

"دور السلوك المعرفي في توليد المعرفة"

(المفاهيم – والإستراتيجيات)

دراسة نظرية

إعداد الباحثتان:

أ. عايشة صالح الغامدي أ. د سوسن طه ضليمي

قسم علم المعلومات، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية

7 / 11 / 1445 هـ

15 / 5 / 2024 م



<https://doi.org/10.36571/ajsp684>

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تعريف "السلوك المعرفي"، وبيان دوره في توليد المعرفة ضمن المنظمات، وفهم أسباب حدوث الفجوة المعرفية، وعلاقتها بالسلوك المعرفي وكذلك تهدف الدراسة إلى تناول أبرز الاستراتيجيات التنظيمية، ودورها في دعم السلوك المعرفي للأفراد نحو توليد المعرفة، والتمثلة في: الثقافة التنظيمية والذاكرة التنظيمية وأساليب التعلم الجماعي. وقد استخدمت الدراسة منهجين بحثيين رئيسيين، هما: المنهج الوثائقي، ومنهج تحليل المضمون؛ وقد نتج عن هذه الدراسة عددٌ من النتائج، من أبرزها: أن للسلوك المعرفي دوراً حاسماً في تحفيز توليد المعرفة داخل المنظمات، وسد الفجوات المعرفية. وأن الثقافة التنظيمية، والذاكرة التنظيمية، والتعلم الجماعي؛ من الاستراتيجيات التي تلعب دوراً مهماً في تعزيز التفاعل الاجتماعي بين العاملين في المنظمات، وتحفيز اكتساب وتبادل المعرفة الضمنية والصريحة، وتحويلها إلى معارف جديدة. وقد أوصت الدراسة بمواصلة الجهود البحثية حول أثر استراتيجيات المنظمة ومكوناتها في السلوك المعرفي من جهة، وكذلك أثر السلوك المعرفي في إدارة المعرفة وفق عملياتها المختلفة من جهة أخرى.

الكلمات المفتاحية: السلوك المعرفي، إدارة المعرفة، توليد المعرفة، الفجوة المعرفية، الثقافة التنظيمية، الذاكرة التنظيمية، التعلم الجماعي.

1- المقدمة:

تواجه المنظمات العديد من التعقيدات نتيجة التغيرات المتسارعة والمتزايدة التي تحيط بها، مما يجعلها تبحث عن حلول أكثر إبداعاً وابتكاراً لحل هذه التعقيدات، والتأقلم مع التغيرات، وقد أدركت أن القوة الحقيقية تكمن في العنصر البشري؛ كونه القلب النابض في أي منظمة، والتركيز على المعارف التي يملكونها، وتبني الاستراتيجيات والأساليب التي من شأنها أن تغير وتوجه سلوكهم وثقافتهم، وتنمي معارفهم وخبراتهم، وتطور من أدائهم نحو سلوك مبدع وعمل مبتكر.

أن إدارة هذه المعارف ليست بالمهمة السهلة، خصوصاً في ظل التغير السريع في بيئة العمل، والقدرة على الاستجابة بمرونة لهذه التغيرات؛ مما جعل التنبؤ بالأدوار، والمهام غير ممكن، وذلك لعدم ثباتها؛ لذلك ركزت المنظمات على دعم تدفق المعرفة بين العاملين في داخل المنظمة أو في خارجها، والاهتمام بنقل ومشاركة المعارف والمهارات المطلوبة، وفق مهام محددة، وضمن وظيفة معينة؛ وتحديث هذه المعارف بشكل منتظم، ورفع قدرات العاملين على التكيف مع المهارات والعمليات الجديدة، (Laat & Simons, 2002; 13).

حيث يُنظر إلى توليد المعرفة على أنه الخطوة الأولى في أنشطة إدارة المعرفة، وهي عملية مستمرة، تحدث من خلال التفاعلات بين الأفراد وبينهم، والتي تؤدي إلى تطوير معرفة جديدة في المنظمة لاستخدامها من قبل الأفراد والمؤسسات. (Little. A & Deokar. V, 2016: 4)

ويؤكد (Dooley, Gubbins, 2021; 321) على أن سعي الأفراد نحو توليد معارف جديدة يركز على طبيعة العلاقات القائمة فيما بينهم، وعلى مقدار تدفق المعرفة الضمنية فيما بينهم، وأن التركيز على سلوك الراغبين في الحصول على المزيد من المعرفة، وحدوث سلوكيات التعلم (الرسمي وغير الرسمي)، يؤثر بشكل إيجابي وكبير في اكتساب المعرفة، كما أنه يؤدي إلى تعزيز وتنمية الموارد البشرية وإدارة المعرفة في المنظمات.

