



التحقق من العلاقة بين قابليات إدارة المعرفة والمنظمات المتعلمة

في ديوان جامعة الكوفة

م.م. مهدي حميد ياسر العطوي
كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الكوفة

م.م. مريم ابراهيم حمود الكرعوي
كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الكوفة

المستخلص :

الغرض من البحث الحالي التعرف على مستوى ممارسة جامعة الكوفة لقابليات ادارة المعرفة، والتعرف على تأثير قابليات ادارة المعرفة في بناء جامعة متعلمة، اما منهجية البحث استعمل التحليل الوصفي في جمع البيانات وتحليلها، وركزت مشكلة البحث في الإجابة عن الأتي: ما مستوى تاثير قابليات ادارة المعرفة في بناء المنظمات المتعلمة للجامعة المبحوثة. ومن اجل تحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته استخدم البحث الاستبانة كأداة رئيسة لاختبار قابليات ادارة المعرفة وابعاد المنظمات المتعلمة، وتم اختيار عينة عشوائية من موظفين جامعة الكوفة البالغ عددهم (843) وتم توزيع 425 استبانة واسترجعت (325) استبانة جاهزة للتحليل الاحصائي . اظهرت النتائج ان الجامعة بصورة عامة بحاجة ماسة الى قابليات ادارة المعرفة في تطوير قابليات افرادها ثم تطوير قدراتها لان مبدأ المنظمات المتعلمة ينطلق من تعلم الافراد بشكل جماعي ثم يعكس ذلك على المنظمة ككل. الكلمات الرئيسية: قابليات ادارة المعرفة، قابليات اكتساب المعرفة، قابليات تحويل المعرفة، قابليات تطبيق المعرفة، المنظمات المتعلمة، القيادة، الاستراتيجية، التغيير، التعلم.

Abstract

the current research aims to identify the level of practice of the University of Kufa to knowledge management capabilities, and to identify the impact of knowledge management capabilities in the construction of university educated, while the research methodology used descriptive analysis in data collection and analysis, and focused research problem in answering the following: What level of influence of the capabilities of knowledge management in building learning organizations of the university surveyed. order to achieve the objectives of the research and to answer his questions, use search questionnaire as head of the testing capabilities of knowledge management and the dimensions of learning organizations, has been selected a random sample of employees Kufa University's (843) were distributed to 425 identifying and recovered (325) questionnaires ready for statistical analysis. The results showed that the university generally in dire need of knowledge management capabilities in the development of the capabilities of its members and then develop their own, because the principle of learning organizations stems from individuals learn collectively and then reflects on the organization as a whole

Key words: knowledge management capabilities, knowledge acquisition capabilities, knowledge transfer capabilities, knowledge application capabilities ,learning organizations, leadership, strategy, change, learning..



المقدمة

ان قابليات إدارة المعرفة برزت بشكل كبير في أدبيات الفلسفة الإستراتيجية التي ساعدت المنظمات على تطوير قدراتها الإستراتيجية للتعامل مع البيئات الحركية وعدم التأكد في بيئات الأعمال، من خلال قابليات إدارة المعرفة واكتسابها وتحويلها وتطبيقها واستغلال الأمثل لمواردها المستتدة على المعرفة التي تتيح للمنظمات ان تحقق الأسبقية وقابليات التكيف مع المتغيرات الخارجية وتحقيق منظمات متعلمة. اذ تم التحقق من هذه القابليات في البحث من خلال توضيح ابعاد قابليات ادارة المعرفة المتمثلة بـ(قابليات اكتساب المعرفة، قابليات تحويل المعرفة، قابليات تطبيق المعرفة) مع ابعاد المنظمات المتعلمة الموضحة بـ(الاستراتيجية، القيادة، التعليم، التغيير) ويذكر الدكتور (بيتر) وزميلة (جيمس) من جامعة ستانفورد ان جميع المنظمات الناجحة بعد عام 2000 بحاجة الى ان تكون منظمات متعلمة، وجميع افرادها بحاجة الى معرفة كاملة عن المنظمة التي يعملوا بها وبكافة اجزاءها ومعرفة مزيد من المعلومات حول العمليات الاساسية كمساعدة بعضهم البعض في التعلم والمشاركة والتعاون واتخاذ القرارات الناجحة، والمنظمات المتعلمة لديها التزام قوي باتجاه التغيير المستمر وان تطوير المنظمة ونموها يتعلق بشكل رئيسي بمهارات كل شخص يعمل بها، وان السؤال الذي يكون عالق باذهان الجميع هو "كيف يمكن لنا ان نفعل ما هو افضل؟".

ويتضمن البحث المحاور التالية لغرض انجازه حسب منهجيات البحث العملي :
اولا: منهجية البحث.

ثانيا: الاطار النظري لمتغيرات البحث قابليات ادارة المعرفة والمنظمات المتعلمة.

ثالثا: تحليل واختبار فرضيات علاقات الارتباط والتاثير بين متغيرات البحث.

رابعا: الاستنتاجات والتوصيات.

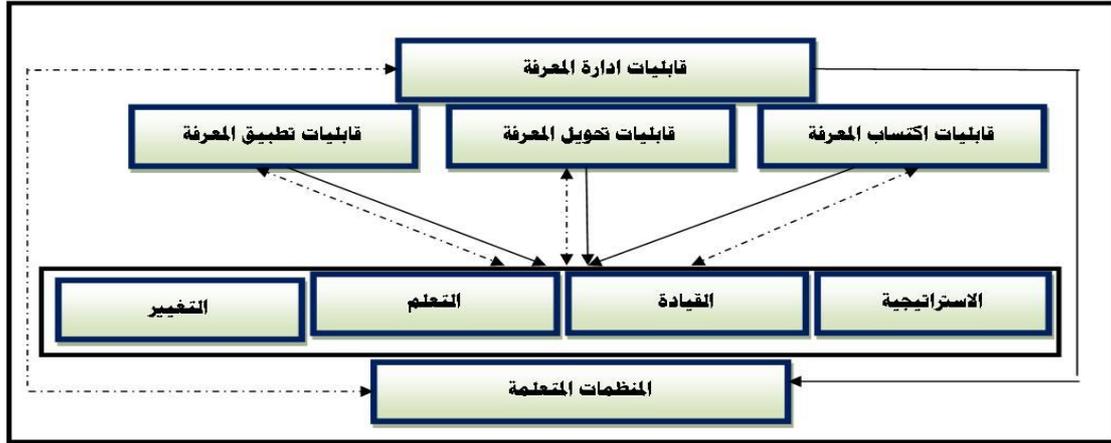
المحور الاول منهجية البحث

1. مشكلة البحث: ان نظريات المنظمات المتعلمة المختلفة هي استجابة لبيئات العمل التي لا يمكن التنبؤ بها، والتنافس المفرط، فان نظرية المنظمات المتعلمة تهدف الى جعل المنظمات اكثر ديمومة وتقدمية، اي العمل الى التغيير وفق ما يتوائم مع المعرفة الموجودة والمتمثلة بابعاد قابليات ادارة المعرفة (قابليات اكتساب المعرفة، قابليات تحويل المعرفة، قابليات تطبيق المعرفة) . وفي ظل المناخ الاقتصادي الحالي تحتاج المنظمات بصورة عامة هذه النظرية لتكون الاقوى وهي بالتأكيد تستحق الدراسة والبحث، فان المنظمات المتعلمة تعتمد بشكل كبير على القيادة الجيدة بالفعل قادرة على تقديم كل ما هو ممكن، وهي احد ابعاد المنظمات المتعلمة الرئيسية، واليوم اغلب المنظمات تجد صعوبة بتطبيق ادبيات المنظمات المتعلمة لانها فعلا بحاجة الى معرفة كاملة وجيدة، فيجب ان تكون هنالك قابليات لادارة المعرفة وابعاد لهذه القابليات ليتم الاعتماد عليها بشكل اساسي بتطبيق المنظمات المتعلمة والمتجسدة بابعادها الاربعة (الاستراتيجية، القيادة، التعليم، التغيير)، واغلب المنظمات لا تمتلك الشجاعة الكافية في عملية دفع نهج تطوير منظمة متعلمة في الواقع العملي، يمكن عرض مشكلة البحث في اطار التساؤلات التالية:

1. ما هو مستوى قابليات إدارة المعرفة والمنظمات المتعلمة التي تمتلكها رئاسة جامعة الكوفة ؟



