذلك ثم معوقات تقاسم المعارف في التنظيم بصفة خاصة.

المطلب الأول : الاتصال

يعتبر الاتصال من المكونات الرئية للعملية التنظيمية إذ يؤدي الاتصال عدة وظائف تتعلق بجمع المعلومات لاتخاذ القرارات ثم اتخاذ القرارات ومحاولة تغيير الاتجاهات، كذلك يمكن الاتصال الفعال الرؤساء والمشرفين من ممارسة وظائفهم في التوجيه والتدريب بشكل فعال ويمكن تشبيه عملية الاتصال بالأعصاب في الجسم التي تتولى نقل الأوامر من والى الدماغ وأي خلل في عملية الاتصال يعني شلل في الإدارة ، ولا يمكننا تصور وجود أي تنظيم دون نظام فعال للاتصال فالالاتصال جزء أساسي من كافة الخطوات التنظيمية من تخطيط وتوجيه وتنظيم.¹

إن النجاح في خلق المعرفة التنظيمية يقوم على نجاح المنظمة في فتح قنوات الاتصال بين أفرادها وإشاعة مناخ يشجع تحويل المعتقدات والمدرجات والقيم التي يخترنونها بداخلهم إلى كلمات وتعبيرات معلنة يمكن تداولها فيما بينهم وانتشارها في أرجاء المنظمة حتى يمكن لها أن تجدد طريقها للاندماج فيما يتم من عمليات، منتجات، ونظم وخدمات.

ويمكن تلخيص أهمية الاتصال في التنظيم من خلال النقاط التالية:

1. تفسير مكونات العملية التخطيطية.
2. حل مشاكل العمل والعاملين .
3. تقوية التفاهم وتبادل المعلومات .
4. يساهم في عملية الرقابة .
5. إحداث التقارب بين الإجراءات والعاملين.

¹القرعان، احمد خليل و حراشة، ابراهيم محمد علي: "الإدارة المدرسية الحديثة" ، الطبعة الاولى ، دار الاسراء للنشر، عمان . 2004 ص

نماذج و مقاربات الاتصال:

عرف مفهوم الاتصال عدة تطورات مفهومية فتعددت بذلك المقاربات و النظريات التي اهتمت به حيث نذكر أهمها و التي تمثلت في :

1. المقاربة الوضعية Approche positiviste¹:

ظهرت مع هذه المقاربة الاتصالية عدة نماذج و نظريات تمثلت في :

أ - نموذج نظرية المعلومة : وضعه عالمي الرياضيات شانون و ويفر Shanon – Weaver

خلال الأربعينيات (1945) و هو نموذج خطي على شكل "مرسل - مستقبل" من خلال إرسال

معلومة عبر الهاتف وفقا للمخطط : مرسل ← ترميز محتوى ← مستقبل

ب - نموذج : الاتصال عبر مرحلتين : هذا النموذج هو نتاج الدراسات التي أجريت بالولايات

المتحدة الأمريكية خلال الخمسينيات حول وسائل الاتصال الجماهيري (راديو- تلفزيون)

و يهتم بدراسة التأثير الذي تمارسه وسائل الاتصال الجماهيري على الجمهور. يفرض هذا النموذج

مرحلتين لاستقبال المعلومة عبر وسائل الاتصال الجماهيري، و لقد جاء هذا الفرض انطلاقا من

فكرة أن هناك وسيط، و هو ما يعرف بـ " قائد الرأي"، الذي يعتبر الرابط بين الأفراد الذين

ينتمون إلى جماعته. و السؤال الذي يثيره هذا النموذج هو : ما هي التأثيرات التي تمارسها وسائل

الاتصال الجماهيري؟ كما يستعمل هذا النموذج بكثرة في الإشهار و التسويق.

2. المقاربة النسقية للاتصال Approche systémique²:

أ - النموذج السوسيومتري Modèle Sociométrique : ظهر هذا النموذج عام 1954 مع

ظهور كتاب " Les Fondements de la sociométrie" من تأليف مورينو و جاكوب

¹ Philippe Cabin - Alex Mucchilli: « La Communication Etat des Savoirs », Edition des sciences humaines, Paris 2000, p p 67/66

² Ibid p p 70-71

Moreno & Jacob. يشير هذا النموذج إلى العلاقات (غير الرسمية) التي توجد في الجماعة و يركز على العلاقات الاجتماعية العاطفية التي تربط الأعضاء في الفريق، بمعنى : مع من يريد الفرد أن يعمل و مع من لا يريد العمل.

هذه الاختيارات يتم ترجمتها وفقا لرسم بياني، Diagramme يطلق عليه : بيان اجتماعي Sociogramme؛ في هذا النموذج بداية القطيعة الإستمولوجية مع النماذج السابقة (الخطية) و هذا النموذج ؛ فهو يعد نموذج نسقي جزئيا (شبه نسقي) و يعرف الاتصال على أنه : علاقة ألفة Affinité (سواء إيجابية أو سلبية) و في نفس الوقت كقناة مخصصة لنقل المعلومة و بالتالي فإن الهياكل غير الرسمية في الجماعة هي التي تساعد أو تعيق مرور و تدفق المعلومات.

ب - النموذج التبادلي Modèle Transactionnel : ظهر هذا النموذج خلال السبعينيات فيما يعرف بـ : "التحليل التبادلي Analyse transactionnelle" و ذلك بعد قطيعة إستمولوجية أخرى في تحليل الاتصال، و بالتالي و لأول مرة لم يعد الاهتمام ينصب على محتوى الرسالة بل شكلها العام؛ و يعد إيريك بيرن Eric Berne مؤسس هذا النموذج و يركز فيه على قواعد العلاقات و أنماط الاتصال الضمني الذي ينشأ خلال العلاقات ما بين الأفراد و هو ما يشير إليه بول واتزلافيك Paul Watzlawick في نمودجه " التحليل النسقي" حيث يتحدث عن ما يسميه "قواعد اللعبة Les règles du jeu" أو النسق المتفاعل الذي يشير إلى العلاقة بين فاعلين و أهم المكتسبات السيكولوجية التي تصدر من جراء هذه العلاقة.

إن التحليل التبادلي يركز على الجانب النفسي (السيكولوجي) في تحليل الاتصال و ذلك من خلال عدة مستويات:

1. المستوى الأول : أو ما يعرف بالمستوى المعياري (الأبوي).

2. المستوى الثاني : ما يعرف بالمستوى المنطقي أو المبني على العقل (البالغ أو الراشد).

3. المستوى الثالث : المستوى الانفعالي أو سريع التأثير (الطفل).

ينظر هذا النموذج إلى الاتصال من خلال التبادلات الملاحظة (المرئية) و مقبولة اجتماعيا و الكامنة في المبادلات المخفية المرتبطة بتحفيزات فردية عقيمة.

ج- النموذج التفاعلي النسقي : هذا النموذج هو خلاصة أبحاث أعمال مدرسة "بالو ألتو Palo

"alto"¹، مدرسة الاتصال، و التي تعبر عن تيار فكري متعدد التخصصات و الذي جمع بين العلوم الأنثروبولوجية، الاجتماعية، البيكولوجية، و تسلط الضوء على أنماط العلاقات بدلا من الأفراد.

ظهر هذا التيار الفكري خلال الخمسينيات، و من روادها : جريجوري باتسون Gregory

Batson، دون دي جاكسون Don D. Jackson، بول واتزلافيك Paul Watzlawick،

و برزت مدرسة بالو ألتو PALO ALTO في ثلاثة مجالات :

(1) إقتراح نظرية جديدة للاتصال.

(2) تطوير منهجية جديدة و مبتكرة للتغيير.

(3) ممارسة علاجية معمقة و متجددة للاتصال.

و تعرّف هذه المدرسة الاتصال على أنه مشاركة الفرد في نسق التفاعلات التي تربطه بالآخرين

و بالتالي فإن هذه المدرسة اهتمت بالنسق، التبادلات و مفارقة الاتصال.

د- نموذج الفرقة الموسيقية أو المعزف Orchestre : من رواده إيف وينكين Yves Winkin

و يفترض نموذجه أنه لا يوجد تمثيل خطي أو بياني للا اتصال بل أن الاتصال يعني ذلك الإنتاج

¹ Philippe Cabin : « La Communication Etat des Savoirs, Edition des sciences humaines, Paris 2000, p131.

المشترك لمجموعة من الأفراد التي تعمل تحت قيادة و توجيه قائد كما يحدث تماما في الفرقة الموسيقية بقيادة المايسترو.

3. المقاربة البنائية Approche Constructiviste¹

أ - نموذج (شبكة التغييرات و التعليقات الخاصة بعناصر النص الأ صلي أو الأولي)

Hypertexte : إن هذا النموذج يرجع في وصفه لعملية الاتصال إلى فكرة استعمال الأقراص المضغوطة CD ROM و كذلك الإنترنت، عندما يتم النقر على كلمة معينة لتظهر بذلك شروحات و توضيحات حول معناها.

إن هذا النموذج البنائي يعتبر عملية الاتصال كناقش (نص، مضمرة أو مخفي) يتم بين فاعلين ينتمون إلى هيكل اجتماعي.

إن المفهوم "ناقش" لا يظهر في بداية الأمر بل ينجم عن عدة قراءات لعدد معين من الترجمات حول النقاش ذاته، و بالتالي فإن هذا النموذج يدور حول الطرح : ما هو النقاش الخفي الذي يمكن إبرازه من خلال عملية الاتصال الحاصلة؟ و كيف يقوم كل فرد بترجمة هذه الرسالة الأولية.

ب - **نموذج الوضعية Modèle Situationnel** : يركز هذا النموذج في دراسته لعملية الاتصال على الوضعية و السياق الذي يتم فيه الاتصال و كذا مختلف أبعاد هذا السياق.

إن معنى الاتصال، حسب هذا النموذج، هو حوصلة مخ تلف المعاني التي تظهر من خلال السياق الذي بدوره يساعد على بناء معناً لتبادل.

إن كل من المعنى و السياق يتم بناؤهما من خلال التبادل و بالتالي فإن ترجمة الظاهرة الاتصالية الملاحظة لها جذور في وضعية الاتصال، سياقه و معاني التبادلات و بالأخص معنى التقاسم الذي يتم اكتشافه من خلال السياق و الوضعية.

¹ Ibid p p 75-77

إن هذه السيرورات تساعد على بناء معنى نهائي للاتصال الذي يترجم في هذه السياقات المختلفة.

و عليه ؛ و يمكن اعتبار الاتصال وسيلة لنقل المعلومات والقيم والاتجاهات وعن طريقه يتم إحداث التفاعل بين الأفراد في صورة متبادلة من الجانبين لا من جانب واحد ، وقدم فرانك دانس¹ دراسة توصلت إلى أن هناك أربعة جوانب تدور حولها هذه التعريفات حيث ركز الأول على الجانب العملي للاتصال من حيث نقل الأفكار والمعلومات وركز الثاني على انه عملية فهم إما الثالث فهو التأثير في سلوك الآخرين وركز الرابع على انه تفاعل بين شخص وآخر.

عناصر عملية الاتصال: إن عملية الاتصال تستدعي حضور عناصر أساسية تتمثل في² :

1- المرسل : تبدأ أي عملية اتصال بمرسل أو مصدر للمعلومات لديه فكرة أو رأي يرسلها إلى طرف آخر بهدف إثارة سلوك والحصول على استجابة.

2- المستقبل: وهو الطرف الآخر في عملية الاتصال وتتوقف مدى فاعلية الاتصال على مدى استقباله للرسالة وعلى الاستجابة.

3- الرسالة : هي عبارة عن المعلومات التي ترسل من المرسل إلى المستقبل بهدف التأثير في سلوكه ووضوح الرسالة له اثر في تسهيل الاتصال ولكل رسالة جانبان الأول له علاقة بالمضمون وهو يشير إلى المعلومات والحقائق والثاني يشير إلى الرموز التي تستخدمها الرسالة.

4- قناة الاتصال: هي الوسيلة التي يلجا إليها المرسل لنقل الرسالة وهناك عدة قنوات للاتصال: القناة اللفظية (مثل الاجتماعات او المقابلات الشخصية).

القناة الكتابية (النشرات ، التقارير).

¹حسن، ماهر محمد : " القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم "، دار الكندي ، الاردن، 2003 ص 95

²رياء الصبحي: "الاتصال الإداري"، شبكة المدارس العمانية 2003 - 2009 ، سلطنة عُمان

الموقع على الويب <http://www.almdares.net/modules.php?name=News&file=article&sid=203>

تاريخ التصفح 2010/10/16

القناة التقنية (التلفزيون، الراديو، التلغراف).

القناة التصويرية (الملصقات، الإعلانات).

قناة الانترنت وهي احدث وأسرع قناة للاتصال.

5- التغذية الراجعة: هي عملية تبين جدوى التعليمات ومدى نجاحها في تحقيق الأهداف وتختلف طرقها

باختلاف قناة الاتصال ويشمل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ويتم البحث عن الجوانب السلبية وتصويبها

وتعزيز الجوانب الايجابية.

المهارات اللازمة لعملية الاتصال:

1- مهارة التحدث : وهي قدرة القائد على توصيل الأفكار بصورة مفهومة وبيّنة عن العصبية والتكرار

2- مهارة الكتابة : تساعد الكتابة القائد على توصيل التعليمات والأفكار بطريقة مقروءة واضحة وذلك عن

طريق النشرات والتعليمات المكتوبة.

3- مهارة الاستماع : تساعد هذه المهارة القائد على فهم الآخرين والإنصات الجيد هو وسيلة فعالة

يستوعب فيها القائد أفكار الآخرين.

4- مهارة القراءة : الهدف من القراءة الوصول الى المعنى بسرعة والقائد الذي يفهم ما يقرأ بسرعة يكون

اكثر قدرة على التعلم والنمو.

5- مهارة التفكير : يجب أن تتوفر هذه المهارة في القائد والتابعين ويختلف مستوى التفكير على حسب

موضوع الاتصال وقدرات المرسل والمستقبل.

وسائل الاتصال :

هناك نوعان من وسائل الاتصال¹ – النوع الرسمي والنوع غير الرسمي – والنوع الأخير هو الذي

تستخدمه جماعات التنظيمات غير الرسمية في المنشأة وهو يتمتع على درجة عالية من التصديق من جانب

¹ <http://www.khieronline.com/upload/AIAtsal.doc>

أعضاء هذه الجماعات ، وبالرغم من ذلك فإن معلوماته لا تأتي من مصادر رسمية ، ومن ثم يمكنه أن ينقل معلوماته لا تأتي من مصادر رسمية.

ولكنه نشاط طبيعي في أية منشأة وسيكون موجوداً عندنا طالما أن هناك جماعة من الأفراد تعمل مع بعضها البعض ولها مصالحها واهتماماتها الخاصة وأمام هذه الحقيقة فإن المدير العملي يستخدمه كجزء من مسالك الاتصال للمنظمة كلما أمكنه ذلك ، أما وسائل الاتصال الرسمي فتتضمن بالإضافة إلى المسالك التنظيمية المحددة العديد من الوسائل منها الآتي :

- 1 - المقابلات الخاصة.
- 2 - الاجتماعات على مستوى الإدارة أو القسم.
- 3 - الاجتماعات العامة.
- 4 - المؤتمرات.
- 5 - المكالمات الهاتفية.
- 6 - المجلات والجرائد الداخلية (التي تصدرها الشركة).
- 7 - التقرير السنوي للموظفين .
- 8 - المراسلات البريدية المباشرة.
- 9 - الملصقات على الحائط .
- 10 - النشرات الدورية .
- 11 - النشرات الخاصة.

أشكال الاتصال:

يمكن للاتصال في المؤسسة أن يأخذ عدة أشكال : لكالاتصال النازل؛ الاتصال الصاعد؛ الاتصال الأفقي و الاتصال الشبكي.¹

أ- الاتصال النازل: يأخذ هذا النوع من الاتصالات صورتين، الأولى من أعلى إلى أسفل من المدير إلى المرؤوسين، أما الثانية فتأخذ شكل الدائرة التي يتوسطها المدير ويعتبر مركز اتخاذ القرار لكونه يسيطر على كافة قنوات المعلومات الصادرة منه واليه فهو محور كل اتصال.

وتعتبر الاتصالات النازلة احد الوظائف المهمة للمديرين اذ بدونها لا يستطيع العاملين معرفة الأصول الصحيحة لأداء العمل ويشمل هذا النمط التواصلي على:

1. تعليمات وتوجيهات تتصل بالعمل.
2. معلومات تتصل بممارسة العمل.
3. التغذية الراجعة إلى المرؤوسين حول تقاريرهم وأدائهم.
4. المعلومات التي تتعلق بسياسة المؤسسة.

ويجب أن لا تقتصر الاتصالات على الأوامر والتوجيهات ونواحي النقد بل يجب أن تشمل نواحي التقدير والإعجاب لان هذا يثير في العاملين الحماس والنشاط.

ب- الاتصال الصاعد : يتمثل هذا النوع من الاتصالات بالمعلومات التي ينقلها الموظفون في المستويات الدنيا الى القيادات الإدارية في المستويات العليا لتوضيح أفكارهم ومشاكلهم بشكل يتيح لهذه القيادات اتخاذ القرارات والتوجيهات المناسبة.

ج- الاتصال الأفقي: هو الاتصال الذي يحدث بين أفراد المؤسسة ممن هم على نفس المستوى التنظيمي ، ويوفر هذا النمط من الاتصال مشقة التواصل عبر التسلسل الهرمي الذي تنتابه أحيانا بعض التعقيدات. وهو

¹ Ibid

ضروري لتخفيف التوتر الذي قد ينشا من قنوات التواصل الراسي ، وتزداد الحاجة للتواصل الافقي بازياد تماسك المؤسسة وازدياد التعاون والتنسيق بين العاملين وهو يتيح الفرصة لتبادل المعلومات وإثرائها والاتصال الأفقي له عدة وظائف:

1. التنسيق بين الأفراد و الأقسام المختلفة وتبادل المعلومات.
 2. حل المشكلات من خلال التواصل المباشر بين المرؤوسين دون الحاجة لتدخل المستويات القيادية العليا.
 3. توفير المناخ النفسي الذي ينتج عن طريق التواصل بين المرؤوسين.
- د- الاتصال الشبكي: يتم هذا النمط من الاتصالات في كل الاتجاهات من الرئيس إلى المرؤوسين ومن المرؤوسين إلى الرؤساء ، وما بين رؤساء الأقسام وبينهم وبين المستويات ما دونهم وفوقهم ولهذا الاتصال عددا من الأهداف:

- 1- إشباع الحاجة إلى العلاقات الشخصية من غير العاملين في نفس المستوى التنظيمي.
 - 2- التغلب على الملل والروتين التي تنشأ عن أنماط التواصل الرسمي.
 - 3- محاولة التأثير في سلوك الآخرين.
 - 4- توفير مصادر للمعلومات لا توفره قنوات التواصل الرسمي.
- يحدث التواصل الغير رسمي في كل الأوقات ويتناول شتى الموضوعات سواء المتعلقة بالعمل ام بالجوانب الشخصية ومن القنوات المستخدمة في هذا الاتصال الهاتف واللقاءات الجانبية والزيارات الشخصية التي يتبادلها العاملون في المؤسسة.

تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال من بين أهم وسائل التعلم التنظيمي، ومن بين وسائل المعلومات والاتصال نجد ما يعرف بـ الشبكات المعلوماتية و التي تتمثل في :

▪ **الانترنت Internet:** التي من خلالها يمكن للمؤسسة تنسيق أعمالها عن بعد، ضمان الارتباط بين

فروعها، البقاء في علاقة مع شركائها، مورديه، وزبائنها، والتحكم في تدفق المعلومات مما يسمح

للمؤسسة بضمن انسجام تنظيمي وهذا ما يسمح بتحسين فعاليتها.

تعريف الانترنت: "هي مجموعة الأجهزة الإلكترونية المرتبطة فيما بينها و المتناثرة جغرافيا و التي تسمح

بتمرير المعطيات بسهولة و بطريقة اقتصادية من نقطة إلى أخرى"¹.

كما أنها: " و هي تجميع لشبكات متصلة فيما بينها لتشكل بذلك عالمية اكبر"².

• **الانترانت Intranet:** التي تسمح بالربط بين نظم المعلومات الداخلية في المؤسسة عن طريق

الاعتماد على شبكة الإنترنت، إضافة إلى رفع كفاءة العمال عن طريق تمكينهم من الاتصال بأصحاب

الخبرة، سواء في نفس المؤسسة أو باقي المؤسسات الأخرى، مما يخلق جو عمل قائم على التفاعل

والتعاون، وتبادل الأفكار والخبرات، لذا فهي تعتبر من بين أهم أدوات التعلم التنظيمي؛ و تعرف بأنها

: "شبكة داخلية خاصة بالمؤسسة و لكنها تستخدم بروتوكولات الانترنت و أدواتها"³.

أي أنها شبكة داخلية تخص منظمة معينة تستعمل بروتوكولات الانترنت كي تسمح للعاملين فيها بالاتصال

ببعضهم البعض و الوصول إلى المعلومات بطريقة أسرع و اقل تكلفة و أكثر كفاءة و بذلك فهي تتسم

بكونها لا تتعدى حدود العلاقات الداخلية بين الأفراد.

• **الاكسترانيت:** أو الشبكة الخارجية التي تستغل تكنولوجيات الانترنت لضمان تدفق المعلومة بين

المؤسسة وزبائنها، مورديها وشركائها.

و الاكسترانت هي نتيجة لتزاوج كل من الانترنت و الاكسترانت و بذلك هي: "المشاركة بين الانترنت

الخاص بالشركة و شركائها التجاريين". أو هي: "الاكسترانت تتمثل في شبكة الانترنت لمؤسسة أو شركة

¹ محمد لعقاب: "الانترنت وعصر ثورة المعلومات"، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1999، ص ص 30-31.

² مراد رايس: "أثر تكنولوجية المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة"، رسالة ماجستير منشورة في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 2005-2006 ص 44.

³ المرجع السابق نفسه، ص 46

يسمح باستغلالها، بالإضافة إلى موظفيها، للبعض من شركائها على غرار المزودين والحر فاء، فهي إذن شبكة انترانت متاحة لمجموعة منتقاة من الأشخاص داخل وخارج المؤسسة أو الشركة، ومن أهم فوائدها تعزيز سهولة التعامل وقابلية الاستعمال مع الحرفاء والمزودين وشركاء المؤسسة بصفة عامة، وإبقاء الحرفاء والمزودين على علم دائم بالأحداث المتصلة بالمؤسسة؛ وتقوية العلاقة مع الحرفاء وإدخال السرعة، والمرونة في تسويق الإنتاج والخدمات .

أهم الفروقات بين الانترانت والانترنت:

على الرغم من كون الانترانت والانترنت وسيلتان من تكنولوجيات الاتصال الحديثة إلا أنه هناك فروق بينهما. كما هو مبين بالجدول الموالي :

الجدول رقم 03 : فروق الانترانت والانترنت¹:

الفروقات	الانترنت	الانترانت
(1) الملكية	غير مملوكة لأحد.	هي ملك للمؤسسة التي تستضيفها.
(2) الوصول	أي شخص يمكنه الوصول إليها.	وصول للأشخاص المسموح لهم فقط.
(3) المحتوى	تحتوي على مواضيع و معلومات مختلفة ومتعددة.	تحتوي على مواضيع ومعلومات خاصة بالمؤسسة.

الاتصال الفعال :

حتى يكون الاتصال فعالاً لا بد من توفر عدة شروط حيث سنوجزها في النقاط العشرة التالية :²

- على القائم بالاتصال اختيار أفضل وأسرع طرائق الاتصال

¹ إبراهيم بختي: " دور الانترانت وتطبيقاته في مجال التسويق " ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2002 – 2003 ، ص 23.

² منذر هاشم الخطيب عميد كلية التربية الرياضية – جامعة بغداد الاكاديمية الرياضية العراقية 2007

- يجب على القائم بالاتصال أن يكون على علم بالأمور التي تجري في إدارته وإلا لن يكون قادر على شرح ظروف العمل إلى مرؤوسيه (فاقد الشيء لا يعطيه).
- إن نجاح القائد أو مدير يعتمد بدرجة كبيرة على مدى الحرية التي يتحدث بها مرؤوسيه إليه .
- التواضع على تنمية موهبة الاستماع و الابتعاد قدر الإمكان عن الشرود والتواضع على ما يجب قوله.
- عدم مقاطعة من يتحدث.
- عدم القفز إلى النتائج مباشرة.
- التصرف بحكمة وضبط الأعصاب عند سماع شيء يغضب.
- التأكد من وضوح الأفكار قبل البدء بعملية الاتصال.
- عدم التقليل من اثر النواحي الشكلية مثل التعبير، الصوت، حركة اليدين ..
- ربط عملية الاتصال بأمر له أهمية وقيمة لدى مستقبل الرسالة.
- جعل الهدف مفهوما لدى الآخرين ويجب أن يكون مستمعا جيدا.
- طرح بعض الأسئلة فذلك يعري متابعة موضوع الحديث.

كما أن عملية الاتصال قد تنحرف عن أهدافها بسبب الغموض في الرسالة؛ أو الخطأ في ترجمة المحتويات؛ كما تتعلق بمدى الثقة بناقل الاتصال أو حتى التسرع في إصدار الأحكام المسبقة وعدم قراءة الرسالة بدقة وفهم وعناية.

معوقات الاتصال الفعال:

إن انحراف عملية الاتصال عن أهدافها يرجع إلى أسباب و معوقات عديدة و مختلفة¹؛ قد تكون نفسية واجتماعية؛ فنية أو معوقات بيئية و ذلك كما يلي :

¹ المرجع السابق نفسه

- 1- **المعوقات النفسية والاجتماعية** إن تفسير أي رسالة يتوقف على الحالة النفسية التي يكون فيها الفرد ، كما تلعب الدوافع دورا كبيرا في تفسير كل كلمة تصل الفرد خاصة من مسؤوله تفسيرات متفاوتة.
- 2- **المعوقات الناشئة عن طبيعة الإدارة** تؤثر طبيعة الإدارة على الاتصال من خلال:
 - أ- غموض الأدوار في التنظيم وعدم تحديد الصلاحيات.
 - ب- مركزية الإدارة.
 - ج- تعدد المستويات الإدارية يؤدي إلى زيادة المسافة بين القاعدة وقمة الهرم الإداري مما يؤدي إلى ضياع كثير من المعلومات ويؤثر في صحتها.
- 3- **معوقات فنية** تتمثل في قصور أدوات الاتصال وعدم كفاءتها أو عدم وضوح الأهداف والتعليمات وهذه أسهل علاجا من المعوقات الأخرى التي تتعلق بالبشر.
- 4 - **معوقات بيئية** درجة الحرارة و الإضاءة و سوء التهوية و وجود الضوضاء تساعد على إعاقة الاتصال الفعال.

المطلب الثاني : تقاسم المعرفة

أهمية المشاركة في المعرفة :

تتميز المعرفة عن غيرها من الثروات بأن المشاركة فيها لا تنقصها، فالشخص الذي يمتلك المعرفة ويشارك بها غيره ستبقى معرفته لديه، في حين انه يضيف إلى معرفة غيره، هذا كحد أدنى، و يمكن أن يحدث من خلال المشاركة المعرفية بين شخصين إضافة قيمة جديدة لمعرفة كل منهما.

و تجدر الإشارة هنا أن قيمة المعرفة وأهميتها ليستا ثابتتين مع الزمن بل هما عرضة للتغير أو حتى الزوال مع مرور الوقت ولا سيما في مجال الأعمال التي تعمل وتنافس في بيئة مفتوحة والسباق بين المتنافسين في مجال امتلاك التقنيات الجديدة واختراع تقنيات إضافية يمكن أن ينهي قيمة ما تمتلكه منظمة ما وتحقق من خلاله ميزة تنافسية عالية وربحا كبيرا.

إنه و كما سبقت الإشارة فلين المعرفة تنقسم إلى نوعين ظاهرية و باطنية، ففيما يخص المعرفة الظاهرية فهي معرفة ملموسة و ممكن إحصاؤها كما يمكن الحصول عليها و تخزينه و نشرها، و بالتالي فإن النفاذ إليها أو تقاسمها يتم من خلال التبادل في الوثائق، و التقارير المكتوبة و غيرها...

أما عن المعرفة المخترنة في عقول الموظفين أي المعرفة الضمنية فيصعب التعبير عنها أو معالجتها أو نقلها أي أنها معقدة التراكيب و ذاتية التكوين كما أنها لا تقبل التشارك و التقاسم و التخزين و هي التي توجه السلوك الفردي، و بالتالي يترتب على المنظمة أن تدير هذه المعرفة و عليها أن تسعى لتحويلها إلى معرفة معلنة و ذلك بعدة طرق و منها تحفيز الأفراد على إظهار المعارف التي يمتلكونها ثم تقوم بنشرها بين أفرادها لتطويرها و الاستفادة منها.

ديناميكية و تقاسم المعرفة :

إن أعمال نوناكا معروفة جيدا في حقل إدارة المعرفة، و ديناميكية توليد المعرفة و تقاسمها هو المجال الأخص في أعمال نوناكا¹ عام 1994 و هو يشير إلى أن المعرفة تولد و تصبح مشتركة عن طريق التحويل من المعرفة المفهومة ضمنا إلى المعرفة الصريحة، و درس أربعة أنواع من هذه التحويلات، فقد سمي عملية تقاسم المعرفة المفهومة ضمنا بـ "التشارك الاجتماعي socialisation" و تعني المراكبة أي : عملية مراكبة مصادر المعرفة الصريحة في الشبكات الداخلية انترانيت (شبكة معلوماتية مصممة لتبادل المعلومات داخل منظمة أو شركة تعتمد موثيق معيارية)، و التحويل من الداخلي إلى الخارجي Externalisation و هي عملية تحويل من المعرفة المفهومة ضمنا إلى معرفة علنية صريحة، و هي بالتالي عملية استحواد على المعرفة، و أخيرا يصف التحويل من الخارجي إلى الداخلي Internalisation على أنها عملية الحصول على المعلومة من مصادر المعرفة الخارجية، و هي التي تتعلق بعمليات التعلم التقليدية.

¹ جف و لثام ترجمة نور الدين شيخ عبيد : " صنع عالم من التمايز : تكنولوجيا المعلومات في البيئة العالمية "، الطبعة الأولى العربية ، العبيكان،

في ذات السياق يشير الدكتور كورتل¹ أن التميز الحقيقي و قوة المنظمة يكمن في قدرتها على تشجيع

أفرادها لتبادل، و تقاسم المعرفة فيما بينهم ، حيث تتجسد من خلاله قوة المعرفة المشتركة ما يجعل

المؤسسة تعمل من خلال مزيج كلي للمعرفة المتاحة بها و اس تفادة شاملة ، كما أن نشر المعرفة يؤدي

إلى تطبيقها في الوقت المناسب، و في المكان المناسب ، و تفادي الأخطاء السابقة .

رغم هذه الأهمية المولاة لعملية النشر و التشارك في المعرفة ، إلا أنها تصطدم ببعض العقبات

كالهرمية الصارمة في إدارة المؤسسة، مما يج عل العامل لا يستفيد من فرصة للتبادل المعرفي ، كذلك

ثقافة الشركة المبنية على أنه لا مبرر لتقاسم المعرفة ، إضافة إلى سلوكيات الموظفين التي لا تساعد على

نشر هذه المعرفة مثل فقدان الثقة .

بعض الأدوات و التقنيات الاتصالية التي يمكن استخدامها لاكتساب (خلق) و تقاسم المعارف

في المؤسسة:

اقترح العديد من الخبراء في مجال التعلم التنظيمي العديد من الأدوات التي بإمكان المؤسسة الاعتماد عليها

من أجل تحقيق غاية تقاسم المعارف؛ لعل من أهمها²:

1- بطاقات شبكات الاستشارة: تحتوي كل مؤسسة على شبكات غير رسمية لا تظهر في الهيكل التنظيمي

الرسمي، ولكن لها تأثير كبير على نمط العمل داخلها، وفهم هذه الشبكات والعمل معها يمكن أن يشكل

وسيلة ممتازة لمعرفة الخبرة الفردية (Expertise individuelle)، وحل المشاكل وتحسين الفعالية. ويتم

اللجوء إلى بطاقات شبكات الاستشارة من أجل تحديد الزملاء الذين يحت اجون عادة إلى المساعدة

والاستشارات في المؤسسة، وهذه ليست لها علاقة أو لديها علاقة صغيرة مع الهيكل التنظيمي الرسمي .

¹ فريد كورتل: "الإدارة الفعالة للمعرفة : مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد" ، مرجع سابق ص 9

² www.elminchawi.com

وكذلك يمكن من خلال هذه البطاقات الإشارة إلى الأفراد المهمين في المؤسسة، أين الخبرة ليست معروفة بشكل رسمي لديهم، لكنها تعتبر ذات أهمية جوهرية في الذاكرة التنظيمية.

2- دراسات الحالة: إن إعداد دراسات الحالة يمكن أن يكون طريقة ممتازة لتشجيع مقارنة تفكيرية للعمل، والسيرورة تتضمن اختيار حالة من بين تجارب المؤسسة، حيث يتم وصف هذه الحالة على شكل قصة، والنص يسمح للقراء بالتفكير والبحث عن المشاكل التي واجهت أبطال القصة، ودراسة الحالة تحتوي عادة على عناصر جد مهمة للتعلم.

3- سرد القصص: القصة هي حكاية قائمة على أحداث حقيقية يمكن أن تتكرر ويتم تداولها وتقاسمها بين العاملين، وهي تحكى وتنقل للعاملين الجدد للمحافظة والإبقاء على قيم المؤسسة الأساسية حية. وإن الشركات الكبرى تزرخ بالتجارب والأحداث البارزة التي تدور فيها على شكل قصص وروايات من أجل فهم سياسات الشركة وفهم القيم الأساسية فيها وتذكر نجاحاتها وإخفاقاتها البارزة والدروس المتعلمة منها.

4- مستودعات المعارف: مستودعات المعارف لأشكال المعرفة القابلة للترميز على مستوى الوثائق، وهي تمثل وسيلة لجمع المعرفة لجعلها أكثر سهولة للوصول إليها (أكثر إتاحة)، ويمكن أن تكون هذه المستودعات على شكل مكتبات أو قواعد بيانات إلكترونية.

Hewlett-Packard تستغل مستودع إلكتروني لتخزين المعارف التقنية المهمة ووضعها في متناول الأفراد المهتمين.

5- حصص للاجتماعات الفكرية: تخصص بعض المؤسسات وقت لقاءات حتى يتمكن الأفراد من تشكيل مجموعات وإنتاج أفكار جديدة، تركز هذه الحصص على إنتاج أفكار وفق طريقة معينة وخلال فترة محددة تفاديا لعدم تركيز الأفراد أو تضييع الوقت. تسمح هذه الطريقة بخلق دروس ومعارف وأفكار جديدة.

6- حصص مساءلة: تكون هذه الحصص هي الأخرى على شكل لقاءات في مجموعات، حيث يتم فيها

توجيه أسئلة من طرف الأفراد لمختص في مجال معين فيما يخص معارفه، هذه الطريقة تسمح بتقاسم المعارف بين الأفراد المشكلين لهذه المجموعات.

7- جمع المعلومات: يحتاج التعلم التنظيمي دائما لجمع المعارف والمعلومات التي تأتي من مصادر مختلفة

من خارج المؤسسة، يمكن أن تضم أنشطة الجمع هذه تقنيات وتكنولوجيات متنوعة تهدف إلى تحديد واكتساب أفكار ذات أهمية إستراتيجية.

8- خرطنة الكفاءات: لجعل كفاءات مؤسسة ما على شكل بطاقة لإنتاج ما يط لُق عليه "بطاقات المعرفة"

(Cartes du savoir)، يجب تحديد المختصين والكفاءات في مختلف المجالات على مستوى المؤسسة،

ثم يتم عرض المعلومات المجمعة بطريقة بيانية ((Schématique، أو يتم إدخالها في قاعدة بيانات،

وذلك للسماح للأفراد المهتمين بإيجاد الكفاءات التي يبحثون عنها، فمن خلال هذه البطاقات يمكن لكل فرد

مختص أو غير مختص أن يدخل في اتصال لوضع معارفه حتى تكون مشتركة.

إن بطاقات المعرفة تشكل مسارات المرور الدالة إلى الخبراء والأفراد الأكثر معرفة الذين يمكن الاستعانة

بهم في كل مجال من مجالات عمل المؤسسة.

9- تكنولوجي المعلومات والاتصال: تعتبر تكنولوجيات المعلومات والاتصال من بين أهم وسائل التعلم

التنظيمي، ومن بين هذه الوسائل نجد: الانترنت Internet و الانترنت Intranet و الاكسترنات .

عقبات نقل وتقاسم المعرفة:

تعتبر عمليات نقل و تقاسم المعرفة من العمليات المعقدة التي تتمتع بشيء من الحساسية، فهي تتوقف على عدة عوامل مجتمعة مع بعضها البعض؛ و هي تتوقف عند اصطدامها بعقبات و معوقات مختلفة و متنوعة من أهمها: ¹

أولاً: الصعوبة المتعلقة بالمعرفة الضمنية التي تمثل ذلك الجزء الذي لا يمكن تضمينه في التوصيف القياسي للمهام في أدلة العمل او في توصيف الفريق الذي توصل إلى المعرفة الجديدة. وبالتالي فإن المعرفة الجديدة يظل منها جزء ضمني لا يمكن نقله وتقاسمه ويتطلب وقتاً من أجل تكراره أمام الآخرين وتعلم ببطء وروية وممارسة.

ثانياً: الصعوبة المتعلقة بالمهنيين أصحاب المعرفة الجديدة الذين قد لا يميلون إلى تقاسم معرفتهم مع الآخرين لأنها مصدراً أساسياً من مصادر قوتهم وأهميتهم في الشركة. والأهم أن الإدارة لم تعد قادرة على إجبار هؤلاء على تقاسم معرفتهم مع غيرهم في الحاجة المتزايدة إليهم. و لقد تحدث دراكر (P.F.Drucker) عن المهنيين القائمين بالعمل المعرفي مؤكداً أنهم الأصول الجديدة للشركة الذين يستطيعون نقلها بسهولة الى خارج الشركة اذا لم تحسن الشركة طريقة التعامل معهم . كما تحدث جيمس كوين (J.Quinn) عن تحول ميزان القوى بين الإدارة والمهنيين اللذين أصبحوا هم أصول الشركة الأكثر قيمة.

- وان المدير السابق الذي يقف في قمة الهرم الإداري ويقوم بإصدار الأوامر من أجل تنفيذها من قبل الآخرين أخذ يتلاشى ليحل محله المدير الجديد الذي هو أقرب إلى المسهل (Facilitator) الذي يقف أسفل الهرم التنظيمي وواجبه أن يحل المشكلات ويوفر الظروف الأفضل ، وإلى الاستشاري الذي لا يتردد في مناداة المهنيين صناع المعرفة وحملتها: يا رؤسائي.

¹ مدخل إلى إدارة المعرفة :

الموقع على الويب : <http://www.uop.edu.jo/Material/1044482812010.ppt>

تاريخ التصفح 2011/05/02.

- لا يمكن للأفراد أن يجعلوا معرفتهم الخاصة جزءا من معرفة الشركة في ظروف التوتر بين الإدارة ومهنيو المعرفة. إنما فقط عندما تكون الشركة إطارا صحيا لإنشاء المعرفة من قبل أفراد موالين للشركة. وهذا ما يفسر الاهتمام المتزايد بصنع حوافز تقاسم المعرفة.

ثالثا: عقبة التجاهل (Ignorance) : تظهر بين المرسل والمستلم. حيث أن كل منهما لا يعرف أن الآخر يمتلك المعرفة التي يبحث عنها. لهذا تظهر وتكرر تعليقات مألوفة مثل : أنا لا أعرف أنك تحتاج إلى هذا، أنا لا أعرف أنك تعرفها!. وقد يكون التبادل الحر والتعميم المستمر للمعرفة بين أطراف الشركة المختلفة بين بعض المستويات التنظيمية وسيلة للحد من هذه العقبة.

رابعا: عقبة القدرة الاستيعابية للمستلم (Absorptive Capacity) وهذا لا يرتبط بالمقدرة الذهنية للقائمين بالتبادل المعرفي المهني و التخصصي و حسب بل أحيانا تكون القدرة الاستيعابية مرتبطة بالموارد الكافية لتنفيذها أو توظيف تلك المعرفة في ممارسة.

خامسا: عقبة نقص العلاقات: إن غياب الرابطة الشخصية الموثوق والقوية بشكل كاف بما يساعد على الإصغاء والحوار تعيق التشارك المعرفي.

المبحث الرابع : التعلم التنظيمي في بناء الذاكرة التنظيمية للتحويل نحو المنظمة المتعلمة.

إن مفهوم التعلم التنظيمي يقود لتعميق المعرفة والتحسين والتغيير المستمر فهو يسهم في تحسين الأنشطة من خلال المعرفة والفهم الأفضل، كما أنه عملية توسيع وتعميق المعرفة في إطار ملائم في منظمات التعلم الجديدة ويرى خبراء تطوير وتعلم المنظمات بأن منظمات التعلم الجديدة تعرف بأنها المنظمات التي طورت القدرة على التكيف والتغيير المستمر لأن جميع أعضائها يقومون بدور فاعل في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل.

المطلب الأول: الذاكرة التنظيمية

تخزين المعرفة (الاحتفاظ بها) :

تعود عملية تخزين المعرفة إلى الذاكرة التنظيمية Organizational Memory والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة¹ ؛ بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية، والمعرفة الانسانية المخزنة في النظم الخبيرة Systems Expert، والمعرفة الموجودة في الاجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل . وأنه مع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية، ويساعد في ذلك برمجيات المجموعات، إذ تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في تحسين وتوسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة ومن التكنولوجيا المستخدمة التي تعمل على الربط بين المؤسسة وبيئتها لإكساب المؤسسة مزايا إستراتيجية تساعد في المنافسة وفي تغيير قواعد اللعبة التنافسية . فمن غير الممكن تصور حدوث تعلم التنظيمي دون ذاكرة تنظيمية، فالذاكرة التنظيمية² تعد ذلك المستودع الذي يخزن معرفة الشركة من أجل الاستخدام المستقبل، أو هي التعلم المخزون من تاريخ الشركة الذي يمكن استخدامه في صنع القرارات و الأغراض الأخرى. و كلما كانت الشركة أو التنظيم فعالة في استخدام أو تذكر هذا المستودع كان ذلك مؤشرا دالا على التعلم التنظيمي من جهة و الفاعلية العالية من جهة أخرى.

و لعل الشركات رديئة التوثيق لتجاربها، تفقد قدرتها على الاستفادة من دروسها المتعلمة من تجاربها و كذا مشروعاتها السابقة.

في هذا السياق تجدر الإشارة إلى أن الذاكرة التنظيمية التي لا تحظى بالاهتمام و لا تكون فعالة ، تتسبب في ضياع و فقدان رأس المال الفكري الذي يمكن اكتسابه بمبالغ طائلة.

¹ Wheelen، Thomas & Hunger David،2010،Strategic Management and business policy: achieving sustainability،12th ،Person، Prentice- Hall.Boston. 2010 p287

² نجم عبود نجم : "إدارة المعرفة: المفاهيم و الاستراتيجيات"، مرجع سابق، ص 272

مكان تواجد الذاكرة التنظيمية :

يمكن أن توجد الذاكرة التنظيمية في حملة المعرفة التالية :¹

1 -الأفراد: و هم أصحاب الذاكرة الفعالة ا لذين يوظفون تجاربهم الماضية الفعالة مباشرة في التنظيم .
و حدود الذاكرة التنظيمية تتجلى هنا في عدم توثيق أو تنظيم ما يعلمه الفرد.

2 -ثقافة التنظيم : و هي التي تضم المعتقدات و القيم و الطقوس و الشعائر و القصص التي تمثل الذاكرة اللارسمية للمؤسسة و كذا خصائص ش خصيتها، إن هذه الثقافة تشكل مع مجموع خبرات الأفراد د المعرفة الضمنية للمنظمة.

3 -المعرفة الصريحة المسجلة في التنظيم : و هي التي توجد في سجلات و قواعد بيانات المنظمة و برمجياتها كما توجد في استراتيجياتها و قواعد و أدلة العمل، و تزداد كفاءة هذا الجزء من الذاكرة كلما كانت الشركة تهتم بالتوثيق و استخدام تكنولوجيا المعلومات مما يسهل الوصول إليها و استرجاعها و إعادة استخدامها بكفاءة.

أنواع الذاكرة التنظيمية : يقسم ديكسون² Dixon الذاكرة التنظيمية إلى ذاكرة داخلية و ذاكرة خارجية.

الذاكرة الداخلية ؛ و تنقسم بدورها إلى ذاكرة مستهدفة أو مقصودة ؛ و هي تتضمن الأنظمة الخبيرة، قواعد البيانات، السجلات، التقارير، الدروس المتعلمة إضافة على السياسات و المنتجات و العمليات التحويلية.

و الذاكرة الداخلية غير المقصودة ؛ و تتمثل في ثقافة المنظمة بضمنها الأساطير، القصص، اللغة و الرموز إضافة إلى أبر أدوار المهام و الرقابة كالهياكل و نظريات النشاط.

¹ المرجع السابق نفسه ص ص 273-274

² ، المرجع السابق نفسه ص 274

الذاكرة التنظيمية واتخاذ القرارات وحل المشكلات المقدمة

ظهر مصطلح الذاكرة التنظيمية¹ (Organizational Memory OM) ونظم الذاكرة التنظيمية

(Organizational Memory System :OMS) في التسعينيات عندما كان الجدل يتراوح بين كونها موضوعة أم أنها حقائق ، وقد تعلق المفهوم بقواعد البيانات ومستودعاتها ونظم برمجيات المجموعات وإدارة المعرفة.

ونظراً لكون معظم الموجودات المعرفية وخاصة الفكرية منها تعود إلى المعرفة الموجودة في الرأس المال البشري فيها والذين هم يشكلون أهم موجوداتها، فإذا ما كانوا غير سعداء وغير محفزين ومندفعين وغير ماهرين في فن التعاون، فإن مورداً ثميناً من الموجودات المعرفية سوف تخسره المؤسسة ولذلك ينبغي أن تحرص المؤسسة على عدم مغادرتهم لأنها تفقد بذلك موجوداتها القيمة والثمينة. وبما أن موجود المعرفة هو الأساس في المؤسسات المعرفية، فإن محاولات عديدة قد تمت لبناء الذاكرة التنظيمية ونظمها من خلال عمليات إدارة المعرفة التي تعمل على اكتساب المعرفة وتنظيمها ونشرها وإعادة استخدامها ولعل من الأسس باب الضاغطة لتكوين الذاكرة التنظيمية ما يلي:

3. نسيان المؤسسة لروتين العمل الذي تم في الماضي ولماذا تم عمله كذلك؟
4. ضعف قدرة المؤسسات على عملية إدارة التعلم وتمثيل العوامل الحرجة في ما تعرفه.
5. الذاكرة التنظيمية ليست فقط تسهل عملية تراكمية وحفظاً للمعرفة، ولكنها أيضاً تتضمن عملية مشاركة المعرفة من خلال عملية الاتصال والتعلم بين العاملين في فرق العمل وفيما بين فرق العمل التي تشكل معرفة ذاكرة المشاريع المختلفة في المؤسسة.

¹ د. العمري غسان عيسى: "دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية" المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب ، المجلد 27، العدد 5، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن. 2006 ص ص 100-103

6. قوة استخدام نظم الذاكرة التنظيمية تساهم بشفافية في امتلاك المعرفة وتحسين عمل الفريق في عملية حل المشكلات واتخاذ القرارات.
7. دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية عندما يغادر الأفراد فريق العمل أو على الأقل بعضاً منه م فإنه بإمكان باقي الفريق إكمال عمل الفريق.
8. عندما يأتي أعضاء جدد إلى فريق العمل فإنه يمكنهم البدء في العمل من حيث انتهى إليه الفريق المستقيل وبطريقة أسرع.
9. جعل العمل التنظيمي داخل المؤسسة يتم بشكل مؤسسي أي لا فردي فالعمل المؤسسي يدوم لفترات أطول من العمل الفردي، إذ أن فترة بقاء وإدامة المؤسسة أطول من فترة بقاء الأفراد العاملين فيها.

أهمية تكنولوجيا المعلومات في تفعيل الذاكرة التنظيمية :

باعتبار تكنولوجيا المعلومات ذلك "النظام مكون من مجموعة من الموارد المترابطة والمتفاعلة بحيث يشمل على الأجهزة والبرمجيات والموارد البشرية والبيانات والشبكات والاتصالات التي تستخدم نظم المعلومات المعتمدة على الحاسوب"¹؛ فيمكن القول بأنها تدعم الذاكرة التنظيمية بطريقتين:

1. جعل المعرفة المسجلة قابلة للاسترجاع.
 2. تمكين الأفراد من الوصول إلى المعرفة بسهولة أو دفعها إليهم عند الحاجة.
- كما تساهم البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات في تفعيل الذاكرة التنظيمية؛ وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذه البنى التحتية تتكون من :²

¹ العمري، غسان: "الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية"، أطروحة دكتوراه

غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان- الأردن 2004 ص 19

² المرجع السابق نفسه ص 20- 27

1. الأجهزة : تعود الأجهزة إلى المعدات المادية المستخدمة في الإدخال والمعالجة والإخراج والتخزين في نظام الحاسوب.

2. البرمجيات : و تتمثل في جميع البرامج المعدة و المستخدمة في معالجة البيانات.

3. أهمية الموارد البشرية: تبرز أهمية الموارد البشرية في مجال تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في

هذا العصر أكثر من العصور التي سبقت إذ أكد العديد من المختصين في مجال تكنولوجيا المعلومات

والاستراتيجية ونظرية المنظمة على الدور الحيوي الذي تقوم به الموارد البشرية في هذه المجالات.