كما أن التفاعل المستمر بين أفراد أي فريق، وشيوع ثقافة الحوار، بالإضافة إلى التأثير المتبادل للأفكار؛ كل ذلك يساهم في تعزيز المعرفي، وخلق المعرفة بشكل إيجابي، والتي تؤدي إلى سد الثغرات الهيكلية، والفجوات المعرفية التي تعيق تدفق المعرفة، وتيسير وصول أوسع إلى مصادر المعرفة، وتسهل كذلك من دمج المعرفة التي تم فصلها سابقاً. (Mitchell et al, 2009; 536)

ولتحقيق ذلك كان لابد من دمج مفاهيم إدارة المعرفة مع مفاهيم السلوك المعرفي، والبحث عن إستراتيجيات جديدة في إدارة واستخدام المعارف القديمة؛ لتوليد معارف جديدة، والوصول إلى الكيفية التي يتم بها تطبيق المعرفة، ومن ثم البدء بدورة الحياة المعرفية من جديد، وما ينتج عنها من تطوير للمعارف المتزامنة مع كل مرحلة في مؤسسات القطاع الخاص والحكومي من أجل خلق: قيمة مضافة، وميزة تنافسية، وتنمية مستدامة، والارتقاء بمواهب الإبداع، الابتكار. (حميدان، 2017: 7)

2- خلفية الدراسة وأهميتها:

يعتبر السلوك المعرفي الفردي في المنظمة مزيجاً من عدد من السياقات المتداخلة النفسية والاجتماعية والتنظيمية التي تلقي بظلالها على هذا السلوك، وتضفي عليه شكلاً ونمطاً محدداً، ينعكس أثرهما على المعرفة، سواء كانت على الصعيد الفردي أو المنظمي، وهي عوامل رئيسية لحدوث فجوة بين المعرفة الحالية والمعرفة المطلوبة للمنظمة، والتأثير على قرارات الأفراد حول ما إذا كان ذلك سيتم بالمساهمة بالمعرفة، وتوليد معرفة جديدة، أو عدم المساهمة بالمعرفة، ولا يمكن سد تلك الفجوة إلا من خلال فهم هذه المتغيرات التي يعد اكتشافها خطوة أولى حاسمة في فهم التداخلات التي تؤثر على سلوك العاملين حسب رؤية كيندي. KENNEDY, Tara, et al, 2004:392).

تعد الثقافة التنظيمية في المنظمة والذاكرة التنظيمية لها، وكذلك أساليب التعلم الجماعي فيها، من المكونات الرئيسية للمنظمة والمتغيرات التنظيمية التي تلعب دوراً هاماً وبارزاً في توجيه الأفراد إلى السلوك المعرفي الإيجابي، وذلك من خلال تهيئة هذه المتغيرات، وجعلها ملائمة، وداعمة للعاملين في المنظمة على التفاعل والتواصل المعرفي الصحيح، والمساهمة في توليد المعرفة، واتباع استراتيجيات، وأساليب من شأنها تعزيز المساهمة وتوجيه السلوك المعرفي الفردي والمنظمي نحو الإبداع المعرفي ومهارات الابتكار.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في جعل إدارة المعرفة داخل المنظمات غير متأثرة بسلوكيات أو ممارسات العاملين مع معارفهم ومعارف من حولهم، على اعتبار أن مفهوم إدارة المعرفة وعملياتها هي ذاتها عملية إدارة هذا السلوك المعرفي للعاملين لديها، وانطلاقاً مما سبق تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور السلوك المعرفي في توليد المعرفة، ودور الاستراتيجيات التنظيمية المؤثرة على السلوك المعرفي في المنظمات.

3- أهداف الدراسة:

1. التعرف على دور السلوك المعرفي في توليد المعرفة، والمفاهيم ذات العلاقة.
2. التعرف على الاستراتيجيات التنظيمية ودورها في دعم السلوك المعرفي نحو توليد المعرفة، والمتمثلة فيما يلي:
 - دور الثقافة التنظيمية في دعم السلوك المعرفي للأفراد نحو توليد المعرفة في المنظمات.
 - دور الذاكرة التنظيمية في دعم السلوك المعرفي للأفراد نحو توليد المعرفة في المنظمات.
 - دور التعلم الجماعي في دعم السلوك المعرفي للأفراد نحو توليد المعرفة في المنظمات.

4- منهجية الدراسة:

في سبيل تقديم وصف منهجي وتعريف كامل بموضوع الدراسة، فقد تم استخدام منهجين من المناهج التحليلية، وهما:

1. **المنهج الوثائقي أو النظري:** وذلك لاستقراء مضمون الدراسات السابقة حول السلوك المعرفي في توليد المعرفة، واستعراض الأفكار والعوامل والمتغيرات في هذا المجال، حيث يُعرّف هذا المنهج بأنه: أحد أشكال البحوث الذي يقوم على الجمع المتأني للوثائق على أساس محاولة فهم ظاهرة معينة من خلال ما يتوفر عنها في المصادر العلمية. (الجندي، 2012: 313).
2. **منهج تحليل المضمون:** وهو يعني الوصف الموضوعي لدور السلوك المعرفي في توليد المعرفة في المنظمات، والربط بين المفاهيم ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وذلك بدمج مفاهيم الإدارة، المتمثلة في الثقافة التنظيمية والذاكرة التنظيمية والتعلم الجماعي مع مفاهيم إدارة المعرفة المتمثلة في السلوك المعرفي وتوليد المعرفة، فهو كما عرفت (حسونة، 2014: 3) بأنه المنهج الذي يسعى إلى اكتشاف المعاني الكامنة في المحتوى، والعلاقات الارتباطية بهذه المعاني من خلال البحث الموضوعي والمنظم للسّمات الظاهرة في هذا المحتوى".