2. هل توجد علاقة طردية بين قابليات ادارة المعرفة والمنظمات المتعلمة على مستوى البحث الحالي؟
3. هل يوجد تأثير لقابليات ادارة المعرفة في المنظمات المتعلمة على مستوى رئاسة جامعة الكوفة ؟
2. **اهداف البحث:** يهدف البحث الى ملئ الثغرات المحددة والناشئة في ادبيات قابليات ادارة المعرفة والمنظمات المتعلمة، لذا يسعى البحث الى تحقيق الاهداف الرئيسية التالية :
 - أ. التعرف على مستوى قابليات ادارة المعرفة وابعاد المنظمات المتعلمة في ديوان جامعة الكوفة.
 - ب. يحاول البحث تقديم نموذج شامل لقياس قابليات ادارة المعرفة والمنظمات المتعلمة معا، ودراسته في ديوان رئاسة جامعة الكوفة .
 - ج. ايجاد العلاقة وتحليلها بين ابعاد قابليات ادارة المعرفة والمنظمات المتعلمة وتأثير القابليات في بناء جامعة متعلمة.
 - د. الوصول الى عدد من الاستنتاجات والتوصيات لجامعة الكوفة فيما يخص متغيرات البحث،
 - هـ. سعى البحث في تطوير قدرات جامعة الكوفة فيما يخص متغيرات البحث.
3. **اهمية البحث:** تأتي أهمية البحث في الجانبين العلمي والعملية ومنها:
 - أ. سيقدم البحث ملخص عن أهم أفكار الباحثين والمفكرين للمتغيرين قابليات ادارة المعرفة والمنظمات المتعلمة مراعي في ذلك أصالة المصادر وحدائتها .
 - ب. محاولة الربط بين موضوعين مهمين (قابليات ادارة المعرفة والمنظمات المتعلمة، من خلال ابعادهما) التي تكتسبان أهمية كبيرة في وقتنا الحاضر.
 - ج. سيساهم البحث بشكل تطبيقي للمتغيرين قابليات ادارة المعرفة والمنظمات المتعلمة في جامعة الكوفة.
 - د. أهمية العينة المبحوثة وما تقدمه من خدمات لها دور فعال في المجتمع.
4. **منهج البحث :** تم الاعتماد على المنهج الوصفي في البحث، الذي ينطلق من دراسة الأبعاد النظرية لتحديد أبعاد قابليات ادارة المعرفة والمنظمات المتعلمة، وذلك من خلال إجراء المسح المكتبي من أجل بناء الإطار النظري، والاطلاع على الدراسات السابقة اعتمد البحث على الأسلوب الميداني وذلك باستخدام استبانة لجمع البيانات من مجتمع البحث من أجل الإجابة عن تساؤلات البحث واختبار فرضياتها والوصول الى النتائج و ثم تبني عليها الاستنتاجات والتوصيات.
5. **مخطط البحث:** بالاستناد إلى الإطار الفكري لأدبيات قابليات ادارة المعرفة والمنظمات المتعلمة وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافه قام الباحثان بتوليف مخطط مطور وفرضي للبحث وهو يجسد مخططاً للعلاقات بين هذه المتغيرات واتجاهاتها، اذ ان المتغير المستقل هو قابليات ادارة المعرفة والذي تم قياسه طبقاً لمقياس (Tseng & Wu (2000) والذي يتكون من ثلاث ابعاد فرعية وهي: قابليات اكتساب المعرفة، قابليات تحويل المعرفة وقابليات تطبيق المعرفة. كما تم قياس المتغير التابع للبحث الذي هو المنظمات المتعلمة طبقاً الى لمقياس (Johnson et.al., 2011) والذي يتألف من اربع متغيرات فرعية وهي : الاستراتيجية، القيادة، التعلم والتغيير. وكما موضح في شكل (1).



شكل (1) مخطط البحث الفرضي

6. **فرضيات البحث:** بموجب ما سنعرضه عن متغيري البحث بأبعادهما المختلفة، وطبيعة العلاقة بينهما واتجاهها كما يراها الباحثان ، يمكن بناء فرضيتان رئيسيتان وكالتالي:

اولا : الفرضية الرئيسية الاولى: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قابليات ادارة المعرفة من خلال أبعادها و المنظمات المتعلمة من خلال أبعادها على المستوى الكلي والفرعي). وقد تفرعت منها عدة فرضيات وهي :

1. الفرضية الفرعية الأولى : وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قابليات ادارة المعرفة من خلال بعد قابليات اكتساب المعرفة و المنظمات المتعلمة من خلال أبعادها على المستوى الكلي.
2. الفرضية الفرعية الثانية : وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قابليات ادارة المعرفة من خلال بعد قابليات تحويل المعرفة و المنظمات المتعلمة من خلال أبعادها على المستوى الكلي.
3. الفرضية الفرعية الثالثة : وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قابليات ادارة المعرفة من خلال بعد قابليات تطبيق المعرفة و المنظمات المتعلمة من خلال أبعادها على المستوى الكلي.

ثانيا: الفرضية الرئيسية الثانية: وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لقابليات ادارة المعرفة من خلال أبعادها في المنظمات المتعلمة من خلال أبعادها على المستوى الكلي والفرعي). وقد تفرعت منها عدة فرضيات وهي :

1. الفرضية الفرعية الأولى: وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لقابليات ادارة المعرفة من خلال بعد قابليات اكتساب المعرفة في المنظمات المتعلمة من خلال أبعادها على المستوى الكلي.
2. الفرضية الفرعية الثانية: وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لقابليات ادارة المعرفة من خلال بعد قابليات تحويل المعرفة في المنظمات المتعلمة من خلال أبعادها على المستوى الكلي.
3. الفرضية الفرعية الثالثة: وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لقابليات ادارة المعرفة من خلال بعد قابليات تطبيق المعرفة في المنظمات المتعلمة من خلال أبعادها على المستوى الكلي.

7. **مجتمع وعينة البحث:** بلغ مجتمع البحث (843) من الموظفين في ديوان رئاسة الجامعة ، واختار البحث العينة وفقا لمقتضيات البحث ، إذ إن الموظفين في هذه الاقسام يكونوا اكثر درايه وخبرة في الاجابة على فقرات الاستبانة المتعلقة بقابليات ادارة المعرفة والمنظمات المتعلمة ، ومن هنا جاء اختيار عينة واحدة للبحث متكونة من الموظفين ، إذ بلغ حجم العينة (325) موظف وهم يشكلون نسبة (39%) من مجموعهم البالغ (843) موظف



المحور الثاني / الاطار النظري

لقابليات ادارة المعرفة والمنظمات المتعلمة

اولا: قابليات ادارة المعرفة

1. مفهوم ادارة المعرفة: تزداد اهمية ادارة المعرفة عندما تدرك المنظمات التنافس المستمر اذ يتوقف على الادارة الفعالة لاصول المعرفة المتنوعة والواسعة (Kulkarni & Freeze, 2004: 657). فالمعرفة هي المورد الرئيسي للمنظمة والادارة الماهرة وتلك المعرفة هي التمكين من الميزة التنافسية (Lucareli & Peters, 2001: 257)، وهي نوعان ضمنية وصرحة (واضحة): ليس كل ما نعرفه يمكن تدوينه كالوثائق او الادوات فمشاركة المعرفة الضمنية يتطلب عملية التفاعل والتعلم غير الرسمي كالمحادثة والتدريب والتلمذ الصناعاتية، في كثير من الاحيان الجوانب الضمنية للمعرفة تتكون من الخبرة المجسدة- فهم عميق للعناصر المترابطة والمجموعة التي تمكن الرواد ديناميكيا على مشاكل محددة السياق، لكن حتى المعرفة الصريحة تعتمد على المعرفة الضمنية لتطبيقها (Vat, 2004: 501). فعلى هذا الاساس وضح (Mestad et. al., 2007: 1) ان هنالك نوعين من الاستراتيجيات المختلفة لادارة المعرفة، استراتيجية "التدوين" تقوم على ادارة المعرفة الواضحة، معرفة مدونة، قواعد بيانات نموذجيا، مثل هذه الاستراتيجية يتطلب موارد جوهرية للتطوير والصيانة، ويشار الى الاستراتيجية الثانية بالاستراتيجية الشخصية التي تهدف الى المعرفة الضمنية في المنظمة وتشمل هذه الاستراتيجية تطوير شبكات لربط الاشخاص لتبادل المعرفة الضمنية، فهي مهمة لتعزيز التعلم من خلال الخبرة، فالمعرفة هي المصدر الرئيسي للميزة التنافسية، والاسباب الاكثر مباشرة التي يمكن الحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة هي قدرة المعرفة والتعلم للمنظمة (Mingliang & Bin, 2009: 177). ويمكن توضيح مفهوم ادارة المعرفة من خلال الجدول التالي:

جدول (1) مفهوم ادارة المعرفة

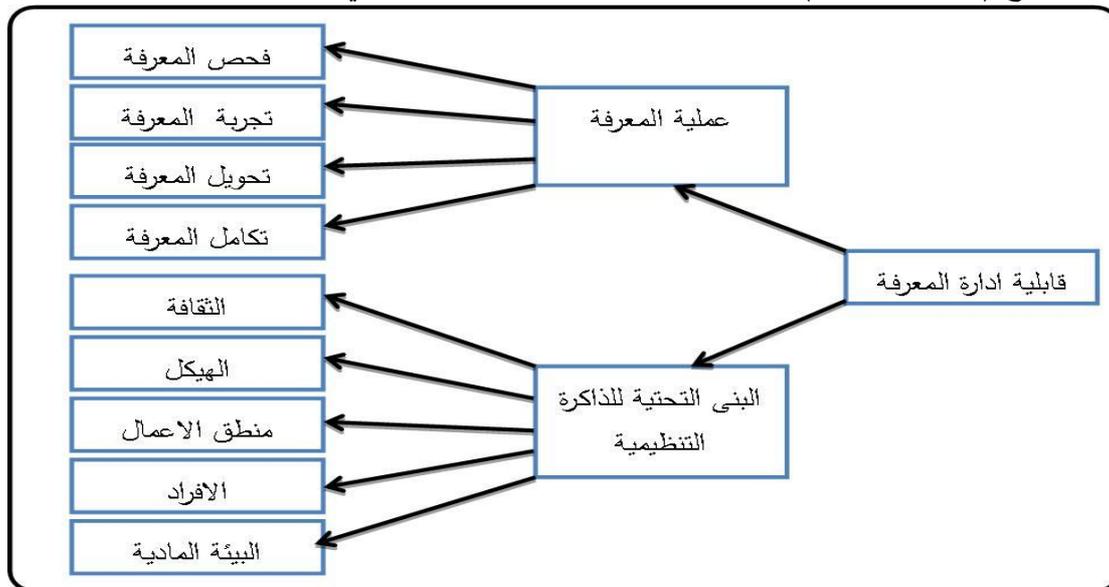
ت	المؤلف	السنة	المفهوم
1	Nguyen	2010	"مجموعة من أنشطة او عمليات تطوير واستغلال المعرفة لتحقيق او تعزيز لمجموعة متنوعة من النتائج مثل الاهداف التنظيمية، القيمة، والاداء طويل الامد والنجاح عموما" (Nguyen, 2010:43)
2	Abdullah et. al.,	2006	"هي مفهوم يمكن استخدامها لخلق مستودعات المعرفة، وتحسين حصول المعرفة والتواصل والمشاركة من خلال التعاون وتعزيز المعرفة البيئية وادارة المعرفة كاساس للمنظمة، وكذلك بين المنظمات وخاصة في المنظمات المتعلمة" (Abdullah et. al., 2006: 1)
3	Walters	2002	"القابلية التنظيمية التي تحدد، (خلق او اكتساب)، نقل، وتوزيع المعرفة الى ميزة تنافسية" (Nguyen, 2010: 44)
4	Darroch and McNaughton	2002	"وظيفة الادارة التي تخلق وتحدد وتدير تدفق المعرفة داخل المنظمة لضمان استخدام المعرفة بشكل فعال وكفوء على المدى الطويل لمنفعة المنظمة" (Nguyen, 2010: 44)
5	Rasgoti	2002	"عملية منهجية وتكاملية منسقة على مستوى المنظمة للسعي في تحقيق الاهداف التنظيمية الرئيسية" (Nguyen, 2010: 44)

المصدر: اعداد الباحثان اعتمادا على المصادر اعلاه



2: قابليات إدارة المعرفة: قابلية المعرفة هي امكانية تطبيق وإدارة المعرفة لزيادة الكفاءة، وتحدد قابلية المعرفة للمؤسسات من خلال ايجاد كمية وجودة المعرفة، مجال انتشار وعمق المعرفة، الكفاءة والنتيجة لتطبيق المعرفة (Wang & Li, 2011: 1386)، وان جوهر قابلية المعرفة هو التعلم الجماعي، وهو امر ضروري للمنظمات للحصول والحفاظ على الميزة التنافسية، فهي مجموعة من القابليات تتضمن قابلية التعلم (موارد المعرفة، القابلية الاستيعابية ونظام التعلم) وقابلية الثقافة (الانفتاح، الاستطلاع والتوعية، التعاون والثقة) وقابلية الاتصال (الادوات والتقنية، الرابطة والتفاعل) وقابلية الابداع (الابتكار في مجال الادارة، الهيكل والقيمة) (Ye et. al., 2009:4507)، اذ وضع كل من (Casselman & Samson, 2011) ابعاد قابلية إدارة المعرفة بثمان ابعاد وتشمل هذه عدد من الابعاد بعضها يركز داخليا (تكنولوجيا المعرفة الداخلية، تقدير انجاز معرفة البنى التحتية، ثقافة المعرفة وقابلية عملية المعرفة الداخلية)، المشاركة بالقابليات المعرفية (عملية حماية المشاركة، عملية نقل المشاركة) قابلية المعرفة التنافسية (قابلية عملية المنافسة وتكنولوجيا تكامل الاعمال) (Casselman & Samson, 2011: 5)

بينما وضع (Singh, 2006) قابلية إدارة المعرفة من خلال الشكل التالي:



شكل (2) قابلية إدارة المعرفة

Source: Singh, Satyendra, Chan, Yolande E. & McKeen, James D., 2006, "Knowledge Management Capability and Organizational Performance: A Theoretical Foundation", **Submitted to OLKC 2006 Conference at the University of Warwick**, Coventry on 20th - 22nd March 2006: 21

ولكن بين كل من (Tseng & Wu, 2012: 924) ان قابلية إدارة المعرفة تتكون من اكتساب المعرفة، وتحويل المعرفة وتطبيق المعرفة. وهذا ما كان مؤكداً من قبل (Guang & Jie, 2010, 1033)، بينما اضاف (Nguyen, 2010:73) الى ما ذكر حماية المعرفة، اذ سيتم في هذا البحث اعتماد هذه الابعاد الثلاث ويمكن توضيحها من خلال التالي:



1. **قابليات اكتساب المعرفة:** يمكن وصفها بالعديد من المصطلحات مثل اكتساب، والسعي، وتوليد، وخلق، والتقاط، فخلق و اكتساب المعرفة كلاهما مصادر مهمة من المعارف الجديدة للمنظمة، يتعلق الامر السابق مع تطوير المعرفة التنظيمية الجديدة في المنظمة، بما في ذلك تحسين او تطبيق جديد من المعرفة الموجودة، وامكانية خلق القيمة الكاملة من المعرفة الجديدة يمكن ان يتحقق من خلال النقاط المعرفة والتي يمكن ان تشمل كل من المعرفة الضمنية والواضحة (Nguyen, 2010:73)، وتشير قابلية اكتساب المعرفة بشكل اساسي الى امكانية استرجاع الموضوع بذكاء، قابلية اكتساب المعرفة من خلال قنوات متعددة (جمع المعلومات داخل المنظمة، تبادل الخبرات مع الزبائن، المجهزين، الشركاء في المنظمة، الخبراء، والتعلم من المنافسين)، وفي انماط متعددة (البيانات، النصوص والرسوم، الصور وغيرها)، ومع اساليب متعددة (المقابلات، الانترنت والهاتف وغيرها) (Guang & Jie, 2010,1033)، بينما اشار اليها (Zhang & Dang, 2010 :2789) بانها امكانية الوصول الى المهارات والتقنيات الجديدة لتعلم عمليات وطرق التطور الجديدة، والحصول على الاساليب التنظيمية والادارة الجديدة لتحسين كفاءة الابداع.