4. الشبكات والاتصالات: حيث تساعد في تحقيق عمليات إدارة المعرفة المتعلقة بجمع وتنظيم ومشاركة

وتحليل ونشر المعرفة التي تحسن من الأداء المؤسسي.

معوقات تفعيل الذاكرة التنظيمية

إن عملية تفعيل الذاكرة التنظيمية قد يواجه العديد من المعوقات¹ لعل أبرزها ما يلي:

1. جعل المعرفة الضمنية (غير المصرح بها) معرفة واضحة :

أحد أهم التحديات التي واجهت وتواجه عمل الفريق هو الاتصال الفعال ومن هنا فإن مشاركة الفهم والمعرفة

هو أمر في غاية الأهمية. لكن الذي يعيق الوصول إلى هذا الفهم المشترك أحياناً هو اللغة المشتركة وخاصة

من جانب مختصي المعرفة في ، فكل واحد منهم عميق في معرفته وخبرته فهو يلعب دوراً بارزاً في قاعدة

معرفة الفريق .و بالتالي لا بد من خلق إطار عمل فاعل من الفهم المشترك وخاصة في المفاهيم

والمصطلحات التي يتم استخدامها.

يشير ويلين و هنجر Wheelen and Hunger¹ أن من عناصر إبداع الفهم المشترك هو جعل المعرفة غير

المصرح بها معرفة صريحة (واضحة) وذلك من خلال مواجهة الأفكار والحقائق والاقتراحات والمعاني

¹ د العمري .غسان عيسى: "دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية"مرجع سبق ذكره ص من 105 إلى 108

والقرارات وقصص النجاح. وبعبارة أخرى إحداث تغيير في عمل المعرفة من خلال التركيز على إبداع المعرفة بين المجموعات من خلال اكتسابها وتنظيمها وجعلها في متناول الجميع مما يسرع من عملية التفكير والتعلم وبالتالي تزداد القدرات الجوهرية المعرفية للمؤسسة.

كما أن جعل عملية عمل المعرفة جديدة بدرجة كافية لالتقاط المعرفة ومشاركتها وإتاحة المعرفة للآخرين لزيادة سرعتهم في التفكير والتعلم يشكل أحد الطرق القوية في تجنب الغباء التنظيمي.

2. وجود الوثائق بدون سياق :

أحد العوائق في تفعيل الذاكرة التنظيمية هو حفظ الوثائق بدون حفظ السياق، ذلك السياق الذي يعطي الوثائق معناها وهو الأمر الأهم الذي يسمح باستخدامها مستقبلاً عندما يتغير السياق.

3. الصلة و الحجم : (Relevance & size) :

تشكل الصلة السياقية للذاكرة الإنسانية التحدي الثالث أمام الذاكرة التنظيمية بما فيها المعرفة غير المصرح بها لأن المعرفة قد تفقد صلتها أو قيمتها عبر الوقت. وبناء على ذلك أما في مسألة الحجم فالذاكرة التنظيمية شأنها شأن الذاكرة الإنسانية ، لها قدرة على استدعاء ما تريد مما له صلة ملحوظة بالواقع .

4. النسيان التنظيمي: Organizational Amnesia:

إن أية مذكرات مكتوبة أو تقارير مالية غير صحيحة يمكن أن تؤثر سلباً على المؤسسة إذ يمكن استخدامها ضدها ، إن مثل هذا التفكير يشكل أحد معوقات الذاكرة التنظيمية إذ يجب أن توضع أية معلومة مدونة ومخزنة في الكمبيوتر؛ و هنا يبرز دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية.

¹ Wheelen Thomas & Hunger David : « Strategic Management and business policy »: achieving sustainability, 12th , Person, Prentice- Hall. Boston, 2010 p 189

المطلب الثاني : المنظمات المتعلمة

جذور مفهوم المنظمة المتعلمة:

إن جذور التفكير الإداري في مجال البحث حول مفهوم المنظمة المتعلمة تمتد إلى سنوات الخمسينات و الستينات 50-60 وخصوصا مع ظهور التيار الفكري النسقي؛ و نظرية "العلاقات الإنسانية" مع نظرية " y " " لماك قريفور أو في المقاربات العضوية للتنظيمات.

و عن المبادئ الأساسية لهذا المصطلح "المنظمة المتعلمة" يعود إلى الفكر الإداري لسنوات 70-80.

ويعد pedler,boydell,burgoyne من المملكة البريطانية من الأوائل الذين تعرضوا وتحدثوا عن

المنظمة المتعلمة. وذلك من خلال كتابهم "The learning company" الذي تم نشره عام 1988. والذي

يعرض نموذج للمؤسسة أو المنظمة المتعلمة التي يتم وصفها بخصائص تشمل تقريبا كل الجوانب الإدارية

وتسيير المؤسسة.

في أواخر الثمانينات وبداية التسعينات وفي العالم الانجلوساكسوني بدأ يعرف مصطلح المنظمة المتعلمة

انتشارا واسعا وعالميا وذلك على يد العالم الأمريكي peter senge من خلال تقديمه لكتاب "البعد الخامس".

إن ما تعرفه التنظيمات من تحولات وتطورات أدى إلى تكون وانتشار واسع لما يعرف بمنظمات التعلم،

هذه المنظمات تحل محل الأشكال التقليدية من التنظيمات.

حيث أن هذا النمط الجديد هو وليد عدة تطورات لعل من أهمها:

- تطور الخبرة الإدارية في التعامل مع قدرات العامل : إن المنظمات التقليدية كانت تركز

على الهرمية في تحديد علاقة المدير بالعامل وهو ما يفسره كل من "فريديريك تايلور" و "هنري فورد"

في النظريات التنظيمية، إلا أنه وبعد التركيز على أهمية العامل لم تتغير قواعد الهرمية التي تحت على

ضرورة التجانس من أجل وحدة الأهداف.

- التطور في تكنولوجيا المعلومات: من انترانيت واكسترنيت التي بفضلها وجدت القدرة على

التشبيك الفائق بين أطراف المؤسسة.

- التطور في إدارة المعرفة: إن الإدارة التي تعتمد على المعرفة كمصدر جديد لإنشاء الثروة، وإيجاد

سلاح تنافسي جديد تتحول من منظمة تقليدية إلى منظمة تعتبر المعرفة مسؤولية الإدارة وبؤرة التركيز في عملها وتساهم المعرفة في وضع الأهداف والخطط والسياسات . منظمات المعرفة أو ما يعرف بالمنظمات المتعلمة تجعل من العمل المعرفي مسؤولية الجميع وكذلك تجعل من التعلم مسؤولية الجميع من أجل تقاسم المعرفة وخلق القيمة في كل أنماط المنظمة.

و بالتالي فإن التطورات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية المتعددة التي شهدتها العقد الأخير من القرن الحادي والعشرين الميلادي أدت إلى تغير بيئة العمل، وظهور المنافسة الحادة بين المنظمات من أجل البقاء والاستمرار ، واتضح أن المنظمات التي لا تستطيع التكيف المستمر مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية عن طريق التعلم التنظيمي وتسريع مستويات الأداء وتحسين جودته، سوف تنتهي في فترة قصيرة، وأن تلك المنظمات التي تستطيع أن تحول نفسها إلى منظمات تعلم، ستتعاوم مع التغيير بنجاح و بالتالي بإمكانها البقاء والاستمرار.

مفهوم المنظمة المتعلمة: وضع العديد من العلماء عدة تعريفات لمنظمات التعلم ومن بينها:

1 يعرفها بدلر " Pedler " وزملاؤه¹ : "منظمة التعلم هي منظمة تسهل تعلم كل أعضائها وهي قابلة للتحول باستمرار".

2 يعرفها هاندي " Handy"² : "بالمنظمة المتعلمة يمكن أن تعني شيئاً ويمكن أن تعني المنظمة التي تتعلم أو المنظمة التي تشجع تعلم أعضائها.

3 يعرفها بيتر سنج " peter senge " بـ : " المنظمة المتعلمة هي منظمات أين يقوم الأفراد بتطوير قدراتهم لخلق النتائج المنتظرة بصفة مستمرة أو تطوير نماذج تفكير جديدة.

و يرى بعض العلماء أن المنظمات التي تتبنى مفهوم المنظمة المتعلمة تسعى إلى توفير فرص التعلم المستمر، واستخدامه في تحقيق الأهداف وربط أداء العامل بأداء المنظمة، وتشجيع البحث والحوار و المشا ركة والإبداع، كمصدر للطاقة والقدرات وتمارس المنظمات نشاطاتها ومهامها في إطار التجديد والتفاعل مع البيئ. كما تعرف المنظمات المتعلمة بأنها تلك المنظمات التي تقوم بشكل مسبق باكتساب وإيجاد ونقل المعرفة الجديدة التي تقوم بتغيير سلوكها باستمرار على أساس تلك المعرفة الجديدة وعلى أساس النظرة المستقبلية الثاقبة أي أنها تقوم باستمرار بما يأتي :³

1. اكتساب أفكار ومعارف جديدة وتعلمها.
2. تحويل ونقل تلك المعرفة إلى كافة أنحاء وأقسام المنظمة وأفرادها.
3. التبادل الحر والمستمر للأفكار والمعلومات والمعارف بين أعضاء المنظمة
4. تغيير السلوك التنظيمي نتيجة هذه المعارف الجديدة .
5. قياس نتائج التغيير .

¹ - Daniel Belet: «**Devenir une vraie entreprise apprenante** », Edition d'organisation,2003, p 49.

² - Ibid, p49

³ داغر ، الدكتور منقذ محمد و حرحوش، الدكتور عادل : " نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي" وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، بغداد .

هنالك عدد من الخصائص لزيادة إمكانية هذه المنظمات على التعللم وتحقيق تغيير ناجح منها :¹

- التدوير والنقل المستمر للمديرين على الوظائف المختلفة.
- التدريب المستمر للعاملين .
- جعل القرارات لامركزية قدر الإمكان .
- التشجيع على تمازج الخبرات المختلفة.
- قدرة عالية على تحمل الأخطاء والاستفادة منها.
- الانفتاح والتقبل لوجهات النظر المختلفة.

كما يمكن تعريف المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغير المستمر، لأن جميع أعضائها يقومون بدور فاعل في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل.²

كما يمكن تعريفها بأنها المنظمة التي فيها كل واحد من العام لين يقوم بتحديد و حل المشكلات، و بما يجعل المنظمة قادرة على أن تجرب، تغير، تحسن باستمرار من أجل زيادة قدرتها على النمو و التعللم و إنجاز أغراضها.³

الخصائص الأساسية لمنظمة التعللم:

حسب ريتشارد دافت (Daft)⁴ فإن منظمة التعللم تتميز بعدة عناصر متفاعلة تفاعلا شبكيا و هي القيادة، الإستراتيجية التشاركية، الهيكل القائم على الفريق، الثقافة التكوينية القوية، التمكين الإداري للعاملين و المعلومات المفتوحة. و الشكل رقم 6 يوضح هذه الخصائص المميزة لمنظمة التعللم.

¹ المرجع السابق نفسه ص 236

² نجم عبود نجم : "إدارة المعرفة: المفاهيم و الاستراتيجيات"، مرجع سابق، ص 267

³ المرجع السابق نفسه ص 267

⁴ المرجع السابق نفسه ص ص 268-269



الشكل (6) : الخصائص المميزة لمنظمة التعلم¹

المصدر : R.L.Daft : Management Dryden Press, Fort Worth, p41;

¹ المرجع السابق نفسه ص 269

نماذج المنظمة المتعلمة :

ظهر الاهتمام بالمنظمات المتعلمة، بعد أن تأكدت حاجة هذه المنظمات التقليدية إلى التحول إلى منظمات تعلم، وبعد أن برزت أهمية تحول المنظمة التقليدية إلى منظمة تعلم.

و مع ظهور هذا الاهتمام برزت عدة نماذج و مخططات لمثل هذه المنظمات و من بين هذه النماذج أهم أنموذج ألا و هو أنموذج Senge سينج¹:

يعد سينج Senge مبتكر فكرة المنظمة المتعلمة، وقد وضع خمسة أسس لهذا الأنموذج حيث لا بد على المنظمة التي تطمح إلى أن تكون منظمة متعلمة أن تلتزم به و تتمثل أساسا في :

1. التفكير النظامي : System Thinking وهو طريقة أو منهجية عمل تقوم على رؤية الكل بدلا من الجزء، ورؤية العلاقات البيئية التي تربط بين أجزاء النظام إضافة إلى التركيز على الأجزاء ذاتها.

2. التميز الشخصي : Personal Mastery ويعني العمل باستمرار على توضيح وتحديد الرؤية الشخصية بدقة ووضوح، ورؤية الواقع بموضوعية الأمر الذي يساعد على تركيز الجهود، والمثابرة على تحقيق ما يطمح الفرد إلى تحقيقه.

3. النماذج الذهنية : Mental Models وهي تلك الافتراضات والتعميمات والصور الذهنية الراسخة في الأعماق، والتي تؤثر في تصور الناس للعالم وتفسيرهم للأحداث من حولهم، وكيفية التعامل معها.

4. الرؤية المشتركة : Shared Vision وهي قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو متماثلة للمستقبل المنشود.

¹ Senge, P.: "The Fifth Discipline THE ART AND PRACTICE OF THE LEARNING ORGANIZATION, New York Doubleday Dell Publishing Group Inc, 1990, p p 139-233

5. فريق التعلم : Team Learning وهي العملية التي يتم بموجبها تنظيم وترتيب وتوحيد ، جهود

مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها.

أهمية التعلم التنظيمي في بناء المنظمة المتعلمة:

تكمن أهمية التعلم التنظيمي وتطبيقه في المنظمات بصفة عامة في الربط بين التطوير الذاتي للعاملين، وارتفاع مستوى الأداء، والتمسك في تحقيق جودة المخرجات . فتصبح منظمات متميزة باستعدادها للتحويل إلى منظمات متعلمة¹ ، إذ إن المنظمات التي تحقق تفوقا في قدرتها على التعلم ستكون أكثر قدرة على التنافس خاصة وان التعلم سوف يكسبها القدرة على ابتكار أساليب جديدة في الإنتاج والتسويق وإرضاء العملاء² في حين حدد الكبيسي أهم الخصائص التي تؤكد على ضرورة التعلم التنظيمي للمنظمات المتعلمة وفقا إلى ما طرحه Senge بالاتي:³

- إن اغلب المشكلات التي تعاني منها المنظمات أو العاملين هي نتيجة لمشاكل سابقة وعدم وضع حلول ناجعة لها.

- ردود الأفعال التي تصدر من قسم أو أقسام أخرى تجاه نشاط أو عمل معين لقسم ما وغياب التنسيق والتعاون على مستوى المنظمة يعد عائقا أمامها.

- إن أي تحسن أو تراجع في الأداء على المدى القصير سوف يؤدي إلى نتائج كبيرة على المدى الطويل سو كان ايجابيا أو سلبيا.

- اتخاذ أنصاف الحلول أو اتخاذ القرار باتجاه الحلول الوقتية أو المرحلية فإنها تؤدي إلى إعادة المشاكل وعدم حلها بشكل نهائي.

¹ Senge, P.M .et .al: "The Fifth Discipline" ., Strategies and Tools for Building a Learning Organization, New York Doubleday Dell Publishing Group Inc, 1994, p 29

² Calvert, G .et.al, I Grasping : "the Learning Organization. Training and Development", Vol. (48), No (6), 1994, p 38.

³ الكبيسي، عامر بن خضير: "إدارة المعرفة وتطوير المنظمات"، مرجع سابق، ص ص 100-101

- العمل على التشخيص الدقيق للمشكلة وبشكل تفصيلي بهدف وضع الحل الشافي لها، وبعكسه فالحل

يكون عديم الجدوى ويؤدي إلى مشاكل وأثار جانبية اكبر.

- التغييرات البسيطة والصغيرة حين تكون نابعة من رؤية شاملة ستقود إلى نتائج فاعلة أكثر من التغييرات

الكبيرة.

خلاصة الفصل :

يعتبر تعلم المنظمات من المفاهيم الأساسية في العصر الذي أضحت فيه المعرفة المورد الاستراتيجي الذي يقود المؤسسات إلى التميز و يضمن لها البقاء و الاستمرار في محيط لا يخلو من التعقيدات و عدم الثبات و عدم الاستقرار؛ فالنفاذ إلى المعارف من خلال التعرض لمختلف مصادرها المتاحة؛ الداخلية منها و الخارجية ثم تقاسم تلك المعارف المكتسبة من خبرات و تجارب و معلومات مفسرة من خلال مختلف عمليات الاتصال و تقنياته؛ أصبح عاملا مفتاحيا لبلوغ غاية التعلم التنظيمي الذي يشكل الذاكرة التنظيمية لكل مؤسسة و التي بدورها تؤسس ثقافة خاصة بهذه المؤسسة التي بدورها تميزها عن باقي المؤسسات. إن بلوغ هذا الهدف أو الغاية يتطلب تضافر جهود كل أفراد التنظيم؛ وتكوين فرق عمل متعاونة فيما بينها هدفها الأساسي التعلم و حل مشاكل و أزمات التنظيم لضمان استمراريته و رقيه.

تمهيد :

يهدف هذا الجزء إلى توضيح الخطوات المنهجية التي اتبعتها الباحثة في إجراء بحثها؛ و هذا من أجل التحقق في مدى مطابقة المعلومات المجموعة في الجزء النظري، و ذلك بعد التعرض إلى مجموعة من القراءات المعمقة التي تدور حول "موضوع التعلم، اكتساب المعارف و تقاسمها في إطار التعلم التنظيمي"، في الواقع الميداني، و كان الاختيار في "فرع صناعة معدات السكة الحديدية لمؤسسة فيروفيال".

تعلقت إجراءاتنا المنهجية بكيفية اختيار مجتمع البحث و العينة ، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، و طرق القياس المعتمدة في هذه الدراسة.

المبحث الأول : الإجراءات المنهجية للبحث

خلال هذا المبحث سيتم عرض منهج البحث، و انموذج و مقارنة الدراسة.

المطلب الأول : منهج الدراسة

عرّف عبد الرحمن بدوي المنهج بأنه : "الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم، بواسطه طائفة من القواعد العامة، تهيمن على سير العقل، و تحدد عملياته، حتى يصل إلى نتيجة معلومة"¹. بما أننا سنتناول الوضع الكلي القائم، أي الحاضر في هذا التنظيم أو المؤسسة بالوصف و التحليل فيمكن أن تكون دراستنا هذه دراسة مسحية، أو ما يعرف بالمنهج الوصفي الذي عرف بأنه: " استقصاء ينصب على دراسة الظاهرة كما هي قائمة في الحاضر، بهدف تشخيصها و كشف جوانبها و تحديد العلاقات بين عناصرها، و هذا التعريف قد جاء مطابقا جدا لتعريف المنهج المسحي الذي يهدف إلى اكتشاف الواقع كما هو"².

ويهدف المسح الميداني للحصول على معلومات دقيقة عن الوضع المدروس لتوضيحه ، وتصويره، وفهم العلاقات السائدة بين أجزاء الظاهرة- محل الدراسة- وهناك نوعان من المسوح الميدانية : مسح شامل " Total Surveys " حيث تدرس المجتمع أو الجماعة ككل بهدف تصوير " وصف " الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والمعيشية لأفراد هذا المجتمع، ومسح بالعينة " Sample Surveys " ، وهي المسوحات التي تختار عينة ممثلة لكل السكان في الخصائص المختلفة كالسن والمستوى الاقتصاديالخ، وتجري عليهم الدراسة للحصول على وصف ثابت ودقيق لسلوك الجمهور واتجاهاته"³.

¹ أحمد بن مرسللي: "مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال"، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية 2005، ص 283.

² المرجع السابق نفسه ص 287.

³ ابراهيم العسل : " النظرية والأساليب التطبيقية " ، المؤسسة الجامعية ، بيروت ، سنة 1997، ص 113

ولقد اعتمدت الباحثة على النوع الأول من المسح الميداني، وهو المسح الشامل؛ وذلك لإمكانية إجرائه، و توفر الوقت ومعقولية الكلفة، فضلا عن هذا المنهج، فقد استعملت الباحثة الطريقة المكتبية وبحوث الانترنت التي ساعدتنا في تكوين خلفية نظرية في بناء إطار الدراسة. و باعتبار الظاهرة -محل الدراسة- تنتمي إلى الحاضر القائم؛ فإن المنهج الملائم لهذه الدراسة هو منهج المسح الذي يقوم على وصف الظاهرة، جردها، تحليلها و تفسيرها في إطار واقعها الطبيعي . و باعتبار جمهور البحث محدد و معين؛ فبإمكاننا جمع معلومات و بيانات و حقائق في شكل كمي يوضح ما نحن بصدد البحث عنه.

المطلب الثاني: نموذج الدراسة

مما سبق التطرق إليه؛ و من خلال عرض مختلف المقاربات و النظريات الاتصالية و تلك التنظيمية التي اهتمت بالتعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة، و المتمثلة في : المقاربة البنائية التي تركز على علاقة الفود بوضعية العمل ؛ و التي تتوقف بدورها على المعايير التي تربطه بالتنظيم؛ إذ أن هذه العلاقة تنتج من سيرورة تمثلات. و المقاربة النسقية التي تشير إلى أن التنظيم بإمكانه تطوير تشكيلته الداخلية، وكذا سلوكه. الشيء الذي تترجمه إجراءات العمل، والتي تعبر عن سيرورات ترميز المعارف المطبقة يوميا في العمل . كما أن حفظ هذه المعارف يكون على مستوى ذاكرة الفرد، وكذلك في الإجراءات(إجراءات العمل).

بالإضافة إلى مختلف نظريات و نماذج التعلم التنظيمي التي من بينها نموذج حلزونية التعلم المستمر، أو ما يعرف بـ "حلزونية المعرفة اعتبارا من ازدواجية المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، الذي وضعه "توناكا" و"تاكوشي" ، النموذج المبني على التنظيم كمنسق تمثلات الذي وضعه ويك Wiek و نموذج حلقات التعلم لـ " أرجريس و شون" الذي يركز على مبدأ حلقات التعلم والتي تصنف التعلم

إلى نوعين: التعلم الأحادي أو البسيط: التعلم الثنائي وقد يذهب أيضا إلى التعلم الـ مضاعف؛ بالإضافة إلى نموذج هوبر الذي اقترح مراحل لتعلم المنظمات.

يمكن القول أن كل هذه النماذج و النظريات جميعها تسلط الضوء على: موضوع التعلم (المعلومات، المعرفة، السلوكيات التمثلات وأسس التمثلات)؛ نقطة التعلم: (الفرد، الجماعة، التنظيم). وسبب التعلم أو ما يؤدي إلى التعلم (الخطأ، عدم الإتقان، تغير أو تعديل يحصل في المحيط كظهور تقنية جديدة، تجديد أو غيرها...) هدف التعلم: (تحسين الأداء، أو تحقيق الميزة التنافسية). سيرورة التعلم: - التغير التنظيمي. - التفاعل من خلال الاتصال. - الاجتماعية. - التشفير والترميز للرسالة الاتصالية- الحفظ في الذاكرة.

من هذا المنطلق؛ سوف تعالج الباحثة موضوع دراستها هذا وفق لـ نموذج افتراضي من تصميمها (الشكل رقم 01) حيث تم إعداده بناء على مزج عدة نماذج و المتمثلة في: نموذج حلقات التعلم لـ "أرجريس و شون" و نموذج حلزونية المعرفة اعتبارا من ازدواجية المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، الذي وضعه "توناكا" و"تاكوشي" و نموذج هوبر "Huber" ⁴ الذي وضعه عام 1991 و الذي يشرح فيه المراحل التي تمر بها المنظمات أثناء تعلمها وتتمثل في:

1. مرحلة اكتساب المعرفة: ويتم التعلم عندما تتمكن المنظمة من اكتساب المعرفة (البيانات والحقائق والمعلومات و الخبرات) عن طريق مسح البيئة واستخدام نظم المعلومات من أجل حفظها ومعالجتها والاستفادة منها بواسطة البحوث.

في هذه المرحلة الأولى من مراحل التعلم التنظيمي ستركز الباحثة في دراستها على طرق اكتساب المعارف - في وضعية إشكال- بما تشمله من بيانات، معلومات و قواعد المعرفة (معرفة ظاهرية أو صريحة)، و تجارب و خبرات (معرفة ضمنية) وذلك من خلال تحديد مصادرها المختلفة.

⁴ حسين العلي: "إدارة التطوير": كيف تتعلم الشركات وتطور ذاتها، مرجع سبق ذكره. انترنيت

2. **مرحلة توزيع المعلومات:** وهي العملية التي تتم فيها نشر المعلومات، و المعارف بين وحدات المنشأة والعاملين فيها عبر طرق متعددة مختلفة وبأساليب اتصال رسمية وغير رسمية مثل حلقات التعلم والبرامج الجماعية المنظمة وقنوات الاتصال الرسمية، وكلما زادت المشاركة زاد ت قيمة وجود البيانات والمعلومات .

أما في المرحلة الثانية فستحاول الباحثة تسليط الضوء على كيفية تقاسم المعارف عبر طرق وأساليب اتصالية متعددة و مختلفة.

3. **مرحلة تفسير المعلومات:** وهي عملية ترجمة المعلومات بأساليب محددة ، ومشاركة يعرفها العاملون بالمنشأة وهي ما تعرف بعملية المعرفة الإجرائية (تظهر هذه المرحلة في دراستنا من خلال كل محور من مراحل الاستمارة و التي تشير إلى تغيير أداء الفرد بعد حصوله على المعلومات و المعارف اللازمة لأداء عمله)، و نشير هنا إلى حلقات التعلم الأحادي ، أو البسيط ، و التعلم الثنائي .

أما عن هذه المرحلة الثالثة فتظهر في دراستنا هذه من خلال تبيان مدى تبني الحلول المتوصل إليها في تجاوز مشكل العمل؛ و هذا يظهر من خلال الممارسة الميدانية أو الإجرائية التي يترجمها تغيير طريقة أداء العمل، سواء بطريقة مباشرة، أو بعد إخبار الرئيس في العمل الذي يقرر طريقة العمل الجديدة.

4. **مرحلة الذاكرة التنظيمية:** وهي المخزون الذي يمثل القاعدة المعرفية المشتركة بين أعضاء المنشأة، ويتم تخزين البيانات والمعلومات والمعرفة من أجل استخدامها في المستقبل، وتعتبر ذاكرة المنظمة المعرفية أو معرفة الشركة Corporate Knowledge عنصرا مهما في تعلم المنظمات.

و فيما يخص مرحلة و المتمثلة في الذاكرة التنظيمية؛ فتظهر -في هذه الدراسة- من خلال التعرض إلى كيفية حفظ المعارف في الذاكرة، و كذا مختلف الطرق، و الوسائل المواتية لذلك؛ سواء وثائقيا، إلكترونيا أو ذهنيا و من هنا يتم تحويل المعارف المكتسبة و المتقاسمة من ظاهرة إلى ضمنية و تظهر من خلال الممارسة الميدانية للعمل؛ ففي هذه المرحلة يتم تحويل المعارف التنظيمية لترجم في الأداء.

المطلب الثالث : مقارنة الدراسة

بما أن دراستنا الحالية تسعى إلى الكشف عن عمليات اكتساب، و تقاسم المعارف، و سيرورة التعلم التنظيمي، من خلال الاتصال و التفاعلات، و باعتبار أن التعلم لا يكون إلا سياقيا ؛ فقد اتضحت لنا أن أنسب مقارنة يمكن التوضع فيها هي المقاربة النسقية للتعلم التنظيمي و من خلال مقارنة نسقية للاتصال وفقا للنموذج التفاعلي النسقي لهدرسة الاتصال "بالو ألتو Palo alto". التي تنظر إلى عملية الاتصال على أنها مشاركة الفرد في نسق التفاعلات التي تربطه بالآخرين، و من خلال تبادل المعلومات.

بما أن التعلم التنظيمي لا يمكن أن يحدث إلا إذا وجد أفراد التنظيم أنفسهم يواجهون وضعية حرجة أو إشكالية؛ فيقومون بنوع من البحث باسم التنظيم ؛ ستعتمد الباحثة - كما سبقت الإشارة في تحليلها - على " نموذج الدراسة" و منه فالتعلم التنظيمي يعتبر السيرورة التي تكتسب بواسطتها الوحدة (سواء أكانت فردا، مصلحة أو جماعة) من المؤسسة من خلال عدة أساليب اتصالية ؛ مع ارف مهمة بالنسبة إلى هذه الأخيرة ، و بفضلها تقوم بتوسيع دفتر سلوكياتها المحتملة؛ و أن عملية انتقال المعرفة، أو الخبرة أو المهارة تتم بطريقة التبادل والتفاعل والتشارك بين طرفين في علاقة اتصالية؛ تتجاوز الجانب الرسمي إلى اللارسمي، ومن النقل الآلي إلى التفاعل الإنساني، ومن البرنامج المحدد إلى النشاط الاجتماعي. كما نشير إلى أن التعلم يصبح تنظيميا اعتبارا من اكتساب معرفة فردية التي من شأنها تعديل سلوك المنظمة ككل.

المبحث الثاني : مجتمع الدراسة و مجالاتها

المطلب الأول : مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة لئما ذكر عبيدات وآخرون¹، بأنه "جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث."

نظراً إلى إمكانية تطبيق أداة هذه الدراسة على جميع أفراد مجتمعها من عمال مؤسسة "فيروفيا"؛ قامت الباحثة باستخدام أسلوب الحصر الشامل أي دراسة جميع أفراد المجتمع دون اللجوء إلى أخذ عينة.

ويتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع عمال مؤسسة فيروفيا ؛ فرع EFMF و البالغ عددهم 175 فرداً (173 عاملاً + 2 : المدير و رئيس دائرة المستخدمين و التكوين) . وفيما يلي وصف لهذا المجتمع:

نظراً إلى طبيعة بحثنا و المتمثل في إجراء دراسة ميدانية وصفية لتبيان كيفية اكتساب المعارف اللازمة و تقاسمها عند مواجهة مشاكل في العمل في إطار تحقيق التعلم التنظيمي، و ذلك بفرع صناعة معدات السكة الحديدية بمجمع فيروفيا انطلاقاً من وضعية إشكال، أو بمعنى آخر : كيف يتم اكتساب المعارف من قبل أفراد المؤسسة و من ثمة تقاسمها في إطار تحقيق التعلم التنظيمي؟

المطلب الثاني : مجالات الدراسة

أ - المجال البشري: عمدت الباحثة إلى إجراء هذا البحث لجمع البيانات الميدانية بالقيام بدراسة مسحية لكل

مجتمع الدراسة نظراً لمعقولية و إمكانية إجراء مثل هذه الدراسة الوصفية

¹ عبيدات، ذوقان و آخرون : "البحث العلمي مفهومه وأساليبه وأدواته"، دار أسامة للنشر و التوزيع:الرياض 2003 ص 223 .

و بالتالي فإن التركيز في هذه الدراسة شمل كل فئات العمال داخل المؤسسة باعتبار الدراسة تهتم أساسها بكيفية اكتساب و تقاسم المعارف من أجل تحقيق التعلم التنظيمي.

" يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في مؤسسة فيروفيال فرع صناعة معدات السكة الحديدية EFMF " بمختلف أقسامها و مصالحها.

خصائص مجتمع البحث : المعنيون بالإستمارة.

- إن عدد أفراد مجتمع الدراسة بلغ 173 عاملا من كلا الجنسين منهم عشرون (20) أنثى ومائة وثلاثة و خمسون (153) ذكرا يعملون بمختلف أقسام و مصالح المؤسسة التي تمت بها الدراسة الميدانية.

- إن عدد المبحوثين الذين هم حاصلون على شهادة التعليم المتوسط بلغت نسبتهم (35.84%) أي اثنان و ستون مبحوثا (62)، في حين الحاصلون على الشهادة الثانوية بلغت نسبتهم (25.43%) أي أربعة و أربعون مبحوثا (44)، أما الحاصلون على الشهادات الجامعية فقد بلغت نسبتهم (18.50%) أي اثنان و ثلاثون مبحوثا (32)؛ في حين الحاصلون على الشهادات الابتدائية فقد بلغت نسبتهم (11.56%) أي عشرون مبحوثا و أخيرا الحاصلون على شهادة تكوين آخر فقد بلغت نسبتهم (8.67%) أي خمسة عشرة (15) مبحوثا.

ب - المجال الزمني:

أجريت هذه الدراسة الميدانية خلال مرحلتين :

- المرحلة الأولى : و تمت خلال سنة 2010 حيث قامت الباحثة بزيارة المؤسسة ميدان الدراسة .
المرحلة الثانية : و تمت خلال شهر مارس من سنة 2011 حيث قامت الباحثة بتوزيع استمارات البحث؛ بالإضافة إلى إجراء المقابلة مع كل من مدير الفرع و رئيس دائرة المستخدمين و التكوين.

ج - المجال المكاني: لم تكن الزيارة الميدانية التي أجريت في المرحلة الأولى بمثابة مرحلة

استطلاعية أو استكشافية فحسب؛ بل زيارة كان الهدف منها التواصل لخدمة البحث العلمي و هذا علما أن الباحثة كانت من بين أحد عمال هذه مؤسسة فيروفيال في الفترة الممتدة بين سنة 1999 و سنة 2002. كما سبقت الإشارة إليه، من هذا المنطلق (معرفة الباحثة لميدان الدراسة معرفة دقيقة و معمقة) و على هذا الأساس وقع الاختيار على هذه المؤسسة.

المطلب الثالث: بطاقة تقنية لمؤسسة فيروفيال .

فيروفيال، أو المؤسسة الاقتصادية العمومية لصناعة معدات السكة الحديدية و تجهيزاتها، متخصصة في صناعة و إعادة تأهيل كل أنواع عربات نقل البضائع بالسكة الحديدية، منتجات الحدادة و معدات الأشغال العمومية و أدوات البناء و الفلاحة. تعود نشأتها إلى الحقبة الاستعمارية سنة 1936 تحت تسمية "شركة شمال إفريقيا" للصناعات الميكانيكية (SNAF) Société Nord Africaine و التي كانت تصنع عربات السكة الحديدية و قطع الصيانة و الغيار للجيش الفرنسي.

بعد الاستقلال تم تأميمها و ضمها إلى "الشركة الوطنية للبناءات المعدنية" وحدة العلاليق (SN.METAL- Unité Allélick) نسبة إلى المنطقة المتواجدة بها في عنابة.

أخذت تسمية "فيروفيال" سنة 1983 بعد إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية الكبرى ثم صارت مؤسسة عمومية اقتصادية- شركة ذات أسهم (EPE / Spa) في إطار الاستقلالية المالية للمؤسسات الاقتصادية للدولة سنة 1989.

تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ: 24 هكتارا منها 6 مغطاة و أربع (4) مساحات إنتاجية.

تشمل ورشات تصنيع و صيانة و مصالح تقنية و إدارية موضحة في الهيكل التنظيمي.(انظر الملاحق)

في سنة 2008 و دائما في إعادة هيكلة المؤسسة تم تقسيمها إلى مؤسسة و فرعين :

– المقر الاجتماعي "فيروفيال" FERROVIAL

الفروع: 1. فرع تصنيع معدات السكة الحديدية (E.F.M.F.): يمثل فرع صناعة معدات السكة الحديدية EFMF 70 % من حجم مؤسسة فيروفيال مساحة و نشاطا؛ حيث يتخصص في صناعة عربات السكة الحديدية، و معدات الأشغال العمومية مثل : خلطات الإسمنت المتقلبة، و الخلطات المركزية و قطع مناولة.

1. فرع منتجات الحدادة : حدادة الشرق (FORGE de L'EST)

المطلب الرابع: أدوات جمع البيانات

لإجراء مثل هذه الدراسة المسحية يمكن الاستعانة بأدوات بحث مختلفة و متنوعة؛ و نظرا إلى صعوبة العثور على معلومات موثقة بشأن الظاهرة - موضوع الدراسة - (لعدم تعرض أحد من قبل لدراسة هذا الموضوع بهذه المؤسسة)؛ فقد ارتأينا أنه يجب علينا الاعتماد على عدة أدوات و ذلك باستخدام كل الإمكانيات العلمية المتاحة خاصة منها ذات الصلة بأدوات البحث بهدف وصف الظاهرة موضوع الدراسة. و في هذا الصدد ارتأينا استخدام الأدوات البحثية التالية: الاستبيان و المقابلة من أجل جمع المعلومات و المعطيات اللازمة و التي تمكننا من فهم واقع موضوع الدراسة.

1. الاستثمار :

تهدف الدراسة الحالية إلى إجراء دراسة بمؤسسة فيروفيال، فرع صناعة معدات السكة الحديدية و ذلك للكشف عن كيفية اكتساب عمال هذه المؤسسة المعارف في وضعية إشكال، و تحديد مصادرها، و من

ثمة تقاسم هذه المعارف من أجل تحقيق التعلم التنظيمي، لذا خلصت الباحثة مع الأستاذة المشرفة إلى أن أنسب أداة لبحثها بالدرجة الأولى هي الاستبيان وهو ما يؤكد عدد من المفكرين حيث ذكرت أبو علام¹: " أنها أحد الوسائل للحصول على البيانات والمعلومات مرتبطة بدافع معين، وهي أكثر صدقاً وثباتاً كما أنها مقننة من فرد لآخر، ويمكن ضمان سرية الأجوبة " ، و على هذا الأساس شرعت الباحثة بتصميم استمارة خاصة بالدراسة.

• مراحل بناء و تصميم الاستمارة و تقنينها

اعتمدت الباحثة تصميم وبناء الاستمارة و هذا بغرض الحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بمشكلة الدراسة؛ لذا تم تصميم استمارة موجهة إلى جميع أفراد مؤسسة فيروفيال فرع : ص م س ح و كانت تهدف إلى تحقيق ما يلي:

1. معرفة وتحديد المصادر التي يعتمد عليها أفراد المؤسسة في النفاذ إلى المعارف (الضمنية و الظاهرية) اللازمة لحل مشكل في العمل.

2. معرفة كيفية تبادل الخبرات و تقاسم المعارف من خلال عمليات الاتصال و مختلف التفاعلات بين الأفراد .

3. معرفة ما هي الطرق المعتمد عليها في تخزين، و حفظ الحلول المتوصل إليها أثناء حل و تجاوز مشاكل العمل.

و أخيراً محاولة الكشف عن الاختلافات الموجودة بين متوسطات أجوبة أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغيرات هذه الأخيرة.

¹ أبو علام رجاء محمود: "مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية". ط 4 دار النشر للجامعات مصر 2003 ص 381.

(a) بناء الاستمارة :

اعتمدت الباحثة في بناء الاستمارة على ما يلي:

- الأدبيات و المراجع ذات الصلة بمشكلة الدراسة والتي تم الاستفادة منها في الإطار النظري للدراسة.
- البحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بالمشكل موضوع الدراسة الحالية سواء كانت تلك الصلة مباشرة أو غير مباشرة.
- عدد من المهنيين ذوي الاختصاص في هذا المجال للاستفادة من خبراتهم.

(b) التصميم الميدني للاستبانة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة، أهدافها و التساؤلات التي تطرحها، و بناء على ما استفادت منه الباحثة من أدبيات الدراسة المصممة في الإطار النظري، واستناداً من استمارات بعض الدراسات السابقة، قامت بتصميم الاستمارة المعتمدة في الدراسة الحالية و ذلك بتقسيمها إلى محاور رئيسة محددة في تساؤلات البحث.

و قد انقسمت الاستمارة إلى شقين أو جزأين، وقد بلغ مجموع أسئلتها أربعين (40) سؤالاً و ذلك على النحو الآتي:

الجزء الأول: البيانات العامة و السوسيوديمغرافية.

و هدف هذا الجزء -من خلال الأسئلة التي تضمنها- إلى الحصول على بيانات عامة عن مجتمع الدراسة؛ و هذا لغرض وصف خصائصه، و قد شمل (10) عشرة أسئلة ، حيث تم وضع اختيارات متعددة للإجابة عليها.

الجزء الثاني : و قد شمل أسئلة محاور الاستمارة و يتكون هذا الجزء من ثلاثين (30) سؤالاً تم

طرحها على النحو الآتي:

المحور الأول : الحاجة إلى المعلومات ، المعارف و الخبرات في وضعية إشكال لأداء العمل و تحديد مصادرها.

و قد اشتمل هذا المحور على أربعة عشرة (14) سؤالاً يشير إلى أهم الممارسات السلوكية التي تعبر عن هذا المحور، و التي من شأنها تحديد الطرق و الوسائل المعتمدة في النفاذ إلى المعرفة.

المحور الثاني : تبادل المعلومات و تقاسم المعارف و الخبرات من خلال التفاعلات (الاتصال)

لضمان السير الحسن للعمل؛ و اشتمل هذا المحور على ثمانية (08) أسئلة تشير إلى أهم الممارسات السلوكية التي تعبر عن هذا المحور، والتي تشير إلى أهم الوسائل الإتصال الرسمية منها و غير الرسمية المعتمدة ، و كذلك التفاعلات الإنسانية الإتصالية الحاصلة لتقاسم المعارف.

المحور الثالث : حفظ المعارف في ذاكرة التنظيم، و تحقيق التعلم التنظيمي . و اشتمل هذا المحور على ثمانية (08) أسئلة تشير إلى أهم الممارسات السلوكية التي تعبر عن هذا المحور، و إلى العمليات التي من خلالها يتم حفظ المعارف في ذاكرة التنظيم، و كذلك الثقافة السائدة، و المساهمة في تحقيق التعلم التنظيمي.

• صدق و ثبات أداة الاستمارة:

يعد صدق الاستبانة كما يقول عبيدات وآخرون : "من الشروط الضرورية التي ينبغي توفرها في الأداة التي تعتمدها الدراسة، أداة الدراسة تكون صادقة إذا كان بمقدورها أن تقيس فعلا ما وضعت لقياسه، ويشير إلى أنه إذا وافق الخبراء على أن الأداة ملائمة لما وضعت من أجله فإنه يمكن الاعتماد على حكمهم، وهذا ما يعرف بصدق المحكمين"¹.

¹ عبيدات، ذوقان و آخرون مرجع سابق، ص 196.

أ - الصدق الظاهري:

لكي تكون الإستمارة صادقة وتقيس ما وضعت لأجله، قامت الباحثة بعرضها في صورتها المبدئية على الأستاذة المشرفة، بالإضافة إلى مسؤولين في مؤسسة فيروفيال و على رأسهم السيد المدير، و رئيس قسم المستخدمين و التكوين؛ و طلبت منهم إبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة الفقرة للمحتوى، ومدى ارتباط الفقرات بالمحاور التي خصصت لها، والنظر في مدى كفاية الأداة من حيث عدد الفقرات وشموليتها، وتنوع محتواها، وتقويم مدى الصياغة اللغوية والشكل النهائي، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير و الحذف، و هذا من خلال دعوتهم إلى إبداء رأيهم من خلال طرح سؤال تم توجيهه إلى السادة المحكمين مفاده: هل هناك عبارات أخرى ترونها مناسبة؟

وبعد ما يقارب أسبوعا و نصف الأسبوع من إعطائهم الاستمارة ، قامت الباحثة باسترجاعها من المحكمين ، و على ضوء التوجيهات التي أبدوها قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي اتفقوا عليها بالإجماع؛ سواء فيما يخص الصياغة أو حذف بعض العبارات أو نقلها إلى محور آخر، أو إضافة عبارات جديدة، و انطلاقا من ذلك تم ضبط الاستمارة في شكلها النهائي بعد إجراء الصدق الظاهري، و أصبحت جاهزة في صورتها النهائية حيث تم حذف عبارة "أخرى تذكر" من اقتراحات الأجوبة لكل من السؤال رقم 12 و 24 و 34.

ب. ثبات الأداة:

تعريف الثبات: هو ضمان الحصول على النتائج نفسها تقريبا إذا أعيد تطبيق الاستبيان أكثر من مرة على المجموعة نفسها من الأفراد في ظروف متماثلة، أو مدى الاتساق في الإجابة على الإستبانة من قبل المستجيب إذ الإستبانة نفسها طبقت عدة مرات في الظروف نفسها.

و للتأكد من صدق الاستبانة وثباتها بصورة تجريبية قامت الباحثة بتطبيقها في شكلها

النهائي على عمال مؤسسة فيروفيال، و البالغ عددهم 173 فردا و قد استرجعتها منهم بعد أن

أجابوا، عليها وقد قامت الباحثة بتفريغ بياناتها في برنامج (SPSS) و قد أظهرت نتائج

التحليل ما يلي:

١- حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ:

طريقة الاتساق الداخلي أو التجانس الداخلي (Internal Consistency):

وتعتمد فكرة هذه الطريقة على مدى ارتباط الوحدات أو البنود مع بعضها البعض داخل الاستبيان وكذلك

ارتباط كل فقرة أو محور مع الاستبيان ككل. وهو ما يسمى عادة بمعامل ألفا الذي اقترحه "كرونباخ" عام

1951 : "وهو الثبات الذي يشير إلى قوة الارتباط بين الفقرات في الإستبانة، وهو الذي يستخدمه أغلب

الباحثين من خلال الحاسب الآلي".¹

إن معامل ألفا الذي اقترحه كرونباخ يمثل مدى ارتباط العبارات مع بعضها البعض داخل الإستبانة،

وكذلك ارتباط كل عبارة مع الإستبانة ككل . كما يرى بعض المختصين أن حساب الثبات بطريقة ألفا

(طريقة الاتساق الداخلي) هو أفضل التقديرات الخاصة لحساب الثبات وأكثرها شيوعاً في بعض المواقف.

على الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم "Alpha" فمن الناحية التطبيقية تعد قيمة (Alpha

≥ 0.60) معقولة في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية.²

¹ رحاب الحكمانى: "المعالجة الإحصائية واستخراج النتائج، المديرية العامة للتربية و التعليم لمنطقة الباطنة"، 26-10-2009

الموقع : <http://www.s-batinah.net/old/forum.php?action=view&id=718> تاريخ التصفح : 10 مارس 2011

² Akbar Ali : "2nd INTERNATIONAL CONFERENCE ON BUSINESS AND ECONOMIC RESEARCH (2nd ICBER 2011) PROCEEDING ", 2010 p 190

الموقع على الويب : <http://www.internationalconference.com.my/proceeding/>

تاريخ التصفح : 20/05/2011.

الجدول رقم 01: معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)

المحور	قيمة ألفا α
اكتساب المعارف و تحديد مصادرها.	0,786
تقاسم المعارف من خلال الاتصال.	0.80
التعلم التنظيمي و الذاكرة التنظيمية.	0.71

• إجراءات توزيع الاستمارة وجمعها:

1. المرحلة التجريبية :

بعد ما تأكدت الباحثة من صدق وثبات الاستمارة ، قامت خلال شهر ديسمبر 2010 بإجراء توزيع الاستمارة على عينة تجريبية متباينة المواصفات بلغ عدد أفرادها ثلاثين فردا (30) ، موزعين عبر مختلف أنحاء المؤسسة من أقسام، و مصالح، و من مختلف المستويات العلمية ، و كان الهدف من ذلك هو التأكد من مدى فهم ، و إجابة الأفراد على الأسئلة المتضمنة في الاستمارة؛ و بعد أسبوع قامت بجمعها و تفريغ بياناتها ، و قد لاحظت الباحثة اهتمام أفراد المؤسسة بالموضوع من خلال تعاونهم و إجابتهم على أغلب الأسئلة بنسبة عالية.

2. المرحلة النهائية لتوزيع الاستمارة :

بعد ما تأكدت الباحثة من صدق وثبات الاستمارة؛ قامت في السنة الدراسية 2010-2011 بتقديم إرسالية من إمضاء رئيس قسم علوم الإعلام و الاتصال إلى مدير مؤسسة فيروفيال فرع صناعة معدات السكة الحديدية (كما هو مبين في الملحق) مرفقة بنسخة من استمارة الدراسة، بغية الحصول على إذن رسمي، من أجل تطبيقها على أفراد مجتمع الدراسة، و بعد الحصول على موافقة إدارة المؤسسة على إجراء

الدراسة الميدانية، باشرت الباحثة في توزيع الاستمارات على عمال المؤسسة، و قد تم ذلك في فترة تزيد عن ثلاثة أسابيع. تم جمعها منهم.

2. المقابلة (Interview):

في إطار استكمال متطلبات الدراسة الح الية و بهدف معرفة سياسة و استراتيجية المؤسسة حول اهتمامها بموضوع التعلم التنظيمي قمنا بتصميم مقابلة بحث نصف موجهة؛ حيث طرحنا بعض الأسئلة التي تهدف إلى تدعيم الاستمارة المصممة لذات الغرض.

و في تعريف للمقابلة فهي تعد تفاعلا لفظيا بين الباحث والمبحوث، يستخر ج من خلالها الباحث تساؤلات معينة ويطالب من المبحوثين الإجابة عليها في إطار زمني ومكاني معين، وفي سياق موقف معين انتهاء إلى الهدف أو الأهداف من البحث ذاته¹ وتستعمل عادة المقابلة في ملئ استمارة البحث فتوجه إلى الشخص أو المبحوث أسئلة بطريقة غير مباشرة لغرض استيفاء البيانات المطلوبة.²

ولقد استعملت الباحثة هذه الطريقة في ثناء الحديث مع مدير المؤسسة ورئيس قسم المستخدمين و التكوين ، في جدير بالذكر هذا المجال أن المعرفة الشخصية للمبحوثين عادت بفائدة كبيرة على الباحثة نظرا لحضور عامل الثقة الذي ملق من تحقيق التعاون الذي منح الصدق في إعطاء الإجابات عن الأسئلة المطروحة.