5- مصطلحات الدراسة:

- **السلوك المعرفي Knowledge Behavior:** يُعرّف مفهوم السلوك المعرفي بأنه: "استجابات يصوّرها الفرد بعد احتكاكه بأفراد آخرين، أو اتصاله بالبيئة المحيطة. ويكون السلوك إما فردياً، أو جماعياً، أو تنظيمياً، وهو يبنى على التعلم اللفظي، أو عن طريق الاكتشاف، أو عن طريق تركيب بنية معرفية تدمج معلومات جديدة في الخبرات السابقة، وفي الغالب تتزامن هذه الطريقة مع عملية توليد المعرفة التي تحتاج إلى عملية تجميع واستخلاص وتشخيص ومشاركة المعرفة؛ لذا كان التفاعل الاجتماعي والتعلم الجماعي من أهم الأساليب المحفزة للسلوك المعرفي" (ضليمي، 2021: 222).
- ويمكن تعريفه إجرائياً بأنه: الأنماط والميول التي يتبناها الأفراد لمعالجة معارفهم من خلال (البحث والمشاركة والاكتساب والتوليد) لسد حاجة أو تحقيق هدف أو تعلم جماعي، وقد يتخذ السلوك المعرفي الشكل الجماعي لدى الأفراد الذين يشاركون في الأنشطة نفسها (الرسمية، أو غير الرسمية)، وتتبع المنظمات بعض الاستراتيجيات التي تدعم هذا السلوك نحو تحقيق أهدافها وغاياتها الاستراتيجية.
- **توليد المعرفة Knowledge generation:** هي عملية مستمرة في اكتساب أو شراء أو تعلم المعارف أو الأفكار أو البيانات الحديثة لتوليد خدمة أو منتج أو عملية جديدة على مستوى عال من الأداء، من خلال مشاركة جماعات العمل والأفراد. (العماري، 2018: 9).
- وتعرف الباحثة عملية توليد المعرفة إجرائياً بأنها: عملية اكتساب وإنشاء للمعارف، والمهارات الجديدة لدى الأفراد، والتي تقتضي توجيه سلوكهم المعرفي في المنظمة نحو التعلم، ومشاركة، وتبادل معارفهم الضمنية، ومهاراتهم، وخبراتهم مع الآخرين.
- **الثقافة التنظيمية Organizational Culture:** يعرف (أبو بكر، 2004، 406) الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة القيم، والعادات، والمعايير، والمعتقدات، والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة، وطريقة اتخاذ القرارات، وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية، وكيفية تعاملهم مع المعلومات، والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة".

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: الهوية المعرفية للمنظمة والتي تميزها عن باقي المنظمات الأخرى، وتتمثل في فكر وثقافة العاملين فيها، والتي تنعكس على سلوكهم المعرفي، وتتجسد في أساليبهم في العمل، لتحقيق أهدافهم وغاياتهم المشتركة مع أهداف وغايات منظمته.

- **الذاكرة التنظيمية Organizational Memory** : تعرف بانها "قاعدة المنظمة من المعارف والخبرات والمهارات المخزنة طوال تاريخ المنظمة، والتي يتم استحضارها في عملية صنع القرار، وخدمة لأهداف المنظمة الحالية والمستقبلية"، وقد صعب الاتفاق على مفهوم واحد للذاكرة التنظيمية ؛ كونها ارتبطت بمواضيع مختلفة ، مثل : التعلم التنظيمي والمعرفة التنظيمية والسلوك التنظيمي، وغيرها. (حسين، ولياس، 2022: 23).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: " الحافظة المعرفية التي تخزن أحداث وخبرات الماضي باستدعائها من ذاكرة العاملين فيها، وذلك بتسجيلها وأرشفتها، ومن ثم تنميتها والاستفادة منها مستقبلاً في ضوء عمليات توليد المعرفة.

- **التعلم الجماعي group learning** : عرف (Fenwick, T, 2008; 4) التعلم من منظور اكتساب المعرفة بأنه: عملية بشرية فردية لاستهلاك وتخزين مفاهيم ومهارات - سلوكيات - جديدة، ويتم في الغالب ترجمة التعليم على شكل قدرات تضاف إلى الموارد التنظيمية، وتميل مفاهيم المعرفة الضمنية أيضاً إلى استخدام هذا التوجه الفردي للاكتساب، وتصور التعلم كعملية لتوضيح تلك المعرفة، والمهارة التي تم اكتسابها بالفعل من قبل الفرد، وتم طبعها في سلوكه.

وتعرف الباحثة التعلم الجماعي بأنه: الأنشطة (الرسمية وغير الرسمية)، التي يتبعها مجموعة من الأفراد، لاكتساب المعرفة، ومشاركتها فيما بينهم، بهدف تطوير، ونشر معارف جديدة بينهم تساعد في حل المشكلات، واتخاذ القرارات، والإبداع، والابتكار.

6- الإطار النظري:

6-1 المحور الأول: دور السلوك المعرفي في توليد المعرفة:

6-1-1 مفهوم توليد المعرفة: إن التطور المعرفي لمفهوم توليد المعرفة من خلال المصطلحين (Knowledge Generation) و (Knowledge Creation) يبدأ مع بداية ظهور مصطلح توليد المعرفة عام 1994م ؛ وذلك عندما أشار إليها نوناكا في دراسته حول الشركات اليابانية (Nonaka, 1994;5) "إن الشركات الناجحة هي تلك التي تخلق باستمرار معرفة جديدة، وتوزعها على نطاق واسع في جميع أنحاء المنظمة وتجسدها في تقنيات ومنتجات جديدة".