2. **قابليات تحويل المعرفة:** ان قابليات تحويل المعرفة يعني مشاركة المعرفة داخل المنظمة من خلال استخدام مؤتمر فيديو ، مؤتمر هاتفي، مجاميع برمجية، منتدى الكتروني وغيرها من تقنيات المعلومات ووسائل التدريب (Guang & Jie, 2010: 1033)، اذ تعكس قدرة المنظمة بادارة المعرفة بشكل فعال داخل المنظمة اذ تركز على نقل المعرفة (Casselmann & Samson, 2011: 4)، ويذكر (Tseng & Wu, 2012: 924) يجب استخراج المعرفة الخارجية من موارد مختلفة ثم خزنها وتحويلها الى معرفة قيمة لموظفيها، و اشارا كذلك ان تقاسم المشاركين للمعرفة وسيلة لاجراء تحويل المعرفة، وخلال عملية تبادل المعرفة، هنالك خلافات تحدث بسبب سياقات مختلفة مثل تلك التي يحددها الزمان والمكان، المسافة الاجتماعية، وجهات النظر الشخصية وغيرها التي قد تسبب في تشوية المعرفة، لذلك يجب على المنظمة اقامة مجتمع المعرفة للتعلم، وكذلك اقامت قاعدة بيانات يمكن ان تساعد في تنفيذ خطة ادارة المعرفة، لانه من الممكن دمج وخزن المعرفة، ومن ثم تقديمها الى الاخرين، واعطاء فرص استقبال معرفة جيدة لاستيعاب المعلومات من اجل تحسين كفاءة تقسيم المعرفة التنظيمية.

3. **قابليات تطبيق المعرفة:** يقصد بقابليات تطبيق المعرفة عملية اندماج الموظفين لاستيعاب المعرفة الحديثة والمعرفة الموجودة وتطبيقها في عملية العمل لحل المشاكل او لصنع القرارات، وغرضها المباشر هو الابداع في مجال الاعمال. ويعكس اساسا قابليات تطبيق المعرفة الجوانب التالية: قابلية الموظفين لاكتساب المعرفة منها وسائل مختلفة لحل المشاكل الجديدة والتعامل مع المهام الجديدة، قابلية الموظفين لاستخدام المعرفة تساعد على تطوير منتجات وخدمات جديدة، فعالية تطبيق المعرفة تحسين الكفاءة (Guang & Jie, 2010,1033) .

ثانيا: المنظمات المتعلمة

1. مفهوم المنظمات المتعلمة

تلقت المنظمة المتعلمة قدر كبير من الاهتمام في المؤلفات، كما يتم تشجيع المنظمات على نحو متزايد للاستفادة من التعليم لاكتساب ميزة تنافسية (Haley & Lazouskas,2009: 3) فكرة المنظمة



المتعلمة هي حصيلة او نتيجة ادارة المعرفة، فالمنظمة المتعلمة هي نهج مستمر من الافراد اتجاها الابداع والبيئة التعليمية المتقدمة من خلال الاستخدام الامثل للموارد التنظيمية والانتفاع الحقيقي للمعرفة من الاعلى للأسفل لتبسيط تنسيق الاهداف الفردية مع الاهداف التنظيمية (Malek et.al., 2012: 117). فعملية بناء المنظمة المتعلمة تطلق عنان الابداع الفردي وتعزز التعلم الجماعي وهو امر حاسم لتشجيع وتطوير الابتكار والاستجابة السريعة للمنافسة العالمية، تحصل المنظمة المتعلمة بشكل مستمر على "ذكاء" لان التعليم هو منهجية مخططة وملائمة مع اهداف المنظمة الاستراتيجية (Plessis et.al., 1999: 73). اذ تعد امر ضروري لعمليات تحسين الجودة ويعتقد ان تكون حاسمة لزيادة الاداء والفاعلية (Oudejans, 2009: 77). فيرى (Courter, 2003: 29) من خلال استخدام ادارة المعرفة ورأس المال الفكري، اصبحت المنظمات المتعلمة اكثر فاعلية. اذ يمكن للمنظمات تحول الى منظمات متعلمة بشكل مستمر من خلال تمكن وعملية تحويل المعرفة الديناميكية بين الفرد والمنظمة وبين المعرفة الضمنية والمعرفة الواضحة (Seufert & Seufert, 2000: 1). اذ يمكن ان تتطور المنظمات المتعلمة عن طريق تقديم المنهجية والديمومة من خلال علاقتها بادارة المعرفة (Kim et. al., 2009: 1) فلاحية هذا الموضوع قد وردت عدة مفاهيم ويمكن توضيح بعضها من خلال الجدول التالي:

جدول (2) مفهوم المنظمات المتعلمة

ت	المؤلف	السنة	المفهوم
1	Therin & DalGLISH	2010	"هي مجموعة من القدرات التي تهدف الى الجماعة مضافا القيمة الى استخدام المعرفة الداخلية والخارجية التي اكتسبتها المنظمة بفاعلية" (Therin & DalGLISH, 2010: 5)
2	Oudejans	2009	"هي التاكيد على توسع القدرات على المستوى الشخصي والمنظمي". (Oudejans, 2009: 77)
3	Haley & Lazouskas	2009	"هي المنظمة الناجحة التي يجب ان تتكيف بشكل مستمر وتتعلم من اجل الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية والنمو" (Haley & Lazouskas, 2009: 4)
4	zheng & di	2008	"هي كطرق بناء المنظمات، تكلمة وتنظيم المعرفة والاجراءات حول انشطتهم وضمن ثقافتهم" (zheng & di, 2008:4)
5	Guruge & Arunathileka,	2008	"هي المنظمات التي يقوم فيها الاشخاص بتوسيع قدراتهم بشكل مستمر لخلق النتائج التي يرغبون بها، اذ ان الاساليب التوسعية والجديدة في تفكيرهم هي محط رعايتهم، والطموح الجماعي يوضع بشكل حر، حيث الاشخاص يتعلمون باستمرار لرؤيتها بشكل متكامل" (Guruge & Arunathileka, 2008: 73)
6	Courter	2003	"هو اتخاذ القرارات بناء على بيانات المجموعة والحوار والتفكير اذ هو برنامج لتعزيز اكتساب مهارة معينة على نطاق المنظمة، اذ يهدف لتعزيز التعلم لتحسين الاداء التنظيمي" (Courter, 2003: 29)
7	Ratenr	1997	"بانها كل شخص على جميع المستويات الفردية والجماعية تتزايد قدرتهم بشكل مستمر على انتاج النتائج التي يهتمون بها حقا" (Courter, 2003: 9)
8	Garvin	1993	"منظمة ماهرة في خلق واكتساب ونقل المعرفة، والى تعديل السلوك لتعكس المعرفة والرؤى الجديدة" (32: Yang et. Al., 2004)
9	Pedler et. Al.,	1991	"منظمة تسهل التعلم من كل اعضائها وتحول باستمرار من اجل تلبية الاهداف الاستراتيجية" (32: Yang et. Al., 2004)

المصدر: اعداد الباحثان اعتمادا على المصادر اعلاه



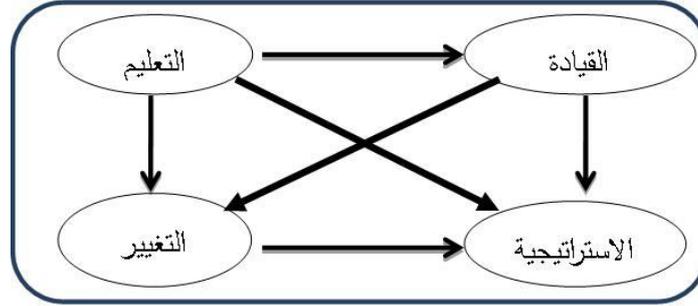
2. ابعاد المنظمة المتعلمة: اقترحت عدة نماذج متعددة الابعاد لوصف خصائص المنظمة المتعلمة وأحد هذه النماذج الرائدة المستخدمة في الادبيات الاكاديمية، النموذج المقترح من قبل Peter Senge يتضمن خمس خصائص او (ابعاد) والتي يمكن توضيحها بشكل مختصر من خلال الجدول التالي:

جدول (3)
ابعاد المنظمة المتعلمة وفق نودج Senge

الرؤية المشتركة	ذلك الفرع من المعرفة لخلق صورة مشتركة للمستقبل الذي يشجع حقيقة الالتزام والمشاركة. في المنظمة الرؤية المشتركة تربط الاشخاص معا نحو الهوية المشتركة والشعور بالمصير، واعطاء الاحساس بالعرض والتماسك لجميع الانشطة المضطلع بها.
تعلم الفرق	ذلك الفرع من المعرفة لرفع معدل الذكاء الجماعي للمجموعة والاستفادة بقدر كبير من المعرفة والافكار من الجماعة، وهذا يعني ضمنا الحوار وتخطي الاسلوب الدفاعي الذي يضعف تعلم المجموعة.
التمكن الشخصي	ذلك الفرع من المعرفة في التوضيح المستمر والتعميق لرؤى الموظفين الشخصية، والتركيز على طاقاتهم. واذ يشمل ادراك الشخصية نقاط الضعف ومجالات النمو وكذلك التواضع والاستعداد المستمر لمواصلة التطور الذاتي.
نماذج عقلية	ذلك الفرع من المعرفة في توضيح الفرضيات المتأصلة والرسوم/الصور التي تؤثر على فهم الموظفين في العالم والانشطة التي تتخذ. التغيير في المنظمات نادرا ما يحدث في ظل غياب منهجية محاولات كشف تلك الصور الداخلية وتقديمها لاجراء فحصها بدقة.
نظام التفكير	اطار لتحديد الاساليب والعلاقات التبادلية، ورؤية الصور الكبيرة، تجنب الافراط في التبسيط، التغلب على التفكير النمطي والتعامل مع القضايا بشكل كلي وشامل.