و كانت المقابلة قد تضمنت أسئلة موجهة؛ لتفي بغرض الدراسة (انظر الملاحق).

1 - ناهده عبد الكريم: "مقدمة في تصميم البحوث"، مطبعة المعارف، بغداد، سنة 1981، ص 63.

2 - عمار يوحوش - محمد محمود الذينبات: "مناهج البحث العلمي أسس وأساليب"، مكتبة المنار، الاردن، سنة 1989، ص 65.

المطلب الخامس: أدوات و وسائل تحليل وتفسير البيانات.

بعد أن تنتهي عملية جمع البيانات وتنظيمها فإن الباحث ي قوم بتحليل وتفسير هذه البيانات إذ أن التحليل يشير إلى تلخيص كل ما جمع بطريقة تشير إلى الإجابة عن المشكلات التي أثارها الباحث، ويعتقد بعض الباحثين " أن تحليل وتفسير البيانات من جوانب البحث العلمي إذ أن التحليل يؤدي وظيفتين أساسيتين : الأولى خاصة بالوصف الإح صائي للبيانات، والثانية خاصة باستنتاج العلاقات المختلفة بين المتغيرات، والقيام بتصميم نتائج البحث على المجتمع الذي أخذت منه العينة على غيره من المجتمعات¹. باعتبار أننا سنستخدم عدة أدوات بحثية لجمع المعلومات، و بالتالي سنحصر النتائج في أرقام أي أننا سننجز دراسة كمية نعبر فيها بلغة الأرقام عن ما نحن بصدد بحثه؛ فسيتم الاعتماد على طرق التبويب المختلفة لعرض هذه الإحصائيات، مجاميع هذه البيانات الرقمية المتوصل إليها بالاعتماد على:

1 - الجداول الإحصائية، مجاميع هذه الأرقام، استخراج النسب المئوية عن طريق القانون الآتي:

$$- \frac{\text{الجزء}}{\text{الكل}} \times 100$$

المطلب السادس: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

سنعرض فيما يلي الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات، عرض البيانات، تحليلها و مناقشة النتائج.

إن طبيعة الدراسة الحالية و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، استدعت من الباحثة استخدام برامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS 17.0)، برنامج (STATISTICA 7) بالإضافة إلى

1 محمد عاطف غيث: " تصميم البحث الاجتماعي بين الاستراتيجية والتنفيذ"، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، سنة 1983، ص 527.

برنامج (EXCEL 2007) لتحليل بيانات هذه الدراسة من خلال إجراء التحليلات الإحصائية للبيانات المختلفة، و الموافقة لأجوبة أفراد مجتمع الدراسة، و ذلك بإيجاد:

✓ مقاييس النزعة المركزية : مثل الوسط الحسابي لمجموعة من البيانات وفقاً للأساليب

الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة.
- المتوسط الحسابي وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات (المحاور) والمتوسط الحسابي العام لكل محور؛ وذلك للإجابة على الأسئلة من الأول إلى الثالث.

✓ مقاييس التشتت: مثل الانحراف المعياري (ع) المستخدم في حساب درجة تباعد، أو قرب القيم

عن نقطة مركزها، المعبر عنها بالمتوسط الحسابي، "الذي يعتبر من أكثر المقاييس استعمالاً في الغرض الإحصائي، نظراً لدقة النتائج التي يوفرها للبحث العلمي".¹

¹ أحمد بن مرسل: "مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال"، مرجع سبق ذكره ص.419.

تمهيد:

من خلال ما تم التعرض إليه في الجزء النظري، فإن الدراسة الميدانية تسعى إلى الكشف عن طرق و كيفية اكتساب المعارف في وضعية إشكال؛ و من ثمة تقاسمها من خلال التفاعل و كذلك استخدام تقنيات وأساليب اتصالية بهدف تحقيق التعلم التنظيمي.

وأهم ما سنحاول إبرازه هو واقع اكتساب المعارف، و تقاسمها في مؤسساتنا الجزائرية في إطار تحقيق التعلم التنظيمي، بتوضيح أهمية الجانب الإنساني والعلاقات الاتصالية في أداء العمل من خلال التفاعلات بهدف تبادل الخبرات و المعارف في محيط العمل.

بعد أن عرضت الباحثة في الفصل السابق إجراءات الدراسة المنهجية من خلال تبيان الهدف من الدراسة و منهجها، أنموذج الدراسة و تحديد مجتمع الدراسة، و أدوات الدراسة: الاستمارة و المقابلة، من حيث البناء و التقنين و تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة ، سيتم التعرض في هذا الفصل إلى تحليل نتائج إجابات الأسئلة بالدراسة الميدانية و ذلك من خلال عرض أجوبة أفراد مجتمع الدراسة على أسئلة الدراسة و معالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي و أساليبه الإحصائية إلى غاية مناقشة النتائج.

و فيما يلي عرض مفصل للنتائج المتوصل إليها و تفسيرها:

يتضمن هذا الفصل المحاور الآتية :

✓ الإجابة عن أسئلة الدراسة الميدانية و تحليلها.

✓ نتائج الدراسة.

✓ ملخص لأهم نتائج الدراسة.

المبحث الأول : إجراءات الدراسة الميدانيةالمطلب الأول: الدراسة الاستطلاعيةأ- أهدافها:

إن الهدف من الزيارة الاستكشافية التي كانت عبارة عن مرحلة استطلاعية لمقر مؤسسة "ص م س ح" EFMF"، هو التعرف عن كتب لمختلف الأقسام و المصالح التي تحتويها . و محاولة التقرب من بعض رؤساء الأقسام و معرفة الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛ و بما أن الباحثة قد عملت بهذه المؤسسة في الفترة ما بين سنة 1999 و 2002 فقد كان من السهل عليها دخول هذه المؤسسة قبل حصولها على الموافقة الرسمية من قبل المؤسسة ميدان الدراسة.

ب- مراحلها:

أجريت الزيارة الاستطلاعية في مرحلتين امتدتا في الفترة من شهر سبتمبر 2009 إلى غاية شهر نوفمبر 2009 ؛ حيث استغلت الباحثة العلاقات الشخصية الجيدة التي تربطها بمسؤولي و عمال هذه المؤسسة لصالح بحثها؛ كما ساهمت هذه الدراسة الاستطلاعية في توجيهنا ميدانيا لإجراء هذا البحث و معرفة الإحاطة بجوانبه.

المرحلة الأولى: تم خلال هذه المرحلة التقرب من مسؤولي المؤسسة، و أذكر على وجه الخصوص مدير المؤسسة، و رئيس دائرة تسيير المستخدمين و التكوين على اعتبارهما أول المعنيين بالدراسة كونهما مسيري المؤسسة؛ كما أنهما المعنيون بالمقابلات ، و أن التقرب منهما سيساعد على خلق جو من الثقة لغاية إجراء البحث.

المرحلة الثانية: خلال هذه المرحلة قامت الباحثة باحتكاك مع كافة عمال المؤسسة الموزعين عبر مختلف أقسام و مصالح هذه الأخيرة، و كان الغرض من ذلك هو محاولة إحياء علاقة الزمالة التي كانت تربط الباحثة بهؤلاء العمال مستغلة إياها في خلق جو من الثقة الذي سوف يساعد على تجميع المعلومات

المرجوة منهم و التي سوف تعتمد عليها الدراسة في إجرائها الميداني؛ حيث تمكنا في هذه المرحلة من تنظيم مجموعة من الأسئلة، و المعلومات، و محاولة الاستفسار عنها لدى بعض العمال.

المبحث الثاني : تحليل و تفسير النتائج

إن الدراسة الحالية من شأنها الكشف عن كيفية اكتساب المعارف و الخبرات الم و سسة للمعرفة مع اختلاف مصادرها؛ و من ثمة تقاسمها من خلال التفاعل الإنساني، و كذا استخدام عدة طرق و أساليب اتصالية بهدف تحقيق التعلم التنظيمي، و لغرض تبيان اتجاهات مجتمع الدراسة اتجاه أجزاء و محاور الاستمارة المتمثلة في:

✓ الجزء الأول: البيانات العامة

✓ الجزء الثاني: و قد شمل محاور الدراسة و المتمثلة في:

- المحور الأول : الحاجة إلى المعرفة و الخبرة في وضعية إشكال لأداء العمل و تحديد مصادرها.
- المحور الثاني : تبادل المعلومات، و تقاسم المعارف، و الخبرات من خلال التفاعلات (الاتصال) لضمان السير الحسن للعمل..
- المحور الثالث : حفظ المعارف في ذاكرة التنظيم و تحقيق التعلم التنظيمي.

المطلب الأول : تحليل البيانات العامة لمجتمع الدراسة

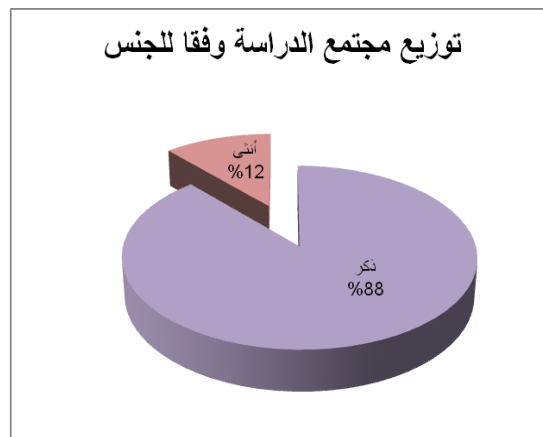
يهدف هذا الجزء إلى تحديد بعض الخصائص لوصف مجتمع الدراسة، و يتعلق بتجميع بيانات

عامة، و سوسيوديمغرافية حول عمال مؤسسة فيروفيال فرع صناعة معدات السكة الحديدية.

إن مفردات مجتمع البحث موزعة على طبقات و مجموعات عمل متباينة الخصائص و الأحجام كما هو مبين

في الشكل الموالي.

1. توزيع مجتمع الدراسة وفقا للجنس:



الشكل رقم (1) توزيع مجتمع الدراسة وفقا للجنس.

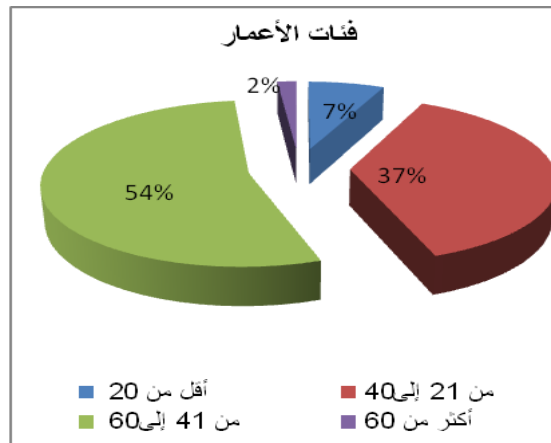
يتضح من الشكل رقم (1) أن ما نسبته 88 % من أفراد العينة هم ذكور، في حين أن نسبة 12 % هن

إناث. و ما يمكن استنتاجه أن فرع صناعة معدات السكة الحديدية لمؤسسة فيروفيال يعتمد في نشاطه

بالدرجة الأولى على توظيف العنصر الذكري أكثر من الأنثوي؛ و هو ما تفسره نسبة العمال الذكور

المرتفعة، و هذا راجع إلى طبيعة نشاط هذه المؤسسة الصناعية.

2. فئات أعمار مجتمع الدراسة:

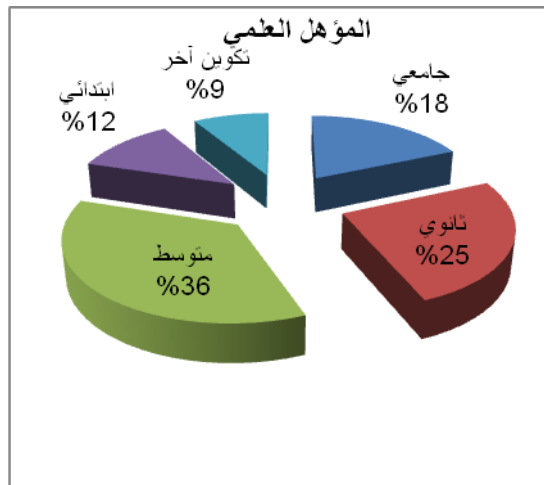


الشكل رقم (2): يوضح فئات أعمار مجتمع الدراسة

يتضح من الشكل رقم (2) توزيع النسب لفئات أعمار أفراد فرع صناعة معدات السكة الحديدية لمؤسسة فيروفيال؛ حيث نجد ما نسبته 1.73 % تعبر عن فئة العمال الذين يبلغون من العمر أكثر من 60 سنة؛ أما نسبة 6,94 % فتتعلق بفئة العمال الذين يبلغون من العمر أقل من 20 سنة، و نسبة 37,57 % تمثل فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم من 20 إلى 40 سنة، فيما بلغت نسبة 53,76 % ذوي العمر الذي يتراوح من 41 إلى 60 سنة؛ و هي تمثل أعلى نسبة.

و مما سبق يبدو أن أعمار عمال هذه المؤسسة تنحصر بين الفئة ما بين (41 سنة - 60 سنة)؛ مما يدل على أن فرع صناعة معدات السكة الحديدية لمؤسسة فيروفيال يعتمد على عناصر في منتصف العمر؛ لتأتي بعدها عناصر شابة؛ و هو ما قد يعطي مجالاً للتغيير والحيوية والتجدد والابتعاد عن الركود والروتين الإداري.

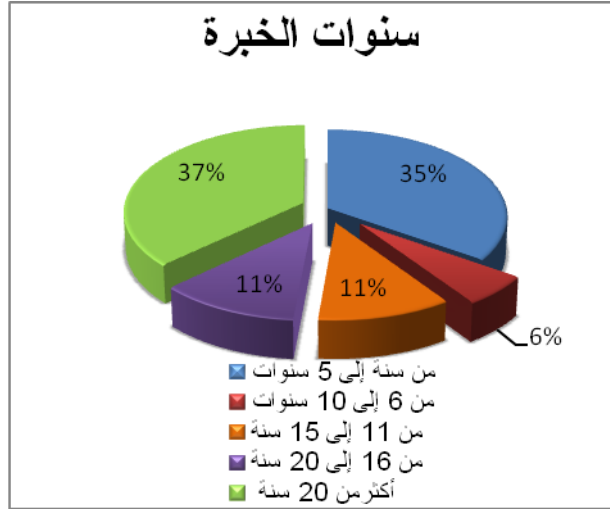
3. المؤهل العلمي:



الشكل رقم : (3) يوضح المؤهل العلمي

يوضح الشكل رقم 3 المؤهل العلمي لمجموع عمال فرع صناعة معدات السكة الحديدية لمؤسسة فيروفيال؛ حيث أن نسبة 18,50 % تعبر عن العمال الذين لديهم مستوى جامعي، بينما نسبة 25,43 % فتخص فئة العمال الذين لديهم مستوى ثانوي؛ و نسبة 11,56 % من العمال لديهم مستوى تعليم ابتدائي، و أخيرا نسبة 35,84 % فهي تمثل العمال الذين لديهم مستوى التعليم المتوسط و هي تمثل أعلى نسبة. ويمكن أن نستدل من هذه البيانات على أن ما يقارب ثلث أفراد المؤسسة حاصلين على شهادة التعليم المتوسط؛ بالتالي فهم يؤثرون إلى حد كبير في آرائهم وأفكارهم واتجاهاتهم حول أهمية اكتساب و تقاسم المعارف من أجل تحقيق التعلم التنظيمي.

4. سنوات الخبرة :

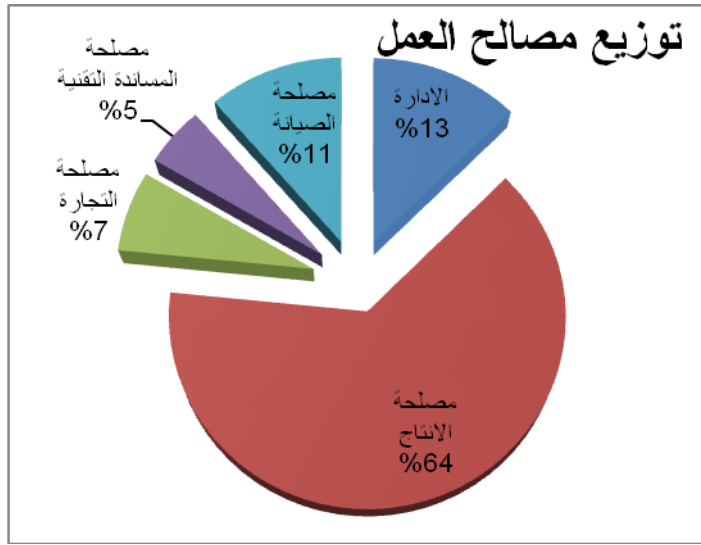


شكل رقم : (4) يوضح سنوات الخبرة

من خلال الشكل السابق يتضح لنا توزيع النسب لأفراد عمال فرع صناعة معدات السكة الحديدية لمؤسسة فيروفيال وفقا لسنوات الخبرة؛ حيث نجد ما نسبته 35 % تعبر عن فئة العمال الذين تتراوح سنوات خبرتهم بالمؤسسة من سنة إلى 5 سنوات؛ أما نسبة 11% فتتعلق بفئة ذوي الخبرة التي تتراوح من 6 إلى 10 سنوات ، و نسبة 6% تمثل فئة ذوي الخبرة التي تتراوح من 11 إلى 15 سنة ؛ فيما بلغت نسبة 11% ذوي خبرة تتراوح بين 16 و 20 سنة؛ وأخيرا نسبة 37 % من الأفراد لديهم خبرة أكثر من 20 سنة؛ و هي تمثل أعلى نسبة؛ أي أن معظم العمال يتمتعون بالأقدمية في هذه المؤسسة.

ما يمكن استخلاصه من خلال هذه المعطيات المبينة لتوزيع النسب لأفراد مجتمع الدراسة وفقا لسنوات الخبرة؛ أن تقاربا في النسب بين الفئة المحصورة بين سنة و 5 سنوات؛ و الفئة التي بلغت مدة عملها بهذه المؤسسة أكثر من 20 سنة، إن مثل هذا التباين هو مؤشر على حدوث تغيرات بالمؤسسة و هو ما يدل على توظيف عناصر شابة مما قد يؤدي إلى التواصل بين الأجيال و تمازج الخبرات الميدانية مع الأفكار النظرية؛ علما أن أغلب عناصر فئة الشباب ذوو تحصيل علمي جامعي؛ و هذا استنادا على المعطيات التي زودنا بها من قبل المؤسسة.

5. مصلحة العمل الحالي:



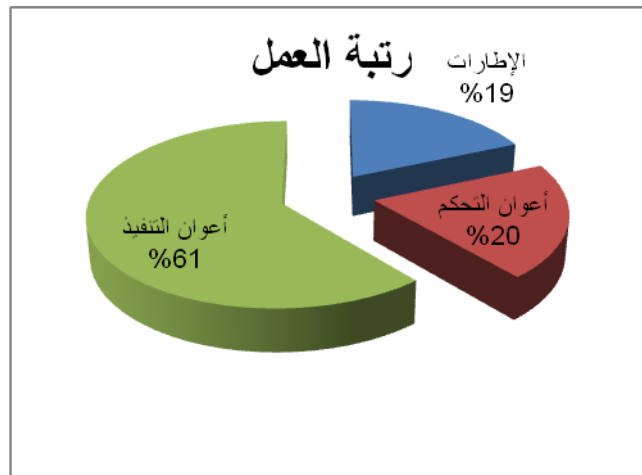
شكل رقم : (5) يوضح توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمصلحة العمل الحالي.

إن الشكل رقم (5) يوضح أن نسبة عدد العمال بفرع صناعة معدات السكة الحديدية ل مؤسسة فيروفيال الذين يعملون بمصلحة الإدارة تساوي 13% في حين نسبة 11% فهي تشير إلى عدد الأفراد العاملين بمصلحة الصيانة، و ما نسبته 5% فهي تعبر عن عمال المصلحة المساندة التقنية أما نسبة 7% فهي تشير إلى عدد الأفراد العاملين بمصلحة الإنتاج.

يبدو أن تركز معظم عمال المؤسسة هو بمصلحة الإنتاج؛ و هو مؤشر دال على طبيعة نشاط هذه

المؤسسة المنتجة لمعدات السكة الحديدية.

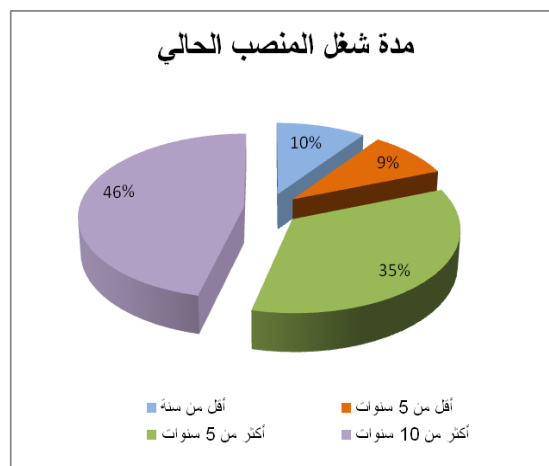
6. رتبة العمل :



شكل رقم : (6) وضح رتبة العمل

من خلال الشكل السابق يتضح لنا توزيع النسب وفقا لمجموعة العمل الحالي لأفراد فرع صناعة معدات السكة الحديدية لمؤسسة فيروفيال من إطارات، أعوان التحكم؛ و أعوان التنفيذ، حيث نجد نسبة الإطارات بلغت 20 %؛ و فيما يتعلق بفئة أعوان التحكم فقد قدرت النسبة بـ 19 %، وما نسبته 61% أعوان التنفيذ و هي تمثل أعلى نسبة؛ و هو ما تفسره طبيعة نشاط هذه المؤسسة الإنتاجية- كما سبقنا الإشارة إليه-

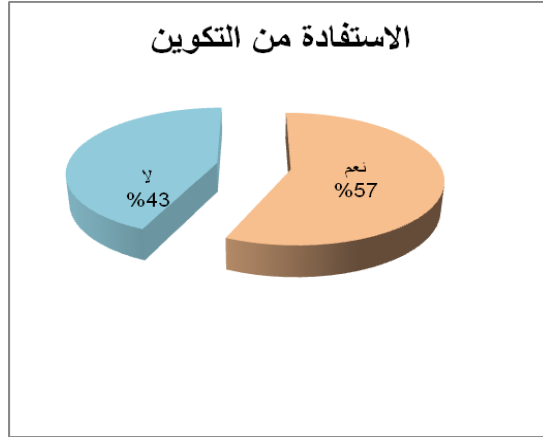
7. مدة شغل المنصب الحالي :



شكل رقم : (7) يوضح مدة شغل المنصب الحالي

إن نسبة فئة عمال مؤسسة صناعة معدات السكة الحديدية لـ "فيروفيال" و الذين يشغلون المنصب الحالي منذ أقل من سنة تقدر بـ 10 % ؛ أما نسبة 9% فتعبر عن فئة العمال الذين يشغلون المنصب الحالي منذ أقل من 5 سنوات؛ أما عن الذين يشغلون المنصب الحالي منذ أكثر من 5 سنوات فقد قدرت نسبتهم بـ 35 % ؛ و أخيرا تعبر نسبة 46% عن تلك الفئة التي تشغل المنصب الحالي منذ أزيد من 10 سنوات . وعموما يمكن الاستنتاج من خلال المعطيات الرقمية السابقة بأن ما يقارب نصف عدد عمال المؤسسة يشغلون مناصبهم الحالية منذ أزيد من 10 سنوات دون الحصول على ترقية.

8. الاستفادة من التكوين:



الشكل رقم : (8) يوضح الاستفادة من التكوين

إن الهدف من تكوين العمال في المؤسسة هو مساعدتهم على التكيف مع الكفاءات الجديدة؛ و قوى المنافسة؛ و كذا تحقيق التكوين الدائم نظرا للتغيرات التي تحدث في المحيط.¹ في تبيان مدى اهتمام المؤسسة بتكوين العمال يتبين من الجدول أن نسبة 57% من مجموع ال عمال صرحت بأنها تلقت تكوينا خلال مدة العمل بالمؤسسة في حين نسبة 43 % لم تستفد يوما من التكوين.

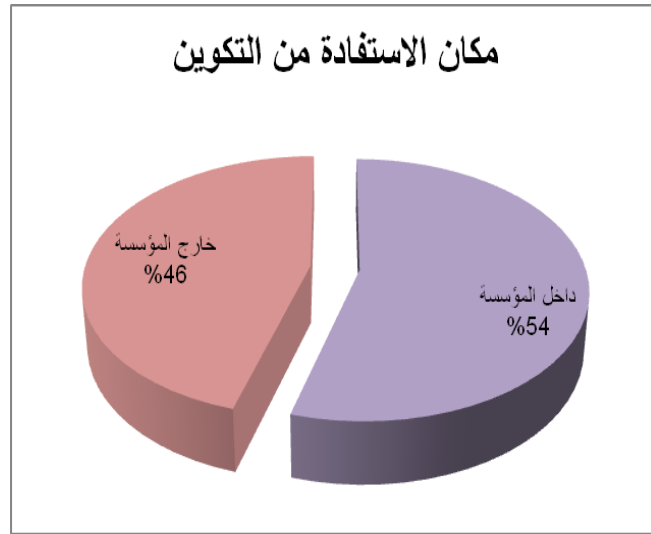
¹ Louise Marchand et Nancy Lauzon : « FORMATION AVEC TIC EN MILIEU DE TRAVAIL » Groupe de recherche sur l'apprentissage à vie par les technologies de l'information « REFAD, Université de Montréal Canada, p 62.

source web : http://www.refad.ca/recherche/formation_tic/pdf/formation_tic.pdf

و مما سبق؛ نستنتج أن ما يزيد عن نصف عدد العمال قد استفادوا من التكوين خلال مدة العمل بالمؤسسة.

و في هذا الصدد و استنادا على أجوبة المقابلة التي أجريت مع رئيس قسم المستخدمين و التكوين يمكن القول بأن هذه المؤسسة تعمل على تكوين عمالها بصفة مستمرة؛ ووفقا لمتطلبات المؤسسة لكن ليس هناك متابعة للعمال بعد انتهائهم من فترة التكوين و عودتهم إلى المؤسسة، و بمعنى أدق أنه لا يتم إلزامهم بتعليم بقية عناصر المؤسسة - المعنيين بصفة مباشرة- و بالتالي فعلمية التكوين هنل تتوقف عند إتمام إجراء تربية و تكوين العمال و لا تمتد إلى متابعتهم بعد الانتهاء من التكوين ، و هو ما يؤثر على عملية انتقال المعارف و تقاسمها.

9. مكان الاستفادة من التكوين :



الشكل رقم (9) يوضح مكان الاستفادة من التكوين.

من خلال الشكل السابق؛ يتضح أن نسبة 54 % من المبحوثين استفادوا من التكوين داخل المؤسسة؛ في

حين تشير نسبة 46 % إلى عدد العمال أو المبحوثين الذين استفادوا من التكوين خارج المؤسسة.

و من خلال هذه النتائج المتقاربة نسبيا؛ يمكن القول أن المؤسسة تعتمد على التكوين داخليا و خارجي ا في سياسة تكوينها لعمالها.

10. طرق الاستفادة من التكوين داخل المؤسسة :

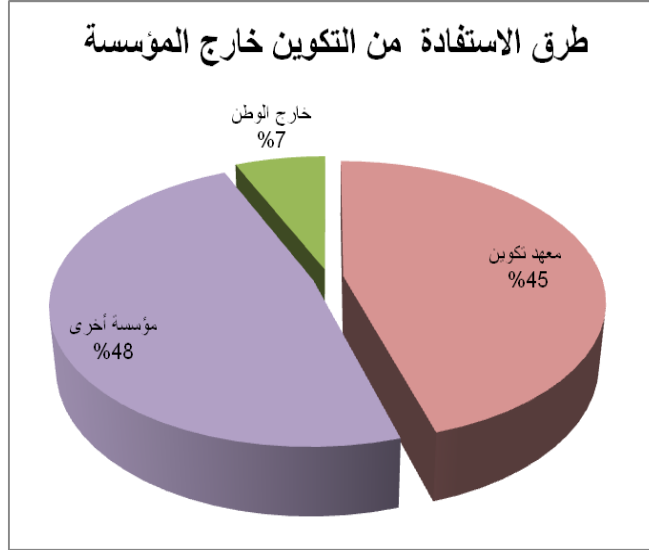


شكل رقم : (10) يوضح طرق الاستفادة من التكوين داخل المؤسسة.

يتبين من الشكل رقم (10) أن نسبة 90 % من استجابات المبحوثين تعبر عن استفادتهم من التكوين داخل المؤسسة في شكل حصص تربص ، في حين نسبة 10 % تشير إلى عدد العمال المستفيدين من التكوين داخل المؤسسة في شكل حصص تدريبية.

إن ما يمكن قوله من خلال هذه المعطيات أن تكوين العمال في فرع مؤسسة فيروفيال، يتم من خلال عدة طرق داخل المؤسسة، لكن أغلبها يتم في شكل حصص تربص داخلية.

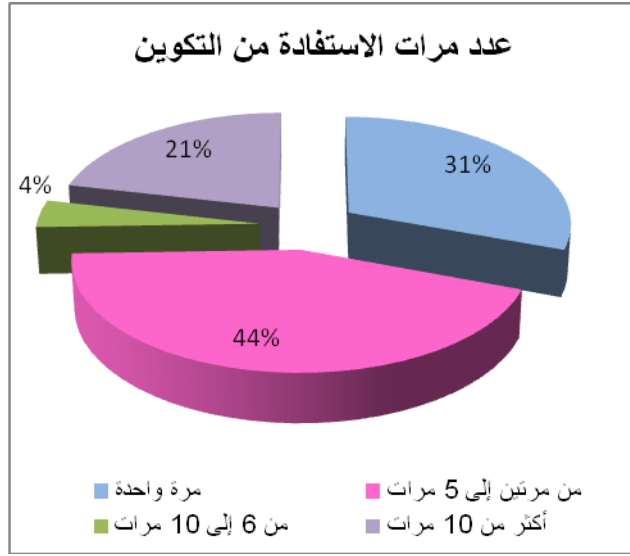
11. طرق الاستفادة من التكوين خارج المؤسسة :



شكل رقم : (11) يوضح طرق الاستفادة من التكوين خارج المؤسسة.

يتبين من الشكل رقم (11) أن نسبة 48 % من استجابات المبحوثين تعبر عن استفادتهم من التكوين خارج المؤسسة من خلال إرسالهم إلى مؤسسات أخرى ، في حين نسبة 45 % تشير إلى عدد العمال المستفيدين من التكوين خارج المؤسسة من خلال إرسالهم إلى معاهد تكوين؛ و أخيرا تشير نسبة 7 % إلى الذين تم إرسالهم لل تكوين إلى خارج الوطن.

من خلال المعطيات الرقمية السابقة يمكن القول بأن المؤسسة تقوم بإرسال عمالها للتكوين سواء داخل الوطن أو خارجه من خلال الاعتماد على عدة طرق، و يأتي في المرتبة الأولى إرسال العمال إلى مؤسسات أخرى ثم إرسالهم إلى معاهد تكوين خارج المؤسسة.

12. عدد مرات الاستفادة من التكوين :

شكل رقم (12) يوضح عدد مرات الاستفادة من التكوين.

إن تردد التكوين يرتفع وفقا لحجم المؤسسات؛ و يكون أكثر ثباتا في القطاعات التي تتمتع

باستعمال عال للتكنولوجيا؛ بينما يكون ضعيفا جدا في المؤسسات التي تعتمد على اليد العاملة بكثرة.¹

ويبدو من الشكل رقم 12 أن عدد مرات الاستفادة من التكوين بمختلف أشكاله سواء داخل المؤسسة أو خارجها حيث أن نسبة 31% استفادت مرة واحدة من التكوين في حين أن نسبة 4% استفادت من 6 إلى 10 مرات أما نسبة 44% فقد استفادت من مرتين إلى 5 مرات؛ و أخيرا استفادت نسبة 21% أكثر من 10 مرات.

و استنادا على المقابلة التي تم إجراؤها مع رئيس قسم المستخدمين و التكوين؛ يمكن أن نستخلص من خلال هذه المعطيات الرقمية أن مؤسسة فيروفيال تصنف من ضمن المؤسسات التي تقوم بتكوين عمالها و هذا بترددات و معدلات مختلفة وفقا لمتطلبات المحيط، كما أن التكوين فيها- استنادا على صرح به المسؤولين من خلال المقابلات- لا ينحصر في فئة معينة دون الأخرى؛ فالكل معني بالتكوين.

¹ Ibid p 63.

المطلب الثاني : الحاجة إلى المعرفة في وضعية إشكال لأداء العمل و تحديد مصادرها

لقد برز عدد من الباحثين في تقسيم أنواع المعرفة؛ فالمعرفة المنظمة يتم التعبير عنها بالكتابة والتحدث، وتتيحها التكنولوجيا، في حين تشير المعرفة الضمنية إلى الحدس والبداية والإحساس الداخلي، وغالبا ما يصعب تحويلها بواسطة التكنولوجيا، بل يتم ترافقها من خلال التفاعل الاجتماعي.

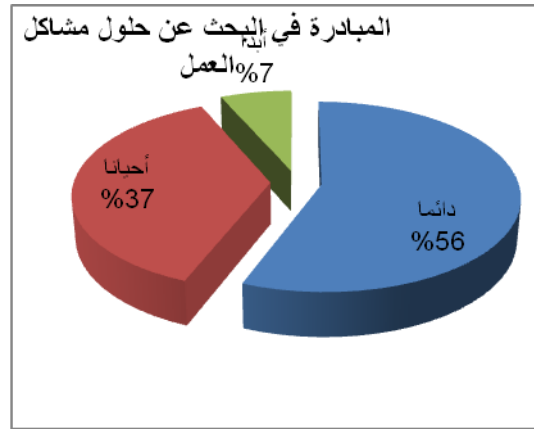
في هذا السياق سيتم التطرق في هذا المحور إلى مصادر المعرفة الظاهرية و الضمنية؛ حيث تتمثل الأولى في المعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة ... وفي الغالب، يمكن للأفراد من المنظمة نفسها، بلوغها والاستفادة منها؛ في حين أن المعرفة الضمنية فهي تلك المعرفة الفنية والإدراكية، التي "توجد في كل عقل وقلب"، والتي يتعذر نقلها أو تحويلها إلى الآخرين.

عموما فالمعرفة في كلا الحالتين، تحتاج إلى القدرة على صنع المعلومات من البيانات، التي يتم الحصول عليها، لتحويلها إلى معلومات، لتحليلها وتفسيرها كما يمكن استخدامها والاستفادة منها من أجل الوصول إلى حلول مشاكل العمل. ومن ثم التصرف بناء على ما يتوفر من معلومات.¹

¹ إبراهيم رمضان الديب، الأكاديمية العربية المفتوحة، مرجع سبق ذكره، ص 54.

أ توفير المعلومات اللازمة لبناء المعرفة و تأسيسها ، و تحديد مصادرها.

1. المبادرة في البحث عن حلول مشاكل العمل :



الشكل رقم : (13) يوضح المبادرة في البحث عن حلول مشاكل العمل.

لا يعتبر تحقيق الربح و الإنتاج المهمة الوحيدة لأي مؤسسة ، بل تتعدى ذلك؛ إذ أن من بين القواعد

الأساسية لأي تنظيم:¹

- إنجاز المهمات.
- استخدام العمليات الاجتماعية المناسبة لتأمين الأداء الفعال للأفراد لمهامهم.
- التعلم بانتظام و دقة شديدة من النشاط الكلي للتنظيم .

و في هذا الصدد، يقول الدكتور حسن العلواني : " أن اكتساب المعرفة لا يعرني حصول المنظمة على معرفة جديدة فقط، ولكنه يعرني لذلك مدى قدرة المنظمة على تطوير أفكار وحلول تصل إلى الإبداع بالمعرفة؛ ويشير إبداع المعرفة المبتكرة بإعادة ترتيب و مزج المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية من خلال التفاعلات التي من شأنها تكوين حقائق ومعان جديدة، و يتوقف الحكم على كون المعرفة جديدة ، قدرتها على حل المشكلات القائمة بشكل أكثر فعالية"².

¹ بوب غارت تعريب هشام الدجاني : " اثنتا عشرة مقدره تنظيمية "، تقويم الأفراد أثناء العمل، العبيكان ، السعودية ، 2004 ص 20.

² د.حسن العلواني: "إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية". مرجع سبق ذكره.الانترنت.

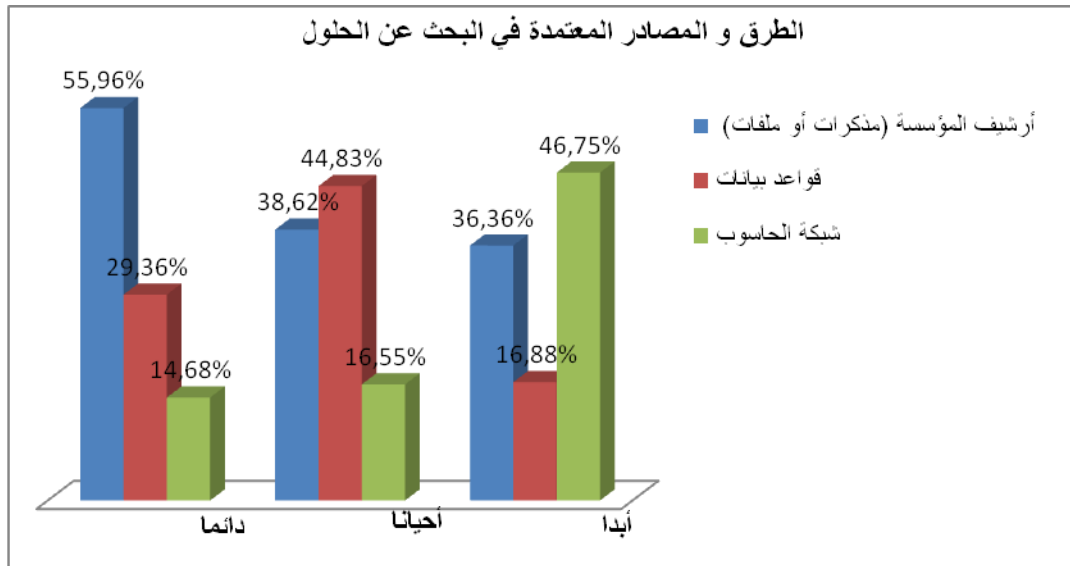
من خلال الشكل رقم (13) الذي يوضح المبادرة في البحث عن حلول مشاكل العمل يتبين أن نسبة 56 % من مجموع الباحثين يبادرون دائما في البحث عن حلول مشاكل العمل التي تحول دون أداء نشاطهم كما ينبغي في حين أن نسبة 37 % يبادرون أحيانا في البحث أما نسبة 7 % من العمال فهم لا يقومون أبدا بالبحث عن الحلول.

من خلال هذه المعطيات الرقمية يمكن القول عموما أن عمال هذه المؤسسة - على حد تعبيرهم من خلال استجاباتهم - يبادرون بالبحث عن حلول المشاكل التي تعترض سير عملهم؛ سواء كان ذلك بصفة دائمة أو ظرفية مؤقتة.

الطرق و

2.

المصادر المعتمدة في البحث عن الحلول :



الشكل رقم (14) يوضح المصادر المعتمدة في البحث عن الحلول.

يقول هوبر Huber في تعريفه للتعلم التنظيمي بأن التعلم يصبح تنظيميا اعتبارا من اكتساب معرفة فردية التي من شأنها تعديل سلوك المنظمة.¹

¹ Nadia TEBOURBI: « Apprentissage Organisationnel, penser l'organisation comme processus de gestion de connaissance et de développement des théories d'usages », , op cit. p 31.

وحسب نموذج هوبر Huber، فإن المؤسسة أثناء تعلمها تمر بعدة مراحل؛ أولها: مرحلة اكتساب المعرفة حيث يحدث التعلم عندما تتمكن المنظمة من اكتساب المعرفة (البيانات والحقائق والمعلومات) عن طريق مسح البيئة واستخدام نظم المعلومات من أجل حفظها؛ ومعالجتها؛ والاستفادة منها بواسطة البحوث واستطلاعات الرأي .

و بالتالي فإن الحصول على للمعلومات أو ما يعرف بالمعرفة الظاهرية يتم من خلال عدة مصادر تتمثل في¹:

- **الملاحظة:** يمكن الحصول على أجوبة جزئية لمشكل معين عن طريق ملاحظة الأحداث المرتبطة به.

- **التجربة :** وذلك عن طريق إخضاع مصادر المعلومات (الأفراد ، الآلات ، الأنشطة ...) إلى

التجارب التي تخضع للحكم؛ وكلما كان تصميم التجربة جيدا كلما كانت النتائج موثوقا فيها أكثر.

- **المسح:** وهو مصدر معلومات غني يحتاج إلى التخ طيط الجيد و خاصة فيما يرتبط بإعداد قوائم

الاستبيان و اختيار العينة، و يكتسي هذا المصدر أهمية بالغة في الدراسات التسويقية .

- **المؤسسة:** من خلال مختلف التقارير التي يعدها أجزاؤها، و هو مصدر هام جدا من ناحية إنتاجه

المعلومات التي تصحح الانحرافات التي قد تتعرض إليه المؤسسة.

البيئة الخارجية للمؤسسة: تتمثل في المعلومات التي يمكن الحصول عليها من مكاتب البحوث والإحصاء ،

و الاستشارات و النشرات المختلفة لهيئات خاصة؛ أو حكومية.

في محاولة ربط بين ما سبق التعرض إليه في الحصول على المعلومات وإلى أهم مصادر هذه المعلومات

فإنه من خلال الشكل رقم (14) الذي يوضح المصادر المعتمدة في البحث عن حلول مشاكل العمل

يتبين أن من بين مجموع المبحوثين هناك نسبة 56% ممن يعتمدون دائما على أرشيف المؤسسة بما

¹ - إبراهيم بختي : "تكنولوجيا و نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، على

الخط: http://bbekhti.online.fr/trv_pdf/TIC.pdf,29/04/2008,09:58.

يحتويه من مذكرات، وملفات، و 29,30 % يعتمد دائما على قواعد البيانات في البحث عن الحلول وما نسبته 14,68% يستخدمون شبكة الحاسوب أما فيما يخص إعتقاد أفراد مجتمع الدراسة أحيانا على هذه المصادر نجد نسبة 44,83 % منهم تعتمد على قواعد البيانات في البحث عن الحلول في المرتبة الأولى أما نسبة 38,62 % فتعتمد على أرشيف المؤسسة و تأتي في المرتبة الثانية، في حين نسبة 16,55 % فهي تعتمد على شبكة الحاسوب من أجل الحصول على المعلومات اللازمة لحل مشكل العمل.

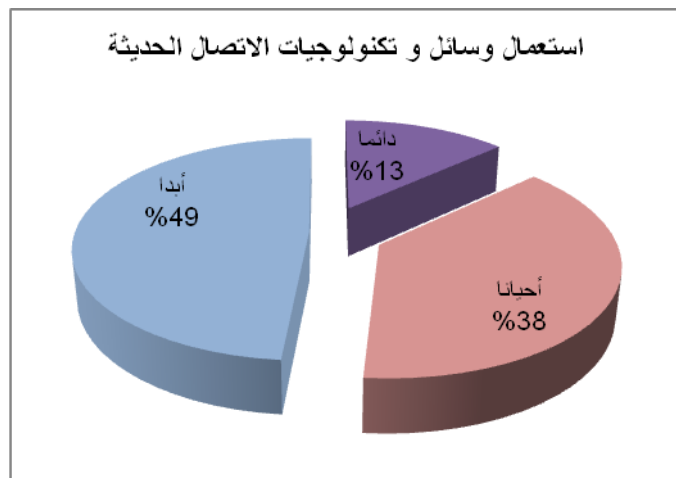
أما فيما يتعلق بعدم اعتماد أفراد مجتمع الدراسة أبدا على هذه المصادر نجد نسبة 16,88 % منهم لا تعتمد أبدا على قواعد البيانات في البحث عن الحلول، كذ لك نسبة 36,36 % فهي لا تعتمد أبدا على أرشيف المؤسسة في حين نسبة 46,75 % فهي أبدا لا تعتمد على شبكة الحاسوب في الحصول على المعلومات اللازمة لحل مشكل العمل.

من خلال هذه المعطيات يمكن أن نستخلص أن المصادر التي يتم اللجوء إليها للحصول على المعلومات اللازمة لحل مشكل العمل هي دائما أرشيف المؤسسة و أحيانا أخرى قواعد البيانات؛ في حين أن الاعتماد على شبكة الحاسوب ضعيف جدا.

استعمال

3.

وسائل و تكنولوجيات الاتصال الحديثة :



الشكل رقم : (15) يوضح استعمال وسائل و تكنولوجيايات الاتصال الحديثة.

إن تكنولوجيايات المعلومات تعني استعمال التكنولوجيا الحديثة للقيام بالتقاط ومعالجة، وتخزين واسترجاع، وإيصال المعلومات سواء في شكل معطيات رقمية، نص، صوت أو صورة»¹.
كما تعتبر منظمة اليونسكو تكنولوجيايات المعلومات تطبيق التكنولوجيا الالكترونية، ومنها الحاسب الآلي والأقمار الصناعية وغيرها من التكنولوجيايات المتقدمة لإنتاج المعلومات التناظرية والرقمية وتخزينها واسترجاعها، توزيعها ونقلها من مكان إلى آخر»².

كما يرى البعض أن التكنولوجيا هي أهم محدد لإدارة المعرفة، فالمنظمات التي توظف التكنولوجيا بأفضل طريقة لإدارة المعرفة ستكون الأحسن قدرة على البقاء والاستمرارية في ظل المنافسة الموجودة حاليا في سوق الخدمات والسلع. وتستخدم تكنولوجيا المعلومات في جمع وتصنيف وإعداد وتخزين وتوصيل وإعداد البيانات بين الأجهزة والأشخاص والمنظمات من خلال وسائط متعددة. ومن شأن استخدام تكنولوجيا المعلومات في برامج إدارة المعرفة تحسين قدرة العاملين على الاتصال ببعض البعض لعدم وجود الحواجز التي تكون موجودة بسبب المكان والزمان والمستوى الوظيفي. وإتاحة مرونة أكثر في التعامل مع المعلومات والبيانات؛ وذلك لوجود قواعد بيانات وإمكانية تشغيلها عن بعد وفي أي مكان، وهي متاحة للجميع وليست في حوزة أشخاص بعينهم³.

و اعتبارا مما سبق أردنا معرفة ما إذا كان عمال المؤسسة يستعملون وسائل و تكنولوجيايات الاتصال عموما و الحديثة منها على وجه الخصوص، حيث تم طرح سؤال يفي بالغرض؛ و أنه يتبين من خلال الجدول رقم (15) الذي يوضح استعمال عمال المؤسسة لوسائل و تكنولوجيايات الاتصال الحديثة أن نسبة 13 %

¹: مراد رابيس: "أثر تكنولوجياية المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة"، مرجع سبق ذكره ص 28 .

² فاطمة الزهرة غربي ، خديجة بلعياي: "تكنولوجيا المعلومات وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة" ورقة عمل قدمت إلى الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية في الدول العربية 27-28 نوفمبر 2007 كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير الشلف ، الجزائر .

³ Gomolski , B., "Users ough to share their know – how " , Computer World , Vol.31 No. 46, 1997 , p. 9.

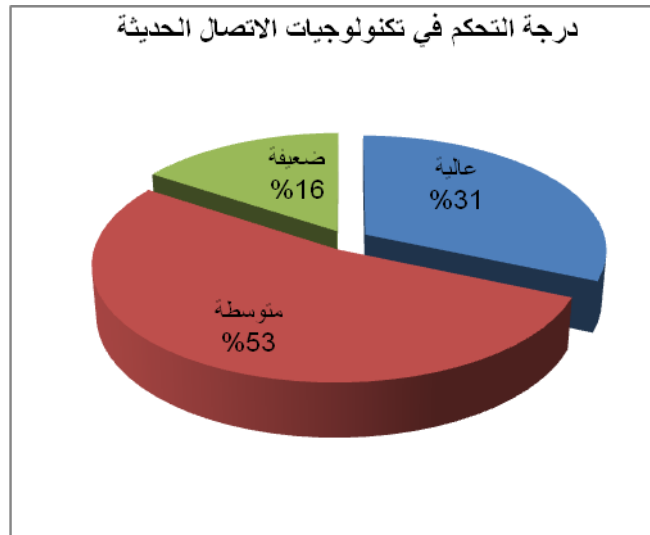
فقط من مجموع المبحوثين يستعملون دائما وسائل و تكنولوجيايات الاتصال في حين أن نسبة 38 % يستعملون أحيانا مثل هذه الوسائل، أما نسبة 49 % من العمال فهم لا يستعملون أبدا وسائل و تكنولوجيايات الاتصال.

ما يمكن استنتاجه من خلال هذه الأرقام أن نصف عمال المؤسسة لا يستعملون وسائل و تكنولوجيايات الاتصال؛ ويبقى النصف الآخر يمكن القول أنه يستعمل أحيانا مثل هذه الوسائل؛ وعموما يمكن القول أن وسائل و تكنولوجيايات الاتصال لا تحضى باهتمام كبير في هذه المؤسسة و هو ما تترجمه المعطيات المبينة لقلة الاعتماد عليها و كذا استعمالها و هذا لا يتوافق مع المعطيات النظرية التي مفادها أن استخدام تكنولوجيايات الاتصال تساعد في جمع وتصنيف المعلومات وإعدادها و تخزينها و بالتالي فإن هذه المنظمة لا توظف التكنولوجيا بأفضل طريقة لإدارة المعرفة؛ و عليه يمكن أن نستنتج بأنها سوف تعاني من أجل البقاء والاستمرارية في ظل المنافسة الموجودة حاليا.