أخذ مفهوم توليد المعرفة بعداً آخر لدى بوردو و كويلرد، يقوم على التعلم فهم يرون أن توليد المعرفة عملية تبدأ بفكرة يقدمها الفرد، وتكتسب من خلال التعلم، والبحث العلمي، والتطوير التقني لأجل امتلاك مستقبل قابل للنمو التطبيقي؛ وذلك من خلال طريقتين هما: الحصول على المعرفة، بشرائها، أو استئجار خبراء من خارج المؤسسة؛ أو عن طريق إنشاء المعرفة من داخل المؤسسة بطرق بحث رسمية (Bourdreau&Couillard, 1999; 27) ، أما نويل (Newell et al, 2009, P; 23) فوصف توليد المعرفة بأنه: نشاط ينجزه فريق من الناس وليس أفراد يعملون بمفردهم.

أوضح نوناكا في دراسته (Nonaka, & al, 2006; 1182) أن عملية توليد المعرفة "عملية مستمرة من التعلم، والتي يتغلب فيها الفرد على الحدود والقيود المعلوماتية، لتكوين سياق جديد، والحصول على رؤى ومعارف جديدة"، والتي تتم من خلال أربع آليات أو عمليات، وهي على النحو التالي:

- **التشارك:** هي عملية الاشتراك في الخبرات والمعارف وإيجاد معرفة ضمنية.
- **التجسيد:** وهي عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة أو صريحة (إظهارها الى الخارج)، من خلال الحوار الجماعي، أو الكتابة.
- **الاستيعاب:** وهي عملية تحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ضمنية (استيعاب المعرفة الصريحة بشكل ضمني)، وتكرار أداء العمل والممارسة.
- **التجميع:** وهي عملية تحويل وتنظيم جميع المعارف الصريحة والظاهرة من الأفراد إلى الجماعات، ومن ثم إلى المنظمة، وتكوين معرفة جديدة داخلها.

يمثل توليد المعرفة أمراً مهماً وحاسماً في المنظمات الباحثة عن القيمة الجديدة في أعمالها، وإن اهتمام المنظمة بالمعرفة التي يمتلكها الأفراد - وهي غالباً ما تكون ضمنية - يعود إلى كونها جزءاً من ممتلكاتها المعرفية، ولذلك تقوم المنظمة بجمع المعارف والمهارات التي يمتلكها الأفراد، ودمجها، وجعلها متاحة للمنظمة كلها، واستخدامها لإيجاد الحلول الابتكارية.

وفي دراسة جين وآخرون (Jin-Feng, et.al, 2017, p291) تم تقسيم المعرفة تبعاً لبعدي المعرفة إلى معرفة صريحة ومعرفة ضمنية؛ فالمعرفة الصريحة يمكن تحويلها وتبادلها في شكل رموز أو لغة طبيعية، أما المعرفة الضمنية فهي متجذرة في السلوك الشخصي للفرد، والخبرات، والقيم، والمواقف المحددة التي يصعب ترميزها، كما أن مشاركتها تقوم على المعرفة المخفية التجريبية للفرد الموظف، وهو الوحدة الأساسية لأنشطة وإدارة المؤسسة، وكذلك فإن تكوين، ومشاركة، واستيعاب المعرفة في المنظمة على أساس الفرد يعزز توليد المعرفة الداخلية وتطويرها.

6-1-2 مفهوم السلوك المعرفي لتوليد المعرفة: يصف ليو مصطلح "سلوك توليد المعرفة لدى الفرد" بأنه: السلوكيات التي يكتسب بها الفرد معرفة جديدة، وهي المعرفة التي لم تكن في السابق في حوزته (Liu, M. S. 2012;443). وقد أشار إلى ذلك (NONAKA, 1994; 17-20) نوناكا في دراسته، حيث قال: "يقوم سلوك توليد المعرفة لدى الفرد، على التفاعل المستمر بين الفرد مع العالم الخارجي. مما يشكل أنماطاً جديدة ومختلفة من التفاعل بين الأفراد وبيئتهم، فالمعرفة الضمنية التي يحتفظ بها الأفراد تكمن في صميم عملية تكوين المعرفة التي يتم إخراجها من خلال التفاعلات الديناميكية بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، والتي تنمو وتتوسع بشكل حلزوني تصاعدي حتى تصل إلى مستويات أعلى، بدءاً من المستوى الفردي حتى المستوى الجماعي، ثم إلى المستوى التنظيمي، والوصول أحياناً إلى المستوى بين المنظمات المتشابهة والمختلفة".

وذكر ليو (Le, C. Y., 2016, p;269) أن عمليتي إنشاء المعرفة والمشاركة مترابطتان بشكل متبادل؛ حيث يلعب سلوك توليد المعرفة لدى الموظفين وسلوك المشاركة الإيجابية دور التعزيز المتبادل في تكوين معارف المنظمة؛ وعليه فإن المعرفة المتولدة لدى الموظف لن تكون ذات قيمة حتى يتمكن الموظفون الآخرون من قراءتها وتقييمها واستخدامها.