Schiema, Raffaella Di, Letens, Geert, Aken, Eileen Van and Farris, Jennifer, "Relationship between Leadership and Characteristics of Learning Organizations in Deployed Military Units: An Exploratory Study", Adm. Sci., 3, 2013, Pp. 145

بينما ذكر (Berrio, 2006: 43) ان ابعاد المنظمة المتعلمة تشمل التحويل التنظيمي، تمكين الاشخاص، ادارة المعرفة، ديناميكيات التعليم و تطبيق التكنولوجيا. وكذلك وضع (Moilanen, 2001) الابعاد بخمس نقاط شمل **البعد الاول** الادارة ككل والقيادة والتعليم، لطالما المنظمات لديها مدراء وقادة لبعض الاعراض وينبغي ادارة و قيادة المنظمات المتعلمة والتعليم، اذ ما تركت دون الاهتمام فانها لن تتطور، بينما كان **البعد الثاني** المنظمة والافراد وهو مشتق من الادارة الاستراتيجية، لا يمكن ان يكون العمل متنوع دون اتصال لاجراءات الاعمال. وسبب الصلة بين التعليم والحيوية الاستراتيجية هو ان التعليم فقط يمتلك الموارد التي هي دائما قيمة في نجاح المنظمة، اما **البعد الثالث** فيسمى بتوجيه الاسئلة وهو مفهوم من النماذج العقلية ودورها في عملية التعليم وتتضمن جوانب كثيرة مثيرة للاهتمام تستحق تحليل اكثر شمولا. التمكين هو **البعد الرابع** ففي كثير من الاحيان فقط ينظر في اتصال مع المنظمات المتعلمة. **البعد الاخير** هو التقييم وهو جزء حيوي من الكل، يعتبر جزءا هاما من الكل ، بسبب منطلق الاعمال بشكل عام، تقريبا يتم تقييم كل شيء، والسؤال هو ماذا سيحدث لتعلم اذا استبعدت منه اجراءات التقييم (Moilanen, 2001: 11-12). ولكن وضع (Johnson et.al., 2011) الركائز الاساسية للمنظمات المتعلمة من خلال الشكل التالي:



شكل (3) الركائز الأساسية للمنظمة المتعلمة

Johnson, Craig, Spicer, David & Wallace, James, " **An Empirical Model Of The Learning Organisation**", 2011, School Of Management, University Of Bradford, Pp(5)

بينما زاد عن الابعاد السابقة وحددها (Courter, 2003) بسبع ابعاد وهي: خلق فرص التعليم المستمر، تشجيع الحوار والاستفسار، تشجيع التعاون وتعلم الفرق، تمكين الاشخاص من تطوير الرؤية الجماعية، انشاء أنظمة لالتقاط التعليم المشترك، اتصال المنظمة ببيئتها، وتوفير القيادة الاستراتيجية للتعلم (Courter, 2003: 12). وهذا ما اكد عليه (Yang et. Al., 2004) حيث كان الاختلاف في بعض الالفاظ اما المضمون كان واحد ويمكن وتوضيحه من خلال التالي: (Yang et. Al., 2004: 34)

- 1- التعليم المستمر: ويمثل جهد المنظمة لخلق فرص التعلم المستمر لجميع اعضائها.
- 2- الاستفسار والحوار: ويشير الى جهد المنظمة في خلق ثقافة الاستجواب وردود الفعل والاختبار العلمي.
- 3- تعليم الفريق: يعكس روح التعاون والمهارات التعاونية بانها الاساس في دراسة الاستخدام الفعال للفريق.
- 4- التمكين: يعني عملية المنظمة لخلق ومشاركة الرؤية الجماعية والحصول على ردود فعل من اعضائها عن الفجوة بين الوضع الحالي والرؤية الجديدة.
- 5- نظام جزء لا يتجزء: يشير الى الجهود المبذولة لانشاء أنظمة لالتقاط ومشاركة التعليم.
- 6- اتصال النظام: يعكس الاجراءات والتفكير العالمي لربط المنظمة بالبيئة الداخلية والخارجية.
- 7- القيادة الاستراتيجية: ويظهر الى اي مدى قاد التفكير الاستراتيجي حول كيفية استخدام التعليم لخلق التغيير وانتقال المنظمة في اتجاهات جديدة او اسواق جديدة.

فمن خلال ما سبق يتضح ان المؤلفون والباحثون يتفقون على اربع ابعاد للمنظمة المتعلمة حتى وان كان ضمنا وهي: (التعليم، القيادة، الاستراتيجية والتغيير) والتي سوف نوضحها كالتالي:

- 1- الاستراتيجية: تحقيق رؤية المنظمة المتعلمة يمكن ان يتم من خلال اداء وتصميم استراتيجيات مختلفة للمنظمة (Najafbagy & Doroudi, 2010: 217)، اذ لاحظ (Jr., 2002: 11) بان التغيير والقدرة على التكيف هي جزا لا يتجزأ من قابلية المنظمة ومبرمجة كجزء لا يتجزء من رسالتها الشاملة، والمنظمة افضل قادرة على توليد رسالات قصيرة الاجل، والتي من شأنها بعد ذلك تشكل وتعديل رسالات طويلة الاجل، وبعبارة اخرى (الاهداف + الرسالة) = الاستراتيجية وبالتالي المنظمة قادرة على استخدام هذه الصيغة البسيطة لدمج كل الخصائص لتشمل المنظمة المتعلمة في انقى صورها.
- 2- التغيير: يمكن ان ننظر الى التغيير كتطوير وديناميكية مع التركيز على التعميم المستمر، وتحديات المنظمة تعتمد على استراتيجية التغيير التي توفر الاستقرار الداخلي في الوقت الذي تتجه الى



الامام، اذ يعد اهم عنصر لتجديد المنظمي في عصر ما بعد الحداثة (Silins et. Al., 2002: 24).

3- **التعلم:** التعلم في المنظمة هو في الحقيقة تمكين القوى العاملة ودمج العمل مع التعلم بطريقة مستمرة، اذ ان المنظمات التي تعطي تركيز على التعلم وتمكين الموظف تخرج بنجاح كبير، واكثر تكيف مع التغييرات وتصمد لمدة اطول (Nazari & Pihie, 2012: 211).

4- **القيادة:** هي ليس مجرد مسالة تقديم المشورة للافراد على دورات وادوات التعلم، بل هي في الاساس اكبر من ذلك، هي مسالة تشجيع الافراد على اتخاذ مسؤوليات ومخاطر التعلم بانفسهم، وتوفير الدعم الذي يحتاجون اليه لينمو مهنيا وشخصيا، ويستطيع مدرب التعليم الجيد ان يساعد الناس على التعلم والتفكير من خلال طرح الاسئلة المناسبة وغير ذلك من خلال توجيه الافراد في تطوير ذاتهم، ويمكن ان تحقق المناقشة للمدير والافراد هو الشعور بالمعنى الواسع للمنظمة، وهذا يساعد الافراد نحو تحقيق الاهداف (16: 2007: Toxopeus)، ويرى (Najafbagy & Doroudi, 2010: 217) بان سلوك القائد والرأي والفكرة والمعتقد هي علامات الثقافة التي يجب التعلم تحقيقها في المنظمة، اذ يُيسر ويشجع القائد جو العمل بحريه، من خلال تشجيع المناقشات الجماعية وينبغي على القائد اكتشاف وجهات النظر المتعدده لكل سؤال من خلال ايجاد الاجابة الابداعية وعرض مهارات التعلم للموظفين.