درجة التحكم

.4

في تكنولوجيايات الاتصال الحديثة :

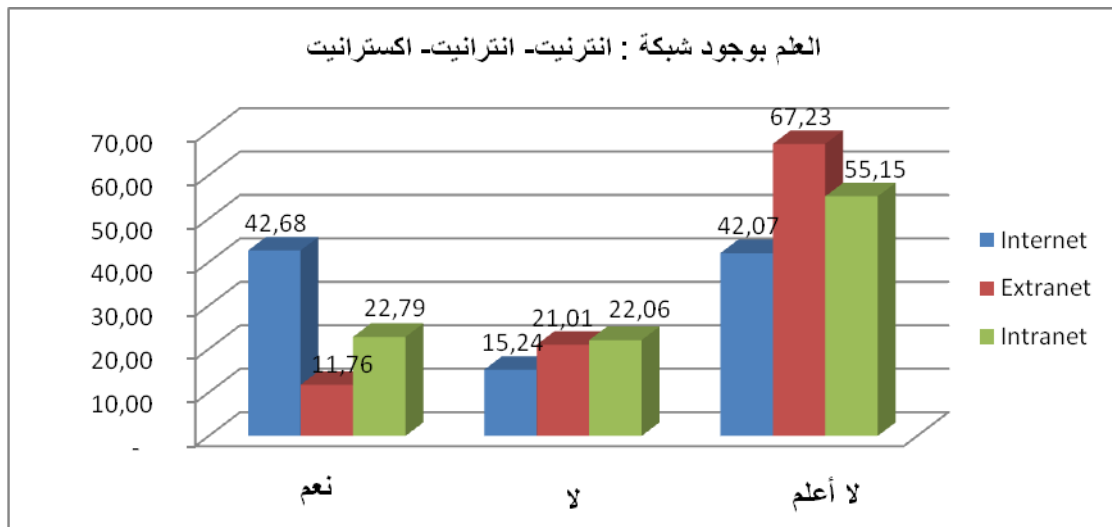


الشكل رقم : (16) يوضح درجة التحكم في تكنولوجيايات الاتصال الحديثة.

من خلال الشكل رقم (16) الذي يوضح درجة تحكم أفراد عينة الدراسة الذين يستعملون وسائل و تكنولوجيايات الاتصال الحديثة يتبين أن نسبة 31 % فقط من مجموع المبحوثين الذين يستعملون هذه الوسائل يتحكمون جيدا فيها، في حين أن نسبة 53 % من المستخدمين درجة تحكمهم متوسطة، أما نسبة 16 % من المستخدمين فإن درجة تحكمهم ضعيفة .

و في تأويل قراءة هذه النتائج نستخلص أن الفئة القليلة في حد ذاتها و التي تستخدم وسائل و تكنولوجيايات الاتصال لا تتحكم فيها بالشكل المطلوب.

5. علم عمال المؤسسة بوجود شبكات: أنترنت - إكسترنيت - إنترانيت :



الشكل رقم (17) يوضح علم عمال المؤسسة بوجود شبكات: أنترنت - إكسترنيت - إنترانيت

نظرا لأهمية وجود وسائل : أنترنت - إكسترنيت - إنترانيت أو ما يعرف بالتكنولوجيايات الحديثة في عصر المعرفة ، و قد أردنا من خلال طرحنا لسؤال يتعلق أن نعرف ما إذا كان عمال هذه المؤسسة على دراية و علم بوجود مثل هذه الوسائل علما أن المؤسسات الكبيرة و المتوسطة تحتاج إلى الانترانت:

الانترنت: أو ما يعرف بـ " الشبكة الداخلية الخاصة بالمؤسسة، و لكنها تستخدم بروتوكولات الانترنت و أدواتها"¹ فهي من شأنها تخفيض التكاليف ؛ توفير الوقت ؛ الاستقلالية و المرونة ؛ تسخير خدمات الانترنت، إذ أن مثل هذه الشبكة الداخلية التي تخص مؤسسة معينة تستعمل بروتوكولات الانترنت كي تسمح للعاملين فيها بالاتصال ببعضهم البعض و الوصول إلى المعلومات بطريقة أسرع و أقل تكلفة و أكثر كفاءة، و بذلك فهي تتسم بكونها لا تتعدى حدود العلاقات الداخلية بين الأفراد.

كما أن المؤسسات تحتاج إلى الاكسترنانت² التي تتمثل في شبكة الانترنت لمؤسسة أو شركة يسمح باستغلالها، بالإضافة إلى موظفيها، للبعض من شركائها على غرار المزدودين و الحرفاء، فهي إذن شبكة انترانت متاحة لمجموعة منتقاة من الأشخاص داخل و خارج المؤسسة أو الشركة، و من أهم فوائدها تعزيز سهولة التعامل و قابلية الاستعمال مع الحرفاء و المزدودين و شركاء المؤسسة بصفة عامة، و إبقاء الحرفاء و المزدودين على علم دائم بالأحداث المتصلة بالمؤسسة؛ و تقوية العلاقة مع الحرفاء و إدخال السرعة، و المرونة في تسويق الإنتاج و الخدمات.

و لمعرفة ما إذا كان مجموع عمال المؤسسة على علم بوجود شبكات : انترنيت - إكسترنانيت - إنترانيت بالمؤسسة ، تبين من خلال الشكل رقم (17) فإن نسبة 42,68 % تقول أنه توجد بالمؤسسة شبكة انترنيت و نسبة 11,76 % تقول أنه توجد بالمؤسسة شبكة إكسترنانيت في حين تقول نسبة 22,79 % توجد بالمؤسسة شبكة إنترانيت.

غير أن نسبة 15,24 % تقول أنه لا توجد شبكة انترنيت بالمؤسسة أما نسبة 21,02 % تقول أنه لا توجد بالمؤسسة شبكة إكسترنانيت في حين تقول نسبة 22,06 % لا توجد شبكة إنترانيت.

¹ مراد رابيس: " أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة"، مرجع سبق ذكره ، ص46

2 : عبد المجيد ميلاد: " المعلوماتية و شبكات الاتصال الحديثة " عبد المجيد ميلاد: " المعلوماتية و شبكات الاتصال الحديثة " على الموقع :

<http://www.sedoparking.com/search/ ABDELMAJID-MILED.COM&site id=52995>

و عن فئة المبحوثين التي صرحت بأنها لا تعلم بوجود مثل هذه الشبكات، وجدنا أن نسبة

42,07% لا تعلم بوجود شبكة انترنيت، في حين نسبة 67,23% لا تعلم ما إذا كانت هناك شبكة

إكسترانيت بالمؤسسة و أخيرا نسبة 55,15% كذلك لا تعلم بوجود شبكة إنترانيت.

و اعتبارا مما سبق من المعطيات؛ و ما يمكن استخلاصه أنه ما يزيد عن نصف مجموع العمال

بهذه المؤسسة لا يعلمون ما إذا كانت هناك شبكتا إكسترانيت و إنترانيت أما فيما يخص العلم بوجود شبكة

انترنيت، فيبدو أن ما يقارب نصف عدد العمال يقرون بوجودها، في حين أن ما يقارب النصف

المتبقي من عدد العمال لا يعلمون بوجود مثل هذه الشبكة الأخيرة.

و من أجل معرفة دقيقة لهذا الطرح فمن خلال المقابلة تم التوصل إلى أن المؤسسة لا تملك كلا شبكتي

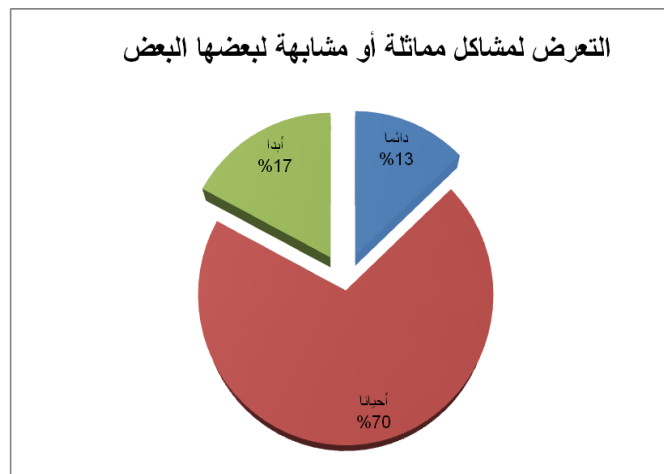
الإكسترانيت و الإنترانيت، في حين توجد بها شبكة أنترنيت في مصالح، و أقسام محددة و معينة.

إن مثل هذا التضارب في الآراء يشير إلى أنه عمال هذه المؤسسة ليسوا على إطلاع بما تحتكم إليه

مؤسستهم من وسائل و تكنولوجيات حديثة، و حسب ما صرح به المسؤولون من خلال المقابلات التي

أجريت معهم؛ فالمؤسسة تحتكم على شبكة داخلية تربط كل لمصالح ببعضها.

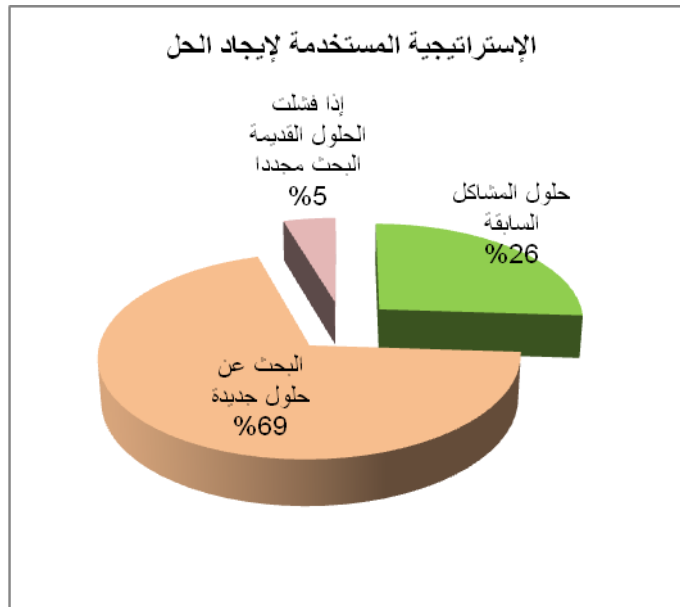
6. التعرض لمشاكل مماثلة أو مشابهة لبعضها البعض :



الشكل رقم (18) يوضح التعرض لمشاكل مماثلة أو مشابهة لبعضها البعض.

من خلال الشكل رقم (18) الذي يوضح تعرض أفراد عينة الدراسة لمشاكل مماثلة أو مشابهة لبعضها البعض، يتبين أن نسبة 13 % من مجموع الباحثين تصرح بأنها تتعرض دائما لمشاكل متشابهة، في حين أن نسبة 70 % من الباحثين فهي تقر بأنها تتعرض أحيانا لمشاكل مماثلة لبعضها البعض أما نسبة 17 % فإنها تنفي ذلك، أي أنها تتعرض لمشاكل يختلف بعضها عن بعض. و مما سبق يمكن القول عموما أنه أحيانا تتكرر المشاكل نفسها في مؤسسة فيروفيال و هو ما تفسره أعلى نسبة.

7. الإستراتيجية المستخدمة لإيجاد الحل :



الشكل رقم (19) يوضح الإستراتيجية المستخدمة لإيجاد الحل.

إن عملية البحث عن حلول مشاكل العمل في المؤسسة لا يمكن أن تتم بإتباع إس تراتيجية واضحة و من خلال مهارات معينة، و كما يرى دايفد قارفين (David Garvin, 2003)¹ فإن المنظمة المتعلمة ما هي إلا مهارة تركز على خمس أنشطة رئيسة تتلخص في :

¹المنتدى العربي الموحد منتدى الدراسات والبحوث الأبحاث والدراسات التربوية
الموقع على الويب : <http://www.4uarab.com/vb/showthread.php?t=77383>

1. حل المشكلات بطريقة علمية.

2. التجريب بأساليب جديدة.

3. التعلم من تجاربهم الخاصة و ماضيهم العملي.

4. التعلم من أساليب و خبرات الآخرين.

5. استقطاب المعرفة بشكل سريع و بفاعلية من خارج التنظيم.

في السياق ذاته ؛ يشير كل من لوفيت و مارش Levitt et March¹ إلى أن التجربة تعد مصدرا لا غنى عنه للتعلم التنظيمي؛ حيث يعتبران أن التجربة أي : تجربة المؤسسة ما هي إلا ترميز لتجارب ماضية في شكل أداء روتيني، أو سلوكيات يتم توزيعها في كامل المؤسسة من خلال التقليد و التكوين و أحيانا من خلال تمازج المكتسبات المعرفية . كما أن هذه الأداءات و السلوكيات تنتمي من خلال تجارب مشابهة بعضها لبعض.

و من ناحية أخرى يرى بعض الباحثين، و من هم هوبر "HUBER"² أن هذه الممارسات الميدانية أو ما يعرف بأداءات العمل، و من أجل ضمان فاعليتها فهي تستدعي تحليلا دقيقا للتجارب الماضية؛ بمعنى ضرورة وجود نظام رسمي لرجع الصدى، و الهدف من كل هذا هو الاستفادة من التجارب السابقة للمؤسسة.

و من أجل معرفة الإستراتيجية الأكثر استخداما لإيجاد حلول لمشاكل العمل طرح سؤالا خاصا لذلك حيث كانت الاستجابات كما هي مبينة في الشكل رقم (19) الذي يوضح ذلك ؛ حيث أن ما نسبته 26% من المبحوثين تعتمد على حلول المشاكل السابقة في حين أن ما نسبته 26% فهي تقوم بالبحث من جديد عن

تاريخ التصفح : 2008/06/14.

¹ Emmanuel MÉTAIS et Christophe ROUX-DUFORT: "**VISION STRATÉGIQUE ET FORMES D'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL** ": DES STRATÉGIES D'ADÉQUATION AUX STRATÉGIES D'INTENTION p 16.

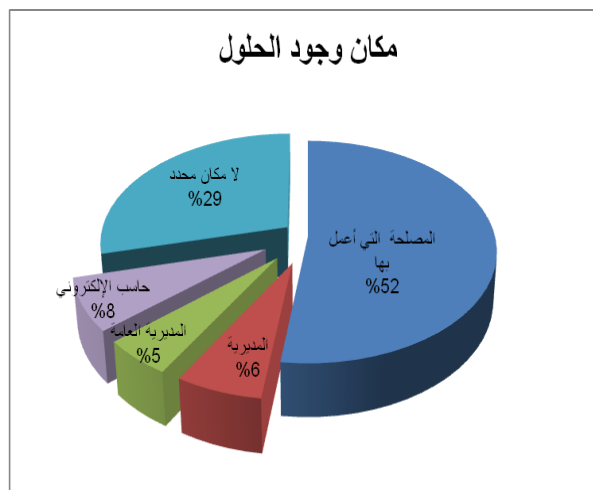
على الموقع : <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/>

تاريخ التصفح : 2009/12/10

² Ibid p17.

الحلول، أما نسبة 5 % فهي تقوم بالبحث عن حلول جديدة؛ و هذا إذا ما فشلت الحلول القديمة في تجاوز المشكل.

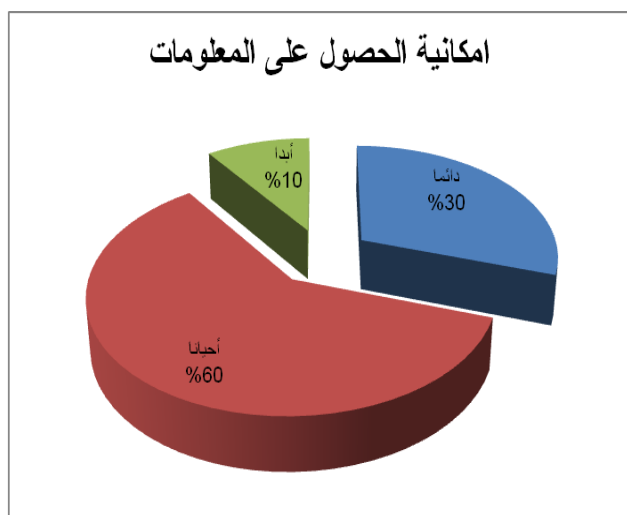
8. مكان وجود الحلول :



الشكل رقم (20) يوضح مكان وجود الحلول.

من أجل تحديد أكثر الأماكن التي توجد عادة بها حلول المشاكل، تبين من خلال الشكل رقم (20) أن نسبة 52 % من أفراد عينة الدراسة يجدون الحلول في المصلحة التي يعملون بها، و نسبة 5 % يجدون الحلول في المديرية العامة؛ و نسبة 6 % يجدونها في المديرية، أما ما نسبته 8 % فهم يجدونها في الحاسب الإلكتروني، و أخيرا ترى نسبة 29 % أنه لا يوجد مكان محدد لإيجاد الحلول.

9. حصول أفراد مجتمع الدراسة على المعلومات :

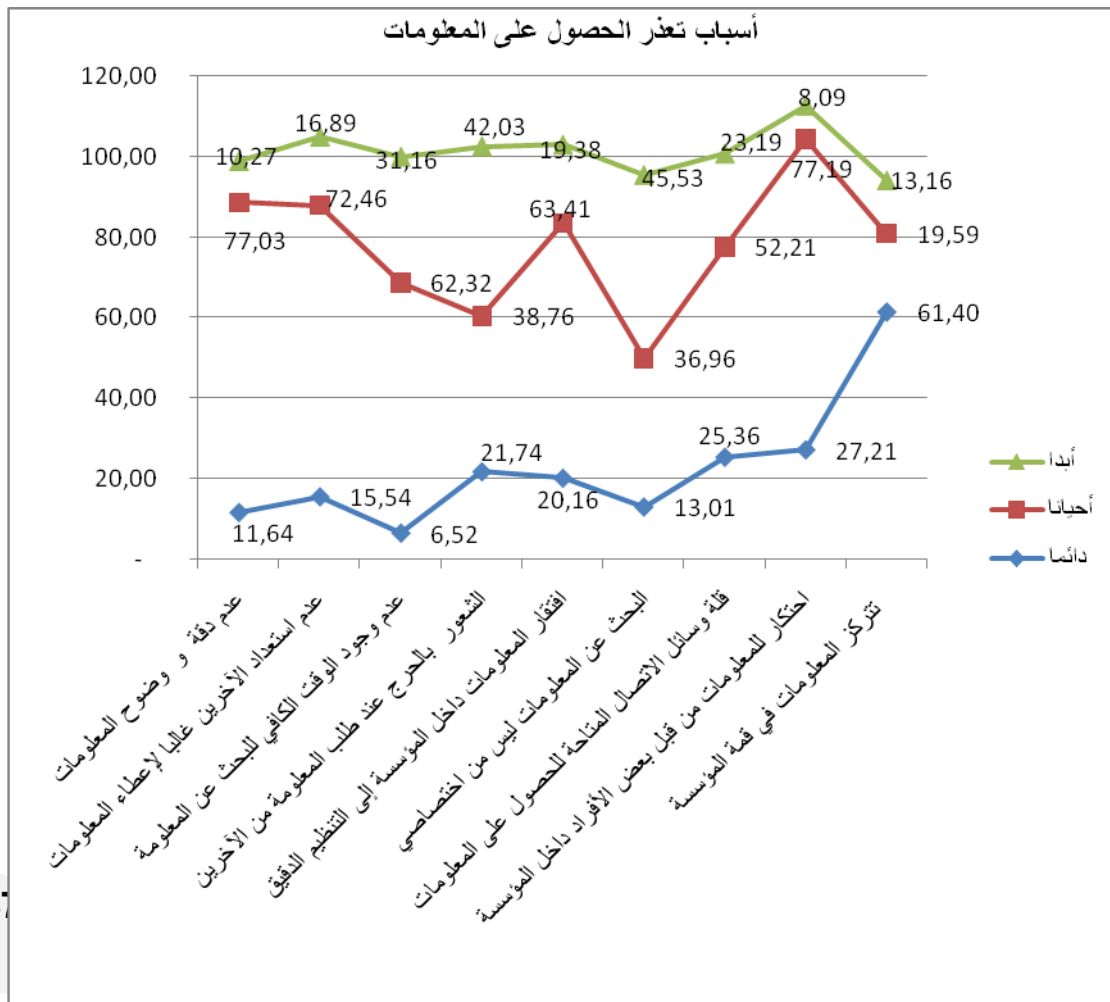


الشكل رقم (21) يوضح حصول أفراد مجتمع الدراسة على المعلومات.

من خلال الشكل رقم (21) يتضح أن 30 % من مجموع عمال المؤسسة يحصلون على المعلومات التي يريدونها غير أن نسبة 70 % من مجموع المبحوثين تصرح بأنها تحصل أحيانا على المعلومات غير أن نسبة 10 % من المبحوثين فهي تقر بأنها لا تحصل أبدا على المعلومات المرجوة.

بناء على ما تقدم يمكن أن نستنتج أن ثلثي أفراد مجتمع الدراسة يحصلون أحيانا على المعلومات اللازمة لحل مشاكل العمل، غير أن تعذر الحصول عليها متوقف على عدة أسباب و هذا ما سنعرضه في السؤال الموالي و الموضح لأسباب تعذر الحصول على المعلومات. .

10. أسباب تعذر الحصول على المعلومات :



الشكل رقم (22) يوضح أسباب تعذر الحصول على المعلومات.

إن مجرد الحصول على المعلومات لا يكفي لإيجاد الحلول بل أن مدى ملائمة و دقة و وضوح

و كذلك توفيرها في الوقت المناسب يعد أمرا مهما، و في هذا الصدد حدد بروش " Bruch " ¹ وزملاؤه

عشرة خصائص أساسية للمعلومات وذلك على النحو الآتي:

- **التوقيت:** ومعنى هذا عدم وصول المعلومات إلى الذي يطلبها بعد الحاجة لها أو قبل ذلك بفترة طويلة ، لاحتمالات تقادمها.
- **الدقة :** و تكون في إجراءات القياس المستخدمة في إعداد المعلومات و تشغيلها و تجهيزها و تلخيصها و عرضها.
- **الصحة:** أي درجة خلو المعلومات من الأخطاء سواء كانت لغوية أو رقمية.
- **إمكانية التعبير الكمي :** إمكانية التعبير عن المعلومات بالأرقام و النماذج الكمية إذا لزم الأمر.
- **إمكانية التحقق :** درجة الاتفاق فيما بين المستخدمين المختلفين عندما يتفحصون المعلومات نفسها.
- **إمكانية الحصول عليها :** و المقصود درجة اليسر والسرعة في الحصول على المعلومات اللازمة .
- **الخلو من التحيز :** أي غياب النية في تعديل أو تحريف المعلومات للتأثير على المتلقي أو لتحقيق أغراض خاصة.
- **الشمول:** و يعني اكتمال المعلومات.
- **الملائمة :** مدى ارتباط المعلومات بمتطلبات المستخدم المحتمل لها.
- **الوضوح :** مدى خلو المعلومات من الغموض.

¹ - ثابت عبد الرحمن ادريس : "نظم المعلومات الادارية في المنظمات المعاصرة" ،الدار الجامعية، الاسكندرية،2005، ص ص 80-81.

و من هذا المنطلق أردنا الكشف عن أسباب تعذر الحصول على المعلومات حيث تم طرح سؤال لهذا الغرض كما تبين نتائج ذلك الشكل رقم (22) ذلك إذ أنه تم تحديد تلك أسباب في عدة نقاط و من بين استجابات أفراد عينة الدراسة الذين يرجعون دائما تعذر الحصول على المعلومات إلى الأسباب التي تم اقتراحها فقد وجدنا أن ما نسبته 11,64 % من استجابات أفراد عينة الدراسة ترى أن عدم دقة و وضوح المعلومات هي سبب ذلك؛ في حين تقول نسبة 15,54 % أن السبب هو عدم استعداد الآخرين غالبا لإعطاء المعلومات، أما نسبة 6,52 % فتري أن السبب يعود إلى عدم وجود الوقت الكافي للبحث عن المعلومة، أما نسبة 1,74 % تشعر بالحرج عند طلب المعلومة من الآخرين؛ كما ترى نسبة 20,16 % أن المعلومات داخل المؤسسة تفتقر إلى التنظيم الدقيق، أما نسبة 13,01 % فتقول أن البحث عن المعلومات ليس من اختصاصها و ترجع نسبة 25,36 % من المبحوثين السبب إلى قلة وسائل الاتصال المتاحة للحصول على المعلومات ، و ترى نسبة 27,21 % أن احتكار المعلومات من قبل بعض الأفراد داخل المؤسسة هو السبب دائما في تعذر الحصول على المعلومات ؛ و أخير تصرح نسبة 61,40 % أن المعلومات تتركز في قمة المؤسسة.

أما عن استجابات المبحوثين الذين يرجعون أحيانا تعذر الحصول على المعلومات إلى الأسباب التي تم اقتراحها سابق وجدنا أن ما نسبته 77,03 % ترى أن السبب هو عدم دقة المعلومات و وضوحها ؛ و نسبة 72,46 % تعيد السبب إلى عدم استعداد الآخرين غالبا لإعطاء المعلومات، أما نسبة 62,32 % لا تجد الوقت الكافي للبحث عن المعلومة ؛ في حين كانت نسبة 38,76 % تشعر بالحرج عند طلب المعلومة من الآخرين؛ أما نسبة 63,41 % تقول أن المعلومات داخل المؤسسة تفتقر إلى التنظيم الدقيق، و ما نسبته 36,96 % تقول أن البحث عن المعلومات ليس من اختصاصها ، و نسبة 52,21 % ترجع ذلك إلى قلة وسائل الاتصال المتاحة، أما نسبة 77,19 % ترى أن هناك احتكارا للمعلومات من قبل بعض

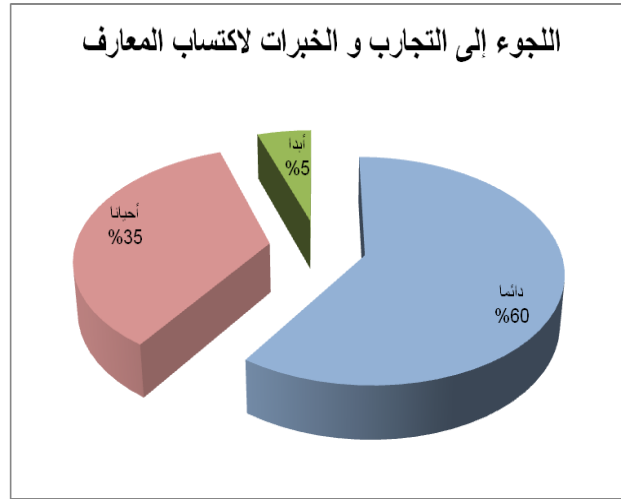
الأفراد داخل المؤسسة، في حين أن نسبة 19,59 % تصرح بأن المعلومات تتركز في قمة المؤسسة.

و ترى نسبة 10,27 % سبب تعذر الحصول على المعلومات لا يرجع أبدا إلى عدم دقة و وضوح المعلومات، ولا يعود أبدا إلى عدم استعداد الآخرين غالبا لإعطاء المعلومات برأي بلغت نسبته 16,89 % ، كما أن نسبة 31,16 % تقر بأن تعذر الحصول على المعلومات لا يعود أبدا إلى عدم وجود الوقت الكافي للبحث عن المعلومة كما لا يعود أبدا إلى الشعور بالحرج عند طلب المعلومة من الآخرين بنسبة 42,03 % و لا يعود سبب ذلك أبدا إلى افتقار المعلومات داخل المؤسسة إلى التنظيم الدقيق بنسبة 19,38 % ، و أبدا إلى قلة وسائل الاتصال المتاحة بنسبة تساوي إلى 23,19 %، كما أن السبب في ذلك ليس أبدا احتكار للمعلومات من قبل بعض الأفراد داخل المؤسسة بنسبة 8,09 % و لا تركز المعلومات في قمة المؤسسة بنسبة 13,16 % ، و أخيرا لا ترجع نسبة 45,53 % سبب تعذر الحصول على المعلومات أبدا لكون البحث عن هذه الأخيرة ليس من اختصاصها.

إذا أردنا إعطاء نتيجة لهذه المعطيات الرقمية؛ فيمكننا القول: أن أسباب تعذر الحصول على المعلومات في هذه المؤسسة يرجع و بنسبة مرتفعة دائما إلى تركز المعلومات في قمة المؤسسة؛ و أحيانا إلى احتكار للمعلومات من قبل بعض الأفراد داخل المؤسسة و أيضا افتقار المعلوما ت داخل المؤسسة إلى التنظيم الدقيق، بالإضافة إلى عدم دقة المعلومات و وضوحها، و قلة الوسائل الاتصالية المتاحة و عدم استعداد الآخرين غالبا لإعطاء المعلومات، كما يلعب عامل الوقت دورا في ذلك؛ فقد لا يجد البعض أحيانا الوقت الكافي للبحث عن المعلومة . في حين لا يعود أبدا إلى الشعور بالحرج عند طلب المعلومة من الآخرين، و لا اعتبار أن البحث عن المعلومات ليس من اختصاصها.

ب الخبرات و التجارب كمصدر لبناء و تأسيس المعرفة.

11. اللجوء إلى التجارب و الخبرات لاكتساب المعارف (المعارف الضمنية) :



الشكل رقم (23) يوضح اللجوء إلى التجارب و الخبرات لاكتساب المعارف.

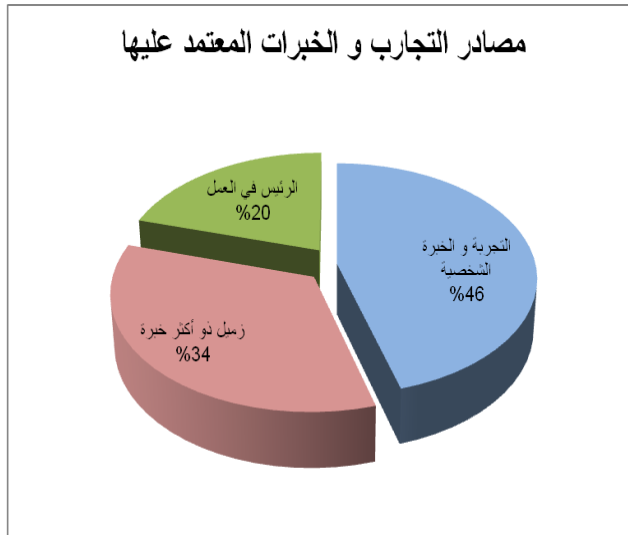
في تحديد أنواع المعارف التي تهتم بها المنظمة؛ أشار هاي (Hay) ¹ ، إلى وجود ثلاثة أنواع تتمثل في : البيانات و تتوافر في قواعد البيانات، فنحن نبني مخازن للبيانات تسعى إلى وضع كل المعلومات المتوفرة في المنظمة، و الرأس المال الفكري و يوجد في بطون أرشيفات المنظمة ، و نتائج بحوثها و عملياتها التطويرية، بالإضافة إلى الخبرة و هي التي نعاني صعوبة كبرى في استحصالها؛ وهي خبرات العاملين في المنظمة، فالأفراد يعرفون أشياء عن كل ما يعمل، و عن كل ما لا يعمل، والمنظمة التي لا تعاني من تسرب العمالة تمتلك أحجاما ضخمة من المعرفة، لو استطاعت أن تعرف كيف تصل إليها، وعلى عكس ذلك؛ فالمنظمة تفقد جزءا من ثرواتها في كل مرة يترك أحد العاملين فيها عمله.

¹ زكيه طاشكندي : "إدارة المعرفة" ، مرجع سابق ص 69.

و في المجال نفسه يمكن الإشارة إلى أن المعرفة الضمنية تظهر في شكل خبرات، و ممارسات يستحيل فصلها عن الأفراد. و محاولة في معرفة ما إذا كان عمال هذه المؤسسة يلجأون، إلى الخبرات و التجارب السابقة من أجل الحصول على حلول لمشاكل العمل قمنا بطرح سؤال يفي بالغرض إذ يوضح الشكل رقم (23) لجوء الأفراد إلى بعض التجارب، و الخبرات من أجل اكتساب المعارف التي تساعدهم على إيجاد حل لمشاكل العمل حيث أن 60% منهم يلجأون دائماً إلى البحث عن الخبرات التي تفيدهم في إيجاد حل؛ في حين كانت نسبة 35% تعتمد أحيانا على الخبرات، و التجارب، و أخيراً نسبة 5% لا تلجأ أبداً إلى التجارب، و الخبرات لإيجاد الحلول.

و مما سبق يمكن القول بأن أغلبية العمال - ما يفوت نصف عددهم - يلجأون دائماً إلى بعض التجارب و الخبرات من أجل اكتساب المعارف.

12. مصادر التجارب و الخبرات المعتمد عليها :



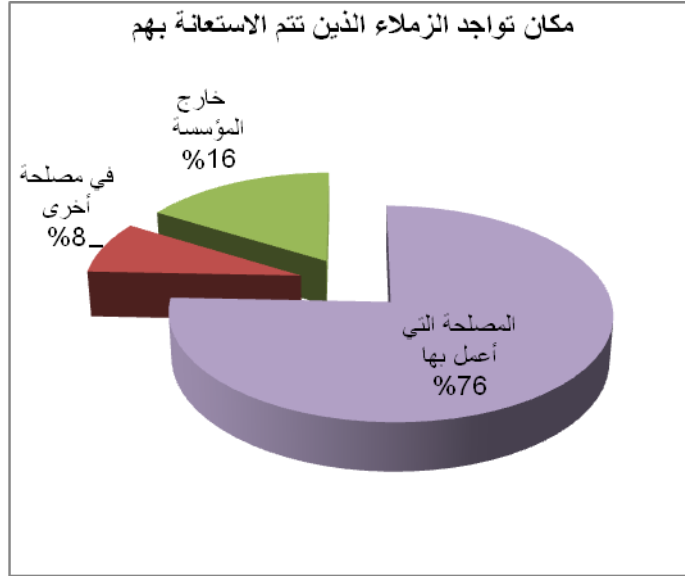
الشكل رقم (24) يوضح مصادر التجارب و الخبرات المعتمد عليها. ممكن أن يفوق المجموع % 100 نظراً لأنه يمكن تحديد أكثر من إجابة

في تحديد مصادر التجارب و الخبرات التي يتم اللجوء إليها يتبين من الشكل رقم (24) أن نسبة

46% من المبحوثين يعتمدون على تجربتهم، و خبرتهم الشخصية، و أن نسبة 34% منهم يلجأون إلى

زميل ذي خبرة أكثر، و أخيراً نسبة 20% من المبحوثين يلجؤون إلى الرئيس المباشر في العمل. و عموماً يمكن القول أن هناك تنوعاً في مصادر التجارب، و الخبرات المعتمد عليها، و تأتي في مقدمتها التجربة و الخبرة الشخصية لتليها زملاء ذوو خبرة أكثر و في المرتبة الأخيرة الرئيس المباشر في العمل.

13. مكان تواجد الزملاء الذين تتم الاستعانة بهم.

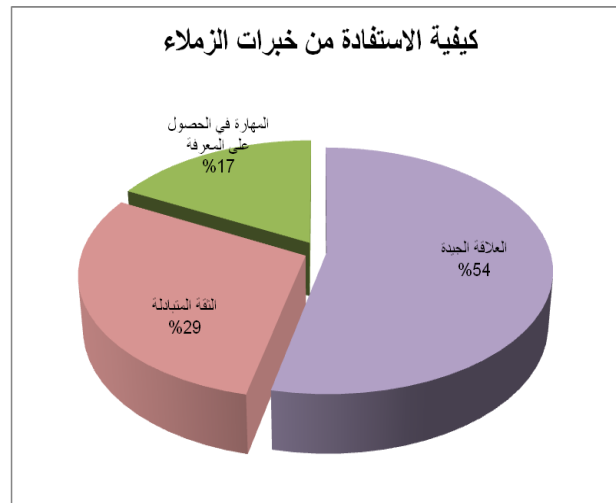


الشكل رقم (25) يوضح مكان تواجد الزملاء الذين تتم الاستعانة بهم. ممكن أن يفوق المجموع % 100 نظراً لأنه يمكن تحديد أكثر من إجابة

إن الزملاء الذين يتم الاستعانة بهم من أجل الحصول على معارف تساعد على تجاوز مشاكل العمل يمكن أن يتواجدوا في عدة أماكن، و في طرحنا لسؤال يحدد مكان تواجدهم؛ اتضح من النتائج المبينة في الشكل رقم (25) أن نسبة 76% من أفراد عينة الدراسة يستعينون بزملاء يتواجدون بالمصلحة نفسها التي يعملون بها أما نسبة 8% منهم يستعينون بزملاء يعملون في مصلحة أخرى أما ما نسبته 16% منهم فهي تستعين بزملاء من خارج المؤسسة.

و مما سبق ذكره نستخلص أن الزملاء الذين تتم الاستعانة بهم يتواجدون غالباً في المصلحة نفسها التي يعمل بها الأفراد .

14. الكيفية التي يتم من خلالها الاستفادة من خبرات الزملاء :



الشكل رقم (26) يوضح الكيفية التي يتم من خلالها الاستفادة من خبرات الزملاء. ممكن أن يفوق المجموع % 100 نظراً لأنه يمكن تحديد أكثر من إجابة

يشير ويج (Wiig)¹ إلى كون المعرفة الضمنية تتألف من الحقائق، والبيانات الثابتة، والأنماط الذهنية، والأشكال، والصور والمفاهيم، والأحكام والتوقعات، والفرضيات العامة، والمعتقدات، واستراتيجيات التفكير. كما يرى كل من دافنبروت وبروسك (Davenport & Prusak)² أن المعرفة الضمنية يمكن الوصول إليها بشكل رمزي من خلال الأفراد، كما يمكن الحصول عليها فقط بمجهودات غير عادية. فزيادة على كون هذه المعرفة معقدة التركيب؛ فإنه يصعب التعبير عنها أو معالجتها أو نقلها؛ كما أنها ذاتية التكوين، ولا تقبل التشارك، والتفاسم، والتخزين وتوجه السلوك الفردي عموماً.

¹ Wiig, Karl .M ; « **knowledge Management** »: The Central Management focus for Intelligent Acting Organization » .Schema press: U.S.A, 1994 p 206.

² Davenport, T.H., and Prusak, L working knowledge managing what your organization knows. Harvard Business School Press: Boston. 1998 p 50.

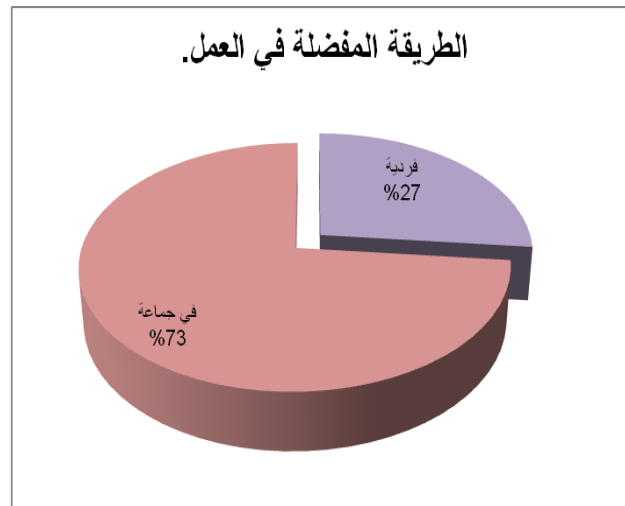
و للكشف عن الأساليب الاتصالية المستخدمة، و التي تساعد على الاستفادة من خبرات الزملاء يتبين من الشكل (26) أن نسبة 54% من المبحوثين يعتمدون على العلاقة الجيدة في الحصول على الخبرة، بينما نسبة 29% من المبحوثين يعتبرون أن الثقة المتبادلة هي أساس الاستفادة من خبرات الزملاء ، و نسبة 17% أن الحصول على المعرفة و الخبرة يرجعان إلى المهارة في ذلك.

ومنه يمكن القول أن طرق الوصول إلى الخبرة التي يحتكم إليها الأفراد في هذه المؤسسة تعتمد بالدرجة الأولى على حسن و جودة العلاقات القائمة بين عمال مؤسسة فيروفيال كما تعتمد إلى حد ما على الثقة المتبادلة بين أعضاء المؤسسة و من هنا نستنتج أن عملية تحويل الخبرة من ضمنية إلى ظاهرة و الاستفادة من هذه لحل مشاكل العمل وفقا لنظرية ازدواجية المعرفة المتضمنة في انموذج الدراسة يكون مبنيا بالدرجة الأولى على أساس العلاقات القائمة و جودتها و الثقة المتبادلة بين العمال.

المطلب الثالث : تبادل المعلومات و تقاسم المعارف و الخبرات من خلال التفاعلات

(الاتصال) لضمان السير الحسن للعمل

1. الطريقة المفضلة في العمل :



الشكل رقم (27) يوضح الطريقة المفضلة في العمل.

كما سبق الإشارة إليه في الجزء النظري من هذا العمل؛ فإن مفهومي التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة مترابطان ترابطاً وثيقاً؛ كما أن تحقيق التعلم التنظيمي يعني أن المنظمة تتعلم، و من بين صفات منظمة التعلم تلك التي حددها بيتر سينج " Peter Senge " و هي بناء الرؤية المتقاسمة، و بناء الفريق؛ أي فريق العمل الذي يشير إلى الانفتاح و تقبل وجهات النظر المختلفة، و تمازج الخبرات. إن تشكيل فريق التعلم يعني : العملية التي بموجبها يتم تنظيم، و ترتيب، و توحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون فيها.¹

و بالإضافة إلى أن التميز الحقيقي، و قوة المنظمة يكمن في قدرتها على تشجيع أفرادها لتبادل، و تقاسم المعرفة فيما بينهم، حيث تتجسد من خلاله قوة المعرفة المشتركة ما يجعل المؤسسة تعمل من خلال مزيج كلي للمعرفة المتاحة بها، و استفادة شاملة، كما أن نشر المعرفة ي ودي إلى تطبيقها في الوقت المناسب، و في المكان المناسب، و تفادي الأخطاء السابقة.²

رغم هذه الأهمية المولدة لعملية النشر، و التشارك في المعرفة، إلا أنها تصطدم ببعض العقبات، كالهرمية الصارمة في إدارة المؤسسة، مما يجعل العامل لا يستفيد من فرصة للتبادل المعرفي، كذلك ثقافة الشركة المبنية على أنه لا مبرر لتقاسم المعرفة، إضافة إلى سلوكيات الموظفين التي لا تساعد على نشر هذه المعرفة و تؤدي إلى فقدان الثقة.

تمثل الشركات اليابانية نموذجاً لنشر المعرفة و تقاسمها من خلال الدعوات إلى العشاء، إنشاء

قاعات المحادثة، إضافة إلى ظهور ما يسمى بمجموعات العمل (les communites pratiques) و التي تلعب دور أساسي في تبادل الخبرات، و المعرفة، التي يعرفها براكس "prax": " بأنها مجتمعات تتكون من فردين فأكثر، و تتفاعل فيما بينها في إطار علاقات اجتماعية، لا ترتبط بالمدى الزمني، و لا المكاني للمنظمة، تساهم بشكل كبير في تطوير أفكار، و ممارسات موظفي المنظمة، لكن نجاح هذه

¹ أكرم سالم الحوار المتمدن، مرجع سابق . الأنترنيت.

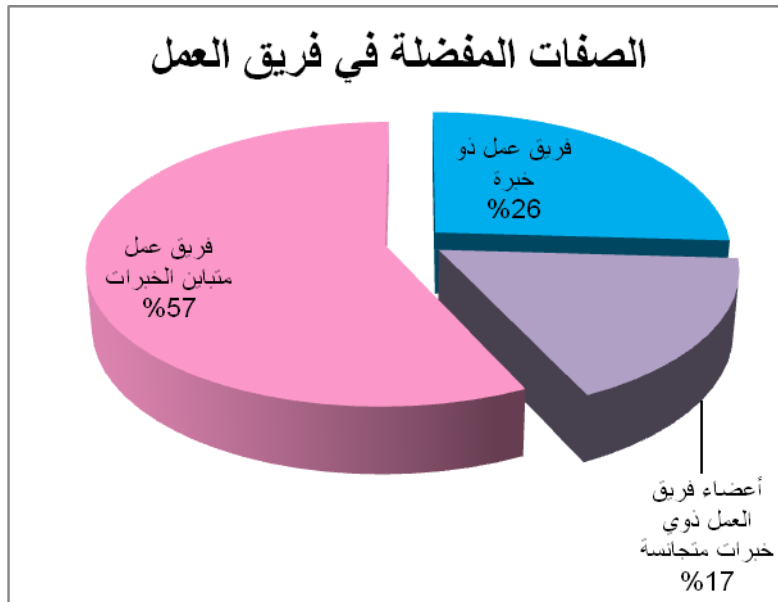
² فريد كورتل : "الإدارة الفعالة للمعرفة"، مرجع سابق، ص 11.

المجموعات يتوقف على عدة عوامل من بينها ، الثقة المتبادلة ما بينهم بالنسبة لتبادل المعارف ، ومدى التفتح و التقبل لأفكار الآخرين.¹

و في هذا السياق و من أجل معرفة ميول المبحوثين إلى تشكيل فريق العمل ، أو - بالأحرى- طريقة العمل المفضلة؛ توصلنا إلى أن ما نسبته 73 % من المبحوثين يفضلون العمل في جماعة؛ في حين أن نسبة 27 % من المبحوثين يفضلون العمل بطريقة فردية.

و مما سبق يمكن القول بأن الأغلبية الساحقة من عمال هذه المؤسسة يفضلون العمل في جماعة من خلال تشكيل فريق عمل، و ذلك بهدف البحث في مختلف قضايا العمل؛ كما يمكن اعتبار هذا مؤشر قويا على استعداد عمال المؤسسة للتعلم و تقاسم المعارف و هو ما تؤكد هذه الثقافة السلوكية المحابية للعمل ضمن فريق.

2. الصفات المفضلة في فريق العمل :



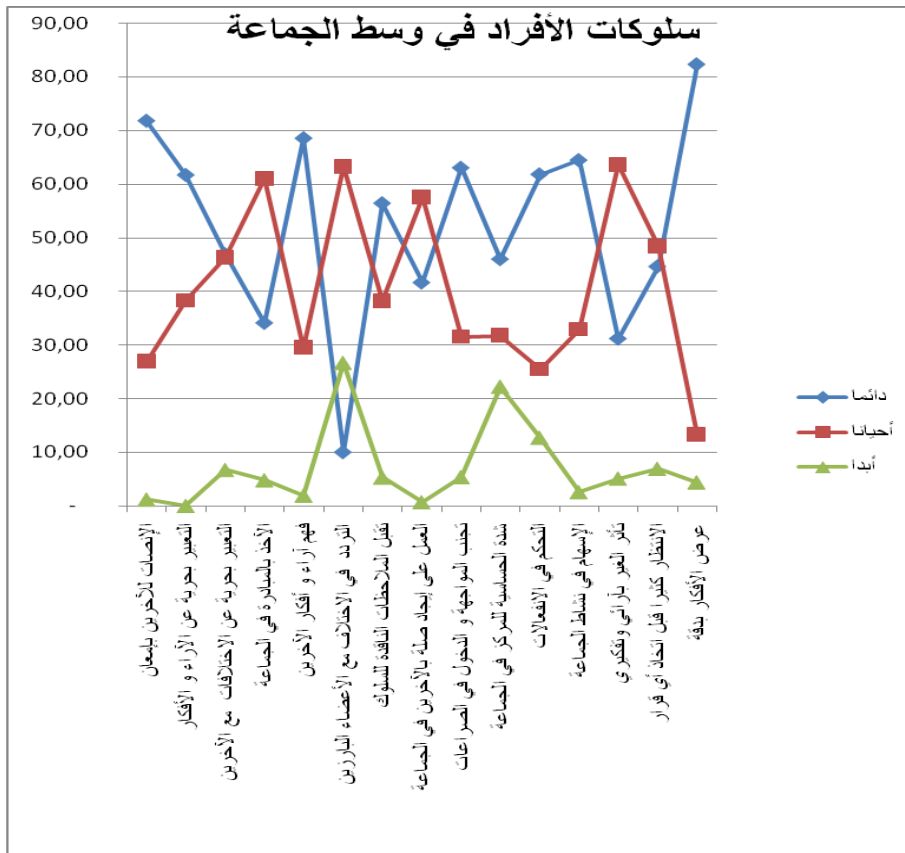
الشكل رقم (28) يوضح الصفات المفضلة في فريق العمل.

¹ J y Prax : «Le guide du knowledge Management »: Concepts et pratiques du management de la connaissance, Edition DUNOD, Paris 2000 p 95.

إذا كان كل فرد يفضل العمل في فريق فلا بد له من وضع خصائص لفريق العمل الذي يحبذ العمل معه؛ و من أجل معرفة نوع الفريق فما هي الخصائص التي يتصف بها الفريق المحبذ عموماً في العمل؟ و هو السؤال الذي طرحناه في هذا الصدد؛ حيث يوضح الشكل رقم (28) الصفات المفضلة في فريق العمل إذ أن نسبة 26% من المبحوثين يفضلون العمل مع فريق ذي خبرة، أما نسبة 17% تفضل أن يكون أعضاء الفريق ذوي خبرات متجانسة، أما نسبة 57% و هي أعلى نسبة فهي تحبذ العمل مع فريق عمل متباين الخبرات.

و يمكن عموماً القول أن من بين العمال الذين يفضلون العمل مع فريق، أو جماعة فإن من أهم الخصائص التي تميز هذه الأخيرة هو المزج أو الجمع بين عدة خبرات.

3. سلوكيات الأفراد في وسط الجماعة :



الشكل رقم (29) يوضح سلوكيات الأفراد في وسط الجماعة.