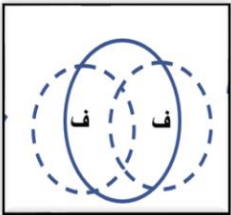
وتخلص الباحثة إلى أن توليد المعرفة ليست عملية معرفية وحسب، إنما هي عملية تتكامل فيها المعرفة مع النشاط الإنساني المتمثل في الممارسات والسلوكيات التي يتبعها الأفراد، وسعيهم نحو مشاركة وتبادل المعرفة، من خلال التفاعل والتواصل في مختلف المجالات والمستويات؛ لتكوين بيئة تنظيمية متكاملة، ومهيئة لحدوث سلوك معرفي مولد للمعرفة.

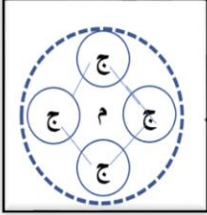
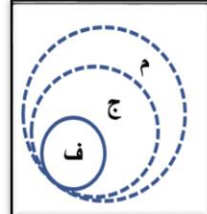
ويجتمع هذا المعنى في ثلاثة أبعاد أساسية مكمل ومتمة لبعضها البعض، هي:

1. البعد الإنساني: المتمثل في الشخصية والعمليات السلوكية، والتفاعل الاجتماعي.
2. البعد المعرفي: وهي تتمثل في حدوث سلوك مساهمة بالمعرفة إيجابي، يظهر في شكل اكتساب للمعرفة، وتشارك معرفي، وتعلم.
3. البعد المنظمي: والمتمثل في بيئة عمل، وبيئة تنظيمية، وأدوات تقنية.

ويوضح الجدول التالي (1) السلوكيات المعرفية في عمليات توليد المعرفة:

جدول (1) السلوكيات المعرفية في عمليات توليد المعرفة من إعداد الباحثة بتصرف

عمليات توليد المعرفة	المفهوم	السلوكيات المعرفية المتبعة في عمليات تحويل المعرفة	كيفية تحويل المعرفة ف = فرد ج = جماعة م = منظمة
1- التشارك	(التطبيع الاجتماعي) وتوليد المعرفة من خلال الاشتراك في الخبرات والمعرفة الضمنية لإيجاد معرفة ضمنية أخرى	وذلك من خلال: 1. وجود الأنشطة المشتركة بين العاملين، والعمل الجماعي لتبادل الآراء والخبرات. 2. حدوث التفاعلات الاجتماعية بين العاملين داخل المنظمة، وخارجها. 3. تنمية عمليات التعلم داخل المنظمة. 4. تشجيع الابتكار من خلال استغلال الموارد البشرية.	تشارك المعرفة الضمنية من فرد إلى فرد ضمنية ← ضمنية 
2- التجسيد	(الإظهار أو التخريج) وهي عملية تحديد لفظي للمعرف الضمنية تتحول من خلالها الى مفاهيم ظاهرة	1. يتم مشاركة المعرفة الصريحة التي تم إنشاؤها باستخدام المعرفة الضمنية عبر العملية التفاعلية داخل المؤسسة، مما يساعدها على الابتكار	إظهار المعرفة من فرد إلى الجماعة ضمنية ← يحية 

دمج معرفة الجماعة في معرفة المنظمة 	1. تجميع المعارف من المصادر الداخلية والخارجية. 2. تعميم هذه المعارف على كافة مستويات المنظمة. 3. إدماج هذه المعارف في العمل.	(الدمج) وتوليد المعارف الصريحة عن طريق عملية التنظيم المنهجي للمفاهيم بشكل يحولها إلى نظام معرف وإدخالها ودمجها إلى معرفة ضمنية	3- التجميع
استيعاب معرفة الفرد والجماعة والمنظمة 	1. دعم الفهم والتعلم من المصادر المتعددة 2. التدريب المستمر والمنظم للعاملين الجدد. 3. تنوع الأنشطة لزيادة المعارف الضمنية لدى العاملين.	(الادخال) ويتضمن استيعاب الخبرات المتصلة بالمعرفة المشتركة واستيعابها مرة أخرى في المعارف الضمنية.	4- الاستيعاب

6- 1-3 الفجوة المعرفية وتوليد المعرفة: نظراً لأهمية عملية توليد المعرفة، والسعي الدؤوب للمنظمات إلى استخدام أساليب واستراتيجيات توليد المعرفة، إلا أنه يظل السؤال حول قدرة المنظمة على تحديد وإدراك ما هي المعرفة المطلوب توليدها، وبمعنى آخر: ماهي المعرفة الموجودة (ما تعرفه المنظمة) والمعرفة المطلوبة (ما يجب أن تعرفه) والتي ينبغي توليدها واكتسابها لتحقيق أهدافها وهو ما يسمى أو يطلق عليه بالفجوة المعرفية، والتي عبر عنها الباحثون بمعاني عديدة، فقد أشار مايكل (Michael, 1999: 135) الى أن "الفجوة تكون بين الذي يجب أن تعرفه المنظمة لتنفيذ الاستراتيجية وما الذي تعرفه تلك المنظمة فعلياً"، وهي كذلك "الامتداد الفاصل بين ما تعرفه المنظمة فعلاً وبين ما يجب أن تعرفه". (الكبيسي، 2012: 36).