المحور الثالث

الجانب التحليلي لفرضيات البحث

اولاً: الوصف الاحصائي واختبار فرضيات علاقات الارتباط لمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية: يتخصص هذا الجزء من البحث بعرض إحصائي يجري من خلاله إختبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغيري البحث (قابليات ادارة المعرفة والمنظمات المتعلمة) وسيتم اختبارها حسب ورودها في مخطط البحث الفرضي وهي كالتالي:



جدول (4) الوصف الاحصائي ومصفوفة علاقات الارتباط للمتغيرات الرئيسية والفرعية

معامل الارتباط R									التراف معياري	وسط حسابي	الابعاد	
9	8	7	6	5	4	3	2	1				
.814**	.873**	.736**	.626**	.776**	.730**	.446**	.635**	1	1.10	3.24	قابليات اكتساب المعرفة	1
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000				مستوى المعنوية	
.623**	.705**	.522**	.487**	.700**	.498**	.410**	1		0.57	3.69	قابليات تحويل المعرفة	2
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000					مستوى المعنوية	
.675**	.751**	.576**	.695**	.618**	.485**	1			0.75	3.23	قابليات تطبيق المعرفة	3
.000	.000	.000	.000	.000							مستوى المعنوية	
.842**	.768**	.639**	.596**	.766**	1				0.61	3.25	قابليات ادارة المعرفة	4
.000	.000	.000	.000	.000							مستوى المعنوية	
.898**	.818**	.733**	.689**	1					0.78	3.35	القيادة	5
.000	.000	.000	.000								مستوى المعنوية	
.871**	.749**	.765**	1						0.85	3.10	التعلم	6
.000	.000	.000									مستوى المعنوية	
.905**	.827**	1							0.99	3	الاستراتيجية	7
.000	.000										مستوى المعنوية	
.899**	1								0.79	3.21	التغيير	8
.000											مستوى المعنوية	
1									0.75	3.16	المنظمات المتعلمة	9

المصدر: الباحثان اعتمادا على نتائج الحاسبة الالكترونية

ولغرض تحقيق احد اهداف البحث الذي ينص على التعرف على واقع عمليات ادارة المعرفة والمنظمات المتعلمة في الجامعة المبحوثة وان الوسط الفرضي هو (3) فهو مقبول، لذا يلاحظ من جدول (4) ان جميع ابعاد قابليات ادارة المعرفة وابعاد المنظمات المتعلمة حققت اوساط حسابية اعلى من (3) اي ان الجامعة لديها مستوى مقبول الى حد ما من تطبيق متغيرات البحث.



1- **الفرضية الرئيسية الاولى** : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قابليات ادارة المعرفة والمنظمات المتعلمة على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول(4) اتضح وجود علاقة ارتباط عالية وموجبة (0.90)، اما مستوى المعنوية كانت (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية المحددة من قبل الباحثين (0.05) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث.

2- **الفرضية الفرعية الاولى** : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قابليات اكتساب المعرفة والمنظمات المتعلمة على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول(4) اتضح وجود علاقة ارتباط موجبة (0.81)، اما مستوى المعنوية كانت (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية المحددة من قبل الباحثين (0.05) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث.

3- **الفرضية الفرعية الثالثة** : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قابليات تحويل المعرفة والمنظمات المتعلمة على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول(4) اتضح وجود علاقة ارتباط موجبة (0.62)، اما مستوى المعنوية كانت (0.000) وهي اصغر من مستوى المعنوية المحددة من قبل الباحثين (0.05) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث.

4- **الفرضية الفرعية الرابعة** : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قابليات تطبيق المعرفة والمنظمات المتعلمة على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول(4) اتضح وجود علاقة ارتباط عالية وموجبة (0.67)، اما مستوى المعنوية كانت (0.000) وهي اكبر من مستوى المعنوية المحددة من قبل الباحثين (0.05) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث.

ثانياً: نتائج علاقات التأثير بين متغيرات البحث

في فقرة (1) من هذا المحور اشار الى وجود علاقات ارتباط وهذا العلاقات لم تحدد مقدار التأثير بين متغيرات البحث، لذا افترض البحث أنّ هناك علاقات تأثير ذات دلالة معنوية بين متغير البحث التفسيري (قابليات ادارة المعرفة) ومتغيرها الاستجابي (المنظمات المتعلمة). لذا تم وضع فرضية رئيسية واحدة وتفرعت عنها ثلاث فرضيات فرعية وسيجري اختبارها على التوالي حسب ورودها في المخطط الفرضي للبحث.

جدول(5) معاملات العلاقة بين قابليات ادارة المعرفة والمنظمات المتعلمة

النموذج	معامل (β)	معامل التأثير (β)	(t) المحسوبة	R Square	F	مستوى المعنوية
الثابت	0.44					
قابليات اكتساب المعرفة	0.399	0.59	16.228	0.80	364.887	0.000
قابليات تحويل المعرفة	0.129	0.10	2.777			0.006
قابليات تطبيق المعرفة	0.376	0.37	12.238			0.000
قابليات ادارة المعرفة	1.108	0.90	35.20			0.000

n=325

المصدر : من إعداد الباحثان.

1- **الفرضية الرئيسية**: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية موجبة لقابليات ادارة المعرفة في المنظمات المتعلمة على المستوى الكلي . وحسب معطيات جدول (5) تبين القيمة المعنوية (X) وعلى وفق إختبار



(t) فقد بلغت قيمة (t) المحسوبة على مستوى عينة البحث (35.20) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.658). أما معادلة الانحدار البسيط لقابليات ادارة المعرفة والمنظمات المتعلمة كالتالي:

$$\text{المنظمات المتعلمة} = 0.44 + (0.90) \text{ القابليات ادارة المعرفة}$$

وفي ضوء معادلة الانحدار يؤشر الثابت (a=0.44) يشير إلى إن المنظمات المتعلمة وحسب آراء عينة البحث عندما يكون قابليات ادارة المعرفة (X) قيمتها صفر تكون قيمة المنظمات المتعلمة (Y) (0.44).

كما أشارت قيمة معامل التحديد (R²) إلى معامل مقداره (0.80)، بما يعني أن قابليات ادارة المعرفة (X) يفسر قيمته (0.80) من التباين الحاصل في المنظمات المتعلمة، وان (0.20) من التباين غير المفسر يعود لمتغيرات لم تدخل نموذج الانحدار وهذا مقبول ما دامت قيمة (F) المحسوبة (364.887) اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.79).

أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة البحث فقد بلغ (β=0.90) والمرافقة لـ (X) فهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في قابليات ادارة المعرفة تؤدي إلى تغيير ايجابي في المنظمات المتعلمة ، وعلى أساس هذه النتائج لا ترفض هذه الفرضية.

2- **الفرضية الفرعية الأولى** : يوجد تأثير ذات دلالة معنوية موجبة لقابليات اكتساب المعرفة في المنظمات المتعلمة على المستوى الكلي. وحسب معطيات جدول (4) تبين القيمة المعنوية (X1) وعلى وفق إختبار (t) قد بلغت (t) المحسوبة على مستوى عينة البحث (16.228) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.658). أما معادلة الانحدار المتعدد قابليات اكتساب المعرفة والمنظمات المتعلمة كالتالي:

$$\text{المنظمات المتعلمة} = 0.44 + (0.59) \text{ قابليات اكتساب المعرفة}$$

أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة البحث فقد بلغ (β1=0.59) والمرافقة لـ (X1) فهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في قابليات اكتساب المعرفة تؤدي إلى تغيير ايجابي في المنظمات المتعلمة، وعلى أساس هذه النتائج لا ترفض هذه الفرضية.

3- **الفرضية الفرعية الثانية** : يوجد تأثير ذات دلالة معنوية موجبة لقابليات تحويل المعرفة في المنظمات المتعلمة على المستوى الكلي . وحسب معطيات جدول (5) تبين القيمة المعنوية (X2) وعلى وفق إختبار (t) قد بلغت (t) المحسوبة على مستوى عينة البحث (2.777) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.658). أما معادلة الانحدار المتعدد لقابليات تحويل المعرفة والمنظمات المتعلمة كالتالي:

$$\text{المنظمات المتعلمة} = 0.44 + (0.10) \text{ قابليات تحويل المعرفة}$$

أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة البحث فقد بلغ (β2=0.10) والمرافقة لـ (X2) فهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في قابليات تحويل المعرفة تؤدي إلى تغيير ايجابي في المنظمات المتعلمة، وعلى أساس هذه النتائج ترفض هذه الفرضية وتقبل الفرضية التي مفادها لا توجد علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية للتعاطف في المنظمات المتعلمة .