إن نجاح عملية الاتصال يتوقف عموماً على بعض الشروط الواجب توفرها في القائم بالاتصال و حتى يكون هذا الأخير فعالاً؛ لابد له من العمل بالوصايا العشر التي أشار إليها الدكتور منذر هاشم¹ الخطيب و التي مفادها :

- على القائم بالاتصال أو المدير اختيار أفضل طرائق الاتصال و أسرعها.
- يجب على المدير القائم بالاتصال أن يكون على علم بالأمور التي تجري في إدارته وإلا لن يكون قادراً على شرح ظروف العمل إلى مرؤوسيه (فاقده الشيء لا يعطيه).
- إن نجاح القائد أو المدير يعتمد بدرجة كبيرة على مدى الحرية التي يتحدث بها المرؤوسين إليه.
- يجب التواضع على تنمية موهبة الاستماع .
- عدم مقاطعة من يتحدث بل الإصغاء إليه و تركه يكمل حديثه.
- عدم محاولة القفز إلى النتائج مباشرة.
- التصرف بحكمة و ضبط الأعصاب عند سماع شيء يغضب.
- التأكد من وضوح الأفكار التي يتم عرضها قبل البدء في عملية الاتصال.
- عدم القلق من أثر النواحي الشكلية، مثل التعبير؛ الصوت؛ و حركة اليدين ..
- ربط عملية الاتصال بأمر له أهمية وقيمة لدى مستقبل الرسالة.
- الاهتمام بأن يكون الهدف مفهوماً لدى الآخرين مع الاستماع جيداً.
- طرح بعض الأسئلة و ذلك يشير إلى الاهتمام بموضوع الحديث.

¹ منذر هاشم الخطيب عميد كلية التربية الرياضية - جامعة بغداد الاكاديمية الرياضية العراقية.

2007. الموقع على الويب: <http://www.iraqacad.org/Lib/omar/mnther6.htm>

تاريخ التصفح 2011/02/11.

و من هذا المنطلق؛ و في ذات السياق؛ و من أجل معرفة صفات الفرد و سلوكه في وسط الجماع ة، يتضح من خلال الشكل رقم 29 أنه من خلال استجابات المبحوثين نجد نسبة 71,86 % تقوم دائما بالإنصات للآخرين بإمعان؛ في حين نسبة 26,95 % تقوم أحيانا بذلك و ما نسبته 1,20 % لا تقوم أبدا بالإنصات إلى الآخرين بإمعان.

كما أنه يتبين أن نسبة 61,74 % تقوم دائما بالتعبير بحرية عن الآراء و الأفكار ؛ في حين نسبة 38,26 % تقوم أحيانا بذلك .

إن نسبة 46,95 % تقوم دائما بالتعبير بحرية عن الاختلافات مع الآخرين؛ و نسبة 46,34 % تقوم أحيانا بذلك و ما نسبته 6,71 % لا تقوم أبدا بالتعبير بحرية عن الاختلافات مع الآخرين. إن نسبة 34,13 % تقوم دائما بأخذ المبادرة في الجماعة ؛ في حين نسبة 08, % تقوم أحيانا بذلك و ما نسبته 4,79 % لا تقوم أبدا بأخذ المبادرة في الجماعة.

إن نسبة 68,59 % من المبحوثين تقول بأنها ت فهم آراء الآخرين و أفكارهم دائما ؛ و نسبة 29,49 % نفهم أحيانا ذلك و ما نسبته 1,92 % لا نفهم أبدا نفهم آراء الآخرين و أفكارهم، و تشير نسبة 10,00 % من استجابات أفراد مجتمع الدراسة إلى أنها تتردد _ دائما في الاختلاف مع الأعضاء البارزين؛ غير أن ما نسبته 63,33 % تقول أنها تتردد أحيانا في ذلك، أما نسبة 26,67 % فهي لا تتردد أبدا في الاختلاف مع الأعضاء البارزين.

و أما عن الملاحظات الناقدة للسلوك فإن نسبة 56,47 % تقبل ذلك دائما؛ و نسبة 38,24 % تقبل أحيانا النقد أما نسبة 5,29 % فهي لا تقبل أبدا نقد سلوكياتها.

و تعمل نسبة 41,67% من عمال المؤسسة دائما على إيجاد صلة بالآخرين في الجماعة؛ أما نسبة 57,64% فهي تعمل أحيانا على ذلك، أما عن نسبة 0,69% من المبحوثين فلا تعمل أبدا على إيجاد مثل

هذه الصلة. كما تتجنب نسبة 63,09% دائما المواجهة و الدخول في الصراعات مع الآخرين؛ وأن نسبة 31,54% تتجنب ذلك أحيانا، و نسبة 5,37% تدخل في صراعات مع الآخرين. في ما يتعلق بشدة الحساسية للمركز في الجماعة؛ فإن نسبة 46,03% تصرح بكونها دائما شديدة الحساسية لمركزها، كما أن نسبة 31,75% ، فهي تتحسس لمركزها أحيانا أما نسبة 22,22% فهي لا تتحسس أبدا لمركزها في الجماعة.

إن نسبة 61,85% من استجابات المبحوثين تتحكم في انفعالاتها دائما؛ أما نسبة 25,43% فهي تتحكم أحيانا في انفعالاتها؛ و أن نسبة 12,72% لا تتحكم أبدا في انفعالاتها. و تسهم نسب 64,52% دائما في نشاط الجماعة؛ أما نسبة 32,90% فهي تسهم أحيانا؛ أما نسبة 2,58% فلا تسهم أبدا في نشاط الجماعة.

وعن تأثير الغير بأرائهم وتفكيرهم نقول نسبة 31,21% أنهم يتأثرون دائما بأفكارهم؛ كما تصرح نسبة 63,69% أن الآخرين يتأثرون أحيانا بأفكارهم؛ أما نسبة 5,10% تصرح أن الآخرين لا يتأثرون أبدا بأفكارهم.

كما تشير نسبة 44,65% من أفراد مجتمع الدراسة إلى أنها دائما تنتظر كثيرا قبل اتخاذ أي قرار، أما نسبة 48,43% فهي تنتظر أحيانا قبل ذلك، أما نسبة 6,92% فهي تتخذ قرارها مباشرة دون انتظار.

كما أن نسبة 82,39% من أفراد مجتمع الدراسة تعرض أفكارها دائما بدقة؛ أما نسبة 13,21% فهي تقول أنها تقوم أحيانا بعرض أفكارها بدقة أما نسبة 4,40% فهي لا تقوم أبدا بعرض أفكارها بدقة.

من خلال المعطيات الرقمية السابقة؛ يمكننا أن نستنتج أن سلوكيات الأفراد في وسط الجماعة عديدة و متنوعة، حيث أن من ضمن تلك التي يقوم بها الأفراد دائما - حسب قيم النسب المرتفعة لاستجاباتهم- نجد: التعبير بحرية سواء عن الآراء و الأفكار أو عن الاختلافات مع الآخرين.

أخذ المبادرة في الجماعة .

فهم آراء الآخرين و أفكارهم .

تقبل الملاحظات الناقدة للسلوك.

تجنب المواجهة و الدخول في الصراعات مع الآخرين.

شدة الحساسية للمركز.

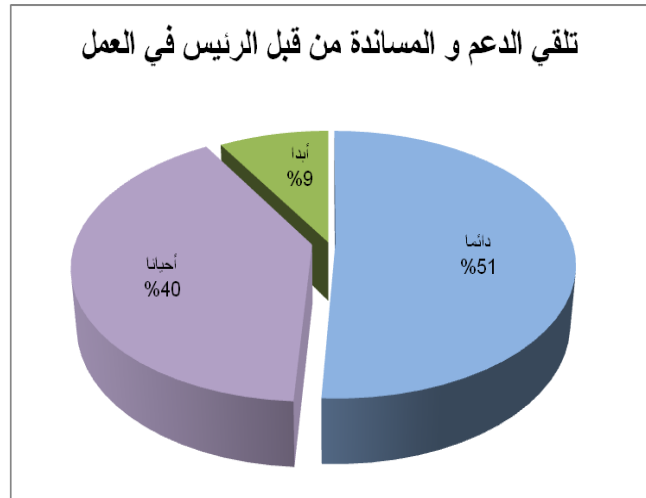
التحكم في الانفعالات.

الإسهام في نشاط الجماعة.

أما عن السلوكات التي تتكرر أحيانا فيتعلق الأمر بـ : تأثر الآخرين بالأفكار، التردد في الاختلاف مع

الأعضاء البارزين و الانتظار قبل اتخاذ أي قرار.

4. تلقي الدعم و المساندة من قبل الرئيس في العمل :



الشكل رقم (30) يوضح تلقي الدعم و المساندة من قبل الرئيس في العمل.

تعتبر العلاقات الجيدة بين الموظفين و مسؤوليهم من بين العوامل المؤدية إلى الرضا عن العمل، وهي

أيضا من الأساليب التحفيزية الفعالة في التنظيم.¹

¹ - عاشور أحمد صقر: "إدارة القوى العاملة" النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1989، ص 155.

كما أن القائد على حد تعبير حسن العلواني¹: " هو المسؤول عن بناء واستمرار و نجاح مؤسسة تضم أفرادا وجماعات و فرق عمل يسعون إلى تطوير قدراتهم بشكل مستمر ومتواصل؛ حيث يتعين على القائد تصميم استراتيجيات إدارة المعرفة في المنظمة وتحديد الدور المنوط بكل فرد أو مجموعة عمل؛ و بالتالي يتعين على القائد أن يكون مبتكراً في إيجاد طرق وأساليب جديدة من شأنها زيادة وتطوير قاعدة المعرفة لدى المنظمة، وإشراك العاملين وأخذ آرائهم بعين الاعتبار و هذا يضمن وجود رؤية واحدة تسود المنظمة.بالإضافة إلى أن دعم قيادة المنظمة أمر ضروري لتشجيع عمليات التعلم والتبادل المعرفي بين أعضاء المنظمة".

و تتمثل آليات مواجهة صعوبات تطبيق إدارة التعلم والتكوين في : أن تقدم القيادات العليا في كل مؤسسة **الدعم الكافي** لجميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية على التواصل مع التعلم ، وربطه بالحوافز والترقيات وممارسة المهنة و العمل على ترسيخ ثقافة التعلم ومراجعة وتحديث الهياكل التنظيمية، وسياسات وإجراءات العمل في المؤسسات الاقتصادية، بما يسمح بدرجة عالية من المرونة².

وحسب ما صرح به المستجوبون توصلنا إلى أن مبحوثين فقط بنسبة 9% لا يتلقون الدعم و المساندة من قبل الرئيس في العمل، وهي نسبة قليلة مقارنة بما يفوق نصف المستجوبين . أي 51% ممن يصرحون بتلقيهم الدعم و المساندة، و ما يقارب 40% الذين يقرون تلقيهم أحيانا الدعم و المساندة من قبل الرئيس في العمل؛ واستنادا على ما صرح به رئيس قسم المستخدمين من خلال المقابلة التي أجريناها معه بأنه يتم مساندة العمال معنويا لا ماديا (لعدم وجود نظام مكافئات بالمؤسسة) و في هذا الصدد؛ و حسب ما تؤكدته النسب المئوية، لا نستطيع أن نجزم القول بأن المرؤوسين يتلقون دائما المساندة و الدعم من قبل الرؤساء

¹ د. حسن العلواني: إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية. مرجع سابق ص 6.

² زهيرة عمادية : جريدة الخبر الجزائرية : بتاريخ 08 - 12 - 2010 على الموقع :

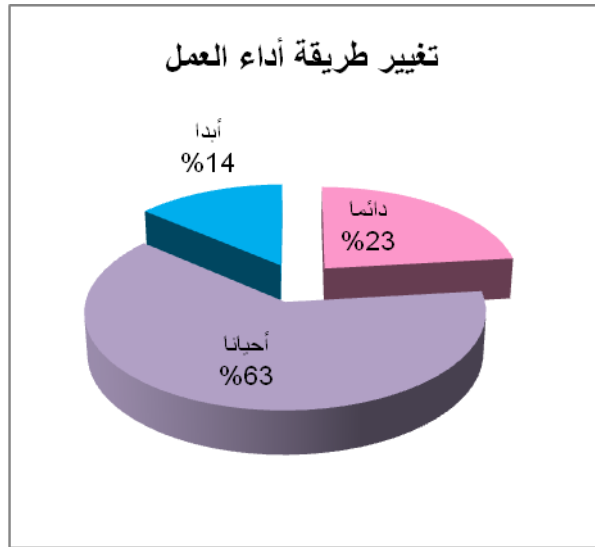
<http://www.elkhabar.com/ar/economie/237756.html>

تاريخ التصفح : 08 - 12 - 2010 .

بل أحيانا، و ما أكده المسؤولون من خلال المقابلات أنهم يقومون دائما بدعم مرؤوسيهم دعما معنويا بهدف تشجيعهم على التعلم، و أداء مهامهم، كما أن عامل الدعم المادي غائب في هذه المؤسسة ، ذلك كونها لا تعمل بنظام المكافآت نظرا لظروفها المادية غير المستقرة.

و ما يمكن قوله كخلاصة لهذه المعطيات أنه رغم حضور الدعم المعنوي للعمال من قبل رؤسائهم، فإن غياب الدعم المادي له أيضا درجة تأثير على مردود أداء العمال بصفة عامة.

5. تغيير أفراد مجتمع الدراسة طريقة أداء العمل :



الشكل رقم (31) يوضح تغيير أفراد مجتمع الدراسة طريقة أداء العمل.

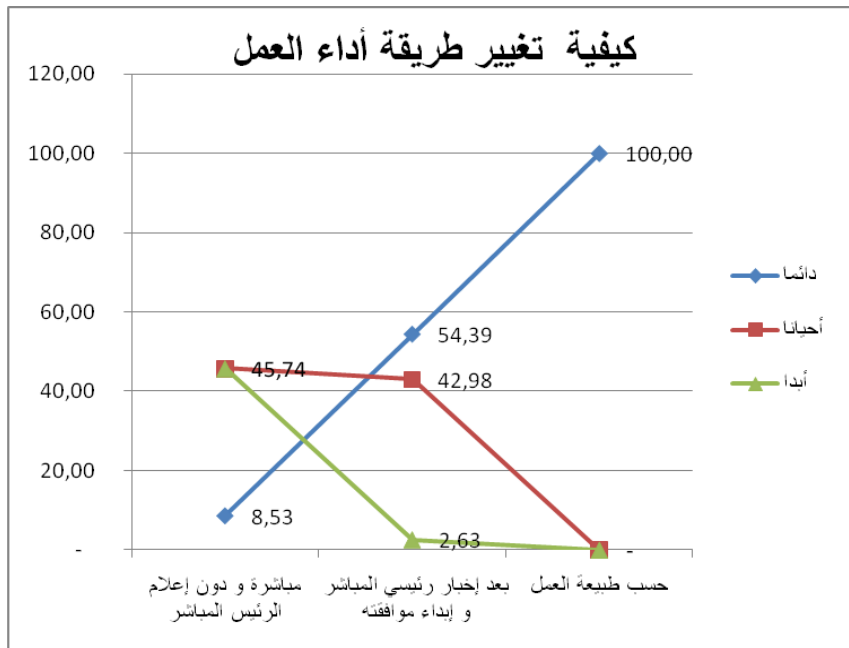
- إن قيمة المعرفة تكمن في كونها أساسا لأنشطة إنتاج الثروة من خلال الأفكار و المعلومات و المفاهيم، و الأساليب ؛ حيث توجد ثلاثة مداخل لاستخدام المعرفة وهي كما أوردها "السلمي" ¹ تتلخص في :
- التحسين المستمر وهو العمل على تطوير العمليات، الخدمات الحالية بتطبيق المعرفة المتاحة.
 - استخدام المعرفة الحالية لإنتاج عمليات، خدمات جديدة ومختلفة.
 - ابتكار عمليات وخدمات لم تكن معروفة من قبل.

¹ علي السلمي: "الإدارة بالمعرفة"، المجلة الدولية للعلوم الإدارية ، مجلد2 العدد 2 القاهرة 1997 ص 166.

في الفكرة ذاتها تم طرح سؤال عن تغيير أفراد مجتمع الدراسة لطريقة أداء العمل اعتبارا من الحلول المتوصل إليها ؛ حيث تتضح من النتائج المبينة بالشكل رقم (31) أن استجابات المبحوثين حول تغييرهم لطريقة أداء العمل بعد التوصل إلى الحلول تراوح بين نسبة 63 % من المبحوثين الذين يقومون أحيانا بتغيير طريقة العمل، ونسبة 23 % يقومون دائما بتغيير طريقة العمل و نسبة 14 % لا يغيرون أبدا طريقة أدائهم رغم حصولهم على المعلومات و المعارف التي من شأنها حل مشكل العمل.

و كما أشار المسؤولون من خلال المقابلات إلى أن مجموع العمال لهم مطلق الحرية في تأدية مهامهم بالطريقة التي يريدونها ، فالمهم هو النتيجة و تجاوز المشكل؛ كما ينبغي عليهم إخبار رؤسا ثم بما توصلوا إليه من حلول و هذا من باب الإعلام و التشاور.

6. كيفية تغيير طريقة أداء العمل :



الشكل رقم (32) يوضح كيفية تغيير طريقة أداء العمل.

إن الممارسة المفرطة للمركزية تؤدي إلى نتائج سلبية على العمل والمرؤوسين مثل قتل الطموح، وانخفاض الروح المعنوية لدى العاملين، إذ لا تتاح لهم الفرصة لإبراز مواهبهم ، وقدراتهم التي يمكن أن

تسهم في تطوير أنظمة العمل وتحسين أدائه، فضلا عن تجاهل الفروق الفردية بين الأشخاص للتعامل معهم في ضوء أنظمة شاملة وعامة، وتجاهل أهمية تفويض السلطات، وبذلك يحد من عملية تمكين الموظفين وطرح مبادراتهم وأفكارهم، والتي تعد من الأبعاد الرئيسية في بناء المنظمات المتعلمة.¹

و لمعرفة كيف يغير عمال مؤسسة "فيروفيال" طريقة أداء عملهم بناء على المعلومات و المعارف المتوصل إليها ، فإنه يتضح من الشكل رقم (32) أن كيفية تغيير طريقة أداء العمل تكون:

أولاً: مباشرة و دون إعلام الرئيس المباشر يكون بصفة دائمة بنسبة 8,53 % ، و أحيانا بنسبة 45,74 % و لا يتم أبدا بنسبة 45,74 % .

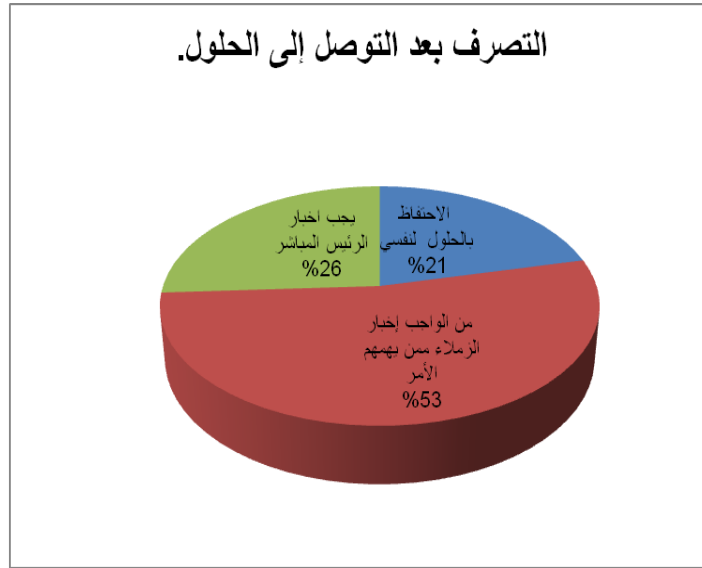
ثانياً: بعد إخبار الرئيس المباشر، و إبداء موافقته، يكون بصفة دائمة بنسبة 54,39 % و أحيانا بنسبة 42,98 % ، و لا يتم أبدا بنسبة 2,63 % .

ثالثاً: تغيير طريقة أداء العمل حسب طبيعة العمل، فهناك مبحوثان فقط يقومان بذلك دائما.

و مما سبق و من خلال هذه المعطيات نستنتج أن تغيير العمال لطريقة أداء العمل عموما يكون دائما بعد إخبار الرئيس المباشر و إبداء موافقته و في تفسير ذلك وفق نموذج الدراسة فإن المتعلم في هذه المؤسسة و في هذه المرحلة أي تغيير طريقة الأداء يوافق التعلم الأحادي لأرجريس و شون في حلقة التعلم البسيط

¹ الحلبي حسن : "الخدمة المدنية في العالم"، بيروت، عويدات ، 1983ص 15 و النمر سعود بن محمد محمود، محمد فتحي، وآخرون : "الإدارة العامة الأسس والوظائف"، الطبعة 6، الرياض، مطابع الفرزدق 2006 ص167 .

7. التصرف بعد التوصل إلى الحلول :



الشكل رقم (33) يوضح التصرف بعد التوصل إلى الحلول.

إن تقاسم المعرفة يعتمد أساساً على توفر آليات فعالة تسمح بذلك ، غير أن هذه الآليات يمكن أن تكون رسمية مثل التقارير، وأدلة العمل، والتدريب ، والاجتماعات الرسمية المخططة، والتعلم أثناء العمل، أو غير رسمية مثل الاجتماعات والندوات وحلقات النقاش التي لا تتخذ طابعاً رسمياً مقنناً وتجرى - عادة - خارج أوقات العمل أو الدوام ؛ إن مثل هذه الأساليب غير الرسمية يمكن أن تكون فعالة في الجماعات صغيرة الحجم، إلا أنه من شأنها أن تؤدي إلى فقدان جزء من المعرفة؛ حيث لا يكون هناك ضمان لأن تنتقل المعرفة بشكل صحيح من شخص إلى آخر ؛ كما يملئ تشغيل المعرفة وتنقيتها وتفسيرها طبقاً لإطاره المرجعي بالأساليب الرسمية و ذلك بلأن تكون أكثر فعالية، وأن تضمن نقل قسط أكبر من المعرفة إلا أنها قد تعيق عملية الابتكار ؛ و بذلك فإن الجمع بين الأساليب الرسمية وغير الرسمية من شأنه أن يؤدي إلى فعالية أكبر في نقل المعرفة وتقاسمها.¹

¹ Audreg S. Bollinger and Robert D. Smith , “Managing organizational knowledge as a strategic asset“ *The Journal of Knowledge Management* , Vol. 5 No. 1, 2001, p p. 8-18.

كما يشير د. حسن العلواني¹ : " أن المعرفة في حاجة إلى ترتيبات تنظيمية وثقافة تنظيمية مساندة لنقلها وتقاسمها في أرجاء المنظمة، و هذه ليست بالمسألة السهلة؛ حيث يعتمد نجاحها إلى حد كبير على الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة . فالمنظمة التي تعتمد على علاقات تقليدية من الرقابة والسلطة تجد من الصعب عليها نقل المعرفة؛ لأن العقلية الإدارية القائمة على الأمر والإشراف تحد من فرص تشكيل الجماعات والوحدات الاجتماعية وتفاعلها مع بعضها البعض وهي اعتبارات ضرورية لتحويل المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية. كما أن شكل الهيكل التنظيمي له تأثير مباشر على نقل المعرفة . فالهيكل التنظيمي الهرمي القائم على أسس بيروقراطية يتسم بعدم المرونة في نقل المعرفة وتقاسمها والتشارك فيها؛ فأصدار الأوامر بنقل المعرفة عبر قنوات رسمية محددة سلفاً لن يسهل بتدفقها بشكل فعال. وعلى العكس من ذلك، إذا ما اتخذت قنوات توزيع المعرفة نمطاً غير رسمي أساسه الثقة والتعاون، سيتم نقل المعرفة بشكل أسرع وأكثر فعالية، يساعد في ذلك استخدام وسائل تقنية متطورة.

و من بين عقبات تقاسم المعرفة الجديدة الصعوبة المتعلقة بالمعرفة الضمنية التي تمثل ذلك الجزء الذي لا يمكن تضمينه في التوصيف القياسي للمهام في أدلة العمل ، أو في توصيف الفريق الذي توصل إلى المعرفة الجديدة. وبالتالي فإن المعرفة الجديدة يظل منها جزء ضمني لا يمكن نقله، وتقاسمه، ويتطلب وقتاً من أجل تكراره أمام الآخرين ويتعلم ببطء وروية وممارسة.

كما أن عقبة نقص العلاقات التي تشير إلى غياب الرابطة الشخصية ؛ الثقة القوية بشكل كاف لا تساعد على الإصغاء والحوار و بالتالي فهي تعيق التشارك المعرفي.²

و إذا أردنا ربط ما تقدم ذكره بنتائج الشكل رقم 33 يتضح لنا أن نسبة 21,32 % من الباحثين تقر بأنها تحتفظ بالحلول المتوصل إليها لحل مشاكل العمل لنفسها؛ و أن نسبة 52,79 % -

¹ حسن العلواني : " إدارة المعرفة المفهوم والمدخل النظرية"، مرجع سابق، ص 11.

² مدخل إلى إدارة المعرفة ، مرجع سبق ذكره، الأنترنت.

و هي أعلى نسبة- ترى أنه من الواجب إخبار الزملاء ممن يهتمهم الأمر؛ أما نسبة 25,89 % ترى أنه يجب إخبار الرئيس المباشر بالحلول المتوصل إليها . و في تحليل هذه النتائج يتضح أن الأغلبية أي ما يعادل نصف عدد عمال المؤسسة يبادرون إلى نقل المعارف و تقاسمها المتوصل إليها إلى زملائهم و ينقسم النصف الثاني من العمال بين متمسك أو محافظ على معارفه و هو شكل من الأنانية ؛ و بين عدد يرى أنه ملزم في كل مرة بإخبلو رئيسه في العمل بكل ما يحدث له.

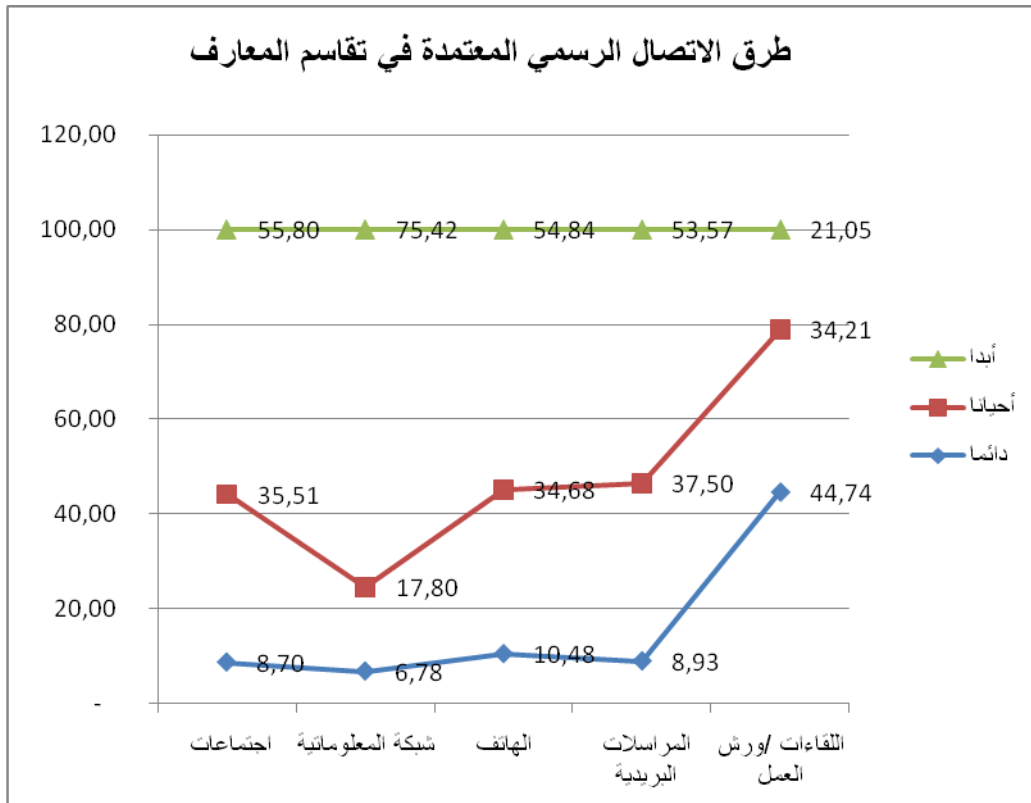
عموما يمكن القول أنه هناك ثقافة تنظيمية مساندة لنقل المعرفة و تقاسمها في أرجاء هذه المؤسسة ؛

الأمر الذي تعكسه نسبة الاستعداد لتقاسم المعارف و الحلول (ما يقارب نصف عدد العمال).

طرق

8.

الاتصال الرسمي المعتمدة في تقاسم المعارف :



الشكل رقم (34) : طرق الاتصال الرسمي المعتمدة في تقاسم المعارف.

وفقاً لنموذج الدراسة، و نموذج هوبر Huber ، فإنه في مرحلة توزيع المعلومات و نشرها بين وحدات المؤسسة، والعاملين فيها يتم ذلك عبر طرق متعددة و مختلفة وبأساليب رسمية وغير رسمية. مثل حلقات التعلم، والبرامج الجماعية المنظمة، وقنوات الاتصال الرسمية، وكلما زادت المشاركة زادت قيمة البيانات وجوده والمعلومات.

حيث تلعب وسائل الاتصال دوراً بالغ الأهمية في استقطاب المعرفة، ونشرها وتداولها،

والتشارك فيها، ولكن بالمقابل فإن أي قصور في هذا المجال يعيق التمكين من المعرفة ويعكس الاتصال غير الفعال أثراً سلبياً على المؤسسة.

كما أن تطوير أنظمة الاتصال يعد من أهم الوسائل التي تساعد على نشر المعرفة، ونقلها، وتداولها والتشارك فيها، داخل المنظمة وخارجها وتعتبر الموجودات التكنولوجية¹ أكثر الموجودات أهمية لإدارة المعرفة و تحقيق التعلم التنظيمي؛ و هذا يتجلى من خلال توفير أحدث الأنظمة الإلكترونية، والاستمرارية في تحديث الأنظمة المتوفرة؛ و الإدارة الجيدة للاتصال داخل المؤسسة و خارجه؛ توظيف التقنية الحديثة في نقل المعلومات وإيصالها إلى جميع العاملين؛ و عقد اجتماعات غير رسمية لتخفيف حدة التوتر الذي يسود العلاقات الرسمية المؤسسة.

كما أشار بهات² (Bhatt) إلى أهمية الحاجة لنقل المعرفة ونشرها، والتشارك فيها في مختلف أنحاء المنظمة موضحاً أن التفاعل بين التقنيات والأفراد له أثره الإيجابي المباشر في فعالية توزيع المعرفة من خلال تفعيل دور وسائل الاتصال وتوظيفها في نقل المعرفة؛ و المبادرة بإيصال المعرفة المتوفرة إلى الأفراد؛ توفير الأنظمة والتقنيات التي تتيح للعاملين التشارك فيما تمتلكه المنظمة من معرفة؛ توفير المعلومات عن أصحاب الخبرة في المؤسسة؛ تكوين فريق عمل تطوعي من أعضاء المنظمة للاستشارات

¹ Wiig, Karl .M : « **knowledge Management** » op cit, P 134.

² Bhatt, G, D: « **Knowledge Management in Organizations examining the Interaction technologies, Techniques and people** » Journal of knowledge management, 2001 p 68.

العلمية؛ تعزيز مناخ داعم لتبادل المعرفة في الأفكار بين كافة الأفراد و خاصة تسهيل وصول جميع العاملين إلى قواعد المعرفة التي تمتلكها المؤسسة.

كما أن النظام التكنولوجي الذي يتألف من الأجهزة التقنية، والأدوات، والشبكات والأنظمة، والهياكل والعمليات، التي تعمل على تهيئة بيئة تساعد على تبادل المعلومات والمعارف والتعلم بسرعة نسبية أكبر، ويتضمن نظام تقنية العمليات والأنظمة اللازمة في تجميع المعرفة وتنسيقها ومراقبتها، كما يشتمل النظام على الأدوات الإلكترونية، والطرق المتقدمة للتعلم ومنها مساعدات الحاسوب، وما يحتويه من برمجيات وغيرها من الأدوات التي تؤدي إلى توليد المعرفة بطرق مختلفة¹.

كما تلعب تكنولوجيات الاتصال دورا بالغ الأهمية في تقاسم المعارف داخل التنظيمات، فالشبكة الداخلية مثلا intranet تحقق تقاسم و تبادلا فوريا للمعارف، و وجود قيمة حقيقية لأفراد المجموعة، فهناك مثلا بعض الشركات تقوم برصد مكافئات من أجل تقاسم المعرفة².

و لمعرفة استجابات أفراد عينة الدراسة حول طرق الاتصال و وسائله الرسمي المعتمدة في تقاسم المعارف، وتبيان تلك التي تعد أكثر استخداما في الشكل رقم (34) المحدد لهذه الطرق بأن هناك تباينا واضحا في الاستجابات حيث أن من بين مجموع العمال الذين يعتمدون دائما على وسائل الاتصال الرسمي- و التي تم تحديدها في : عقد الاجتماعات؛ استعمال شبكة المعلوماتية؛ استخدام الهاتف؛ المراسلات البريدية و اللقاءات و ورشات العمل - هم 12 من المبحوثين وهو ما يعادل نسبة 8,70% إذ يعتمدون على عقد الاجتماعات من أجل تقاسم المعارف، إضافة إلى 8 مبحوثين فقط و هو ما يعادل نسبة 6,78% يعتمدون شبكة المعلوماتية.

¹ أسماء النصور: " أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي"، مرجع سابق ص 24.

² فريد كورتل : "الإدارة الفعالة للمعرفة"، مرجع سابق، ص 12.

و وجدنا أن 13 مبحوثا و هو ما نسبته 10,48 % يستخدمون الهاتف و 10 مبحوثين و هو ما نسبته 8,93% يستخدمون المراسلات البريدية؛ و 68 مبحوثا و هو ما نسبته 44,74 % و هي أعلى نسبة يعتمدون على عقد اللقاءات ورش العمل.

في حين أن من بين مجموع استجابات الأفراد الذين يعتمدون أحيانا على وسائل الاتصال الرسمي التي تم تعديدها و الإشارة إليها سابقا وجدنا 49 مبحوثا، و هو ما نسبته 35,51 % يعتمدون على عقد الاجتماعات؛ كما تبين أن 21 عاملا، و هو ما نسبته 17,80 % يعتمدون على شبكة المعلوماتية؛ و 43 عاملا و هو ما نسبته 34,68 % يستخدمون الهاتف؛ في حين 42 مبحوثا و هو ما نسبته 37,50% هي أعلى نسبة يستخدمون المراسلات البريدية؛ و 52 مبحوثا و هو ما نسبته 34,21 % و يعتمدون على عقد اللقاءات و ورشات العمل.

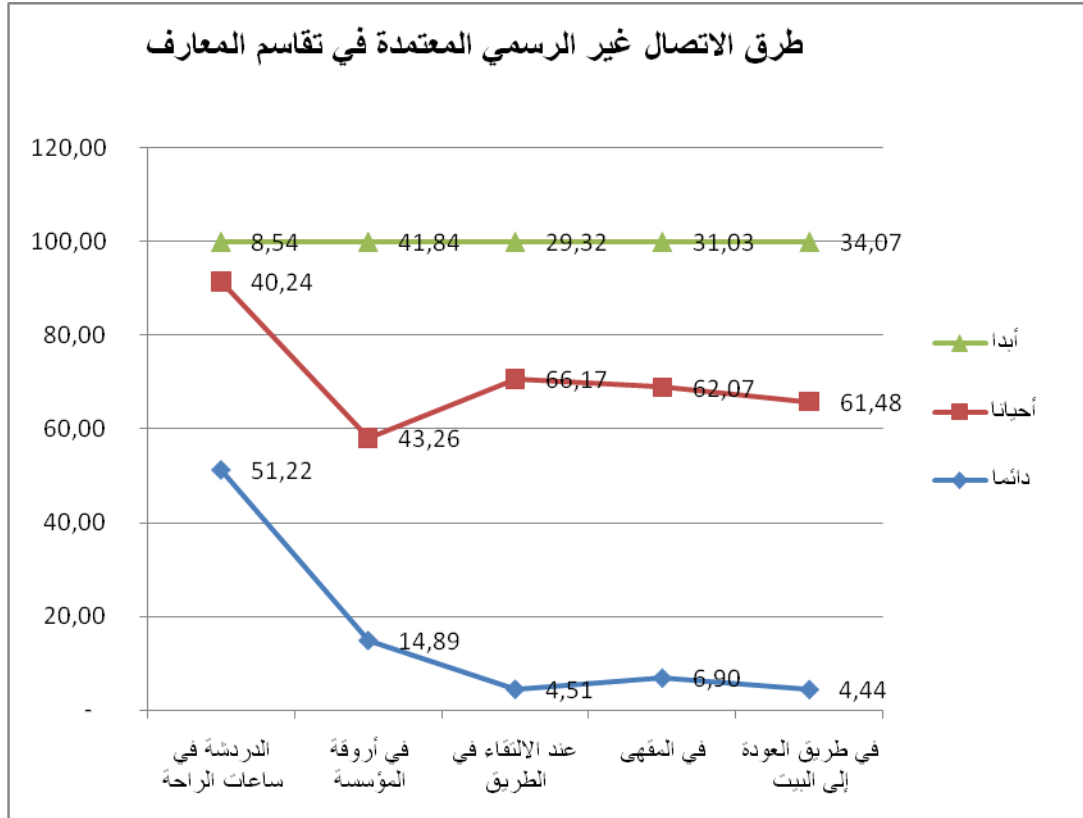
و أخيرا وجدنا أن من بين مجموع استجابات الأفراد الذين لا يعتمدون أبدا على وسائل الاتصال الرسمي المشار إليها سابقا وجدنا 77 مبحوثا؛ و هو ما نسبته 55,80 % يعتمدون على عقد الاجتماعات؛ كما تبين أن 80 عاملا و هو ما نسبته 75,42 % و هي أعلى نسبة يعتمدون على شبكة المعلوماتية؛ و 68 عاملا و هو ما نسبته 54,84 % يستخدمون الهاتف؛ في حين 60 مبحوثا و هو ما نسبته 53,57% يستخدمون المراسلات البريدية؛ و 32 مبحوثا و هو ما نسبته 21,05 % و يعتمدون على عقد اللقاءات و ورشات العمل.

إذا أردنا استخلاص نتيجة من هذه الأرقام، بإمكاننا القول أن تقنيات ووسائل الاتصال المتاحة و المعتمدة في تقاسم المعارف كانت محدودة، وأن استعمالها يظهر ضعفا؛ و هو ما تفسره النسب المرتفعة لاستجابات ثلث الأفراد، و التي تشير إلى أنهم لا يعتمدون أبدا على عقد الاجتماعات؛ و استعمال شبكة المعلوماتية؛ و استخدام الهاتف؛ و المراسلات البريدية في حين أن معظم العمال يلجأون إلى الاعتماد على عقد اللقاءات و ورشات العمل و تكون بصفة دائمة.

طرق

.9

الاتصال غير الرسمي المعتمدة في تقاسم المعارف :



الشكل رقم (35) طرق الاتصال غير الرسمي المعتمدة في تقاسم المعارف.

يشير ماركودت Marquardt¹ إلى أن المعرفة تنتقل داخل المنظمات بشكلين أحدهما مقصود ويعني: أن تنتقل المعرفة قصديا داخل المنظمة من خلال الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد، كما تنتقل أيضا من خلال الأساليب المكتوبة مثل: المذكرات، والتقارير، والنشرات الدورية، ومختلف أنواع المطبوعات الداخلية، بالإضافة إلى ذلك فإنه يتم نقلها من خلال استخدام الفيديو والأشرطة الصوتية، وعقد المؤتمرات والندوات الداخلية، وبرامج الإرشاد، وبرامج التدريب، وإجراء التنقلات وتدوير الأعمال الوظيفية بين

¹ Marquardt, Michael J : « **Building the Learning Organization** ». op cit, p 38.

الأعضاء. و بشكل غير المقصود أي أن تنتقل المعرفة من خلال الشبكات غير الرسمية، والقصاص والأساطير وما يشبه ذلك.

و في هذا السياق يتبين من الشكل (35) أن استجابات الأفراد حول طرق و وسائل الاتصال غير الرسمي المستخدمة دائما في تقاسم المعارف و التي تم تحديدها في : في طريق العودة إلى البيت ؛ و في أروقة المؤسسة؛ و عند الالتقاء في الطريق؛ و في المقهى؛ و الدردشة في ساعات الراحة.

و اتضح أن نسبة 51,22 % و هي أعلى نسبة يعتمدون على الدردشة في ساعات الراحة من أجل تقاسم المعارف ؛ في حين نسبة 14,89 % يتقاسمون المعارف في أروقة المؤسسة، كما وجدنا أن ما نسبته 4,51 % يتقاسمون المعارف عند الالتقاء في الطريق ؛ و ما نسبته 6,90 % يتقاسمون المعارف في المقهى، و أخيرا نسبة 4,44 % يتقاسمون المعارف في طريق العودة إلى البيت.

و فيما يخص الوسائل نفسها غير الرسمية التي تم تحديدها سابقا و المستخدمة أحيانا في تقاسم المعارف فقد أظهرت النتائج أن نسبة 40,24 % يعتمدون على الدردشة في ساعات الراحة من أجل تقاسم المعارف ؛ أما نسبة 43,26 % يتقاسمون المعارف في أروقة المؤسسة، و وجدنا أن ما نسبته 66,17 % يتقاسمون المعارف عند الالتقاء في الطريق و هي أعلى نسبة ؛ و ما نسبته 62,07 % يتقاسمون المعارف في المقهى، و أخيرا نسبة 61,48 % يتقاسمون المعارف في طريق العودة إلى البيت.

و دائما فيما يخص الوسائل غير الرسمية ذاتها والتي لا تستخدم أبدا في تقاسم المعارف، فقد أسفرت النتائج على أن نسبة 8,54 % لا يعتمدون على الدردشة في ساعات الراحة من أجل تقاسم المعارف ؛ أما نسبة 41,84 % و هي أعلى نسبة لا يتقاسمون المعارف في أروقة المؤسسة، في حين ما نسبته 29,32 % لا يتقاسمون المعارف عند الالتقاء في الطريق ؛ و ما نسبته 31,03 % لا يتقاسمون المعارف في المقهى و أخيرا نسبة 34,07 % لا يتقاسمون المعارف في طريق العودة إلى البيت.

نستنتج من خلال هذه المعطيات الرقمية التي تعد متقاربة نسبيا أن الاعتماد على مثل هذه الوسائل غير الرسمية في تقاسم المعارف يكون دائما من خلال على الدردشة في ساعات الراحة و أحيانا عند الالتقاء في الطريق؛ في أروقة المؤسسة؛ و في المقهى؛ و أخيرا في طريق العودة إلى البيت. غير أن فئة قليلة من مجموع المبحوثين لا يعتمدون أبدا على مثل هذه الوسائل غير الرسمية في تقاسم المعارف.

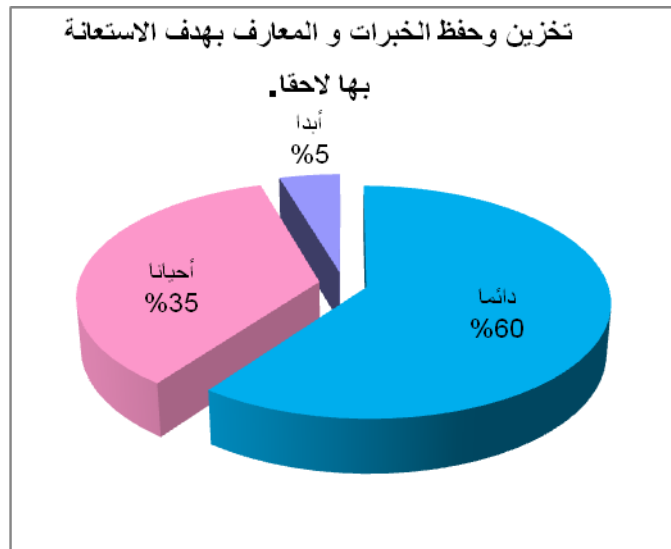
المطلب الرابع : حفظ المعارف في ذاكرة التنظيم و تحقيق التعلم التنظيمي :

إن الهدف من هذا المحور هو معرفة كيف يتم حفظ المعارف و تخزينها التي تم الحصول عليها؛ من أجل إيجاد حلول لمشاكل العمل، و ذلك بهدف الاستعانة بها لاحقا، من خلال معرفة طرق التخزين و أساليبه، بما في ذلك الاعتماد على التوثيق؛ و التخزين في الذهن؛ و الحفظ إلكترونيا؛ و تلقين المهارات لمن هم أقل خبرة؛ مدى الترحيب بفكرة تناقل الخبرات بين الأجيال. و بعد جمع البيانات تحصلنا على النتائج الآتية :

1.

تخزين

ن و حفظ الخبرات و المعارف بهدف الاستعانة بها لاحقا :



الشكل رقم(36) تخزين و حفظ الخبرات و المعارف بهدف الاستعانة بها لاحقا.

لا يمكن أن يحدث التعلم التنظيمي بدون ذاكرة تنظيمية؛ حيث تعد الذاكرة التنظيمية ذلك المستودع الذي يخزن فيه معرفة التنظيم و هذا بهد ف الاستخدام المستقبلي؛ وكلما كانت المؤسسة فعّالة في استخدام هذا المستودع كانت القدرة عالية على التذكر، و هذا يعد مؤشرا دالا على التعلم التنظيمي.

و كما أن آخر مرحلة في تعلم المنظمات حسب نموذج الدراسة الافتراضي تركز على المخزون الذي يمثل القاعدة المعرفية المشتركة بين أعضاء المؤسسة؛ حيث يتم تخزين البيانات والمعلومات والمعرفة من أجل استخدامها في المستقبل، وتعتبر ذاكرة المنظمة المعرفية عنصرا مهما في تعلمها.

و قد ذكر روجلز (Ruggles)¹ أن للمعرفة في المنظمات مستويات رئيسة؛ حيث تركز على:

1. توليد المعرفة الجديدة.
2. النفاذ والوصول إلى المعرفة ذات القيمة من المصادر الخارجية.
3. استخدام المعرفة التي تم الوصول إليها، وتداولها في عملية اتخاذ القرار.
4. الحفاظ على المعرفة المؤسسية الخاصة بالمؤسسة المتداولة، الخاصة بالمنتجات أو الخدمات.
5. تدوين المعرفة في وثائق، قواعد بيانات، وبرمجيات.
6. تسهيل عملية نشر المعرفة من خلال إشاعة الثقافة الخاصة بذلك والحوافز المناسبة.
7. نقل المعرفة القائمة والموجودة في الأقسام، والمواقع بالأخرى للمنظمة إلى قاعدة، أو نطاق موحد.

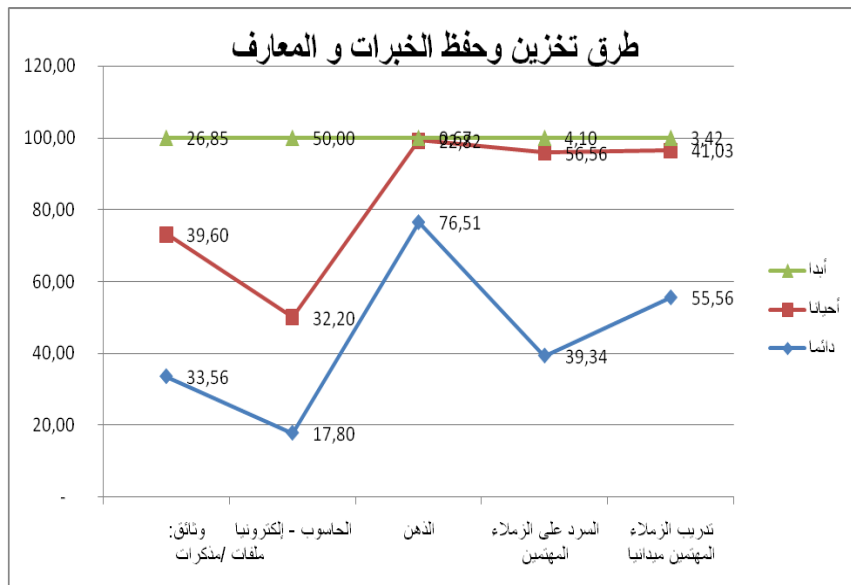
و كما سبقت الإشارة إليه في الجزء النظري عن علاقة التعلم التنظيمي بإدارة المعرفة اللذين يعدان مفهومين مترابطين و عمليات إدارة المعرفة تحمل في طياتها مفاهيم التعلم التنظيمي من اكتساب المعارف و تقاسمها، ففي ذات الموضوع وضعت جامعة "تكساس" تعريفا لإدارة المعرفة يقضي بكون هذه الأخيرة عملية منظمة للبحث عن المعلومات، و اختيارها، و تنظيمها وتصنيفها بطريقة تزيد من مستوى فهم

¹ R. Ruggles the State of the Notion: « **Knowledge Management in Practice.** » California Management Review, Vol, No3, 1998, p 40.