كما تناول كلٌّ من (نجم، 2004: 168) و (Bahatt, 2001: 69) مفهوم الفجوة المعرفية من حيث مستوى التطبيق كالتالي:

- **المستوى الأول:** وهي الفجوة الداخلية التي يقصد بها فجوة معرفة القدرات الذاتية التي تتعلق بفهم مضمون وأبعاد نقاط القوة، ونقاط الضعف، والوعي المتعلق بإمكانات تطوير المعرفة الحالية.
- **المستوى الثاني:** وهي الفجوة الخارجية، والتي يقصد بها الفجوة بين المنظمة وبيئتها التنافسية، وتتلخص في الفجوة بين ما تستطيع المنظمة عمله وما ينبغي عليها معرفته لأجل تحديد الأهداف المنشودة، ووضع الخطط لها.

وحتى تتمكن المنظمة من إدراك وجود فجوة معرفية أو عدمه فإنه ينبغي عليها اتخاذ خطوات منهجية لذلك، وقد حدد (الكبيسي، 2004، ص104) ثلاث مراحل، لتحديد الفجوة المعرفية، وهي:

- 1- **مرحلة إدراك الفجوة:** وهي إدراك أن هناك فجوة أو عدم توافق بين ما هو موجود ومتحقق فعلاً، وبين ما هو غير متحقق وفقاً للمعايير المحددة، ويعد الحوار هو أحد وسائل الكشف عن مدى اتساع هذه الفجوة، وتشخيص الوضع للوصول إلى المعلومات والإجابة على التساؤلات.
 - 2- **مرحلة التحقيق والتحقق:** وهي تعمل على تحليل الواقع وتفسير الظواهر والأخطاء والمشكلات، بحسب ما تم الكشف عنه في المرحلة السابقة من معلومات بالملاحظة، واستطلاع الآراء وعمليات المسح الموضوعية، وكل ما يؤدي إلى تحليل الوضع الحالي.
 - 3- **مرحلة تطوير أو اكتشاف نموذج أو مقترح:** وتأتي هذه المرحلة بعد المرحلتين السابقتين؛ وذلك بوضع وتصميم مقترح وتصور للتغيير المنشود، ومن ثم تبني صورة ذهنية لكيفية قيادة المنظمة والعاملين فيها نحو سد الفجوة التي تم تشخيصها، وذلك بهدف تغيير الوضع القائم إلى ما ينبغي أن يكون عليه.
- إن تحديد الفجوات المعرفية يمكن المؤسسات أيضاً من تحسين مواردها. من خلال تخصيص الموارد بشكل أكثر فعالية، والتركيز على المجالات التي تتطلب أكبر قدر من الاهتمام، وبالتالي تجنب إهدار الموارد في المجالات التي توجد فيها بالفعل معرفة كافية. (Obaid, 2023; 1)
- لذا فإن محاذاة الأهداف وتحسين الأداء وتحسين الموارد كلها مترابطة من خلال عملية تحليل فجوة المعرفة. ومن خلال إجراء هذا التحليل، فإنه يمكن للمؤسسات ضمان توافق معارفها ومهاراتها مع أهدافها، من خلال معالجة نقاط الضعف، وتحسين الموارد وتحقيق كفاءة عالية.
- ويعود السبب في تكون الفجوة المعرفية "إلى طبيعة البيئة وللمعوقات الاجتماعية والسياسية والإدارية أو البعد السيكلوجي أو إلى تحكم الميول والعادات والدوافع في سلوكيات البشر" (الكبيسي، 2005: 73). وبحسب أسباب حدوث الفجوة المعرفية، فإنه ينتج عن ذلك أربعة أنواع من الفجوات المعرفية، وهي على النحو التالي (عيشوش، 2017: 22):
1. **فجوة المعرفة الظاهرية والمعرفة الضمنية:** أي أن المعرفة التي تستخدم في المنظمة والمتمثلة في الإجراءات والقواعد والأنظمة الخاصة بها (الظاهرية)، وهي أقل من تلك المعرفة الموجودة في عقول الأفراد وفرق العمل والذاكرة التنظيمية (الضمنية) في المنظمة، والتي تفقد عندما يترك الأفراد المنظمة لأي سبب، مما يسبب اتساع هذه الفجوة.
 2. **فجوة معرفة العمل:** وهي الفجوة التي تكون بين الإطار النظري والتطبيقي، أي أن المنظمة تستخدم معرفة أقل من التي تمتلكها فعلياً.
 3. **فجوة إنتاج المعرفة:** إن إنتاج المعرفة وتسويقها يحتاج إلى إمكانيات وأدوات وتقنيات متعددة، وكذلك تحتاج لموارد بشرية متخصصة وممكنة، لذا فإن أي فقد أو نقص في الأدوات والإمكانيات أو الموارد البشرية هو سبب في فجوة معرفية.
 4. **فجوة المعرفة المتوافرة والمعرفة المطلوبة:** وهي تسمى المعرفة الحرجة، وهي تلك المعرفة التي تحتاجها المنظمة لإنجاز عمل أو لتطوير منتج أو خدمة، غير أنها لا تمتلك المعرفة المطلوبة لذلك العمل، لذا تعمل المنظمات على استقطاب الخبراء من خارج المنظمة، ودعم البحث والتطوير والإبداع والابتكار، لتوفير المعرفة عند الحاجة إليها.