4- **الفرضية الفرعية الثالثة** : يوجد تأثير ذات دلالة معنوية موجبة لقابليات تطبيق المعرفة في المنظمات المتعلمة على المستوى الكلي. وحسب معطيات جدول (5) تبين القيمة المعنوية (X3) وعلى



وفق إختبار (t) قد بلغت (t) المحسوبة على مستوى عينة البحث (12.238) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1.658). أما معادلة الانحدار المتعدد لقابليات تطبيق المعرفة والمنظمات المتعلمة كالتالي:

المنظمات المتعلمة = 0.44 + (0.37) قابليات تطبيق المعرفة

أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة البحث فقد بلغ ($\beta_3=0.37$) والمرافقة لـ (X3) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في قابليات تطبيق المعرفة تؤدي إلى تغيير ايجابي في المنظمات المتعلمة ، وعلى أساس هذه النتائج لا ترفض هذه الفرضية .

المحور الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات:

1. اظهرت النتائج هناك تأثير للقابليات توليد المعرفة في بناء المنظمات المتعلمة وهذا يعني ان الجامعة يزداد تعلمها كلما زادت من قابلياتها في توليد المعرفة او خلقها ذات العلاقة بعملها الاداري والمحتاجة لها ،فضلا عن الحصول على المزيد من المعلومات من الجهات التي تتعامل معهم.
2. استنادا الى النتائج ان الجامعة هناك تأثير للقابليات لتحويل المعرفة في بناء المنظمات المتعلمة اي كلما زادت من تصفية المعلومات الهائلة وفلترتها وتحديد فقط الحاجة اليها وذات العلاقة بعملها وتوزيعها بين افراد العاملين فيها كلما زادت قدراتها على مواجهة التحديات بالاستفادة من تجاربها الماضية واشراك العاملين في اتخاذ القرارات الروتينية المتعلقة بعملهم .
3. توصل البحث الى هناك تأثير للقابليات تطبيق المعرفة في بناء المنظمات المتعلمة أي ان الجامعة كلما اهتمت في قضايا تطبيق او تنفيذ المعرفة الجديدة من خلال تحديد مناطق التي تحتاجها وتوزيعها لهم كلما زادت في رقد موظفيها في التعلم وتشجيعهم في اتخاذ القرارات وتقليل الاخطاء والروتين.
4. كما اظهرت النتائج ان الجامعة بصورة عامة بحاجة ماسة الى قابليات ادارة المعرفة في تطوير قابليات افرادها ثم تطوير قدراتها لان مبدأ المنظمات المتعلمة ينطلق من تعلم الافراد بشكل جماعي ثم يعكس ذلك على المنظمة ككل.

ثانياً: التوصيات:

1. من الضروري ان تعمل الجامعة على توليد المعرفة من الموظفين والحصول على المعلومات من كافة الجهات التي تتشابه في خدماتها ،فضلا عن مراقبة خدمات الجامعات العالمية وجمع المعلومات واستغلالها في تطوير خدماتها.
2. ينبغي على الجامعة بالاستماع او استيعاب لمعرفة الافراد العاملين ومناقشة افكارهم ،فضلا عن اشراكهم في عمليات التغيير التي تجربها الجامعة لكي تقلل من عملية مقاومة التغيير في استبدال الطرق المتقادمة ،وحصول على دعمهم في مواجهة التحديات البيئية .
3. هناك ضرورة ملحة الى تطبيق المعرفة الموثقة الجديدة بعد مناقشة عمليات تنفيذها وطرق او الاساليب تطبيقها ،واستعمال معرفة الموظفين في حل المشكلات التي تعيق تنفيذ المعرفة.



4. الاستمرار بوضع خطط دورية في تنفيذ ومتابعة تطوير قابليات الافراد العاملين واكسابهم خبرات ومهارات التي تزيد من قابلياتهم على التعلم ووضع استراتيجيات وامكانية اجراءات التغييرات الضرورية.

References

1. Abdullah, Rusli; Sahibudin, Shamsul; Alias, Rose Alinda & Selamat, Mohd Hasan, 2006, " Distributed Knowledge Management Portal For Learning Organizations With Collaborative Environment", **1-4244-0220-4/06IEEE**, Pp:(1-9)
2. Berrio ,Angel, 2006, " Assessing the learning organization profile of Ohio State University extension using the systems-linked organizational model", **Ciencias Sociales Online**, Vol. III, No. 1:Pp. (30 - 46).
3. Casselman ,R. Mitch & Samson, Danny, 2011, " Internal, Collaborative and Competitive Knowledge Capability", **Proceedings of the 44th Hawaii International Conference on System Sciences**: pp:5.
4. Courter, Sandra, 2003, " What Is a Learning Organization? Reflections on the Literature and Practitioner Perspectives", **Madison Area - Meeting of those Interested in Learning Organizations Host: University of Wisconsin-Madison**, Engineering Professional Development Dept. Summary of January 9th, 2003 Meeting:1-39.
5. Darroch, J. & McNaughton, R., 2002, 'Examining the link between knowledge management practices and types of innovation', **Journal of Intellectual Capital**, vol. 3, no. 3, pp(210-220).
6. Garvin, D. ,1993, "Building Learning Organizations", **Harvard Business Review**, 71 (4), 78-91.
7. Guang, QI Rong & jie, LIU Shi, 2010, "Research on Comprehensive Evaluation of Enterprises Knowledge Management Capabilities", **International Conference on Management Science & Engineering (17th)**, Pp:(1031-1037).
8. Guruge, Rajeevi & Arunathileka, Shiromi, 2008, "Modeling TVET Institutes as Learning Organizations", **IEEE ICIAFS08**, 978-1-4244-2900-4/08, Pp:(7379)
9. Haley, Connie K. & Lazouskas, Lorraine, 2009, **" Leadership development and learning organization: a literature review"**, Referred paper, Ref 6.32: Pp(1- 12).
10. Johnson, Craig Spicer , David & Wallace, James , 2011, **" An Empirical Model Of The Learning Organisation"**, School Of Management, University Of Bradford, Pp(1-32).
11. Jr., Cecil V. Martinette, 2002, " Learning Organizations And Leadership Style", **An Applied Research Project Submitted To The National Fire Academy As Part Of The Executive Fire Officer Program**, Lynchburg, Virginia.
12. Kim, Chang Eun ; Lee, Kyung Hwan ; Choi, Jin Wook & Yoo, Jung Sang, 2009, " The Study of Building a Learning Organization and Cross-evaluation between Companies applied DLOQ", **E-mail:jsyou@kyungwon.ac.**, Pp(1-6).
13. Kulkarni ,Uday & Freeze, Ronald, 2004 , " Development And Validation Of A Knowledge Management Capability Assessment Model" **Twenty-Fifth International Conference On Information Systems**: 657-670



14. Lucarelli, Christopher M. & Peters, Lois S., 2001 "Developing Competencies And Capabilities Through Knowledge Management: A Contingent Perspective", **Lally School Of Management And Technology**, Rensselaer Polytechnic Institute, Troy, New York, 257-267.
15. Malik, Muhammad Ehsan, Danish, Rizwan Qaiser and Munir, Yasin, 2012, " Determinants of Learning Organization in Higher Education Institutes of Pakistan: A Correlational Study",**International Journal of Innovation, Management and Technology**, Vol. 3, No. 2:Pp(117-120).
16. Mestad,Aase; Myrdal, Rune; Dingsoyr,Torgeir & Dyba, Tore, 2007, "Building a Learning Organization: Three Phases of Communities of Practice in a Software Consulting Company", **Proceedings of the 40th Hawaii International Conference on System Sciences**, Pp:(1-10).
17. Mingliang, ei & Bin, Li, 2009, " Study on Construction of Multinational Corporation's Global Learning Capability Based on Value Network", **First International Workshop on Education Technology and Computer Science**, Pp:(177-181).
18. Moilanen, Raili, 2001, "Diagnostic tools for learning organizations", **The Learning Organization**, Volume 8 , Number 1 , pp. 6-20.
19. Najafbagy, Reza & Doroudi, Homa, 2010, " Model Of Learning Organization In Broadcasting Organization Of Islamic Republic Of Iran", **Serbian Journal Of Management**, 5 (2) : 213 – 225.
20. Nazari, Khosrow & Pihie ,Zaidatol Akmaliah Lope , 2012, " Assessing Learning Organization Dimensions And Demographic Factors In Technical And Vocational Colleges In Iran ", **International Journal Of Business And Social Science**, Vol. 3 No. 3; February 2012 , Pp: 210-219.
21. Nguyen, Thi Nguyet Que, 2010, "**Knowledge Management Capability And Competitive Advantage: An Empirical Study Of Vietnamese Enterprises**", Phd Thesis, Southern Cross University, Lismore, Nsw.
22. Oudejans, S.C.C., , 2009, "**Routine outcome monitoring & learning organizations in substance abuse Treatment**", Faculty Faculty of Medicine, University of Amsterdam.
23. Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. ,1991, "**The Learning Company: A Strategy For Sustainable Development**", New York: Mcgraw-Hill.
24. Plessis ,Diana Du, Plessis, Michael Du & Millett, Bruce, 1999, " Developing A Learning Organisation: A Case Study", **Journal Of Management Practice**, Vol. 2, No 4, : Pp(71-94).
25. Rastogi, PN, 2000, 'Knowledge management and intellectual capital – the new virtuous reality of competitiveness', **Human Systems Management**, vol. 19, no. 1, pp. 39-49.
26. Ratner, S. ,1997, "Emergine Issues in Learning Communities" St. Albans, **Vermont, Yellow Wood Associates**, Inc.: 1-34.
27. Schiena, Raffaella Di, Letens, Geert, Aken, Eileen Van and Farris, Jennifer, 2013, "Relationship between Leadership and Characteristics of Learning Organizations in Deployed Military Units:An Exploratory Study", **Adm. Sci.**, 3: 143–165.
28. Seufert, Sabine & Seufert, Andreas, 2000, " Towards the Continuously Learning Organization through Knowledge Networking Case Swiss Re Group",