العاملين لها وتخزينها بشكل يحسن مستوى ذكاء المنظمة ويوفر لها المرونة اللازمة في العمل ويحافظ على الأصول الفكرية من الضياع؛ كما يُسهّل عملية الاستفادة منها في حل مشاكل العمل وفي التعلم والتخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات.¹

بناء على ما سبق ذكره و مقارنة بالنتائج المتوصل إليها، و التي هي موضحة في الشكل رقم 36 يتبين أن نسبة 60,12 % من المبحوثين يقومون دائما بتخزين المعلومات المعارف المتوصل إليها من اجل استخدامها و الاستعانة بها في المستقبل، أما نسبة 35,26 % من عدد المبحوثين يخزنون أحيانا معارفهم التي ساعدتهم على حل مشاكل العمل التي اعترضتهم، و أخيرا كانت نسبة 4,62 % لا تقوم أبدا بتخزين معارفها؛ وهي نسبة ضئيلة، ولهذا يمكن القول أن أغلبية العمال يقومون بحفظ معارفهم التنظيمية و تخزينها بهدف الاستعانة بها لاحقا، حتى و أن صرحوا بأنهم يقومون بذلك أحيانا، فهم يخزّنونها في أذهانهم؛ و هذا طبعا في حال عدم تدوين المعرفة في وثائق، قواعد بيانات، وبرمجيات.

2. طرق تخزين الخبرات و المعارف و حفظها:



¹ محمد قاسم أحمد القريوتي: " إدارة المعرفة التنظيمية المفهوم والأساليب والإستراتيجيات، الكويت، سنة 2005، ص5 الموقع على الويب :

الشكل رقم (37) يوضح طرق تخزين الخبرات و المعارف و حفظها.

أردنا من خلال طرحنا لسؤال يتعلق بمعرفة ما هي الطرق التي تعتمد عليها مؤسسة فيروفيال من أجل تسجيل و حفظ المعارف الجديدة المكتسبة ؛ هذا على أساس أنه بعد اكتساب المعرفة يتم تخزينها من خلال طرق عديدة و التي من أهمها:¹

- قيام كل فرد في المنظمة بتسجيل كل ما يحدث له، و أية معلومات جديدة في مكان معين، سواء في ملفات عادية أو في شبكة الحاسب الآلي، بحيث تكون متاحة لكل أفراد المنظمة، إذا أرادوا الإطلاع عليها.
- قيام شخص مسؤول بجمع المعلومات وتخزينها بدقة وبطريقة يساهم في فعاليتها.
- استخدامها من الجميع، دون الاهتمام بتحليل ، و تنقية المعرفة، أو بنشرها وتداولها بطريقة فعالة.
- قيام كل الأفراد بتقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى شخص أو لإدارة معينة . و تقوم هذه الجهة بتحليل وتنقية هذه المعرفة، ثم تقوم بتخزينها على أفضل صورة و أدقها، و بحيث يمكن تداولها من قبل المنظمة في يسر و سهولة.
- جمع المعرفة بطريقة منظمة وإيجابية، ويتم تحليلها وتنقيتها، ثم يتم ترتيبها وتنسيقها وتجزئتها، ليتم تخزينها في أفضل صورة، و يراعى أن يتم تداولها بسهولة، و نشرها واستخراجها بدقة و يسر من قبل أفراد المنظمة.

¹سمير محمد عبد الوهاب : " متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية " الموقع على الويب : <http://www.abegs.org/sites/Upload/DocLib3/> تاريخ التصفح: 2010/05/ 09 .

و في ذات السياق تعتمد المؤسسات في حفظها للبيانات على ما يعرّف بأنظمة المعلومات، و هذا لحفظ

بيانات يمكن الرجوع إليها عند الحاجة، و قد تأخذ نظم المعلومات عدة أشكال منها ¹:

النظم اليدوية : وهي النظام التقليدي لإدارة نظم المعلومات و قد اعتمد عليه سابقا، و لا تزال هناك مجموعة من المؤسسات تستعمله، و من أهم النظم المستخدمة فيه :

1. نظم الملفات: وهي عبارة عن الأوراق الرسمية و المستندات الخاصة بنشاط المؤسسة، لحفظ بيانات يمكن الرجوع إليها عند الحاجة.

2. نظام السجلات: وهو تحسين لنظام الملفات، و يمثل نماذج معينة بها ملخص لمحتويات الأوراق و المستندات الرسمية الأصلية مما يسهل تصنيفها، تداولها و استرجاعها.

3. نظام الحاسب الآلي : يمثل أكثر الأنواع تطورا؛ بحيث يقوم بعدة عمليات متكاملة، و متعاقبة بطريقة آلية طبقا لنظام معين و وفقا لبرنامج تشغيل لمعالجة معلومات، و تخزينها بذاكرة الحاسب، و من بين مبررات استخدام الحاسب الآلي كنظام للمعلومات أن المنظمات لا يمكن أن تطور مجالات أعمالها وأنشطتها في كل الميادين ما لم تستعن بقدراته الهائلة.

و لمعرفة استجابات أفراد عينة الدراسة حول طرق تخزين الخبرات و المعارف و حفظها في هذه المؤسسة، و تبيان تلك التي تعد أكثر استخداما، تبين بأن هناك تباين واضح في الاستجابات، حيث أن من بين مجموع العمال الذين يعتمدون دائما على الطرق و الوسائل التي تم تحديدها في : الحفظ في الوثائق: ملفات/مذكرات، الحفظ إلكترونيا : في الحاسوب، الحفظ في الذهن: السرد على الزملاء المهتمين، و أخيرا تدريب الزملاء المهتمين ميدانيا وجدنا أن نسبة 33,56 % من المبحوثين يقومون بحفظ المعارف في الوثائق: ملفات/مذكرات، و نسبة 17,80 % يعتمدون على وسيلة الحفظ إلكترونيا، أما ما نسبته 76,51 % و هي أعلى نسبة، يعولون على أذهانهم في تخزين المعارف، و ما نسبته 39,34 % يقومون

¹ إبراهيم بختي: "تكنولوجيا و نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، مرجع سبق ذكره، الأنترنت.

بسرده المعارف على الزملاء المهتمين، و ما نسبته 55,56 % يقومون بتدريب الزملاء المهتمين ميدانيا من أجل ضمان الحفاظ على المعارف و تخزينها.

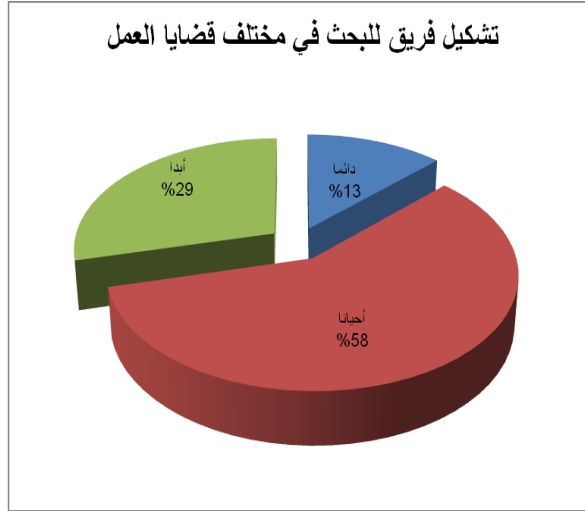
و كما أن من بين مجموع استجابات الأفراد الذين يعتمدون أحيانا على الوسائل التي تم تحديدها و الإشارة إليها سابقا لتخزين المعارف وجدنا أن ما نسبته 39,60 % يقومون بتخزين المعارف في ال و وثائق: ملفات/مذكرات؛ كما تبين أن ما نسبته 32,20 % يعتمدون على شبكة المعلوماتية، أي وسيلة الحفظ إلكترونيا، و ما نسبته 22,82 % يعولون عل أذهانهم في تخزين المعارف، و ما نسبته 56,56 % و هي أعلى نسبة، يقومون بسرد المعارف على الزملاء المهتمين، و ما نسبته 41,03 % يقومون بتدريب الزملاء المهتمين ميدانيا من أجل ضمان الحفاظ على المعارف و تخزينها.

و أخيرا وجدنا أن من بين مجموع استجابات الأفراد الذين لا يعتمدون أبدا على مثل الوسائل المشار إليها سابقا أن ما نسبته 26,85 % يقومون بحفظ المعارف في ال و وثائق: ملفات /مذكرات ؛ كما تبين أن ما نسبته 50,00 % و هي أعلى نسبة يعتمدون على شبكة المعلوماتية في التخزين أي حفظ المعارف إلكترونيا، و ما نسبته 0,67 % يعولون عل أذهانهم في تخزين المعارف، و ما نسبته 4,10 % يقومون بسرد المعارف على الزملاء المهتمين، و ما نسبته 3,42 % يقومون بتدريب الزملاء المهتمين ميدانيا لضمان الحفاظ على المعارف و تخزينها.

و إذا أردنا استخلاص نتيجة من هذه الأرقام، بإمكاننا القول أن هناك تعددا في استخدام طرق و وسائل حفظ المعارف، غير أن تردد أو درجة الاعتماد عليها يتم بنسب متفاوتة.

و كما أشار المسؤولون، من خلال المقابلات التي تم إجراؤها، إلى أنهم يقومون دائما بحث العمال على التعاون و التشاور فيما بينهم، كما ينصحون العناصر الشابة ذات الخبرة القليلة بالتقرب من ذوي الخبرة و محاولة التعلم منهم.

3. تشكيل فريق للبحث في مختلف قضايا العمل :



الشكل رقم(38) يوضح تشكيل فريق للبحث في مختلف قضايا العمل.

لتعزيز و تسريع عملية التعلم التنظيمي لابد للمؤسسة من تنمية و تعميق استخدام أساليب العمل الجماعي و فرق العمل كأساس في الأداء، و هذا الأسلوب لا ينحصر في تكوين فرق الع مل بالمعنى الحرفي بل يتعدى ذلك إلى¹ خلق روابط تدعو إلى الاتصال و التواصل و خلق ثقافة ترسخ مفاهيم العمل الفرقي. كما يشير كل من "نونাকা" و "تاكيوشي" إلى أن المعرفة الضمنية هي معرفة خفية وتعتمد على الخبرة فمن الصعب تحويلها من خلال الأجهزة الإلكترونية بل يمكن نقلها من خلال التفاعل الاجتماعي.² و هناك العديد من طرق التعلم التي استخدمت أو جربت من طرف العديد من المؤسسات بعد منتصف التسعينات.³

¹ علي السلمي: "إدارة المعرفة و مفاهيم التعلم التنظيمي"، مرجع سابق ص 24.

² Nonaka , I. and H. Takeuchi, : "The Knowledge Creating Company" op. cit., pp. 32-35

³ دراسات-في-التعلم-التنظيمي، المرثاوي للبحوث و الدراسات : <http://www.minshawi.com/vb/threads/3321>

1. تعلم قبل، أثناء و بعد: طورت طريقة "تعلم قبل، أثناء و بعد" من طرف الجيش في الو.م.أ. و نموذج **"LBDA"** * أكثر تعقيداً مما يبدو، لكن يمكن أن يكون له تأثيرات قوية، و تعتبر طريقة لإدارة المعرفة ذات الهدف الصريح الذي يتمثل في التعلم ، و التي يمكن أن تطبق في كل النشاطات . و تساعد هذه الطريقة على تفادي إعادة خلق المعارف الموجودة من خلال خلق "رأس مال معرفي" أين يمكن لكل أفراد المنظمة الاقتراب منه لمعرفة، و "التعلم قبل" يتحقق على أساس فهم مشترك داخل المنظمة لـ "من يعرف أو يعلم ماذا" (**qui sait quoi**) و من خلال سيرورة تسمى بـ "مساعدة الزملاء" (**L'aide par les pairs**) والتي تتمثل في اجتماع أو في ورشة ، حيث الأفراد ذوو الخبرة أو المعارف في المجال المطلوب مطالبون بتقاسم هذه الخبرة و المعارف مع الفرد أو المجموعة التي واجهت تحدياً خاصاً.

أما "التعلم أثناء" يمكن أن يتم تسهيله بواسطة نظام الرجوع على الفعل (**Système de retour sur l'action**) ، أين يجتمع الزملاء بعد وقوع حدث ما، لمناقشة ما الذي حدث ؟ لماذا حدث هذا؟ و وسائل الحفاظ على نقاط القوة وتقويتها وتصحيح نقاط الضعف.

أما "التعلم بعد" يتم جمعه بواسطة ميزانيات الممارسات (**Bilans d'apprentissages**) التي تقود إلى تنظيم أو تشكيل بعض التوصيات المشتركة الموجهة لأعمال حقيقية.

و تعتبر جماعات الممارسة لنموذج **(LBDA)** عنصراً أساسياً في السيرورة التي تركز على العلاقات بين الأفراد والتي يمكن أن تدعم في بعض الأحيان بتكنولوجيا المعلومات و الاتصال، مثل قواعد البيانات.

2. تعلم - فعل (Formation - Action): تعتبر فرق تعلم - فعل (**Action learning sets**) القاعدة بالنسبة لهذه الطريقة، وهي فرق تتكون عادة من مجموعة عناصر يتراوح عددهم من 5 إلى 8 أفراد؛ يمكن أن يكون هؤلاء العناصر منتمين للمنظمة نفسها أو لمنظمات مختلفة، يشاركون بطريقة تطوعية، حيث

يقومون بتحديد عددهم ، مكان و فترة الاجتماع، زمن إنهاء الاجتماع، و وسائل تقييم التطورات الحاصلة،... .

حيث يجتمعون لمناقشة "على المباشرة" المشاكل المعاشة من طرف كل فرد في العمل ؛ هذا الفريق يمكن أن يكون ذاتي التسيير (Autogéré)، أو يستند على مساعدة مسهل ، عادة ما يسمى بـ "مستشار المجموعة" (adviser, conseiller de groupe set). الفريق يؤسس، في بادئ الأمر، القواعد الأساسية، ثم يقوم بعرض التساؤلات المطروحة للمعالجة ، ثم يبدأ كل عنصر من أعضاء الفريق في تبادل وجهات النظر حول هذه التساؤلات، ويدعم الفريق العناصر في طرح الأسئلة وتحليل التطورات الحاصلة؛ فهذه الطريقة إذا موجهة لحل مشكل معين حقيقي أو تنفيذ مشروع ما، وهي تسمح بانطلاق تعلم جماعي.

3. جماعات الممارسة: هي فرق من المحترفين، تتكون من مجموعة عناصر، ينتمون إلى المنظمة نفسها أو إلى منظمات مختلفة، يشتركون في الاهتمام نفسه و يعملون في المجال نفسه.

و يتم وضع مثل هذه الفرق من أجل : تقاسم المعارف العملية فيما بين عناصرها، و تحسين كفاءات كل عنصر في المجموعة، و تطوير ممارسات نموذجية، و تشجيع الأفكار المتجددة أو الإبداعية، و التعاون و التشارك من أجل تحقيق هدف مشترك . هذه الشبكات يمكن أن تكون لديها اجتماعات وجها لوجه، لكن في أغلب الأحيان تكون هذه الشبكات ضمنية و تستخدم نطاقا أو شبكة لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال لضمان تواصل منظم.

فجماعات الممارسة، على حد تعبير (Snyder W. M Wenger E. C et)، تعمل على:

- حل المشاكل بصورة سريعة؛
- تسريع التقاسم الأفضل للممارسات؛
- تساهم في اكتساب كفاءات عالية.

4. ورشات التعلم: تركز على مفهوم ميزانيات الممارسات الخاصة بطريقة (LBDA) المذكورة أعلاه،

و تعتبر هذه الورشات وسيلة مهيكلة لجمع الممارسات، وهي مفيدة للتخلص من الممارسات المطبقة من طرف الفرق التي اجتمعت لإنجاز حملات معينة، و هذه الورشات تحل محل التقارير المكتوبة للدروس المستخلصة من الحملات، وتقتضي وجود حوار مصور مع الأشخاص والمجموعات المعنية.

و من هذا المنطلق أردنا قياس مدى اعتماد مؤسسة فيروفيال على طرق التعلم التنظيمي من حيث ال تعلم قبل، أثناء و بعد التعرض إلى مشكل في العمل و تحديد أهم التفاعلات الحاصلة التي تسمح بتقاسم المعارف العملية فيما بين أفراد و عناصر المؤسسة؛ بهدف تحسين كفاءات كل عنصر في المجموعة، وتطوير ممارسات نموذجية والتعاون في ذلك.

فمن خلال الشكل رقم (38) يتبين أن من استجابات أفراد عينة الدراسة فإن نسبة 58 %، و هي أعلى نسبة، تقوم أحيانا بتشكيل فريق عمل للبحث في مختلف قضايا العمل؛ و نسبة 29 % لا تبادر أبدا في تكوين مثل هذا الفريق؛ و ما نسبته 13 % فقط يشكلون دائما فريقا من أجل دراسة مختلف قضايا العمل المتنوعة. و بناء على هذه الأرقام يمكن القول أن مثل هذه المبادرة في تشكيل فريق للبحث في مختلف قضايا العمل حاضرة إلى حد ما في هذه المؤسسة، و هذا ما يتفق تماما مع ما سبقت الإشارة إليه في تعلم قبل، أثناء و بعد التي اعتمدها نموذج (LBDA).

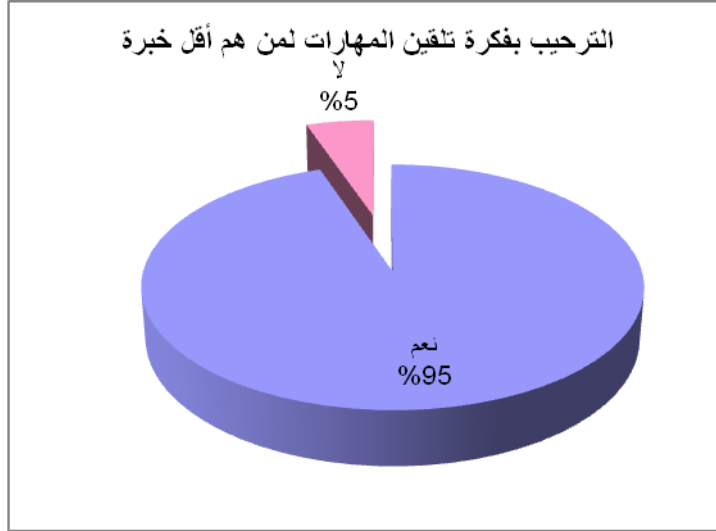
و كما يبدو وفقا لهذه المعطيات، فإن هناك رغبة في تطوير المهارات، و هو كما أشار إليه بيتر دروكر¹ " Peter Drucker " في قوله: " أن يجب تحويل الأفكار إلى أفعال من أجل إضفاء قوة الإبداع في

المؤسسة، و ذلك من خلال عدة عمليات، أهمها تشكيل فريق عمل من داخل المؤسسة، هدفه تطوير

مهارات أفرادها."

¹ هيلر روبرت تعريب مروان أبو الحبيب : بيتر دريكر أفضل مدير في العالم : "الرائد الأول للإدارة نظرية و ممارسة"، سلسلة عمالقة الأعمال ، الطبعة العربية الأولى، السعودية 2004 ص 105.

4. الترحيب بفكرة تلقين المهارات لمن هم أقل خبرة :



الشكل رقم (39) يوضح الترحيب بفكرة تلقين المهارات لمن هم أقل خبرة.

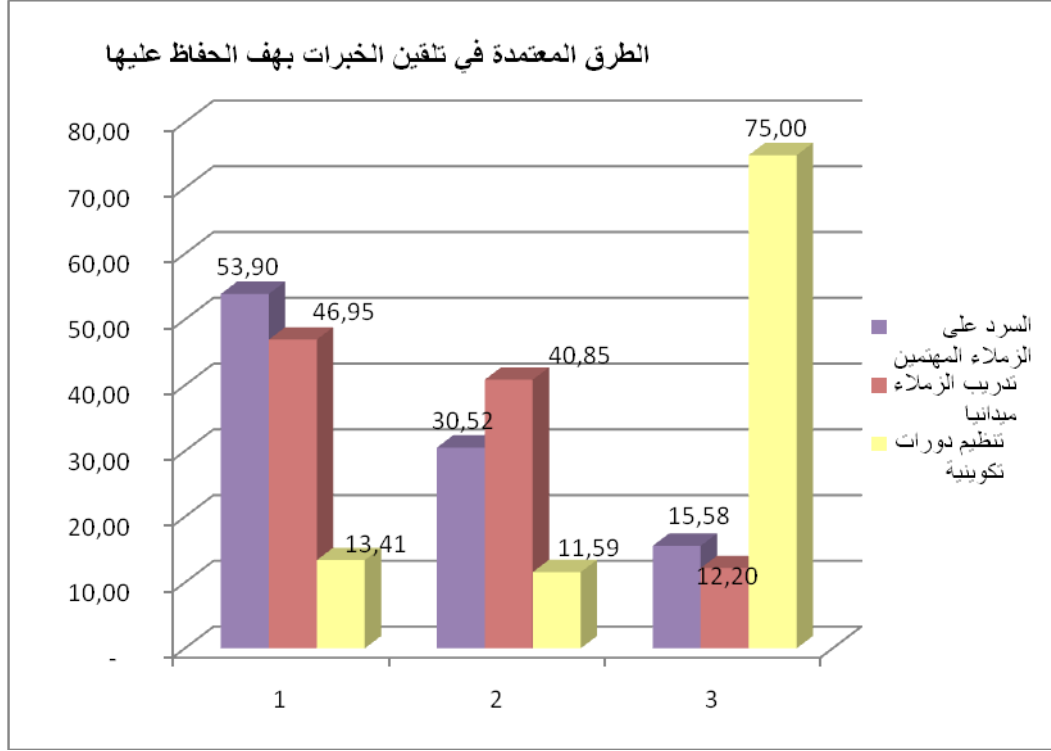
يشير "دانييل بوليه" " Daniel BELET " ¹ في كتابه حول المنظمة المتعلمة إلى أن التسيير الحسن لمعارف التنظيم يشترط خلق ثقافة مؤسسة تشجع تقاسم المعارف و تبادلها بين الأفراد، إذ أن التحول نحو منظمة التعلم أو ما يعرف بالمنظمة المتعلمة يرتبط بالتعلم الجماعي الذي يجمع بين مختلف الكفاءات و المهارات الفردية؛ و هذا لا يتأتى إلا من خلال الشروط، و الظروف و الأنظمة و الثقافة الملائمة و المحاببة لذلك، من أجل الربط بين معارف الأفراد بطريقة ملائمة، و متناسقة من أجل مضاعفة هذه المعارف و غرس سيورة دائمة للتعلم التنظيمي.

و في هذا السياق أردنا من خلال دراستنا هذه معرفة مدى وجود ثقافة تنظيمية تساعد على حدوث التعلم التنظيمي بهذه المؤسسة، حيث يتضح من الشكل رقم (39) أن 95% من مجموع عمال المؤسسة يرحبون بفكرة تلقين مهاراتهم لمن هم أقل خبرة منهم و 5% فقط لا يرحبون بالفكرة.

¹ Daniel BELET : « devenir une vraie entreprise apprenante », op cit p 162-163.

و بالتالي فإن الأغلبية الساحقة على استعداد لتلقي المهارات لمن هم أقل خبرة، الأمر الذي يشير إلى أن هناك رغبة حقيقية في التواصل بين الأجيال بهذه المؤسسة.

5. الطرق المستخدمة في تلقي المهارات :



الشكل رقم (40) يوضح الطرق المستخدمة في تلقي المهارات.

ممكن أن يفوق المجموع % 100 نظراً لأنه يمكن تحديد أكثر من إجابة

وضعت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير¹ ASTD، في تقريرها حول إدارة المعرفة فيما يخص الوسائل المستخدمة في تسهيل نقل و تبادل المعارف والخبرات مخططاً يقضي بأنه يجب تشكيل المعارف وتخزينها لكونها تساعد على التطوير، وذلك بقياس القيمة المالية للمعارف و تسهيل عملية انتقال المعارف والخبرات و إيجاد بيئة تساعد على المشاركة في المعارف والخبرات.

¹ ASTD Trends in Workplace Learning: knowledge Management. American Society for Training and Development, ASTD research, Alexandria, VA.1999. p 3. www.ASTD.com..

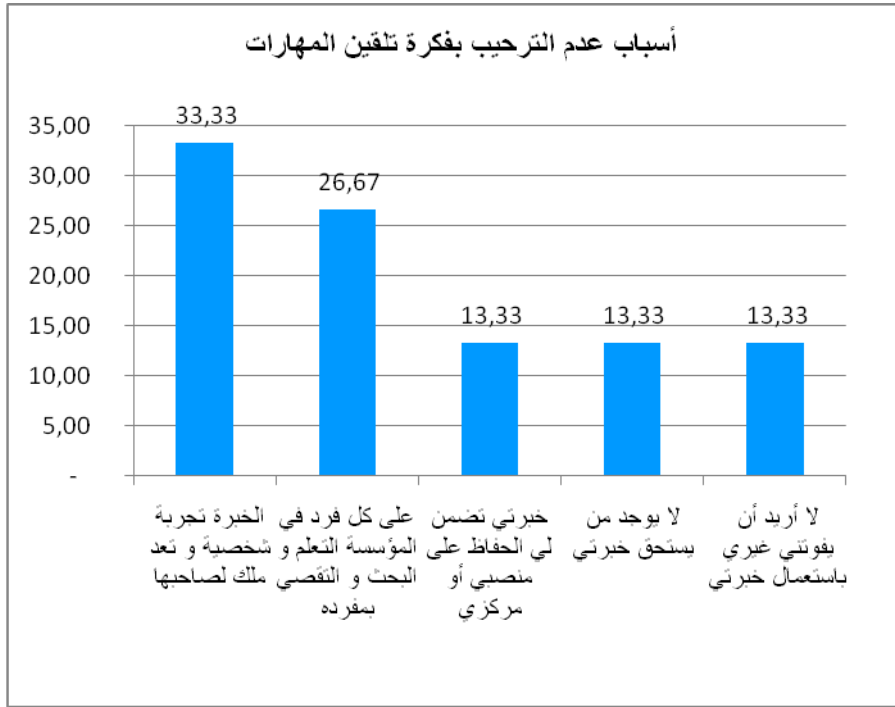
و بغرض إبراز ترتيب أهم الطرق التي يعتمد عليها عمال مؤسسة فيروفيال في تلقين مهاراتهم لمن هم أقل خبرة، يتضح من الشكل رقم (40) أن في ترتيب الطرق التي يتم الاعتماد عليها دائما في تلقين المهارة وجدنا أن نسبة 53% تعتمد على سرد الخبرة على الزملاء في المرتبة الأولى و أن نسبة 46,95% تعتمد على تدريب الزملاء المهتمين ميدانيا في المرتبة الثانية، أما في المرتبة الثالثة فهي تمثل ها نسبة 13,41% الذين يلقنون مهاراتهم لمن هم أقل خبرة و ذلك من خلال تنظيم دورات تكوينية للأفراد المهتمين.

أما في ترتيب الطرق التي يتم الاعتماد عليها أحيانا في تلقين المهارة وجدنا نسبة 30,52% تعتمد على تدريب الزملاء المهتمين في المرتبة الأولى، أما نسبة 40,85% تعتمد على سرد الخبرة على الزملاء في المرتبة الثانية، أما في المرتبة الثالثة تمثلها نسبة 11,59% و هم الذين يلقنون مهاراتهم لمن هم أقل خبرة، و ذلك من خلال تنظيم دورات تكوينية للأفراد المهتمين.

و أخيرا فإن في ترتيب الطرق التي لا يتم الاعتماد عليها أبدا في تلقين المهارة وجدنا أن نسبة 75% التي لا تعتمد على تنظيم دورات تكوينية للأفراد المهتمين تأتي في المرتبة الأولى في حين أن نسبة 15,58% التي تعتمد على تأتي ميدانيا سرد الخبرة على الزملاء في المرتبة الثانية أما في المرتبة الثالثة فهي تمثله ا نسبة 12,20% الذين يقومون بتدريب الزملاء المهتمين.

و ما يمكن استخلاصه من هذه الأرقام والنسب هو أنه من بين مجموع عمال المؤسسة الذين يقومون بتلقين مهاراتهم لمن هم أقل منهم خبرة نجد أنه يتم ذلك دائما من خلال سرد الخبرة و المهارة على الذين يهتمهم الأمر من الزملاء، و أحيانا من خلال تدريب الأفراد المهتمين من خلال الممارسة الميدانية، و لا يتم أبدا من خلال تنظيم دورات تكوينية للأفراد المهتمين، و هو ما يفسره تفاوت النسب المتحصل عليها.

6. أسباب عدم الترحيب بفكرة تلقين المهارات :



الشكل رقم (41) حول أسباب عدم الترحيب بفكرة تلقين المهارات.

ممكن أن يفوق المجموع % 100 نظراً لأنه يمكن تحديد أكثر من إجابة

إن إشراك الزملاء في المعارف خاصة تلك الضمنية الموجودة في عقول أصحابها تعد أمراً يصعب تحقيقه ، و في هذا الصدد يشير دهمش وأبوزر¹ إلى أن التردد في مشاركة المعرفة واستخدامها سببه شعور الموظفين بأن سيطرتهم الوحيدة على المعرفة يعطيهم السلطة إذا كانوا الطرف الوحيد في المؤسسة الذي يعرف كيفية القيام بالعمل وقلة احتمال الاستغناء عنهم، وهناك احتمال أكبر لحصولهم على زيادة في الرواتب والأجور، ومن وجهة النظر الفردية ليس هناك أي معنى للسماح لغيرهم بالمشاركة في المعرفة والمهارة التي يتصفون بها في ظروف تتصف بالمنافسة.

إن العديد من الأفراد يبررون احتجازهم لتجاربهم ، و خبراتهم بحجة أن هذه الأخيرة لا يمكن اكتسابها إلا من خلال الميدان، و بالتالي لا يمكن نقلها؛ بمعنى أن الحرف يتم تعلمها ميدانياً كما أنهم يعتبرون أن كل

¹ دهمش، نعيم و أبوزر، عفاف : "إدارة المعرفة بين تكنولوجيا المعلومات والتأهيل المحاسبي" بحث مقدم إلى المؤتمر (العلمي الدولي السنوي الرابع إدارة المعرفة في العالم العربي) 26-27 أفريل . جامعة الزيتونة:الأردن. 2004 م ص 2.

حالة هي فريدة من نوعها، و هي بذلك حالة خاصة؛ و تعد وجهة النظر هذه فردية و تؤثر على نوعية المعطيات التي يتم إرسالها، و هي مرتبطة -عادة- بردة فعل حذرة، كما يمكن إرجاعها إلى عدم الثقة في الأشخاص الأقل خبرة، و عمرا (الشباب)؛ خاصة الذين يحملون شهادة جامعية أو شهادة تكوين. يعتبر "بون" و"أورست" "Bon et Ourset"¹ أن مثل هذه الاتجاهات تتسبب في حدوث فجوة في الذاكرة و تفكك الذاكرة التنظيمية و ذلك باعتبار هؤلاء الأشخاص أن ذاكرتهم الشخصية هي ذاكرة خاصة و تشكل لهم مصدر قوة.

و من خلال الشكل رقم (41) الموضح لأسباب عدم الترحيب بفكرة تلقين المهارات، يتبين أن نسبة 33,33 % من المبحوثين ترى أن الخبرة نتاج تجارب شخصية و تعد ملكا لصاحبها؛ في حين ترى نسبة 26,67 % أنه على كل فرد في المؤسسة التعلم، و البحث، و التقصي بمفرده لإيجاد الحلول و التعلم أما نسبة 13,33 % تقول أن الخبرة تضمن الحفاظ على المنصب والمركز؛ كما أن نسبة 13,33 % تقر بأنه لا يوجد من يستحق خبرتهان و أخيرا نجد نسبة 13,33 % لا تريد أن يفوتها الغير باستعمال خبرتها.

و رغم أن نسبة قليلة لا تتبنى فكرة تناقل الخبرات بين الأجيال؛ إلا أن الأسباب الرئيسية في رفضهم للفكرة ترجع إلى عوامل نفسية بحتة : و هي الملكية الشخصية للخبرة التي بدورها تضمن الحفاظ على المكانة و المنصب كما تحافظ على تميز صاحبها.

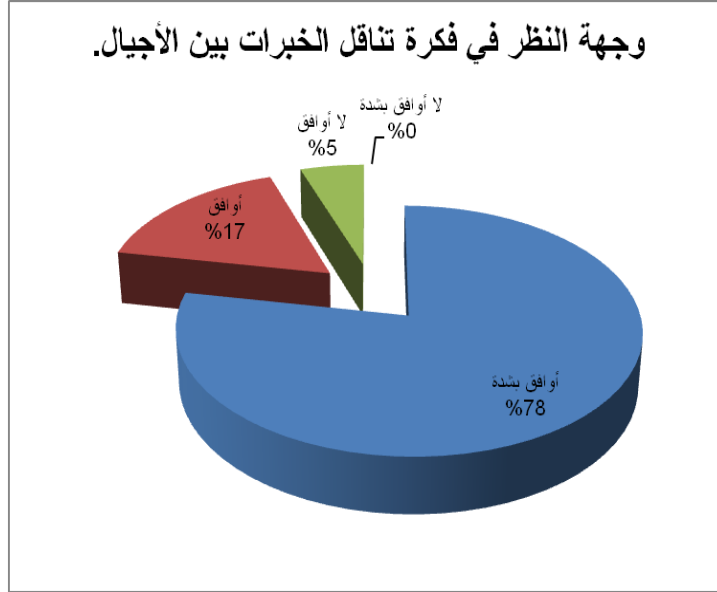
¹ Afef CHOUAIEB : « **Mémoire organisationnelle et dynamique de pouvoir dans l'entreprise** » Institut Supérieur de Gestion de Tunis 2000 p 15.

الموقع على الويب :

<http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2010chouaib.pdf>

تاريخ التصفح : 2011/03/20

7. وجهة النظر حول فكرة تناقل الخبرات بين الأجيال :



الشكل رقم (42) حول وجهة النظر حول أهمية تناقل الخبرات بين الأجيال بالنسبة للمؤسسة.

إنّ الانتفاع بالمعرفة لا يتوقف على مضمونها المجرد ، وإنما على مدى إسهام هذا المضمون في إيجاد الحلول لقضايا مجتمع معين ¹ ، كما أنها متواصلة البقاء لا تفنى بالانتقال من شخص إلى آخر، أي أنها موجودة في عدد غير متناه من دون الحاجة إلى إعادة إنتاجها، بالإضافة إلى كل هذا فهي تتمتع بالقدرة على تخطي المسافات والحدود.

و كما هو مبين بالشكل رقم (42) بالنسبة إلى وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية تناقل الخبرات بين الأجيال بالنسبة للمؤسسة؛ فقد اتضح أن ما نسبته 78% توافق بشدة على فكرة أهمية تناقل الخبرة؛ و أما نسبة 17% فهي توافق على الفكرة ، غير أن نسبة 5% فقط لا توافق على الفكرة.

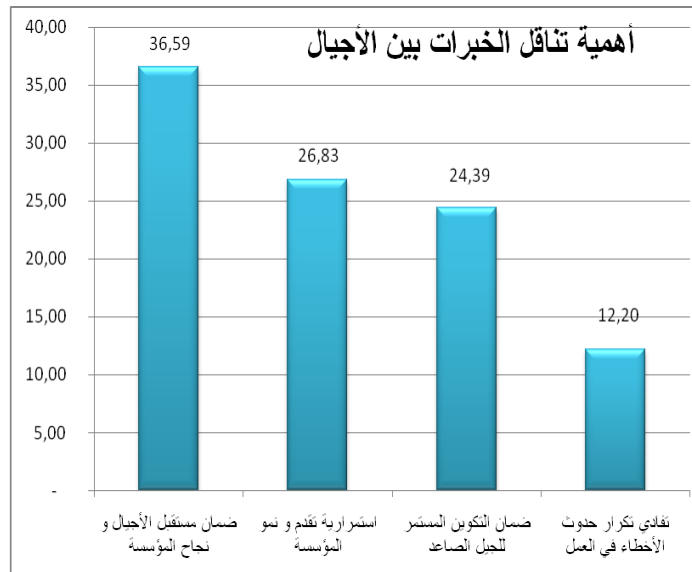
1 أحمد عمر الراوي: "الاقتصاد المعرفي وإمكانيات الوصول إلى مجتمع معرفي"، مجلة المدى ، ص 1،

الموقع على الانترنت، www.almadaper.com.

تاريخ التصفح 2011/01/11.

و ما يمكن استخلاصه من هذه النسب أن الأغلبية الساحقة من أفراد المؤسسة توافق على أهمية تناقل الخبرات بين الأجيال، و هو ما يعني وجود إرادة قوية لتقاسم المعارف، و ضمان استمرارية المؤسسة واستعداد جماعي للاتصال و التواصل بين الأجيال من خلال التشارك في المخزون المعرفي للأفراد، إن هذا الاتجاه يعني استعداد مؤسسة فيروفيال لأن تصبح منظمة متعلمة؛ و التي - حسب رأي السالم و الحياني¹ - تمتلك أهدافاً تنظيمية من الواقع الذي يحتم مشاركة جميع العاملين في المخزون المعرفي الخاص بها، والعمل على تعزيزه بما لديهم من تجارب وخبرات اكتسبوها عبر الزمن.

8. فيما تكمن أهمية تناقل الخبرات بين الأجيال بالنسبة للمؤسسة :



الشكل رقم (43) يوضح فيما تكمن أهمية تناقل الخبرات بين الأجيال بالنسبة لمؤسسة فيروفيال.

إن الثقافة التنظيمية هي التي تحدد السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، على اعتبار أن ثقافة المؤسسة من المحددات الرئيسية لنجاحها، أو فشلها، أي تحقيق أهدافها، واستقرارها وذلك في ضوء مجموعة

¹ السالم، مؤيد و، عبد الرسول : "مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة" دراسة حالة في مستشفى أردني. "المجلة العربية للإدارة" 51. 25 - العدد 27، 2007، ص 25.

القيم المشتركة: و منها المعايير، و الاتجاهات؛ التي تعمل كل مؤسسة على ترسيخها بين عمالها بمختلف الطرق والوسائل¹.

و من أجل معرفة آراء المبحوثين و اتجاهاتهم حول الأهمية التي تشكلها فكرة تناقل الخبرات و المهارات و المعارف عموما، و الفائدة التي تعود بها على المؤسسة، تم طرح سؤال كان فحواه فيما تكمن أهمية تناقل الخبرات بين الأجيال بالنسبة للمؤسسة ؟ حيث يرى 60 مبحوثا و هو ما يعادل نسبة 36,59 % - و هي أعلى نسبة - أن أهمية تناقل الخبرات بين الأجيال بالنسبة إلى المؤسسة تكمن في ضمان مستقبل الأجيال، و نجاح المؤسسة ؛ و كما يرى 44 مبحوثا و هو ما يعادل نسبته 26,83 % أن الأهمية تكمن في استمرارية تقدم و نمو المؤسسة أما 40 مبحوثا و هو ما يعادل نسبته 24,39 % فيصرح أن أهمية ذلك من شأنها ضمان التكوين المستمر للجيل الصاعد و أخيرا فإن 20 مبحوثا و هو ما يعادل نسبته 12,20 % تشير إلى أن أهمية تناقل الخبرات بين الأجيال ضمان تفادي تكرار حدوث الأخطاء في العمل. مما سبق يمكن القول أن أغلبية العمال يرون أن أهمية تناقل الخبرات بين الأجيال بالنسبة إلى المؤسسة تكمن في ضمان مستقبل الأجيال، و نجاح المؤسسة، و هذا مؤشر إيجابي على تمسك العمال بمؤسستهم بدليل أنهم يعملون على تنسيق الجهود فيما بينهم لضمان استمرارية؛ تقدم المؤسسة و ازدهارها و مستقبل الأجيال أيضا.

¹ أ/ساطوح مهدية مذكرة ماجستير تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية الثقافة التنظيمية والتماسك الاجتماعي بسكيكدة (الجزائر) نموذجا.

Cp1k مركب المواد البلاستيكية نوقشت يوم 13 جانفي 2008 بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة. مجلة العلوم الانسانية.

الموقع على الويب: <http://www.ulum.nl/E23.html>

تاريخ التصفح 2010/05/12.

المبحث الثالث : نتائج و توصيات الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى الكشف عن طرق اكتساب المعارف و كفاءتها في وضعية إشكال، و من ثمة تقاسمها من خلال التفاعل و استخدام تقنيات و أساليب اتصالية ، بهدف تحقيق التعلم التنظيمي؛ و من أجل إبراز اتجاهات عينة البحث تجاه محاور الاستمارة و المتمثلة في اكتساب المعارف و تحديد مصادرها و تقاسم المعارف المكتسبة باستعمال مختلف تقنيات و أساليب الاتصال ، تخزين المعارف في ذاكرة التنظيم و تحقيق التعلم التنظيمي.

و قد تم طرح التساؤلات الفرعية الآتية :

1. ما هي المصادر التي يتم الاعتماد عليها لاكتساب المعارف و النفاذ إليها بهدف حل مشكل العمل؟
2. ما هي التفاعلات القائمة بين أفراد التنظيم لتقاسم المعارف المكتسبة و التي تؤدي إلى تحقيق التعلم التنظيمي ؟
3. ما هي الطرق المعتمدة في تخزين المعارف و حفظها لتحقيق التعلم التنظيمي؟

من خلال هذه التساؤلات المطروحة تم بناء أسئلة الاستمارة حيث تم تشكيل عدة فقرات خاصة بكل متغير من متغيرات الدراسة .

و ضم متغير اكتساب المعارف المقاييس الآتية :

عدد الفقرات	المصادر التي يتم الاعتماد عليها لاكتساب المعارف
2	مبادرة البحث عن الحل لمشكلة ما في العمل
3	استعمال وسائل و تكنولوجيات الاتصال الحديثة
3	التعرض لمشاكل مماثلة أو مشابهة لبعضها البعض
2	تعذر الحصول على المعلومات
4	التجارب و الخبرات

و ضم متغير تقاسم المعارف المقاييس الآتية :

عدد الفقرات	الطرق التي يتم الاعتماد عليها لتقاسم المعارف
4	طريقة العمل المفضلة
1	تلقي الدعم و المساندة من قبل الرئيس
2	تغيير طريقة أداء العمل
2	طرق و وسائل الاتصال لتقاسم المعارف

و ضم متغير التعلم التنظيمي المقاييس الآتية :

عدد الفقرات	الطرق التي يتم الاعتماد عليها لتخزين المعارف
2	تخزين الخبرات و حفظ و المعارف
1	تشكيل فريق للبحث في قضايا العمل
5	تلقين المهارات لمن هم أقل خبرة

و قد عمدت الباحثة إلى استعمال الوسط الحسابي، والانحراف المعياري؛ لتحقيق هذه الغاية سواء على مستوى فقرات مقياس كل محور، أو المحور بصورة عامة. و في ما يلي استطلاع آراء أفراد عينة البحث في كيفية تحقيق التعلم التنظيمي من خلال اكتساب و تقاسم المعارف اعتباراً من وضعية إشكال ؛ حيث سيتم عرض نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث وذلك وفق للأسئلة التي تم وضعها كما يلي:

المطلب الأول : نتائج الدراسة

1. **نتائج التساؤل الأول:** و قد طرحناه كالاتي ما هي المصادر التي يتم الاعتماد عليها لاكتساب المعارف

و النفاذ إليها بهدف حل مشاكل العمل؟

و للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية المبسطة، والانحرافات المعيارية المعدلة لكل

فقرة أو عبارة تتعلق بهذا المحور كما هو مبين في الجدول رقم (44).

جدول رقم (44) : كيفية اكتساب المعارف.

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
متوسطة	8	1,87	2,50	مبادرة البحث عن الحل لمشكلة ما في العمل
ضعيفة	12	0,94	1,83	المصادر المعتمد عليها في جمع المعلومات
متوسطة	6	1,57	2,88	استعمال وسائل و تكنولوجيايات الاتصال الحديثة
ضعيفة	14	0,83	1,48	درجة التحكم وسائل و تكنولوجيايات الاتصال الحديثة
متوسطة	9	1,36	2,43	العلم بوجود شبكة (Extranet / Intranet/ Internet)
متوسطة	10	2,20	2,32	التعرض لمشاكل مماثلة أو مشابهة لبعضها البعض
متوسطة	4	2,85	2,88	إستراتيجية البحث عن حلول المشاكل السابقة
ضعيفة	13	1,77	1,73	مكان البحث عن حلول المشاكل السابقة
متوسطة	7	2,19	2,88	الحصول على المعلومات
متوسطة	11	1,47	2,24	أسباب تعذر الحصول على المعلومات
متوسطة	5	2,35	2,88	الاعتماد على التجارب و الخبرات لاكتساب معارف
عالية	2	1,38	3,67	مصادر التجارب و الخبرات
عالية	3	3,63	3,28	مكان تواجد الزملاء المستعان بهم
عالية	1	2,52	4,55	كيفية الاستفادة من خبرات الزملاء
			2,67	المتوسط الحسابي العام

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لمؤشرات اكتساب المعارف و تحديد مصادرها تراوحت بين (1.48 - 4.55) ؛ ما يشير إلى أهميتها بالارتباط باكتساب المعارف.

و في تفسير لهذه الفقرات - وفقا لدرجة أهميتها- نستنتج أن الفقرات التي حازت على الدرجة "عالية" بترتيب الأولى؛و الثانية و الثالثة متمثلة في : كيفية الاستفادة من خبرات الزملاء، و تحديد مكان تواجد الزملاء المستعان بهم، و مصادر التجارب و الخبرات.

غير أن أغلب الفقرات حازت على الدرجة "متوسطة" في ترتيبها؛ و يتعلق الأمر بـ : إستراتيجية البحث

عن حلول المشاكل السابقة التي تأتي في المرتبة الرابعة؛ و التعرض لمشاكل مماثلة و مشابهة لبعضها

البعض و التي تأتي في المرتبة الخامسة ، أما استعمال وسائل و تكنولوجيا يات الاتصال الحديثة التي تأتي

في المرتبة السادسة؛ أما الحصول على المعلومات تأتي في المرتبة السابعة؛ أما مبادرة البحث عن الحل

لمشكلة ما في العمل التي تأتي في المرتبة الثامنة؛ أما العلم بوجود شبكة (Intranet/ Internet /

Extranet) التي تأتي في المرتبة التاسعة؛ أما أسباب تعذر الحصول على المعلومات التي تأتي في المرتبة

العاشرة، و أخيرا الاعتماد على بعض التجارب و الخبرات لاكتساب معارف التي تأتي في المرتبة

الحادية عشرة.

و عن الفقرات التي حازت على الدرجة "ضعيفة" في ترتيبها هي : المصادر المعتمد عليها في جمع

المعلومات ، و تأتي في المرتبة الثانية عشرة؛ أما مكان البحث عن حلول المشاكل السابقة تأتي في

المرتبة الثالثة عشرة و أخيرا تأتي درجة التحكم وسائل و تكنولوجيات الاتصال الحديثة في المرتبة الرابعة

عشرة.

2. نتائج التساؤل الثاني: و فحواه حول ما هي التفاعلات ومختلف الاتصالات القائمة بين أفراد التنظيم

لتقاسم المعارف المكتسبة و التي تؤدي إلى تحقيق التعلم التنظيمي ؟

جدول رقم (45) : : واقع الاتصال و التفاعلات الحاصلة بين الأفراد المؤدية لتقاسم المعارف.

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
عالية	1	2,86	4,33	الطريقة المفضلة في العمل
متوسطة	5	1,42	2,25	صفات الفريق أو جماعة العمل
متوسطة	4	1,90	2,57	السلوك في وسط الجماعة
متوسطة	3	1,90	2,88	تلقي الدعم و المساندة من قبل الرئيس
متوسطة	6	1,80	2,30	تغيير طريقة أداء العمل
ضعيفة	8	1,44	1,36	كيفية تغيير طريقة العمل
عالية	2	1,68	3,28	النظر إلى الحلول المتوصل إليها
ضعيفة	9	1.32	2.15	الطرق المعتمدة في إشراك الزملاء و الرئيس في الخبرات
ضعيفة	7	1.49	2.30	
			2.60	المتوسط الحسابي العام

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لمؤشرات التفاعلات ومختلف الاتصالات القائمة بين

أفراد التنظيم لتقاسم المعارف تراوحت بين (4.33 - 1.36) ؛ ما يشير إلى أهميتها بالارتباط بتقاسم المعارف.

و في تحليل لهذه الفقرات وفقا لدرجة أهميتها نستنتج أن الفقرات التي حازت على الدرجة "عالية"

هما : الطريقة المفضلة في العمل في المرتبة الأولى، و وجهة النظر إلى الحلول المتوصل إليها في

المرتبة الثانية.

أما فيما يتعلق بالفقرات التي حازت على الدرجة "متوسطة" في ترتيبها؛ فهي على التوالي:

تغيير طريقة أداء العمل في المرتبة الثالثة؛ و السلوك في وسط الجماعة في المرتبة الرابعة؛ تلقي الدعم و المساعدة من قبل الرئيس في المرتبة الخامسة؛ صفات الفريق أو جماعة العمل في المرتبة السادسة. و عن الفقرات التي حازت على الدرجة "ضعيفة" في ترتيبها فهي: طرق الاتصال غير الرسمي المعتمدة في إشراك الزملاء و الرئيس في الخبرات (تقاسم المعارف) في المرتبة السابعة؛ وكيفية تغيير طريقة العمل في المرتبة الثامنة و أخيرا طرق الاتصال الرسمي المعتمدة في تقاسم المعارف في المرتبة التاسعة.

2. **نتائج التساؤل الثالث:** و كان مداره حول ما هي الطرق المعتمدة في ت تخزين المعارف وحفظها

لتحقيق التعلم **التنظيمي**؟

جدول رقم (46) : تخزين وحفظ الخبرات و المعارف في ذاكرة المؤسسة.