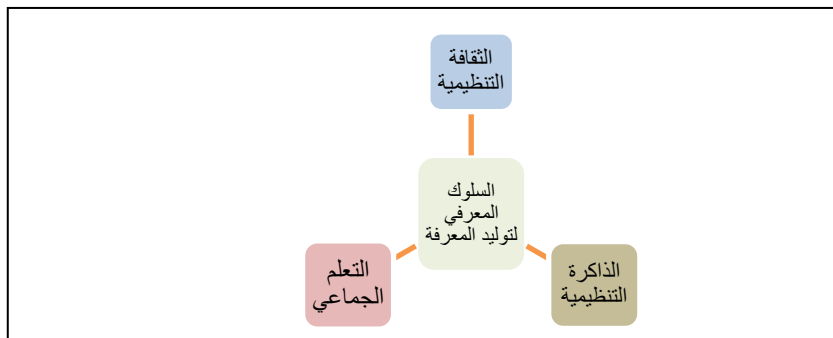
ويمكن تشخيص ومعالجة الفجوة المعرفية بمستوياتها الداخلية والخارجية بعدد من الخطوات، وهي كما يلي:

- تقييم فجوة المعرفة الداخلية للمنظمة يتم بالقياس إلى استراتيجية معرفتها، بينما يتم تقييم فجوة المعرفة الخارجية يتم بالقياس إلى منافسيها.
- التحول والدمج بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة يعمل على حل المشكلات والنقل من فجوات المعرفة.
- تحديد وتخطيط العمليات الجوهرية للمعرفة المطلوبة.
- تحديد أنواع المعرفة اللازمة لمقابلة الأهداف الطويلة والقصيرة. (Michael, 1999: 13).

ويمكن القول بأن تحديد الفجوة المعرفية هي: عملية استراتيجية لأي إطار عمل لإدارة المعارف في المنظمات، والذي يُمكن المؤسسات من اكتساب فهم شامل للمجالات المحددة التي تتطلب التحسين، واحتياجات التدريب التي يجب معالجتها، والأصول التي يجب إنشاؤها.

6-2 المحور الثاني: الاستراتيجيات التنظيمية ودورها في دعم السلوك المعرفي نحو توليد المعرفة:

تلجأ المنظمات إلى إجراء تعديلات، وإدخال مفاهيم، واستخدام استراتيجيات متعددة، سعياً منها نحو تحفيز السلوك الإيجابي للعاملين باتجاه توليد المعرفة، وما يقابله من معالجة السلوك السلبي لهم باتجاه توليدها، هذه الإجراءات هي لضمان تدفق المعارف في مختلف المستويات، مما يعزز ويدعم الإبداع والابتكار. وتعد الثقافة التنظيمية والذاكرة التنظيمية، والتعلم الجماعي، من أبرز الممارسات الإدارية في المنظمات، والتي تعزز توليد المعرفة وسلوكيات الأفراد والمجموعات المعرفية، وهو ما سيتم استعراضه في الشكل رقم (1).



شكل (1) الاستراتيجيات الداعمة للسلوك المعرفي لتوليد المعرفة (من إعداد الباحثة)

6-2-1 الثقافة التنظيمية Organizational Culture كاستراتيجية لدعم السلوك المعرفي لتوليد المعرفة:

لتوضيح مفهوم الثقافة التنظيمية يمكن العودة إلى عدد من التعاريف كما أوردها (مصطفى، 2021: 8) على النحو التالي: فقد عرفها دافيز (Davis) بأنها " مجموعة القيم، والعادات، والمعايير، والمعتقدات والتوقعات المشتركة والتي تعد كدليل للأفراد في المنظمة ينتج من خلالها معايير تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد داخل المنظمة " وأضاف كل من زاوشي وبيل وفريش (And Zawachi French And Bell) إلى التعريف السابق بأنها: «الفلسفات والإيديولوجيات وكذلك الطموحات والآمال والاتجاهات والمعايير التي تربط الجماعة، وكل هذه الخصائص النفسية المتشابهة توضح مدى التوافق والاتفاق والاتساق الاجتماعي سواء أكان ضمناً أم ظاهرياً،

وتتضمن أيضاً كيفية التعامل مع القرارات وكيفية التعامل مع المشكلات وغيرها» أما ذيفنت (Thévenet)، فقد عرفها بأنها: " ذلك العنصر الذي يميز المنظمة عن باقي المنظمات، حيث تعد كمجموعة من المراجع المشتركة داخل المنظمة، والتي تكونت على مدى حياتها استجابة للأحداث، أي أنها تعد كمجموعة متناسقة من الاتجاهات والسلوكيات المشتركة بين العمال في حقل العمل". وقد عرف (اللوزي، 2007) الثقافة التنظيمية بأنها: "الكل المتكامل من مظاهر السلوك المكتسب الذي يظهر، ويمارس بواسطة الأفراد في أي مجتمع، أو هي كل مركب يتضمن المعرفة، والمعتقدات والفنون والأخلاق والقانون والأعراف، وغير ذلك من الإمكانيات والعادات التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في المجتمع".