Proceedings of the 33rd Hawaii International Conference on System Sciences, Pp:(1-11).

29. Silins, Halia, Zarins, Silja & Mulford, Bill, 2002, "What Characteristics And Processes Define A School As A Learning Organisation? Is This A Useful Concept To Apply To Schools?", **International Education Journal**, Vol 3, No 1: Pp24-32.
30. Singh, Satyendra, Chan, Yolande E. & McKeen, James D., 2006, "Knowledge Management Capability and Organizational Performance: A Theoretical Foundation", **Submitted to OLKC 2006 Conference at the University of Warwick**, Coventry on 20th - 22nd March 2006: 1-54.
31. Therin , Francois & Dalglis, Carol, 2010, "**Leadership, Organizational Learning and Performance in Small and Medium Firms**", hal-00451658, version 1 – 29.
32. Toxopeus, Hanny, 2007, " A Primer On The Learning Organization", **Prepared For The Public Service Learning Policy Directorate Canada Public Service Agency**, Canada , Pp:1-31.
33. Tseng, Shu-Mei & Wu, Chun-I, 2012, " A Study on External Knowledge, Knowledge Management Capability and Corporate Performance", **Service Research and Innovation Institute Global Conference**, Pp:(921-926)
34. Vat, K. H., 2004, " Conceiving a Learning Organization Model for Sustainable Development:The IS Manager's Perspective Based on Soft Systems Methodology", **International Engineering Management Conference**, Pp:(500-504).
35. Walters, D., 2002, "**Operations Strategy**", Palgrave Macmillan, New York.
36. Wang, Lei & Li, Woyuan, 2011, "Research on Evaluation of Enterprise Knowledge Capability Based on Grey and Fuzzy Evaluation", **IEEE, 978-1-4577-0536** ,Pp:1386 -1389.
37. Yang, Baiyin, Watkins, Karen E. & Marsick, Victoria J., 2004, "The Construct Of The Learning Organization: Dimensions, Measurement, And Validation", **Human Resource Development Quarterly**, Vol. 15, No. 1, Pp:31-55.
38. Ye ,NING; Zhiping, FAN & Zhuchao, YU , 2009, " Study on Early Warning Mechanisms of Knowledge Capability Based on BP Neural Network", **The 1st International Conference on Information Science and Engineering**: Pp(4506-4509).
39. Zhang, Wei & Dang, Xinghua, 2010, "Coupling Degree Model of Technological Innovation Networks: Based on Organizational Learning Capability and Network Embeddedness Capability", **Seventh International Conference on Fuzzy Systems and Knowledge Discovery**, Pp:(2796-2800).
40. Zheng, ZHAO Song & di, ZHANG Xiao, 2008, "An Empirical Study on Organizational Culture, Social Capital, Organizational Learning and Enterprise Knowledge Integration Capability", **International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial**



جامعة الكوفة

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

الاستبانة

تحية طيبة...

بالنظر لما نعهدكم من علم ومعرفة وخبرة، أضع بين أيديكم الاستبانة التي أعدت لإكمال متطلبات البحث الموسوم **(التحقق من العلاقة بين قابليات إدارة المعرفة والمنظمات المتعلمة)**. لذا نرجو تعاونكم معنا في الإجابة على الفقرات التي تضمنتها الاستبانة ومن واقع خبرتكم في العمل بالجامعة، علماً أن إجاباتكم تعامل بشكل سري ولأغراض البحث العلمي حصراً.

شاكرين لكم جهودكم المباركة وحسن تعاونكم

ومن الله التوفيق..

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق	لا اتفق تماماً
اولاً: فقرات قابليات ادارة المعرفة						
1. قابليات اكتساب المعرفة						
1.	جامعتنا لديها القابلية على اكتساب المعرفة من موظفيها ومراجعيها.					
2.	جامعتنا لديها القابلية على توليد المعرفة من المعرفة الحالية التي يمتلكها موظفيها.					
3.	جامعتنا لديها القابلية على الحصول على المعلومات من كافة الجهات التي تتعامل معها.					
4.	جامعتنا لديها القابلية على مراقبة خدمة الجامعات الاخرى واستخدامها في تحسين خدماتها.					
2. قابليات تحويل المعرفة						
5.	جامعتنا لديها القابلية على فلترة المعرفة وتصنيفتها.					
6.	جامعتنا لديها القابلية على توزيع المعرفة لكافة موظفيها.					
7.	جامعتنا لديها القابلية على استيعاب المعرفة من موظفيها					
8.	جامعتنا لديها القابلية على تخزين وتوثيق المعرفة.					
9.	جامعتنا لديها القابلية على استبدال المعرفة التي عفا عليها الزمن.					
3. قابليات تطبيق المعرفة						
10.	جامعتنا لديها القابلية على استعمال المعرفة في تحسين خدماتها.					
11.	جامعتنا لديها القابلية على استعمال المعرفة في حل المشاكل التي تواجه عملها.					



					12. جامعتنا تستخدم معرفتي لتحسين الاداء
					13. جامعتنا لديها القابلية على تحديد مواقع المعرفة في اقسامها كافة لمواجهة ظروف المنافسة .
					14. جامعتنا لديها القابلية على الاستفادة من المعارف الجديدة.
ثانياً: الفقرات التي تخص ابعاد المنظمات المتعلمة					
1. القيادة					
					15. في جامعتنا يشعر الموظفون لديهم استقلالية في اتخاذ القرارات في المجالات التي تؤثر مباشرة على عملهم
					16. جامعتنا تراقب بانتظام اداء العاملين
					17. تدفع جامعتنا قدراً كبيراً من الاهتمام لتحفيز الموظفين
					18. تستخدم ادارة جامعتنا مبدأ العقاب والثواب
					19. تعمل جامعتنا بجدية على تقليل الروتين .
					20. جامعتنا ناجحة في جذب الموظفين الكفؤين
2. التعلم					
					21. هناك دائماً وقت مخصص للنظر الى ما يمكن ان يحمله المستقبل
					22. نعمل في الجامعة ونشعر باننا مسيطرين على مصيرنا الجماعي
					23. تشجع الجامعة على مناقشة الانشطة المستقبلية
					24. قبل البدء في اتخاذ القرار نفكر دائماً في المواقف المشابه السابقة
					25. لا تتكرر الاخطاء في جامعتنا مراراً
3. الاستراتيجية					
					26. تشجع جامعتنا على التجارب في تطوير خدمات جديدة
					27. تدعم جامعتنا المدراء في ادارة الابداع وابتكار خدمات جديدة
					28. جامعتنا تشجع الموظفين على اقامة مشاريع او تقديم افكار واذا كانت طفيفة من تلقاء نفسهم
					29. الولاء يكافئ من قبل الجامعة
					30. تعتبر الاخطاء فرصة للتعلم في جامعتنا
					31. نحن نتحدى كافة الصعوبات والتعقيدات التي تواجهنا في اعمالنا.
4. التغيير					
					32. كافة الاهداف موحدة ومحددة من قبل الادارة العليا ولا يوجد تناقض
					33. معدل التغيير في جامعتنا يسير بشكل بطيء للاستجابة لعدد من الضغوط الخارجية
					34. جامعتنا دائماً ناجحة في تنفيذ التغيير
					35. كل شيء في جامعتنا ينفذ وفق الخطط
					36. دائماً ادارة الجامعة تحدد الفرص لتحقيق النجاح