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
تخزين الخبرات وحفظها	2,88	2,40	2	متوسطة
طرق تخزين الخبرات وحفظها	2,18	1,47	5	ضعيفة
تشكيل فريق للبحث في قضايا العمل	2,88	2,00	3	متوسطة
الترحيب بفكرة تلقين المهارات لمن هم أقل خبرة	4,33	5,48	1	عالية
الطرق المستخدمة في تبادل الخبرات،	2,68	1,82	4	متوسطة
أسباب عدم الترحيب بفكرة تلقين مهاراتك	0,15	0,07	8	ضعيفة
وجه النظر حول فكرة تناقل الخبرات بين الأجيال	2,16	3,12	6	ضعيفة
أهمية تناقل الخبرات بين الأجيال بالنسبة للمؤسسة	2,05	0,82	7	ضعيفة
المتوسط الحسابي العام	2,41			

و يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لمؤشرات التفاعلات ، ومختلف الاتصالات القائمة بين أفراد التنظيم لتقاسم المعارف ترواحت بين (0.15 - 4.33) ؛ ما يشير إلى أهميتها بالارتباط بتخزين المعارف و تحقيق التعلم التنظيمي.

و في تحليل لهذه الفقرات وفقا لدرجة أهميتها نستنتج أن الفقرة التي حازت على الدرجة "عالية" هي : الترحيب بفكرة تلقين المهارات لمن هم أقل خبرة التي حظيت بالمرتبة الأولى.

أما فيما يتعلق بالفقرات حازت على الدرجة "متوسطة" في ترتيبها؛ فهي على التوالي:

تخزين الخبرات وحفظها في المرتبة الثانية؛ أما الطرق المستخدمة في تبادل الخبرات في المرتبة الثالثة و أما تشكيل فريق للبحث في قضايا العمل في المرتبة الرابعة.

و عن الفقرات التي حازت على الدرجة "ضعيفة" في ترتيبها فكانت : طرق تخزين الخبرات وحفظها في المرتبة الخامسة؛ أما وجهة النظر حول فكرة تناقل الخبرات بين الأجيال في المرتبة السادسة؛ و كانت أهمية تناقل الخبرات بين الأجيال بالنسبة إلى المؤسسة في المرتبة السابعة و أخيرا كانت أسباب عدم الترحيب بفكرة تلقين مهاراتك في المرتبة الثامنة.

المطلب الثاني: النتائج العامة للدراسة في ضوء تساؤلاتها

من خلال طريقة المسح الكلي لمجتمع الدراسة والمعالجات الإحصائية للبيانات التي جمعت،

و استخدمت للإجابة على تساؤلات الدراسة خرجنا بمجموعة من الاستنتاجات ؛ حيث يتبين من خلال تحليلنا إحصائيا لبيانات محاور الدراسة ما يلي :

1. الحاجة إلى المعرفة في وضعية إشكال لأداء العمل و تحديد مصادرها:

يعاني فرع صناعة معدات السكة الحديدية بمؤسسة فيروفيال من عدة مشاكل و صعوبات تحول دون إمكانية النفاذ إلى المعلومات و المعارف اللازمة لحل مشاكل العمل خاصة في وضعية إشكال مما قد يؤثر على الأداء الحسن لنشاط عمالها عند أدائهم مختلف المهام المخولة إليهم، و يرجع ذلك خاصة إلى:

• عدم وضع سياسة تكوين محكمة ، الهدف منها بالدرجة الأولى رفع كفاءة العمال لتحسين الأداء خاصة أن متطلبات سوق المنافسة تستدعي تجديد كفاءة العمال التي تترجم في القدرة على إيجاد حلول مشاكل العمل اعتبارا من معطيات جديدة . كما يجب حث العمال على تقاسم المعارف المكتسبة من جراء التكوين الذي تمت الاستفادة منه من أجل تحسين الأداء و خلق معارف جديدة في المؤسسة، و من هنا يصبح العامل الذي استفاد من تكوين دون الآخرين كمصدر للمعرفة.

• عدم مبادرة جميع العمال بالبحث عن المعلومات و المعارف اللازمة لحل مشاكل العمل.

• عدم استعمال أغلب عمال المؤسسة وسائل و تكنولوجيات الاتصال ، و التي تساعد على النفاذ إلى القواعد المعرفية و الذي يتوجمه عدم التحكم فيها، كما أن عمال هذه المؤسسة يجهلون أساسا ما إذا كانت هناك شبكات انترنيت، أو انترانيت ، أو حتى اكسترانيت ، رغم تأكيد مسؤوليها بوجود شبكة داخلية خاصة بالمؤسسة من شأنها الربط بين أقسامها و مصالحها.

• عدم اعتماد المؤسسة على حلول المشاكل السابقة و التي تشبه تلك الحالية من أجل اكتساب المعارف و إنما محاولة البحث من جديد.

• يوجد تنوع في مصادر المعرفة الظاهرية عموما، فهي غير محصورة في مكان واحد في المؤسسة و إنما في عدة أماكن . غير أن إمكانية الحصول على المعلومات اللازمة ليس أمرا سهلا و لا يسيرا، ذلك لوجود عدة أسباب تتعذر لأجلها عملية الحصول على المعلومات، و تتلخص في عدة عوامل : إحداها نفسية تتعلق بالذي يبحث عن المعلومة، و أخرى تتعلق بخصائص المعلومة في حد ذاتها من دقة ، و وضوح ، و عدم ملائمة محتواها، و تركزها في قمة المؤسسة ، بالإضافة إلى احتكارها من قبل البعض.

• ميل معظم عمال هذه المؤسسة إلى الاعتماد على معارفهم ، و تجاربهم الشخصية في حل مشاكل العمل، و إلى حد ما يعولون على خبرات زملائهم في العمل ؛ أي في المصلحة نفسها لاكتساب معارف

جديدة و قليلا ما يلجؤون إلى زملاء في مصلحة أخرى أو حتى خارج المؤسسة، و نادرا ما يلجؤون إلى الرئيس المباشر في العمل.

- إن العلاقات الجيدة بين عمال هذه المؤسسة يمكنهم من الاستفادة من خبرات زملائهم، الذين يعدون كمصدر لاكتساب المعارف الضمنية، و قليلا ما يتمكنون من ذلك من جراء الثقة المتبادلة بين الزملاء، مما يجعلهم يلجؤون أحيانا إلى عدة أساليب كالاكتساب على المهارة الشخصية في الحصول على تلك المعارف التي يحتكم عليها البعض و لا توجد إلا مخزنة في عقولهم.

2. تبادل المعلومات و تقاسم المعارف و الخبرات من خلال التفاعلات (الاتصال) لضمان السير

الحسن للعمل:

يعد الاتصال عاملا أساسيا في تقاسم المعارف المكتسبة، و من خلال التفاعلات بين الأفراد و من استعمال مختلف وسائل الاتصال الذي يسهم بدوره في رواج المعارف عبر كافة أنحاء المؤسسة و من ثمة تحقيق التعلم التنظيمي، و في هذا السياق كانت نتائج التساؤل الثاني كالآتي:

- يتوقف تحقيق تقاسم المعارف و الخبرات على إرادة العمال في هذه المؤسسة في تحديد طريقة العمل التي تساعد على ذلك، و قد اتضح أن جل العمال يفضلون العمل بطريقة جماعية مما يساعد على عملية تقاسم المعارف و الخبرات.

- وجود قناعة لدى العمال بأهمية العمل في فريق تترجمه تلك الصفات المحبذة في ذلك الفريق و المتمثلة في :

- بالدرجة الأولى : فريق عمل متباين الخبرات (عدة خبرات في مستويات مختلفة).

- ثم فريق عمل ذو خبرة .

- و أخيرا أعضاء فريق العمل ذوو خبرات متجانسة. (نفس مستوى الخبرة).

• إن درجة فاعلية تقاسم المعارف و الخبرات من خلال العمل جماعيا لا يتأتى إلا من خلال ممارسات و سلوكيات اتصالية تساعد على ذلك و يتعلق الأمر بالتعبير دائما و بحرية سواء عن الآراء و الأفكار أو عن الاختلافات مع الآخرين، والأخذ بالمبادرة في الجماعة ، و فهم آراء أفكار الآخرين و تقبل الملاحظات الناقدة للسلوك، و تجنب المواجهة و الدخول في الصراعات مع الآخرين، و شدة الحساسية للمركز بالإضافة إلى التحكم في الانفعالات و محاولة الإسهام في نشاط الجماعة. و أحيانا تأثر الآخري بأفكار غيرهم ، مع التردد في الاختلاف مع الأعضاء البارزين والأهم من كل ذلك الانتظار قبل اتخاذ أي قرار في وسط الجماعة أو الفريق.

• هناك نقص في دعم الرؤساء لمرؤوسيههم ، مما يؤثر على عملية المشاركة بالمعرفة، كما أن عمال المؤسسة ليس بإمكانهم تغيير طريقة أدائهم بعد التوصل إلى الحلول إلا بعد إخبار الرئيس في العمل و استشارته.

• هناك استعمال متعدد لوسائل الاتصال في تقاسم ا لمعرف غير أن هناك استعمال للاتصال الرسمي من خلال عقد اجتماعات على مستوى الإدارة أو القسم، و استخدام الهاتف، و المراسلات البريدية المختلفة (تقارير رسمية، مستنسخات و غيرها)، و الممارسات الميدانية من خلال عقد اللقاءات و ورش العمل و قليلا ما يتم الاعتماد على لشبكة المعلوماتية (انترنت - انترانيت إكسترانيت). أما بخصوص الاتصال الرسمي فيتم بدرجة متوسطة إلى ضعيفة من خلال الدردشة في ساعات الراحة ، أو عند الالتقاء في أروقة المؤسسة ، و في المقهى، أو أحيانا في طريق العودة إلى البيت.

3. حفظ المعارف في ذاكرة التنظيم و تحقيق التعلم التنظيمي :

و فيما يخص نتائج التي جمعناها حول التساؤل الثالث والذي يدور حول طرق تخزين المعارف المكتسبة و حفظها في الذاكرة التنظيمية، و تحقيق التعلم التنظيمي من خلال الربط دائما بين مختلف مؤشرات

و أبعاد هذا السؤال الثالث؛ فقد تبين أن تحقيق التعلم التنظيم من خلال تخزين المعارف و الخبرات يكون بدرجة متوسطة. و ذلك كما يلي:

- يقوم أغلب عمال فرع صناعة معدات السكة الحديدية بمؤسسة "فيروفيال" بتسجيل و حفظ الخبرات و المعارف المتوصل إليها في إيجاد الحلول بهدف الاستعانة بها كلما استدعى الأمر إلى ذلك، و ذلك من خلال عدة طرق و وسائل تشكل تلك التي يتم الاعتماد عليها لتحقيق التعلم التنظيمي، و يتعلق الأمر باستخدام الوثائق (ملفات أو مذكرات)، التخزين في الذهن، السرد على الذين يهتمهم الأمر من الزملاء، و تدريبهم من خلال الممارسة الميدانية بينها قليلا ما يتم حفظ هذه المعارف في الحاسوب أو إلكتروني. و في ضوء هذه النتائج يتضح أن اكتساب المعارف و تقاسمها بمختلف أبعادهما المتعلقة بمصادر المعرفة و الأساليب و الوسائل الاتصالية المتعددة، و أهم التفاعلات الحاصلة بين الأفراد، و حفظ المعارف في ذاكرة التنظيم يتبين أن فرع صناعة معدات السكة الحديدية بمؤسسة "فيروفيال" لا يتبنى - بشكل كاف- فلسفة التعلم التنظيمي و هذا اعتبارا من النقائص و المعوقات التي تم تسجيلها .
- لكن وحسب النتائج المتعلقة بالسؤال الأخير في استمارة البحث ؛ و الذي كان الهدف م نه معرفة مدى استعداد المؤسسة إلى التحول نحو المنظمة المتعلمة فقد اتضح أن عمال فرع معدات السكة الحديدية التابع لمؤسسة "فيروفيال" على استعداد لتقاسم المعارف و تبنيهم فكرة تناقل الخبرات بين الأجيال التي تحافظ على استمرارية المؤسسة وتضمن مستقبل الأجيال ؛ و ه و ما يتجلى من خلال لجوئهم إلى عدة أساليب اتصالية من أجل التواصل فيما بينهم.

المطلب الثالث : توصيات الدراسة

على ضوء النتائج المتوصل إليها؛ من خلال بحثنا هذا؛ وجدنا تشابه - إلى حد ما - مع نتائج دراسات أخرى أجريت بمدن عربية شقيقة في مختلف مؤسساتها و إداراتها؛ و يرجع السبب في ذلك إلى كون الدول العربية لا تزال تفتقر إلى الآليات و الطرق التي من شأنها تحقيق التعلم التنظيمي، وهذا يرجع بالدرجة الأولى إلى غياب، أو ضعف الثقافة التنظيمية المحاببة للتعلم ، و على هذا الأساس قامت الباحثة باستعارة بعض التوصيات؛ و اقتراح أخرى و التي يمكن توجيهها إلى مؤسسه معدات السكة الحديدية التابعة لمؤسسة فيروفيال - ميدان الدراسة- كي تأخذها بعين الاعتبار من أجل العمل بها مستقبلا.

التوصيات التي تتعلق بالمرحلة الأولى : اكتساب المعارف و تحديد مصادرها.

- العمل على توظيف التقنيات الحديثة في نظم المعلومات بالإضافة إلى توفير البيئة المناسبة التي تحقق التمكين المعرفي ولتحقيق هذه التوصية يمكن إتباع الآليات الآتية:
- تطوير اكتساب المعرفة: وذلك من خلال:
- تعزيز الطرق المناسبة لاكتساب المعرفة بشرائها أو استئجارها وتوفير الدعم المالي لذلك.
- تطوير و استخدام وسائل و تكنولوجيات الاتصال الحديثة.
- استخدام تقنية التشاور و التناقش الوظيفي من أجل شرح المعارف الضمنية وتفسيرها و التي تحتكم عليها فئة محددة في المؤسسة.
- التركيز على عملية التعلم من خلال ربط النظريات بالتجربة الحقيقية والممارسة الميدانية مع تشجيع العمل على ذلك.
- حث الأفراد على التجريب، و الملاحظة، وتشجيع مثل هذه الأنشطة.

• تطوير معارف الأفراد في ظل التطورات التي تشهدها التقنيات المستعملة في العمل ، و هذا من خلال تكوين الأفراد باستمرار و تحفيزهم على تقاسم المعارف المكتسبة من جراء هذا التكوين حتى يكون مجديا و أكثر فاعلية و مردودية .

• تطوير قواعد بيانات لتسهيل الممارسات في أداء المهام، و العمل.

تنظيم المعارف : و هذا بالعمل على:

- تحديد قوائم الخبراء و خرائط المعرفة.

- تحديد بوضوح فجوة المعرفة داخل المؤسسة.

- إنشاء بنك معلومات للمعرفة يتضمن أبرز إستراتيجيات اكتساب المعرفة وأساليب العمل بها.

- توفير المعلومات المتعلقة بنشاطات جميع أفراد المؤسسة.

التوصيات التي تتعلق بالمرحلة الثانية : تبادل وتقاسم المعارف

• تشجيع التعلم والتعاون الجماعي الذين يؤديان إلى تقاسم المعارف و تبادلها و العمل بها أيضا .

• وضع نظام خاص لمكافأة الإنجازات الجماعية، و الاتجاه نحو تشكيل فرق العمل داخل المؤسسة، أو

على مستوى الأقسام، و المصالح لإنجاز المهام، و حل المشكلات ، و تطوير الأداء، و الحرص على تنوع

الخبرات داخل فريق العمل، و تبادل الأدوار، مثل حلقات الجودة.

• استحداث بعض البرامج التدريبية لتنمية مهارات، و قدرات، الموظفين على العمل في مجموعة، و بناء

فرق العمل.

• توجيه دعوات إلى خبراء في مجال المعرفة التنظيمية ، للمشاركة في الندوات، و ورشات العمل.

• على المؤسسة أن تسعى إلى تطوير المعرفة و تحديثها.

• ضرورة تخصيص فريق مهني متخصص (يكون بمثابة مرشّاح للمعرفة)؛ نشاطه الأساسي هو العمل

على تحريك المعارف، أي العمل على تبادل المعارف و تقاسمها في المؤسسة.

التوصيات التي تتعلق بالمرحلة الثالثة التعلم التنظيمي

- الانفتاح على المحيط الخارجي، و الاتصال بالمؤسسات الأخرى بهدف تبادل الخبرات.
- محاولة إيجاد أقسام لتقاسم المعرفة وتنسيق جهود اكتساب المعرفة.
- رسم الإستراتيجية المناسبة للتعلم التنظيمي، وذلك وفقا للمعطيات الداخلية والخارجية.
- تشجيع الاستفسار، والحوار، والتجريب من خلال التركيز على الثقافة والمهارات التي تعزز الحوار والنقاش، وإبداء الرأي، والشفافية في تبادل المعلومات، وضمان الحصول على التغذية الراجعة مع التركيز على قيم المؤسسة، وتعزيزها من خلال تكريم الموظفين (القدوة الحسنة) أصحاب السلوك المرغوب فيه.

الخاتمة :

تعرضنا في الفصول النظرية لهذه الدراسة إلى إثارة جملة من التساؤلات والقضايا حول اكتساب المعارف وتقاسمها في إطار التعلم التنظيمي، كما أجرينا دراسة ميدانية لتبيان و كذا وصف درجة تبني مؤسسة فيروفيال : فرع صناعة معدات السكة الحديدية ميدان الدراسة لمفهوم التعلم التنظيمي من خلال اكتساب المعارف و تقاسمها اعتبارا من وضعية إشكال.

فبعد تصميم الإطار النظري الذي أثرنا من خلاله مختلف التساؤلات، والمداخل المعرفية؛ لدراسة التعلم التنظيمي؛ وتوصلنا إلى صياغة الإطار التصوري للدراسة الميدانية بعد تحدي د المنهج و أدوات جمع البيانات التي سعينا من خلالها دراسة كيفية حدوث عملية التعلم التنظيمي من خلال إبراز كيف يتم اكتساب المعارف و تقاسمها . ولقد استخدمت الدراسة تقنية المسح الشامل (العينة الكلية) لجمع البيانات، حيث قمنا بتبويبها وتحليلها وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، ومن أهمها تحديد سمات وخصائص المجتمع المدروس والتوصل من خلال التحليل الإحصائي لمتغيرات محاور الاستمارة إلى أن التعلم التنظيمي في هذه المؤسسة يحدث بدرجة متوسطة عموما، و ذلك من خلال تحليل طرق، وسائل و تقنيات اكتساب المعارف المعتمد عليها - في وضعية إشكال - بالإضافة إلى تحليل مختلف التفاعلات و الاتصالات الحاصلة بين أفراد التنظيم.

كما حاولت الباحثة من خلال النموذج الذي تم تصميمه لغرض إجراء هذه الدراسة الوقوف عند كل مرحلة من مراحل التعلم التنظيمي على مستوى مؤسسة فيروفيال : فرع صناعة معدات السكة الحديدية. و قد أظهرت النتائج التي تهدف إلى تحديد كيفية اكتساب و تقاسم المعارف في إطار التعلم التنظيمي إلى أن ممارسة المؤسسة لعملية التعلم التنظيمي يتم بدرجة متوسطة عموما ، غير أنه هناك بعض النقائص و المعوقات التي تم تسجيلها في كل مرحلة من مراحل التعلم التنظيمي، و يشكل العائق

الاتصالي أهمها من حيث نقص الوسائل و ضعف تحكم العمال فيها، كل هذه العوائق و العقبات تحول دون تبني مفهوم التعلم التنظيمي كفلسفة إدارية جديدة ،

كما تعمدت الباحثة في الدراسة الحالية و من خلال طرحها لأسئلة جاءت في آخر الاستمارة ، و كان

الغرض منها هو معرفة وجهة نظر عمال المؤسسة ، و توجهاتهم حول الترحيب بفكرة تلقين المهارات

لمن هم أقل خبرة في هذه المؤسسة، كما تم في الأخير طرح سؤال مفاده فيما تكمن أهمية تناقل

الخبرات بين الأجيال بالنسبة للمؤسسة ، و يندرج ذلك تحت موضوع يثير اهتمام الباحثة ألا و هو معرفة

اتجاهات عمال مؤسسة فيروفيال : فرع صناعة معدات السكة الحديدية من خلال الذهنيات السائدة

بالإضافة إلى طرق تفكيرهم، و التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة و المترجمة لدرجة استعداد هذه

المؤسسة أو المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية عموما إلى التغير و التحول إلى منظمة متعلمة.

و يشكل هذا الطرح اهتمام الباحثة بموضوع التعلم التنظيمي، و المنظمة المتعلمة لكونه ذا أهمية بالغة في

العصر الحالي: عصر المعارف و تكنولوجيات الاتصال، حيث تتساءل الباحثة عن مدى استعداد المؤسسة

العمومية الاقتصادية الجزائرية للتحول إلى مؤسسة متعلمة؟

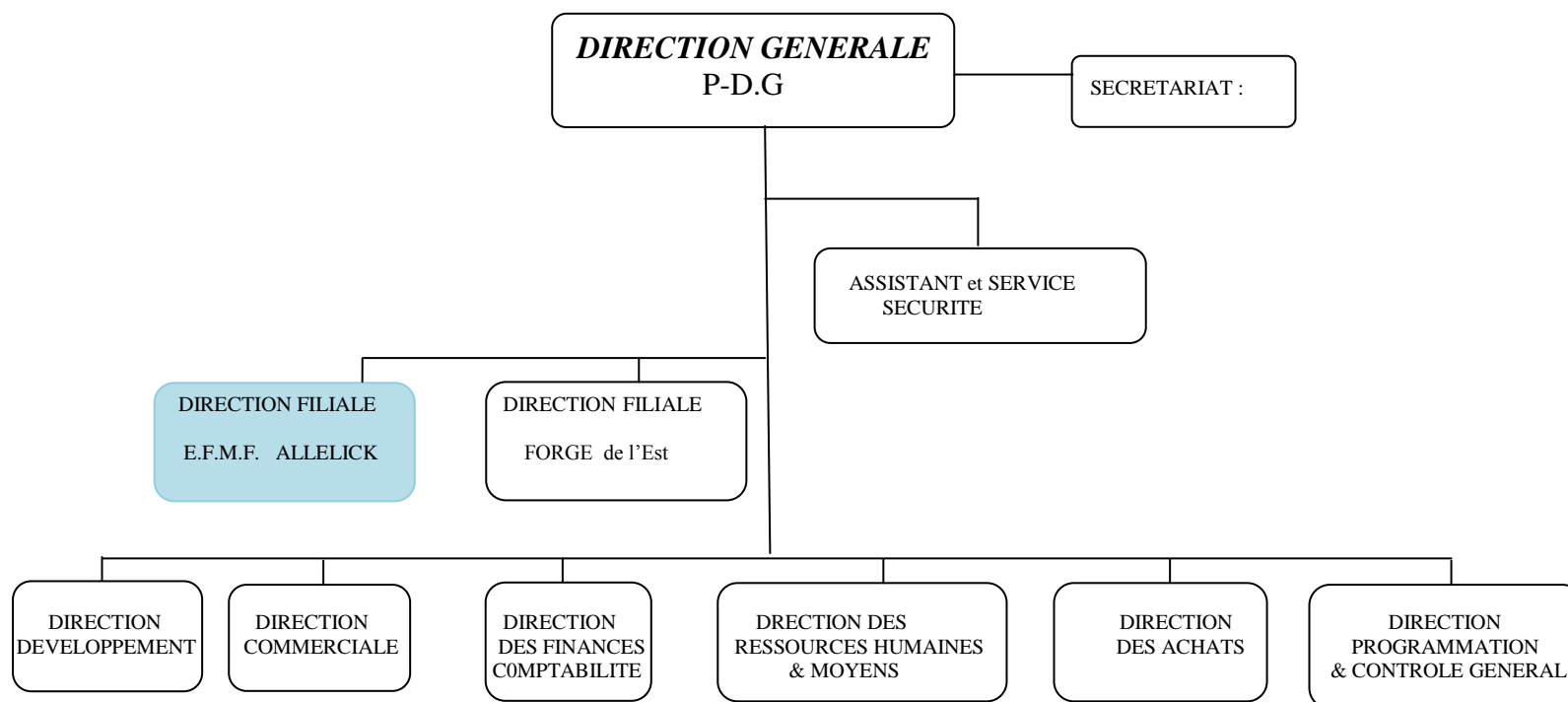
و ما مستوى امتلاك المؤسسة العمومية الاقتصادية لخصائص المنظمة المتعلمة، و المتمثلة خاصة في

الاتصال، و التعلم المستمر؛ و الحوار و تشكيل فرق التعلم ؟

و تشكل الإجابة عن هذه التساؤلات و غيرها و هي عديدة، آفاقا بحثية تهتم بها الباحثة على صعيد أوسع

و أشمل من هذا.

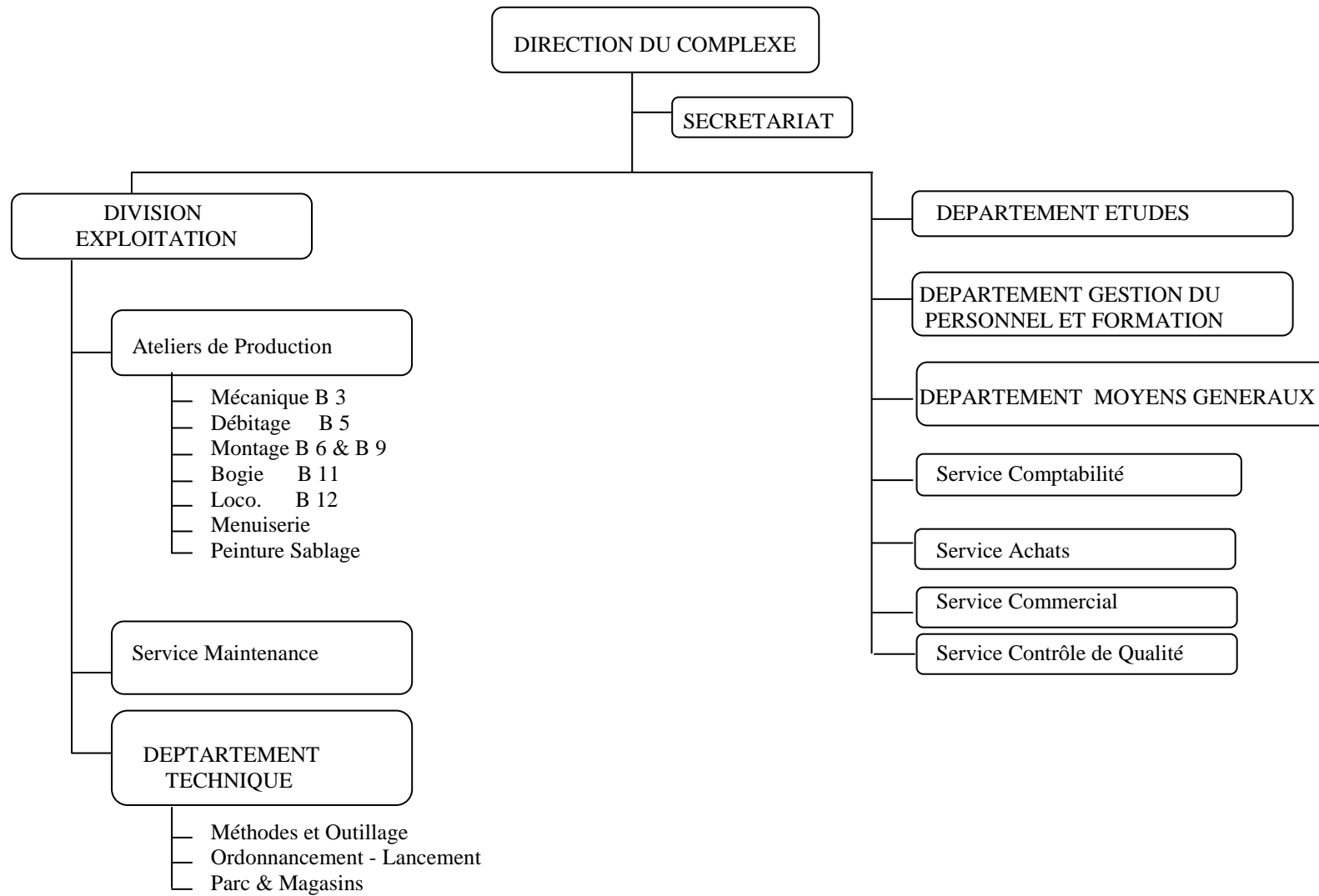
ORGANIGRAMME FONCTIONNEL ENTREPRISE



EFFECTIF ENTREPRISE :

- Direction Générale : 22 dont 07 avec CDD
- Sécurité Entreprise : 26 dont 01 avec CDD
- EFMF Allélick : 175 dont 26 avec CDD
- Forge de l'Est : 50 dont 08 avec CDD

ORGANIGRAMME E.F.M.F. ALLELICK



EFFECTIFS : 175 Agents

Cadres : 33

Maîtrise : 35

Exécution : 107

الجدول المشار إليها في تحليل البيانات

1-البيانات السوسيو ديمغرافية:

جدول رقم 01: الجنس

النسبة	التكرار	الفئات
88,44	153	ذكر
11,56	20	أنثى
100%	173	المجموع

جدول رقم (2): السن

النسبة	التكرار	الفئات
6,94	12	أقل من 20
37,57	65	من 21 إلى 40
53,76	93	من 41 إلى 60
1,73	3	أكثر من 60
100,00	173	المجموع

جدول رقم (3): المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	الفئات
18,50	32	جامعي
25,43	44	ثانوي
35,84	62	متوسط
11,56	20	ابتدائي
8,67	15	تكوين آخر
100,00	173	المجموع

جدول رقم (4) : سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	الفئات
34,68	60	من سنة إلى 5 سنوات
5,78	10	من 6 إلى 10 سنوات
10,98	19	من 11 إلى 15 سنة
11,56	20	من 16 إلى 20 سنة
36,99	64	أكثر من 20 سنة
100	173	المجموع

جدول رقم (5) : مصلحة العمل

النسبة	التكرار	الفئات
12,72	22	الإدارة
64,74	112	مصلحة الإنتاج
6,94	12	مصلحة التجارة
5,20	9	مصلحة المساندة التقنية
11,56	20	مصلحة الصيانة
100	173	المجموع

جدول رقم (6): الرتبة

النسبة	التكرار	الفئات
18,50	32	الإطارات
20,23	35	أعوان التحكم
61,27	106	أعوان التنفيذ
100	173	المجموع

جدول رقم (7): مدة شغل المنصب الحالي

النسبة	التكرار	الفئات
9,83	17	أقل من سنة
9,25	16	أقل من 5 سنوات
34,68	60	أكثر من 5 سنوات
46,24	80	أكثر من 10 سنوات
100,00	173	المجموع

جدول رقم (8): الاستفادة من التكوين

النسبة	التكرار	الفئات
56,65	98	نعم
43,35	75	لا
100,00	173	المجموع

جدول رقم (9): عدد مرات الاستفادة من التكوين.

النسبة	التكرار	الفئات
30,61	30	مرة واحدة
43,88	43	من مرتين إلى 5 مرات
4,08	4	من 6 إلى 10 مرات
21,43	21	أكثر من 10 مرات
100,00	98	المجموع

جدول رقم (10) : مكان الاستفادة من التكوين.

النسبة	التكرار	الفئات
54,47	67	داخل المؤسسة
45,53	56	خارج المؤسسة
100	123	المجموع

جدول رقم (11) : طرق الاستفادة من التكوين داخل المؤسسة.

النسبة	التكرار	الفئات
89,55	60	حصص تربص
10,45	7	حصص تدريب
100,00	67	المجموع

جدول رقم (12) : طرق الاستفادة من التكوين خارج المؤسسة.

النسبة	التكرار	الفئات
45,33	34	معهد تكوين
48,00	36	مؤسسة أخرى
6,67	5	خارج الوطن
100,00	75	المجموع

II. الجداول المشار إليها في تحليل البيانات:

جدول رقم (13): المبادرة في البحث عن حلول مشاكل العمل.

الفئات	التكرار	النسبة
دائما	84	56
أحيانا	56	37,33
أبدا	10	6,67
المجموع	150	100

جدول رقم (14): الطرق و المصادر المعتمدة للبحث عن حلول مشاكل العمل.

الفئات	دائما	أحيانا	أبدا	المجموع
أرشيف المؤسسة (مذكرات أو ملفات)	61	56	28	43,81
قواعد بيانات	32	65	13	33,23
شبكة الحاسوب	16	24	36	22,96
المجموع	109	145	77	331

جدول رقم (15) : استعمال وسائل و تكنولوجيايات الاتصال الحديثة

الفئات	التكرار	النسبة
دائما	23	13,29
أحيانا	66	38,15
أبدا	84	48,55
المجموع	173	100

جدول رقم (16) : درجة التحكم في تكنولوجيايات الاتصال الحديثة.

الفئات	التكرار	النسبة
عالية	28	31,46
متوسطة	47	52,81
ضعيفة	14	15,73
المجموع	89	100,00

جدول رقم (17): العلم بوجود شبكات أنترنت : Internet - إكسترنيت: Extranet - إنترانيت: Intranet

الفئات	نعم		لا		لا أعلم		المجموع
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
Internet	70	42,68	25	15,24	69	42,07	164
Extranet	14	11,76	25	21,01	80	67,23	119
Intranet	31	22,79	30	22,06	75	55,15	136

جدول رقم (18): التعرض لمشاكل مماثلة أو مشابهة لبعضها البعض

الفئات	التكرار	النسبة
دائما	18	12,95
أحيانا	97	69,78
أبدا	24	17,27
المجموع	139	100,00

جدول رقم (19): الإستراتيجية المستخدمة لإيجاد الحل

الفئات	التكرار	النسبة
حلول المشاكل السابقة	45	26,01
البحث عن حلول جديدة	120	69,36
إذا فشلت القديمة البحث مجددا	8	4,62
المجموع	173	100,00

جدول رقم (20) : مكان وجود الحلول

الفئات	التكرار	النسبة
المصلحة التي أعمل بها	90	52,02
المديرية	11	6,36
المديرية العامة	9	5,20
حاسب الإلكتروني	13	7,51
لا مكان محدد	50	28,90
المجموع	173	100,00

جدول رقم (21) : الحصول على المعلومات

الفئات	التكرار	النسبة
دائما	52	30,06
أحيانا	104	60,12
أبدا	17	9,83
المجموع	173	100,00

جدول رقم (22) : أسباب تعذر الحصول على المعلومات: حالة الإجابة بـ : أبدا

الفئات	دائما	أحيانا	أبدا	المجموع
عدم دقة و وضوح المعلومات	17	11,64	114	77,03
عدم استعداد الآخرين غالبا لإعطاء المعلومات	23	15,54	100	72,46
لا أجد الوقت الكافي للبحث عن المعلومة	9	6,52	86	62,32
أشعر بالحرج عند طلب المعلومة من الآخرين	30	21,74	50	38,76
افتقار المعلومات داخل المؤسسة إلى التنظيم الدقيق	26	20,16	78	63,41
البحث عن المعلومات ليس من اختصاصي	16	13,01	51	36,96
قلة وسائل الاتصال المتاحة للحصول على المعلومات	35	25,36	71	52,21
احتكار للمعلومات من قبل بعض الأفراد داخل المؤسسة	37	27,21	88	77,19
تتركز المعلومات في قمة المؤسسة	70	61,40	29	19,59

جدول رقم (23) : الاعتماد على بعض التجارب و الخبرات لاكتساب معارف لإيجاد حل للمشاكل.

الفئات	التكرار	النسبة
دائما	103	59,54
أحيانا	61	35,26
أبدا	9	5,20
المجموع	173	100,00

جدول رقم (24): مصادر التجارب و الخبرات التي يتم الاعتماد عليها (حالة الاجابة دائما أو أحيانا)

النسبة	التكرار	الفئات
45,45	100	تجربتي و خبرتي الشخصية
34,09	75	زميل ذو أكثر خبرة
20,45	45	الرئيس في العمل
100,00	220	المجموع

جدول رقم (25) : مكان تواجد الزملاء الذين تتم الاستعانة بهم.

النسبة	التكرار	الفئات
75,63	149	المصلحة التي أعمل بها
8,12	16	في مصلحة أخرى
16,24	32	خارج المؤسسة
100,00	197	المجموع

جدول رقم (26) : الكيفية التي يتم من خلالها الاستفادة من خبرات الزملاء.

النسبة	التكرار	الفئات
53,48	146	العلاقة الجيدة
29,30	80	الثقة المتبادلة
17,22	47	المهارة في الحصول على المعرفة
100,00	273	المجموع

جدول رقم (27) : الطريقة المفضلة في العمل.

النسبة	التكرار	الفئات
26,59	46	فردية
73,41	127	في جماعة
100	173	المجموع

جدول رقم (28) : الصفات المفضلة في فريق العمل.

النسبة	التكرار	الفئات
25,93	35	فريق عمل ذو خبرة
17,04	23	أعضاء فريق العمل ذوي خبرات متجانسة
57,04	77	فريق عمل متباين الخبرات
100,00	135	المجموع

جدول رقم (29) يوضح سلوكيات أفراد مجتمع الدراسة في وسط الجماعة.

المجموع		أبدا		أحيانا		دائما		الفئات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	167	1,20	2	26,95	45	71,86	120	الإنصات للآخرين بامعان
100	149	-	0	38,26	57	61,74	92	التعبير بحرية عن الآراء و الأفكار
100	164	6,71	11	46,34	76	46,95	77	التعبير بحرية عن الاختلافات مع الآخرين
100	167	4,79	8	61,08	102	34,13	57	الآخذ بالمبادرة في الجماعة
100	156	1,92	3	29,49	46	68,59	107	فهم آراء و أفكار الآخرين
100	120	26,67	32	63,33	76	10,00	12	التردد في الاختلاف مع الأعضاء البارزين
100	170	5,29	9	38,24	65	56,47	96	تقبل الملاحظات الناقدة للسلوك
100	144	0,69	1	57,64	83	41,67	60	العمل على إيجاد صلة بالآخرين في الجماعة
100	149	5,37	8	31,54	47	63,09	94	تجنب المواجهة و الدخول في الصراعات
100	126	22,22	28	31,75	40	46,03	58	شدة الحساسية للمركز في الجماعة
100	173	12,72	22	25,43	44	61,85	107	التحكم في الانفعالات
100	155	2,58	4	32,90	51	64,52	100	الإسهام في نشاط الجماعة
100	157	5,10	8	63,69	100	31,21	49	تأثر الغير بآرائه وتفكيره
100	159	6,92	11	48,43	77	44,65	71	الانتظار كثيرا قبل اتخاذ أي قرار
100	159	4,40	7	13,21	21	82,39	131	عرض الأفكار بدقة

جدول رقم (30) : تلقي الدعم و المساعدة من قبل الرئيس في العمل.

الفئات	التكرار	النسبة
دائما	88	50,87
أحيانا	70	40,46
أبدا	15	8,67
المجموع	173	100,00

جدول رقم (31) : تغيير طريقة أداء العمل.

الفئات	التكرار	النسبة
دائما	32	23,19
أحيانا	87	63,04
أبدا	19	13,77
المجموع	138	100,00

جدول رقم (32) : كيفية تغيير طريقة أداء العمل، حالة الإجابة : دائما أو أحيانا.

الفئات	دائما	أحيانا	أبدا	المجموع
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
مباشرة و دون إعلام الرئيس المباشر	11	8,53	59	45,74
بعد إخبار رئيسي المباشر و إبداء موافقته	62	54,39	49	42,98
حسب طبيعة العمل	2	100,00	0	-

جدول رقم (33) : التصرف بعد التوصل إلى الحلول.

الفئات	التكرار	النسبة
الاحتفاظ بالحلول لنفسه	42	21,32
من الواجب إخبار زملاء ممن يهمهم الأمر	104	52,79
يجب إخبار الرئيس المباشر	51	25,89
المجموع	197	100,00

جدول رقم (34) : طرق الاتصال الرسمي المعتمدة لإشراك الزملاء و الرئيس في الخبرات و الحلول المتوصل إليها

المجموع	أبدا	أحيانا	دائما	الفئات				
النسبة التكرار	النسبة التكرار	النسبة التكرار	النسبة التكرار					
100	138	55,80	77	35,51	49	8,70	12	اجتماعات على مستوى الإدارة أو القسم
100	118	75,42	89	17,80	21	6,78	8	شبكة المعلوماتية: (انترنت - انترانيت إكسترانيت)
100	124	54,84	68	34,68	43	10,48	13	الهاتف
100	112	53,57	60	37,50	42	8,93	10	المراسلات البريدية تقارير رسمية، مستنسخات
100	152	21,05	32	34,21	52	44,74	68	اللقاءات و ورش العمل

جدول رقم (35) : طرق الاتصال غير الرسمي المعتمدة لإشراك الزملاء و الرئيس في الحلول المتوصل إليها

المجموع	أبدا	أحيانا	دائما	الفئات				
النسبة التكرار	النسبة التكرار	النسبة التكرار	النسبة التكرار					
100	164	8,54	14	40,24	66	51,22	84	الدردشة في ساعات الراحة
100	141	41,84	59	43,26	61	14,89	21	في أروقة المؤسسة
100	133	29,32	39	66,17	88	4,51	6	عند الالتقاء في الطريق
100	116	31,03	36	62,07	72	6,90	8	في المقهى
100	135	34,07	46	61,48	83	4,44	6	في طريق العودة إلى البيت

جدول رقم(36) : تخزين وحفظ الخبرات و المعارف بهدف الاستعانة بها لاحقا.

الفئات	التكرار	النسبة
دائما	104	60,12
أحيانا	61	35,26
أبدا	8	4,62
المجموع	173	100,00

جدول رقم(37) : طرق تخزين وحفظ الخبرات و المعارف.

المجموع		أبدا		أحيانا		دائما		الفئات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	149	26,85	40	39,60	59	33,56	50	الوثائق (ملفات أو مذكرات)
100	118	50,00	59	32,20	38	17,80	21	الحاسوب - إلكتروني
100	149	0,67	01	22,82	34	76,51	114	الذهن
100	122	4,10	05	56,56	69	39,34	48	السرور على الذين يهمهم الأمر من الزملاء
100	117	3,42	04	41,03	48	55,56	65	تدريب الزملاء المهتمين من خلال الممارسة الميدانية

جدول رقم (38) : تشكيل فريق للبحث في مختلف قضايا العمل

النسبة	التكرار	الفئات
12,72	22	دائما
58,38	101	أحيانا
28,90	50	أبدا
100,00	173	المجموع

جدول رقم (39) : الترحيب بفكرة تلقين المهارات لمن هم أقل خبرة.

النسبة	التكرار	الفئات
94,80	164	نعم
5,20	9	لا
100,00	173	المجموع

جدول رقم (40) : الطرق المستخدمة في تلقين الخبرات.

الفئات	المرتبة 1		المرتبة 2		المرتبة 3		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
السرور على الذين يهمهم الأمر من الزملاء	53,90	47	30,52	24	15,58	24	100	154
تدريب الزملاء المهتمين من خلال الممارسة الميدانية	46,95	67	40,85	20	12,20	20	100	164
تنظيم دورات تكوينية للأفراد المهتمين	13,41	19	11,59	19	75,00	123	100	164

جدول رقم (41) : أسباب عدم الترحيب بفكرة تلقين المهارات.

الفئات	التكرار	النسبة
الخبرة تجربة شخصية و تعد ملك لصاحبها	5	33,33
على كل فرد في المؤسسة التعلم و البحث و التقصي بمفرده	4	26,67
خبرتي تضمن لي الحفاظ على مناصبي أو مركزي	2	13,33
لا يوجد من يستحق خبرتي	2	13,33
لا أريد أن يفوتني غيري باستعمال خبرتي	2	13,33
المجموع	16	100

جدول رقم (42) : وجهة النظر في فكرة تناقل الخبرات بين الأجيال.

الفئات	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	135	78,03
أوافق	29	16,76
لا أوافق	9	5,20
لا أوافق بشدة	0	0
المجموع	173	100

جدول رقم (43) : أهمية تناقل الخبرات بين الأجيال بالنسبة للمؤسسة.

النسبة	التكرار	الفئات
36,59	60	ضمان مستقبل الأجيال و نجاح المؤسسة
26,83	44	استمرارية تقدم و نمو المؤسسة
24,39	40	ضمان التكوين المستمر للجيل الصاعد
12,20	20	تفادي تكرار حدوث الأخطاء في العمل
100,00	164	المجموع

قائمة المراجع:

أولا باللغة العربية:

1. القران الكريم

الكتب :

2. إبراهيم العسل : "النظرية والأساليب التطبيقية" ، المؤسسة الجامعية ، بيروت ، سنة 1997
3. أحمد بن مرسلني : "مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال" ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الثانية 2005.
4. أماني موسى محمد : "التحليل الإحصائي للبيانات" ، مرئف تطوير الدراسات العليا والبحوث – لثلية الهندسة- القاهرة 2006 .
5. بو علام رجاء محمود : "مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية" ط 4 دار النشر للجامعات مصر 2003.
6. بوب غارت تعريب هشام الدجاني : "اثنتا عشرة مقدره تنظيمية" ، تقويم الأفراد أثناء العمل ، العبيكان ، السعودية ، 2004.
7. بوب غارت، تعريب هشام الدجاني : "اثنتا عشرة مقدره تنظيمية" تقويم الأفراد أثناء العمل، مكتبة العبيكان السعودية 2004.
8. ثابت عبد الرحمن ادريس : "نظم المعلومات الادارية في المنظمات المعاصرة" ،الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.
9. جف ولشام ترجمة نور الدين شيخ عبيد : "صنع عالم من التمايز : تكنولوجيا المعلومات في البيئة العالمية" ، الطبعة الأولى العربية ، العبيكان، 2003.
10. حجازي هيثم علي: "إدارة المعرفة" ، مدخل نظري، عمان، الأهلية، 2005.
11. حسن، ماهر محمد : "القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم" ، دار الكندي ، الاردن، 2003.
12. حسين عجلان حسن : "استراتيجيات الإدارة المعرفة في منظمات الأعمال" ، أثناء للنشر والتوزيع ،عمان - الأردن ، الطبعة الأولى 2008 .
13. الحلبي حسن : "الخدمة المدنية في العالم"، عويدات ، بيروت، 1983.

14. داغر ، الدكتور منقذ محمد و حرحوش، الدكتور عادل : " نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي " وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، بغداد . 2000.
15. دفلين ، آيث: "الإنسان و المعرفة في عصر المعلومات"، تحويل المعلومات إلى معرفة .ترجمة اليافي،شادن.مكتبة العبيكان:الرياض. 1422 هـ.
16. الرزو ، حسن مظفر: "اقتصاد المعلومات وإدارة المعرفة" ، أحوال المعرفة، العدد 33 الرياض 2004 .
17. روبيرت هيلر : تعريب مروان الحبيب : " بيتر درنسر أفضل مدير في العالم : الرائد الأول للإدارة نظرية و ممارسة" سلسلة عمالقة الأعمال، العبيكان، الرياض (السعودية)، الطبعة العربية الأولى 2004.
18. السكري عادل : " نظرية المعرفة "، من سماء الفلسفة إلى ارض المدرسة تقديم عمار، حامد.الدار المصرية اللبنانية:القاهرة، 1999.
19. شون ماك برايد : " أصوات متعددة و عالم واحد : الاتصال و المجتمع اليوم و غدا " مطبوعات اليونسكو، الشركة الوطنية للنشر و التوزيع، الجزائر 1981
20. عاشور أحمد صقر: "إدارة القوى العاملة" النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1989
21. عبد الحليم محمود السيد و آخرون : " علم النفس العام"، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 1990.
22. عبد الخالق فاروق : "اقتصاديات الوقت الضائع": أزمة الإدارة الحكومية في مصر"، القاهرة ،مركز الدراسات السياسية و الإستراتيجية، 2002.
23. عبيدات، ذوقان و آخرون : " البحث العلمي مفهومه وأساليبه وأدواته"، دار أسامة للنشر و التوزيع :الرياض2003.
24. علي السلمي : " السلوك التنظيمي "، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 1988.
25. علي السلمي: "الإدارة بالمعرفة."، المجلة الدولية للعلوم الإدارية ، مجلد2 العدد 2 القاهرة 1997.
26. على محمد منصور : مبادئ الإدارة "أسس و م فاهيم"، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
27. عمار بوحوش - محمد محمود الذينبات : " مناهج البحث العلمي أسس وأساليب "، مكتبة المنار، الأردن، سنة 1989.

28. فرنكلن سي أش بي، آرثر أربيل تعريب معين محمد الإمام : "تبني التفوق"، كيف تجتذب الشركة نخبة الموظفين الأكفاء و تحتفظ بهم، الطبعة العربية الأولى، العبيكان، م.ع. السعودية 2004
29. فهد عرابي الحارث : "المعرفة قوة و الحرية أيضا " الدار العربية للعلوم و النشر، الطبعة الأولى بيروت 2010.
30. فهمي جدعان : " حصاد القرن " المنجزات العلمية الإنسانية في القرن العشرين ، المؤسسة العربية للدراسات و النشر، الردين 2007.
31. القرعان، احمد خليل و حراشة، ابراهيم محمد علي : " الادارة المدرسية الحديثة " ، الطبعة الاولى ، دار الاسراء للنشر، عمان . 2004.
32. الكبيسي، صلاح الدين: " إدارة المعرفة " ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2005
33. كوشيرو ماتسورا: "من مجتمع المعلومات إلى مجتمع المعرفة"، التقرير العالمي لليونسكو، فرنسا 2005.
34. محمد عاطف غيث : " تصميم البحث الاجتماعي بين الاستراتيجية والتنفيذ "، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1983.
35. محمد عثمان الخشت: " فن كتابة بالبحوث العلمية و إعداد الرسائل الجامعية " دار رحاب للطباعة الجزائر، 1989.
36. محمد عواد: " تأملات في إدارة الموارد البشرية"، سلسلة ميس نحو ثقافة وظيفية، 2008
37. محمد قاسم أحمد القريوتي : "إدارة المعرفة التنظيمية" : المفهوم والأساليب والإستراتيجيات ، الكويت ، سنة 2005 .
38. محمد لعقاب: " الانترنت و عصر ثورة المعلومات "، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، 1999 .
39. مصطفى حجازي: "الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة" المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، القاهرة 1997،
40. مصطفى ناصف : " نظريات التعلم "، دراسة مقارنة، سلسلة عالم المعرفة، 1983.
41. ناهده عبد الكريم: "مقدمة في تصميم البحوث"، مطبعة المعارف، بغداد، سنة 1981.
42. نجم عبود نجم : " إدارة المعرفة، المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات "، الوارق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2005.
43. النمر سعود بن محمد محمود، محمد فتحي، وآخرون : " الإدارة العامة الأسس والوظائف "، الطبعة 6، الرياض، مطابع الفرزدق 2006.

44. هيجان، عبد الرحمن بن أحمد : " التعلم التنظيمي كمدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم " ، مجلة الإدارة العامة، الرياض، معهد الإدارة العامة، مجلد (37)، العدد 4 ، 1998 .
45. وليد عبد الرحمن الفرا : " تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS " ، إدارة البرامج و الشؤون الخارجية 1430 هـ.

المعاجم و القواميس

46. القاموس المحيط، 1996 .
47. القاموس الجامع متعدد اللغات ، شركة الزهري للبرمجيات www.elzohry.com
48. قاموس المعاني عربي عربي على الموقع : <http://www.almaany.com>
49. مرعشي، نديم ، " الصحاح " ، دار الحضارة العربية، بيروت، لبنان. 1974 .

قائمة المجلات والدوريات والوثائق:

50. الصحيفة الاقتصادية الالكترونية : كيف تتعلم الشركات وتطور ذاتها؟
على الموقع : http://www.aleqt.com/2009/05/04/article_224440.html
51. مجلة التخطيط الصادرة عن المركز الوطني للدراسات والتحليل الخاضعة للتخطيط ، العدد رقم 1 مارس 1985.
52. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4 ، العدد 2 لسنة 2008 على الموقع:
<http://dar.ju.edu.jo/DAR/JJBA/Articles/2008/no.2/Abs4-A.pdf>
53. المنتدى العربي الموحد منتدى الدراسات والبحوث الأبحاث والدراسات التربوية.
على الموقع : <http://www.4uarab.com/vb/showthread.php?t=77383>
54. جريدة الخبر الجزائرية بتاريخ 08 - 12 - 2010 على الموقع:
<http://www.elkhabar.com/ar/economie/237756.html>
55. حسن العلواني : "إدارة المعرفة: المفهوم والمدخل النظرية" على الموقع :
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/>
56. على السلمي: " إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة، 2002 على الموقع:
http://www.ao-academy.org/docs/idarar_alma3rifah_2203009.pdf
57. عماد الصباغ : " إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات" على الموقع:
http://doc.abhatoo.net.ma/article.php3?id_article=492

58. السالم، مؤيد و ، عبد الرسول : "مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة" دراسة حالة في مستشفى أردني . "المجلة العربية للإدارة 25 – 51. العدد 27 ، 2006-2007 .

59. فاطمة الزهرة غربي ، خديجة بلعياض: "تكنولوجيا المعلومات وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة" ورقة عمل قُدمت إلى الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية في الدول العربية 27-28 نوفمبر 2007 كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير الشلف ، الجزائر .

60. محمد قاسم أحمد القربوتي : "إدارة المعرفة التنظيمية المفهوم والأساليب والإستراتيجيات"، الكويت، سنه 2005، على الموقع : www.philadelphia.edu.jo

61. منذر هاشم الخطيب عميد كلية التربية الرياضية - جامعة بغداد الأكاديمية الرياضية العراقية 2007 <http://www.iraqacad.org/Lib/omar/mnther6.htm>

62. نعيمة حسن جبر رزوقي : "الدور الجديد لمهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة وإدارتها"، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، العدد2، السعودية / سبتمبر 2004 - فبراير 2005 م

الرسائل والبحوث العلمية:

63. إبراهيم بختي : "دور الانترنت وتطبيقاته في مجال التسويق" ، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2002 – 2003.

64. أحمد عمر الراوي : "الاقتصاد المعرفي وإمكانيات الوصول إلى مجتمع معرفي" ، مجلة المدى على الموقع، www.almadapaper.com

65. إلياس سالم : " تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية"، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL -وحدة EARA بالمسيلة، مذكرة ماجستير منشورة ، المسيلة 2006.

66. أسماء سالم النور: "أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي" مذكرة ماجستير منشورة ماي 2010 على الموقع:

<http://www.meu.edu.jo/library/634193466420306250.pdf>

67. أكرم سالم : "المنظمات المتعلمة - منظمات التعلم قاعدة الابتكار والخبرة" ، الحوار المتمدن -

العدد: 2297 - 30 / 5 / 2008 على الموقع :

<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=136278>

68. الكبيسي صلاح الدين عواد كويم : "إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي" رسالة دكتوراه غير منشورة. الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد بغداد. 2002.

69. العمري، غسان: "الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان -الأردن 2004.

70. العمري غسان عيسى: "دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية" المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب ، المجلد 27 ، العدد 5 ، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن 2006.

71. إيمان بنت سعود بن عبد العزيز أبوخضير: "إدارة التعلم التنظيمي في معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية" رسالة ماجستير منشورة على الموقع:

<http://www.ksu.edu.sa/sites/KSUArabic/Deanships/Grad/ArabicAbstracts/>

72. بخوش الصديق: " الإدارة الإستراتيجية للتكوين " مذكرة ماجستير في ادارة الافراد والعلاقات الانسانية 2007، منشورة على الموقع :

<http://islamfin.go-forum.net/t1393-topic>

73. توفيق سريع باسردة: " دور تقانة إدارة المعرفة في إيجاد منظمة متعلمة " دراسة حالة جامعة عدن

على الموقع : <http://www.econf.uob.edu.bh/regapp>

74. دهمش ، نعيم و أبوذر عفاف : "إدارة المعرفة بين تكنولوجيا المعلومات والتأهيل المحاسبي" بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع لإدارة المعرفة في العالم العربي 26-27 أوفيل . جامعة الزيتونة:الأردن. 2004 .

75. الاخضر عزي : " فعالية الحكم الراشد(الحوكمة) في تفعيل خصوصية الشركات ": (إشارة إلى واقع الخصوصية في الجزائر)، المؤتمر العلمي الأول حول "حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي" 15-16 تشرين الاول-2008.

76. عبد الله الطجم ، د. د. طلق السواط : " السلوك التنظيمي : المفاهيم - النظريات - التطبيقات " العنود السبعان د ت.

77. عبد الناصر زايد، خالد بوبشيت، ذعار المطيري: " المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، دراسة حالة : القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية ، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، م ع السعودية نوفمبر 2009.
78. سمير محمد عبد الوهاب : " متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية ، دراسة حالة مدينة القاهرة،" 2006.
79. الدراجي شعوة : " إعادة تنظيم المؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية وتبني مواصفة الإيزو 2000/9001، دراسة حالة المؤسسة الصناعية للكوابل EN.I.C.A.B بسكرة" مذكرة ماجستير منشورة ، جامعة العقيد الحاج لخضر - باتنة السنة الجامعية : 2007-2008 .
80. إلهام يحيوي ، نجوى عبد الصمد دور استخدام الأساليب الكمية في تحسين أداء المؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية شركة الإسمنت عين التوتة بباتنة فرعا من المجمع الصناعي التجاري بالمؤسسة الجهوية للإسمنت بالشرق (GIC-ERCE) جامعة الحاج لخضر - باتنة 2008
81. محمد مرياتى: " اقتصاد المعرفة ، تكنولوجيا المعلومات والتعريب "، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا الأسكوا - بيروت 2008.
82. عماد الصباغ: " إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات "، ورقة بحث في مكتبة جامعة قطر، 2002.
83. زكية بنت ممدوح قاري عب الله طاشكندي: " إدارة المعرفة "، أهميتها و مدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات و المشرفات الإداريات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة و محافظة جدة، 1428 هـ. مذكرة ماجستير منشورة على الموقع :
- <http://eref.uqu.edu.sa/files/Thesis/ind3341.pdf>
84. ساطوح مهدية " الثقافة التنظيمية والتماكك الاجتماعي " مذكرة ماجستير تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية بسكيكدة (الجزائر) نموذج Cp1k مركب المواد البلاستيكية سكيكدة 2008 . مجلة العلوم الانسانية على الموقع : <http://www.ulum.nl/E23.html>
85. سعيد شعبان حامد : " الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية "، بحث مقدم إلى : اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، كلية التجارة - جامعة الأزهر، 2006 على الموقع:
- [http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads /](http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/)

86. صلاح هادي الحسيني : " القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً "، دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية في محافظة الناصرية /العراق مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال منشورة 2009.

87. فريد كورتل: "الإدارة الفعالة للمعرفة : مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد" ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الخامس جامعة الزيتونة الأردنية حول اقتصاد المعرفة 25/23 أبريل 2005 على الموقع : <http://iefpedia.com/arab/wp-content/>

88. كامل محمد الحواجرة : "مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغير التنظيمي"- جامعة الزرقاء- بحث مقدم إلى المؤتمر السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن.

الموقع على الويب : <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads.pdf>

89. لحسن عبد الله باشيوة : "إدارة المخاطر وتفعيل عناصر ادارة المستقبل في مؤسسات التعليم العالي"، مجلة العلوم الإنسانية السنة السابعة: العدد 42: صيف 2009 جامعة بجاية- الجزائر-جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا-مملكة البحرين على الموقع: <http://www.E3.Htmlulum.nl>

90. مراد رايس : "أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة"، رسالة ماجستير منشورة في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 2005-2006.

المواقع الإلكترونية:

91. إبراهيم بختي: "تكنولوجيا و نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، على الموقع: http://bbekhti.online.fr/trv_pdf/TIC.pdf,29/04/2008,09:58

92. إبراهيم رمضان الديب، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدنمارك، 2008،

على الموقع: <http://www.elyahyaoui.org/idarar maarifa.htm>

93. المدربون المحترفون "إدارة المعرفة". على الموقع : <http://forum.illafrain.co.uk/t8983>

94. المطيران ، مطيران : "إدارة المعرفة"، 2006 .

الموقع على الويب : [http:// www.Arabhrm.com/Modules/News/article.](http://www.Arabhrm.com/Modules/News/article.)

95. رحاب الحكمانى: "المعالجة الإحصائية واستخراج النتائج، المديرية العامة للتربية و التعليم لمنطقة الباطنة" على الموقع :

<http://www.s-batinah.net/old/forum.php?action=view&id=718>

96. رياء الصبحي: "الاتصال الاداري"، شبكة المدارس العمانية 2003 - 2009 ، سلطنة عُمان على الموقع :

<http://www.almdares.net/modules.php?name=News&file=article&sid=203>

97. سمير محمد عبد الوهاب: " متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية" على الموقع :

<http://www.abegs.org/sites/Upload/DocLib3/>

98. عبد المجيد ميلاد: " المعلوماتية و شبكات الاتصال الحديثة " على الموقع :

http://www.sedoparking.com/search/ ABDELMAJID-MILED.COM&site_id=52995

99. مدخل إلى إدارة المعرفة : الموقع على الويب :

<http://www.uop.edu.jo/Material/1044482812010.ppt>

100. منذر هاشم الخطيب عميد كلية التربية الرياضية - جامعة بغداد الاكاديمية الرياضية العراقية

2007. الموقع على الويب: <http://www.iraqacad.org/Lib/omar/mnther6.htm>

<http://www.khieronline.com/upload/AIAtsal.doc> .101

<http://www.ulum.nl/> .102

www.elminchaoui.com .103

ثانيا: قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

104. Alavi, Maryam : " Knowledge Management and knowledge Systems" . Knowing Medford , New Jersey, 1997.
105. Alex Mucchielli : « les sciences de l'information et la communication», Hachette supérieur, 3^{ème} édition, Paris, 2002.
106. Alex Mucchielli, Jeannine Guivarcer : « la nouvelle méthodes d'études des communications », collection U. série : Sciences de la communication, Armand colin, Masson, Paris 1998.
107. Allen, Verna : « the Knowledge Evolution». Butterworth-Heinemann: MA, Boston 2003.
108. Anne Plunket : « La connaissances et les organisations : Apprentissage, transfert, avantages comparatifs, séminaire de M2 »compétences et transferts de technologie » France , 2001.
109. Argyris & Schon « Double Loop Learning in Organizations ». Harvard Busniss Review (September- October 1977).
110. Argyris, Schon « Apprentissage organisationnel théorie, méthodes et pratiques » traduction de la première édition américaine par Mariane Aussanaire et Pierre Garcia Melgares DeBoeck Université, 2002.

111. Audreg S. Bollinger and Robert D. Smith , “**Managing organizational knowledge as a strategic asset**“ *The Journal of Knowledge Management* , Vol. 5 No. 1, 2001.
112. Badaracco, josepl , The Knowledge link , Harvard Business school:U.S.A, 1991.
113. Bhatt, G, D: « **Knowledge Management in Organizations examining the Interaction technologies, Techniques and people** » *Journal of knowledge management*, 2001.
114. Bruce Britton : « **L'apprentissage organisationnel dans les ONG** » : *Créer le motif, les moyens et l'occasion Praxis Paper No. 3, Intrac, Mars 2005.*
115. Calvert, G .et.al, I Grasping : “**the Learning Organization. Training and Development**”, Vol. (48), No (6), 1994.
116. Cullen, g. B and Parboteeah K, :*Multinational Management*, 2005.
117. Daniel Belet: «**Devenir une vraie entreprise apprenante**», Edition d'organisation,2003.
118. Daniel loubet : « **le management des savoirs faire de l'entreprise** », les éditions d'Organisation, 1993.
119. Davenport, T.H, Eccles, R & Prusak, L : « **Information Politics** », Sloan Management Review.1992.
120. Davenport, T.H., and Prusak, L : “ **working knowledge managing what your organization knows**”. Harvard Business School Press: Boston. 1998 .
121. Davenport, T.H., and Prusak, L working knowledge managing what your organization knows. Harvard Business School Press: Boston. 1998
122. Dodgson, M. Organizational Learning, A Review of some Literatures Organizational Studies, Vol. (11), No. (1), (1993).
123. Fouad Bouguatta : « **l'analyse transactionnelle** », LIDEE, université de Annaba.
124. Fouad Bouguatta : « **la société de l'information, les organisations et les plans de communication** », édition O.P.U., 2005.
125. Ganesh D.Bhatt, “**Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies , techniques and people**” , *The Journal of Knowledge Management*, Vol. 5 No.1, 2001.
126. Gaplin, T: “ **Culture to Organization Chang**” , Human Resource Magazine , Vol. (41), No (3), 1996.
127. Gomolski , B., “ **Users ough to share their know – how** “ , *Computer World* , Vol.31 No. 46, 1997.
128. Hansen, M. T., Nohira, N., and Tierney, T what's your Strategy for Managing Knowledge? *Business Review: Harvard*1990 .

129. Hocine BENISSAD : « restructuration et réforme économique : 1979-1993 » , OPU , 1994.
130. Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi : **The Knowledge Creating Company**".NewYork : Oxford University Press, 1995 .
131. J P ANCIAUX : **« Le Savoir en action »** : des connaissances à la performance, les éditions d'Organisation Paris 1996.
132. J P ANCIAUX **« l'entreprise apprenante, vers le partage des savoirs et des savoirs faire dans les organisations »** les éditions d'organisation, Paris.1994
133. J y Prax : **«Le guide du knowledge Management »**: Concepts et pratiques du management de la connaissance, Edition DUNOD, Paris 2000.
134. J. Marc Bailleux : **pour changer : repères pour agir dans un environnement incertain »** édition d'organisation, Paris 1998.
135. James B.Quinn, **The intelligente Entreprise**. NewYork : The Free Press, 1992.
136. Jean François CHANLAT ; **« L'individu dans l'organisation ; les dimensions oubliées »**, les presses de l'université Laval, Edition ESKA, cinquième tirage, 2000.
137. Jean François Doitier (sous la direction) et autres : **« la communication appliquée aux organisations et à la formation »**. Actes de forums, les éditions DEMOS ressources humaines, Paris, 2007..Jean Marc Bailleux : **« pour changer : repères pour agir dans un environnement incertain »**, éditions d'organisation, Paris 1998.
138. Jean-Luc Metzger : Apports et limites des théories de l'apprentissage organisationnel : le cas de la réforme permanente Recherches et Développement entreprise 2002 - N° 77 FORMATION EMPLOI
139. *Jean-Pierre Aubin et Georges Haddad Informations, Savoirs et Apprentissages Chap. 0: 3-Savoirs - juin 2010—*
140. Kaniki, M and Mphahlele, M : **« Indigenous knowledge for the Benefit of all : can knowledge Management Principles. »** Be used effectively .south African Journal of Library and Information, Vol 68, 2002,
141. Kreitner, R : **"Organizational Behavior "**, New York, the McGraw Hill Companies Inc, 2002
142. Laudon, Kenneth and Laudon, Jane : **«Management Information Systems»**. Seventh Edition: India.2002.
143. Leïla ABDELADIM:" **Les privatisation d'entreprises publiques dans les pays du Maghreb**" - Les éditions Internationales 1998.

144. Levitt, B & March, "**Organizational Learning**" , Annual Review of Sociology, Vol. (41), 1998 .
145. Liao, L : "A learning organization perspective on knowledge sharing behavior and firm innovation", Human Systems Management, 25 , 2006.
146. M. Jacquot – C. Letemplier : « **Les Outils de la Communication** » en tableaux et schémas, les éditions Foucher, Paris 1987.
147. M. Saïd Oukil : « **Economie et Gestion de l'Innovation Technologique** », Recherche et développement, O.P.U., Algérie 1995.
148. Marc Raboy et Normand Laudry : « **la communication au cœur de la gouvernance globale, enjeux et perspectives de la société de l'information** », université de Montréal, Canada, Mai 2004.
149. Mark W., Mc Elroy : « **the new knowledge management, complexity, learning and sustainable innovation** », KMCI, Paris
150. Marquardt, Michael J : "**Building the Learning Organization**". Mastering the five Elements for corporate Learning, Davis- Black Publishing Company: U.S.A .2002.
151. **Martine SEVILLE-GIROD :pour une définition opérationnelle et une modelisation de la memoire organisationnelle laboratoire dmsp université Paris-Dauphine SD.**
152. Michel Chatelus et Jacques Fontanel (sous la direction) : « **Dix grands problèmes économique contemporains** », reproduction O.P.U., Alger, 1993.
153. Michel Crosier : « **l'entreprise à l'écoute : apprendre le management post industriel,** » éditions du seuil, France 1994.
154. Nicole d'Almeida & Thierry Libaret : "**La communication interne de l'entreprise**", Dunod édition, Paris, 1997
155. Nonaka- Takeuchi « **La connaissance créatrice** » la dynamique de l'entreprise apprenante, De boeck université 1997.
156. Nonaka, Ikujiro and Takeuchi, Hirotaka Hitosubashi : "**knowledge Management**", John Wiley & Sons (Asia):Singapore. 81- Pastor, prieto 2003.
157. Patrides, Lisa : "**Organizational Learning and the Case for Knowledge**", Based Systems, 2002 .
158. Peter F. Drucker : "**The coming of the new Organization**" in Harvard business review on Knowledge Management : Harvard business school press; 1989 .
159. Peter Senge, P.: "**The Fifth Discipline THE ART AND PRACTICE OF THE LEARNING ORGANIZATION**", New York Doubleday Dell Publishing Group Inc, 1990.
160. Patrides & Lisa : « **Organizational Learning and the Case for Knowledge** ». Based Systems, 2002.

161. Philippe Cabin : « **la communication état des savoirs** », édition Sciences Humaines, Paris 2000.
162. Prusak Larry : « **knowledge, Can it be Managed? Presented at the IBM Academy of Technology Conference on Knowledge Management**”: New York. 2000
163. R. Ruggles the State of the Notion: « **Knowledge Management in Practice.** » California Management Review, Vol, No3, 1998.
164. Senge, P.M .et .al: "**The Fifth Discipline**: Strategies and Tools for Building a Learning Organization, New York Doubleday Dell Publishing Group Inc, 1994.
165. Verspej ":**Knowledge Management System or Culture** ", Industry week. Vol, No15, 1999,
166. Warner, M and Witzel, M: "**Managing in Virtual Organizations** ", Thomson: Australia 2004.
167. Wheelen Thomas & Hunger David : « **Strategic Management and business policy** »: achieving sustainability·12th ·Person· Prentice- Hall.Boston, 2010.
168. Wiig, Karl .M ; « **knowledge Management** »: The Central Management focus for Intelligent Acting Organization » .Schema press: U.S.A, 1994 .
169. Zerega, B, "**Art of knowledge management**", InfoWorld , 1998.

Dictionnaire :

170. Free Online Dictionary <http://www.babylon.com/definition/acquire/Arabic>
171. <http://www.baheth.info/all.jsp?term>

الرسائل والبحوث العلمية:

172. Afef CHOUAIEB : « **Mémoire organisationnelle et dynamique de pouvoir dans l'entreprise** » Institut Supérieur de Gestion de Tunis 2000 .
173. Akbar Ali : "**2nd INTERNATIONAL CONFERENCE ON BUSINESS AND ECONOMIC RESEARCH** ", (2nd ICBER) PROCEEDING , 2010
174. ASTD Trends in Workplace Learning: knowledge Management. American Society for Training and Development, ASTD research, Alexandria, VA.1999
175. Charlotte Fillol «**Apprentissage et systémique** » une perspective intégrée. Conférence de l'AIMS vallée de Seine 2.3.4, juin 2004
176. Delphine WANNENMACHER, « **Le contenu, les processus et les conditions organisationnelles de la transmission des savoir-faire** .Les apports d'une étude

empirique menée au sein des cristalleries lorraines » *Université Nancy 2, Cahier de Recherche n°2006-10*

177. Emmanuel MÉTAIS et Christophe ROUX-DUFORT: "**VISION STRATÉGIQUE ET FORMES D'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL** ": DES STRATÉGIES D'ADÉQUATION AUX STRATÉGIES D'INTENTION

178. FALTA Liamine Université de Biskra

179. Frédéric LEROY- Groupe ESC Nantes Atlantique : « **L'apprentissage organisationnel : une revue critique de la littérature** »

180. http://biskra-gestion.blogspot.com/2010/10/blog-post_9519.html

181. <http://www.internationalconference.com.my/proceeding/>

182. <http://www.lapropective.fr/dyn/francais/memoire/apprentissageorganisaat.pdf>

183. <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2010chouaib.pdf>

184. <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/16-vieme-conference-de-l-aims/>

185. http://www.telug.quebec.ca/chairebell/pdf/4120-appr_org.pdf

186. Louise Marchand et Nancy Lauzon : « **FORMATION AVEC TIC EN MILIEU DE TRAVAIL** » Groupe de recherche sur l'apprentissage à vie par les technologies de l'information « REFAD, **Université de Montréal Canada**

187. Martine SEVILLE-GIROD : « **Pour une définition opérationnelle et une modélisation de la mémoire organisationnelle** », **Laboratoire DMSP Université Paris-Dauphine SD**

188. <http://www.univnancy2.fr/CEREFIGE/>

189. Nadia TEBOURBI : « **L'apprentissage organisationnel : penser l'organisation comme un processus de gestion de connaissance et de développement des théories d'usage** », note de recherche de la Chaire Bell en Technologie et Organisation du Travail, université Québec, septembre 2000

Source web : http://www.refad.ca/recherche/formation_tic/pdf/formation_tic.pdf

190. www.ASTD.com

191. Yvon Pesqueux et Philippe Durance : « **Apprentissage organisationnel économie de la connaissance : mode ou modèle ?** : » – Cahier du LIPSOR Série Recherche n°6

<http://www.strategie-aims.com/events/conferences/>

جامعة باجي مختار * عنابة *
كلية الآداب و العلوم الإنسانية
قسم علوم الإعلام و الإتصال

استمارة بحث حول اكتساب و تقاسم المعارف في إطار التعلم التنظيمي

تساهم هذه الاستمارة في إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير بحيث تعتبر المعلومات الواردة فيها سرية و لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

و من أجل تحقيق غرض الدراسة نرجو من الأفراد المختارين ضمن عينة البحث، التعاون معنا بملء هذه الاستمارة بعناية و ذلك يوضع علامة (X) في الخانة الموافقة لوجهة النظر، مع جزيل الشكر سلفاً.

تحت إشراف:
الأستاذة : د. بوبنيدر نصيرة

من إعداد الطالبة:
قوري منية

I بيانات عامة و سوسيو ديمغرافية :

1. الجنس : ذكر أنثى
2. كم عمرك؟
 أقل من 20 سنة 21 إلى 40 سنة
 من 41 إلى 60 سنة أكثر من 60 سنة
3. ما هو مستواك التعليمي؟
 جامعي متوسط
 ثانوي ابتدائي
 تكوين آخر
4. منذ متى و أنت تعمل بهذه المؤسسة؟
 من سنة إلى 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات
 من 11 إلى 15 سنة من 16 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة
5. ماهي المصلحة التي تشغل بها؟
 الإدارة مصلحة التجارة مصلحة الصيانة
 مصلحة الإنتاج مصلحة المساندة التق
6. ما هي الرتبة أو المنصب الذي تشغله ؟
 إطار عون تنفيذ عون تحكم
7. منذ متى و أنت تشغل المنصب الحالي؟
 أقل من سنة أقل من 5 سنوات
 أكثر من 5 سنوات أكثر من 10 سنوات
8. خلال مدة عمالك بالمؤسسة هل استفدت من حصص تكوينية؟
 نعم لا
9. في حالة الإجابة بنعم هل تكونت؟
 داخل المؤسسة خارج المؤسسة
- أ- في حالة تكوينك داخل المؤسسة هل كان ذلك من خلال :
 حصص تربص أخرى تذكر.....
- ب- في حالة تكوينك خارج المؤسسة هل تم ذلك من خلال إرسالك في تربص :
 في معهد تكوين

إلى مؤسسة أخرى

خارج الوطن

10. كم من مرة استفدت من حصص تكوين؟

من 6 إلى 10 مرات

مرة واحدة

أكثر من 10 مرات

من مرتين إلى 5 مرات

II بيانات حول الحاجة إلى المعرفة في وضعية إشكال لأداء العمل و تحديد مصادرها:

أ توفير المعلومات اللازمة لبناء و تأسيس المعرفة، و تحديد مصادرها.

11. أثناء ممارستك لنشاطك في المؤسسة و في حالة تعرضك لمشكلة ما في العمل هل تقوم بالبحث عن الحل؟

دائماً أحياناً أبداً

12. إذا كنت تبحث عن الحل (دائماً أو أحياناً) فما هي المصادر التي تعتمد عليها في جمع المعلومات:

أبداً	أحياناً	دائماً	الاقتراحات
			أرشيف المؤسسة (مذكرات أو ملفات)
			قواعد بيانات
			شبكة الحاسوب

13. هل تستعمل وسائل و تكنولوجيايات الاتصال الحديثة؟

دائماً أحياناً أبداً

14. إذا كنت من مستعملي شبكة الحاسوب (الإجابة بـ : دائماً أو أحياناً) فما تقييمك لدرجة تحكمك فيها؟

عالية متوسطة ضعيفة

15. على حد علمك هل توجد بالمؤسسة شبكة ؟

1. أنترنيت: Internet نعم لا
2. إكسترانيت: Extranet نعم لا
3. إنترانيت: Intranet نعم لا

16. هل سبق و أن تعرضت لمشاكل مماثلة أو مشابهة لبعضها البعض؟

دائماً أحياناً أبداً

17. إذا كنت تبحث عن حلول المشاكل السابقة ما هي الإستراتيجية التي تتبعها ؟

أستعين بنفس حلول المشاكل السابقة

البحث عن حلول جديدة دون الإعتماد على الحلول السابقة

أخرى تذكر.....

18. أين تبحث عن حلول المشاكل السابقة ؟

في المصلحة التي أعمل بها

في المديرية

- في المديرية العامة
- في البيانات الموجودة بالحاسب الإلكتروني
- لا يوجد مكان محدد لا
19. هل تحصل على هذه المعلومات؟

دائماً أحياناً أبداً

20. إذا كان دائماً أو أحياناً يتعذر عليك الحصول على المعلومات، هل يرجع ذلك حسب رأيك إلى:
(يمكن وضع أكثر من إشارة (X) .)

أبداً	أحياناً	دائماً	الاقتراحات
			عدم دقة و وضوح المعلومات.
			عدم استعداد الآخرين غالباً لإعطاء المعلومات
			لا أجد الوقت الكافي للبحث عن المعلومة
			أشعر بالحرج عند طلب المعلومة من الآخرين
			افتقار المعلومات داخل المؤسسة إلى التنظيم الدقيق
			البحث عن المعلومات ليس من اختصاصي
			قلة وسائل الاتصال المتاحة للحصول على المعلومات
			احتكار للمعلومات من قبل بعض الأفراد داخل المؤسسة
			تتركز المعلومات في قمة المؤسسة

ب الخبرات و التجارب كمصدر لبناء و تأسيس المعرفة.

21. هل تلجأ إلى الاعتماد على بعض التجارب و الخبرات لاكتساب معارف تساعدك على إيجاد حل للمشاكل التي تواجهك في عملك ؟

دائماً أحياناً أبداً

22. إذا كنت تلجأ دائماً أو أحياناً إلى الخبرات و التجارب حدد مصادرها :

تجربتي و خبرتي الشخصية

زميل ذو أكثر خبرة

رئيسي في العمل

23. إذا كنت تستعين و تستجد بالآخرين لمساعدتك في الحصول على المعارف فحدد مكان تواجدهم :

المصلحة التي أعمل بها

في مصلحة أخرى

خارج المؤسسة

24. هل تعتبر أن استفادتك من خبرات زملائك يعود إلى:

(يمكن وضع أكثر من إشارة (X) .)

العلاقة الجيدة مع الزملاء في العمل

الثقة المتبادلة بين الزملاء

مهارتي في الحصول على المعرفة التي أريدها من الآخرين

(الاتصال)

III بيانات حول تبادل المعلومات و تقاسم المعارف و الخبرات من خلال التفاعلات

لضمان السير الحسن للعمل:

25. ما هي الطريقة التي تفضل أن تعمل بها ؟

بمفرد في جماعة

26. إذا كنت تحب العمل مع فريق أو جماعة فما هي صفاته التي تناسبك ؟

فريق عمل ذو خبرة

أعضاء فريق العمل ذوي خبرات متجانسة. (نفس مستوى الخبرة)

فريق عمل متباين الخبرات (عدة خبرات في مستويات مختلفة)

27. من بين الاقتراحات الأتية اختر تلك التي تعبر عن سلوكك في وسط الجماعة:

(يمكن وضع أكثر من إشارة (X) .)

أبدا	أحيانا	دائما	الاقتراحات
			أنصت للآخرين بإمعان
			أعبر بحرية عن آرائي و أفكاري للآخرين
			أعبر بحرية عن اختلافاتي مع الآخرين
			أخذ بالمبادرة في الجماعة
			أفهم آراء و فكرة الآخرين
			أتردد في الاختلاف مع الأعضاء البارزين
			أقبل الملاحظات الناقدة لسلوكي
			عمل على إيجاد صلة بالآخرين في الجماعة
			أتجنب المواجهة و الدخول في الصراعات
			شديد الحساسية لمركزي في الجماعة
			أتحكم في انفعالاتي
			أسهم في نشاط الجماعة
			يتأثر الغير بآرائي وتفكيري
			أنتظر كثيرا قبل اتخاذ أي قرار
			أعرض أفكاري بدقة

28. هل تتلقى الدعم و المساندة من قبل رئيسك في العمل؟

أبدا أحيانا دائما

29. بناء على ما توصلت إليه من معلومات و معارف هل تقوم بتغيير طريقة أدائك لعملك؟

دائماً أحياناً أبداً

30. في حالة الإجابة بـ: دائماً أو أحياناً هل تغير طريقة عملك؟

أبداً	أحياناً	دائماً	الاقتراحات
			مباشرة و دون أن أعلم رئيسي المباشر
			بعد إخبار رئيسي المباشر و إبداء موافقته

أخرى تذكر.....

31. كيف تنظر إلى الحلول التي توصلت لها لحل المشاكل التي واجهتها في العمل؟

من حقي الاحتفاظ بها لنفسي

من واجبي إخبار زملائي بها - ممن يهمهم الأمر.

يجب إخبار رئيسي المباشر بما توصلت إليه من حلول.

32. إذا كنت تشرك زملائك و رئيسك في الخبرات التي توصلت إليها لحل مشاكل العمل فما هي الطرق التي

تعتمد عليها في ذلك؟ (يمكن وضع أكثر من إشارة (X)).

أ - طرق الاتصال الرسمي:

أبداً	أحياناً	دائماً	الاقتراحات
			من خلال عقد اجتماعات على مستوى الإدارة أو القسم.
			عن طريق الشبكة المعلوماتية (انترنت - انترانيت إكسترانيت).
			استخدام الهاتف
			المراسلات البريدية المختلفة (تقارير رسمية، مستنسخات و غيرها).
			الممارسات الميدانية من خلال عقد اللقاءات و ورش العمل.

ب - طرق الاتصال غير الرسمي:

أبداً	أحياناً	دائماً	الاقتراحات
			خلال الدردشة في ساعات الراحة
			عند الإلتقاء في أروقة المؤسسة
			عند الإلتقاء في الطريق
			في المقهى
			في طريق العودة إلى البيت

IV بيانات حول حفظ المعارف في ذاكرة التنظيم و تحقيق التعلم التنظيمي :

33. بعد حصولك على الخبرات و المعارف من خلال البحث عن الحلول، هل تقوم بتخزين و حفظ هذه الخبرات

و المعارف بهدف الاستعانة بها لاحقاً؟

دائماً أحياناً أبداً

34. إذا كنت تقوم دائماً أو أحياناً بتخزين هذه المعارف أو الخبرات ما هي الطريقة التي تعتمد عليها؟

أبداً	أحياناً	دائماً	الاقتراحات
			في الوثائق (ملفات أو مذكرات)
			في الحاسوب - إلكتروني
			تخزينها في الذهن
			سردها على الذين يهتمهم الأمر من الزملاء
			تدريب زملائي المهتمين من خلال الممارسة الميدانية

35. هل سبق و أن شكلت مع زملائك فريق للبحث في مختلف قضايا العمل؟

دائماً أحياناً أبداً

36. بحكم خبرتك و مدة عملك بهذه المؤسسة هل ترحب بفكرة تلقين مهاراتك لمن هم أقل منك خبرة؟

نعم لا

37. إذا كنت ترحب بالفكرة، إليك بعض الطرق التي تستخدم عادة في تبادل الخبرات، قم بترتيبها ترتيباً تصاعدياً

من 1 إلى 3 (أي من أكثر إلى أقل نجاعة)؟

سرد خبرتي و مهارتي على الذين يهتمهم الأمر من الزملاء

تدريب الأفراد المهتمين من خلال الممارسة الميدانية

تنظيم دورات تكوينية للأفراد المهتمين.

أخرى تذكر.....

38. إذا كنت لا ترحب بفكرة تلقين مهاراتك، فما هي - حسب رأيك - أسباب ذلك؟

الخبرة تجربة شخصية و تعد ملك لصاحبها

على كل فرد في المؤسسة التعلم و البحث و التقصي بمفرده

خبرتي تضمن لي الحفاظ على مناصبي أو مركزي

لا يوجد من يستحق خبرتي

لا أريد أن يفوتني غيري باستعمال خبرتي.

أخرى تذكر.....

39. ما رأيك في فكرة تناقل الخبرات بين الأجيال؟

أوافق بشدة أوافق لا أوافق لا أوافق بشدة

40. حسب رأيك فيما تكمن أهمية تناقل الخبرات بين الأجيال بالنسبة للمؤسسة؟

.....

.....

ملحق رقم 02:

دليل المقابلة :

1. ما هي السياسة المنتهجة لتكوين العمال بهذه المؤسسة ؟
2. في إطار إدارة الموارد البشرية هل أن عنصر الدعم و التحفيز لهما مكانة خاصة في مؤسساتكم؟
3. هل يتم تقييد العمال بطريقة عمل محددة ؟
4. ما هي الإجراءات التي تقومون بها من أجل جعل المعرفة في متناول الجميع و جعلها أكثر ديناميكية؟

جامعة باجي مختار * عنابة *
كلية الآداب و العلوم الإنسانية
قسم علوم الإعلام و الإتصال

استمارة بحث حول اكتساب و تقاسم المعارف في إطار التعلم التنظيمي

تساهم هذه الاستمارة في إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير بحيث تعتبر المعلومات الواردة فيها سرية

و لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

و من أجل تحقيق غرض الدراسة نرجو من الأفراد المختارين ضمن عينة البحث، التعاون معنا بملء ه ذه

الاستمارة بعناية و ذلك يوضع علامة (X) في الخانة الموافقة لوجهة النظر، مع جزيل الشكر سلفاً.

تحت إشراف:

الأستاذة : د. بوبنيدر نصيرة

من إعداد الطالبة:

قوري منية

I بيانات عامة و سوسيو ديمغرافية :

1. الجنس : ذكر أنثى
2. كم عمرك؟
- أقل من 20 سنة 21 إلى 40 سنة
- من 41 إلى 60 سنة أكثر من 60 سنة
3. ما هو مستواك التعليمي؟
- جامعي متوسط
- ثانوي ابتدائي
- تكوين آخر
4. منذ متى و أنت تعمل بهذه المؤسسة؟
- من سنة إلى 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات
- من 11 إلى 15 سنة من 16 إلى 20 سنة
- أكثر من 20 سنة
5. ماهي المصلحة التي تشغل بها؟
- الإدارة مصلحة التجارة
- مصلحة الإنتاج مصلحة المساندة التق
- مصلحة الصيانة
6. ما هي الرتبة أو المنصب الذي تشغله ؟
- إطار عون تنفيذ
- عون تحكم
7. منذ متى و أنت تشغل المنصب الحالي؟
- أقل من سنة أقل من 5 سنوات
- أكثر من 5 سنوات أكثر من 10 سنوات
8. خلال مدة عملك بالمؤسسة هل استفدت من حصص تكوينية؟
- نعم لا
9. في حالة الإجابة بنعم هل تكونت؟
- داخل المؤسسة خارج المؤسسة
- أ- في حالة تكوينك داخل المؤسسة هل كان ذلك من خلال:
- حصص تربص
- أخرى تذكر.....
- ب- في حالة تكوينك خارج المؤسسة هل تم ذلك من خلال إرسالك في تربص:
- في معهد تكوين
- إلى مؤسسة أخرى
- خارج الوطن

10. كم من مرة استفدت من حصص تكوين؟

مرة واحدة	<input type="checkbox"/>	من 6 إلى 10 مرات	<input type="checkbox"/>
من مرتين إلى 5 مرات	<input type="checkbox"/>	أكثر من 10 مرات	<input type="checkbox"/>

II بيانات حول الحاجة إلى المعرفة في وضعية إشكال لأداء العمل و تحديد مصادرها :

أ توفير المعلومات اللازمة لبناء و تأسيس المعرفة، و تحديد مصادرها.

11. أثناء ممارستك لنشاطك في المؤسسة و في حالة تعرضك لمشكلة ما في العمل هل تقوم بالبحث عن الحل؟

دائما	<input type="checkbox"/>	أحيانا	<input type="checkbox"/>	أبدا	<input type="checkbox"/>
-------	--------------------------	--------	--------------------------	------	--------------------------

12. إذا كنت تبحث عن الحل (دائما أو أحيانا) فما هي المصادر التي تعتمد عليها في جمع المعلومات:

الاقتراحات	دائما	أحيانا	أبدا
أرشيف المؤسسة (مذكرات أو ملفات)			
قواعد بيانات			
شبكة الحاسوب			

13. هل تستعمل وسائل و تكنولوجيايات الاتصال الحديثة؟

دائما	<input type="checkbox"/>	أحيانا	<input type="checkbox"/>	أبدا	<input type="checkbox"/>
-------	--------------------------	--------	--------------------------	------	--------------------------

14. إذا كنت من مستعملي شبكة الحاسوب (الإجابة ب : دائما أو أحيانا) فما تقييمك لدرجة تحكمك فيها؟

عالية	<input type="checkbox"/>	متوسطة	<input type="checkbox"/>	ضعيفة	<input type="checkbox"/>
-------	--------------------------	--------	--------------------------	-------	--------------------------

15. على حد علمك هل توجد بالمؤسسة شبكة ؟

1. إنترنت: Internet	<input type="checkbox"/>	نعم	<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>
2. إكسترنيت: Extranet	<input type="checkbox"/>	نعم	<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>
3. إنترانيت: Intranet	<input type="checkbox"/>	نعم	<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>

16. هل سبق و أن تعرضت لمشاكل مماثلة أو مشابهة لبعضها البعض؟

دائما	<input type="checkbox"/>	أحيانا	<input type="checkbox"/>	أبدا	<input type="checkbox"/>
-------	--------------------------	--------	--------------------------	------	--------------------------

17. إذا كنت تبحث عن حلول المشاكل السابقة ما هي الإستراتيجية التي تتبعها ؟

أستعين بنفس حلول المشاكل السابقة

البحث عن حلول جديدة دون الإعتماد على الحلول السابقة

أخرى تذكر.....

18. أين تبحث عن حلول المشاكل السابقة ؟

في المصلحة التي أعمل بها

في المديرية

في المديرية العامة

في البيانات الموجودة بالحاسب الإلكتروني

لا يوجد مكان محدد

19. هل تحصل على هذه المعلومات؟

دائماً أحياناً أبداً

20. إذا كان دائماً أو أحياناً يتعذر عليك الحصول على المعلومات، هل يرجع ذلك حسب رأيك إلى:

(يمكن وضع أكثر من إشارة (X)).

أبداً	أحياناً	دائماً	الاقتراحات
			عدم دقة و وضوح المعلومات.
			عدم استعداد الآخرين غالباً لإعطاء المعلومات
			لا أجد الوقت الكافي للبحث عن المعلومة
			أشعر بالحرج عند طلب المعلومة من الآخرين
			افتقار المعلومات داخل المؤسسة إلى التنظيم الدقيق
			البحث عن المعلومات ليس من اختصاصي
			قلة وسائل الاتصال المتاحة للحصول على المعلومات
			احتكار للمعلومات من قبل بعض الأفراد داخل المؤسسة
			تتركز المعلومات في قمة المؤسسة

ب الخبرات و التجارب كمصدر لبناء و تأسيس المعرفة.

21. هل تلجأ إلى الاعتماد على بعض التجارب و الخبرات لاكتساب معارف تساعدك على إيجاد حل للمشاكل التي

تواجهك في عملك؟

دائماً أحياناً أبداً

22. إذا كنت تلجأ دائماً أو أحياناً إلى الخبرات و التجارب حدد مصادرها :

تجربتي و خبرتي الشخصية

زميل ذو أكثر خبرة

رئيسي في العمل

23. إذا كنت تستعين و تستجد بالآخرين لمساعدتك في الحصول على المعارف فحدد مكان تواجدهم:

المصلحة التي أعمل بها

في مصلحة أخرى

خارج المؤسسة

24. هل تعتبر أن استفادتك من خبرات زملائك يعود إلى:

(يمكن وضع أكثر من إشارة (X)).

العلاق الجيدة مع الزملاء في العمل

الثقة المتبادلة بين الزملاء

مهارتي في الحصول على المعرفة التي أريدها من الآخرين

III بيانات حول تبادل المعلومات و تقاسم المعارف و الخبرات من خلال التفاعلات (الاتصال) لضمان

السير الحسن للعمل:

25. ما هي الطريقة التي تفضل أن تعمل بها ؟

بمفرد في جماعة

26. إذا كنت تحبذ العمل مع فريق أو جماعة فما هي صفات التي تناسبك ؟

فريق عمل ذو خبرة
 أعضاء فريق العمل ذوي خبرات متجانسة. (نفس مستوى الخبرة)
 فريق عمل مبتلين الخبرات (عدة خبرات في مستويات مختلفة)

27. من بين الاقتراحات الأتية اختر تلك التي تعبر عن سلوكك في وسط الجماعة:

(يمكن وضع أكثر من إشارة (X)).

أبدا	أحيانا	دائما	الاقتراحات
			أنصت للآخرين بإمعان
			أعبر بحرية عن آرائي و أفكاري للآخرين
			أعبر بحرية عن اختلافاتي مع الآخرين
			أخذ بالمبادرة في الجماعة
			أفهم آراء و فكرة الآخرين
			أتردد في الاختلاف مع الأعضاء البارزين
			أقبل الملاحظات الناقدة لسلوكي
			عمل على إيجاد صلة بالآخرين في الجماعة
			أتجنب المواجهة و الدخول في الصراعات
			شديد الحساسية لمركزي في الجماعة
			أتحكم في انفعالاتي
			أسهم في نشاط الجماعة
			يتأثر الغير بآرائي وتفكيري
			أنتظر كثيرا قبل اتخاذ أي قرار
			أعرض أفكاري بدقة

28. هل تتلقى الدعم و المساندة من قبل رئيسك في العمل؟

دائما أحيانا أبدا

29. بناء على ما توصلت إليه من معلومات و معارف هل تقوم بتغيير طريقة أدائك لعملك؟

دائما أحيانا أبدا

30. في حالة الإجابة بـ: دائما أو أحيانا هل تغير طريقة عمالك؟

أبدا	أحيانا	دائما	الاقتراحات
			مباشرة و دون أن أعلم رئيسي المباشر
			بعد إخبار رئيسي المباشر و إبداء موافقته

..... أخرى تذكر

31. كيف تنظر إلى الحلول التي توصلت لها لحل المشاكل التي واجهتها في العمل ؟

من حقي الاحتفاظ بها لنفسي

من واجبي إخبار زملائي بها - ممن يهتمهم الأمر-.

يجب اخبار رئيسي المباشر بما توصلت إليه من حلول.

32. إذا كنت تشرك زملائك و رئيسك في الخبرات التي توصلت إليها لحل مشاكل العمل فما هي الطرق التي تعتمد

عليها في ذلك؟ (يمكن وضع أكثر من إشارة (X)).

أ - طرق الاتصال الرسمي:

أبدا	أحيانا	دائما	الاقتراحات
			من خلال عقد اجتماعات على مستوى الإدارة أو القسم.
			عن طريق الشبكة المعلوماتية (انترنت - انترانيت إكسترنيت).
			استخدام الهاتف
			المراسلات البريدية المختلفة (تقارير رسمية، مستنسخات و غيرها).
			الممارسات الميدانية من خلال عقد اللقاءات و ورش العمل.

ب - طرق الاتصال غير الرسمي:

أبدا	أحيانا	دائما	الاقتراحات
			خلال الدردشة في ساعات الراحة
			عند الالتقاء في أروقة المؤسسة
			عند الالتقاء في الطريق
			في المقهى
			في طريق العودة إلى البيت

IV بيانات حول حفظ المعارف في ذاكرة التنظيم و تحقيق التعلم التنظيمي :

33. بعد حصولك على الخبرات و المعارف من خلال البحث عن الحلول، هل تقوم بتخزين و حفظ هذه الخبرات

و المعارف بهدف الاستعانة بها لاحقا ؟

أبدا

أحيانا

دائما

34. إذا كنت تقوم دائما أو أحيانا بتخزين هذه المعارف أو الخبرات ما هي الطريقة التي تعتمد عليها؟

أبدا	أحيانا	دائما	الاقتراحات
			في الوثائق (ملفات أو مذكرات)
			في الحاسوب - إلكتروني
			تخزينها في الذهن
			سردها على الذين يهمهم الأمر من زملاء
			تدريب زملائي المهتمين من خلال الممارسة الميدانية

35. هل سبق و أن شكلت مع زملائك فريق للبحث في مختلف قضايا العمل؟

دائما أحيانا أبدا

36. بحكم خبرتك و مدة عملك بهذه المؤسسة هل ترحب بفكرة تلقين مهاراتك لمن هم أقل منك خبرة؟

نعم لا

37. إذا كنت ترحب بالفكرة، إليك بعض الطرق التي تستخدم عادة في تبادل الخبرات، قم بترتيبها ترتيبا تصاعديا

من 1 إلى 3 (أي من أكثر إلى أقل نجاعة)؟

سرد خبرتي و مهارتي على الذين يهمهم الأمر من الزملاء

تدريب الأفراد المهتمين من خلال الممارسة الميدانية

تنظيم دورات تكوينية للأفراد المهتمين.

أخرى تذكر.....

38. إذا كنت لا ترحب بفكرة تلقين مهاراتك، فما هي - حسب رأيك - أسباب ذلك ؟

الخبرة تجربة شخصية و تعد ملك لصاحبها

على كل فرد في المؤسسة التعلم و البحث و التقصي بمفرده

خبرتي تضمن لي الحفاظ على مناصبي أو مركزي

لا يوجد من يستحق خبرتي

لا أريد أن يفوتني غيري باستعمال خبرتي.

أخرى تذكر.....

39. ما رأيك في فكرة تناقل الخبرات بين الأجيال؟

أوافق بشدة أوافق لا أوافق لا أوافق بشدة

40. حسب رأيك فيما تكمن أهمية تناقل الخبرات بين الأجيال بالنسبة للمؤسسة ؟

.....

دليل المقابلة :

1. ما هي السياسة المنتهجة لتكوين العمال بهذه المؤسسة ؟
2. في إطار إدارة الموارد البشرية هل أن عنصر الدعم و التحفيز لهما مكانة خاصة في مؤسساتكم؟
3. هل يتم تقييد العمال بطريقة عمل محددة ؟
4. ما هي الإجراءات التي تقومون بها من أجل جعل المعرفة في متناول الجميع و جعلها أكثر ديناميكية ؟