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية كاستراتيجية لدعم السلوك المعرفي لتوليد المعرفة في الوظائف التي تؤديها داخل المنظمات، والتي يمكن حصرها في ثلاث وظائف أساسية، هي:

- **الوظائف المتعلقة بالأفراد والتماسك الاجتماعي:** تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: فكلما زاد وضوح القيم والاتجاهات المشتركة كلما زاد ارتباط الأفراد ببعضهم البعض. ومن ثم تحقق التآلف والتماسك الاجتماعي بينهم، والشعور بالتوحد وحس المشاركة والعمل معاً بفاعلية. توفر إطاراً جيداً لتشكيل وتوجيه السلوك التنظيمي: فهي تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء، مما يحفزهم للتفكير والعمل بانسجام مع ثقافة المنظمة. والمشاركة في تشكيل القيم التنظيمية وانتشارها بينهم. تسهل الالتزام الجماعي: من خلال تنمية الاهتمامات الجماعية، وجعل العاملين يتفوقون لتحقيق غايات وأهداف المنظمة بفعالية وتقديم مصلحة المنظمة على المصلحة الفردية. تعزز استقرار النظام الاجتماعي: حيث تعمل على تقليص الفجوة بين معتقدات الأفراد من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال والتعاون المستمر والعمل مع بعض بفاعلية، وبذلك تعزز الولاء التنظيمي، ومن ثم تحقق توازن المنظمة كنظام اجتماعي.
- **الوظائف المتعلقة بالتنسيق والتكامل الداخلي:** وتعني تمكين الجماعة من إنجاز الأشياء معاً، والتي لا يستطيع الأفراد إنجازها بمفردهم، وذلك من خلال ما يلي: تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة: عن طريق تعريفهم بكيفية الاتصال الفعال، إذ أن الثقافة التنظيمية لها دور غير مباشر في التأثير على السلوك، من خلال اللغة المشتركة التي يتعامل بها أعضاء المنظمة، والتي تسهل الاتصالات بين مختلف الأطراف في المنظمة. الإحساس بالعضوية والانتماء: فهي تمنح العاملين إحساساً بالانتماء والالتزام بتحقيق أهدافها، مما يساعد على استقرار العاملين وتقليل معدل دوران العمل. توزيع القوة والنفوذ: وذلك من خلال إيجاد اتفاق جماعي حول الكيفية التي يتم بها توزيع النفوذ والسلطة. وكذلك القواعد التي تحكم تصرفات القيادة والعاملين في المواقف المختلفة وكيفية اكتسابها والمحافظة عليها. تحقيق العلاقات بين الجماعات المناظرة: من خلال الاتفاق الجماعي عن طبيعة المناظرة، وطبيعة العلاقات بين الجنسين، ومعايير للعلاقة بين الزملاء. تستخدم كأداة للرقابة الاجتماعية على الأفراد: تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق فهم مشترك بين العاملين للمرجع والمطلوب، فهي بمثابة الدستور المرجعي الذي يضع حدوداً داخل المنظمة للحرية المتاحة، وضوابط للسلوك الجيد والسلوك الممنوع، وما يترتب على كل منهما من نتائج. دعم التنسيق بين أجزاء المنظمة: فهي تحقق الانسجام والترابط وتوحد العمل نحو تحقيق الأهداف والرؤية العامة لها. تحكم طريقة اتخاذ القرارات: حيث تشجع التعاون بين الأشخاص، وتعمل على تطوي، ودعم قدرات فرق العمل، وتشجيعها على الإبداع والابتكار، مما يدعم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

■ **الوظائف المتعلقة بالبيئة الخارجية والتكيف معها:** تساهم الثقافة التنظيمية في إدراك بيئة المنظمة من قبل الإدارة العليا، وتؤثر في معتقدات وافتراسات المخططين عند بناء خططهم، وتوضيح القيم المشتركة بين المنظمة والبيئة والذي يظهر في: تكوين فهم واضح وسائد بين أعضاء المنظمة حول رسالة المنظمة؛ وتكوين اتفاق جماعي نحو الأهداف التي تحققها رسالة المنظمة؛ وتحديد الوسائل التي يمكن استخدامها لتحقيق هذه الأهداف و معايير قياسها، وتحديد طرق التفاعل مع الجمهور الخارجي سواء كانوا عملاء، مساهمين، موردين، منافسين، جهات حكومية، أو منظمات غير حكومية، كما تعتبر مصدراً للميزة التنافسية لها خاصة؛ كونها تؤكد على سلوكيات خلاقة، كالإخلاص في العمل وخدمة العميل. وفي حال كانت الثقافة السائدة مشجعه للإبداع والابتكار فهذا يساهم في جذب الموظفين المتميزين. وكذلك تؤثر على قابلية المنظمة للتغيير، وقدرتها على مواكبة مختلف المستجدات والتطورات من حولها؛ وتقوم أيضاً برسم كيفية وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدتها ونموها؛ والارتقاء بمستوى فاعليتها، وزيادة حصة المبيعات أو تحسين جودة الخدمات التي تقدمها عامة، بخلاف المنظمات التي تقتصر لوجود مثل هذه الثقافة.

وتتشكل لدى كل منظمة ثقافتها التنظيمية التي تتناسب مع طبيعتها وأهدافها والإجراءات والسياسات المتبعة فيها، هذا فضلاً عن حصيلة ممارسات وخبرات العاملين لديها. وتكمن أهمية هذه الثقافة التنظيمية في أنها تساعد على التنبؤ بسلوكيات الأفراد، والمجموعات بما يتناسب مع الأحداث والمواقف التي يمرون بها، وتوسيع مداركهم وقدرتهم في التعامل معها، والتأثير على حاجاتهم، وبالتالي أدائهم، كونها تعطيهم فرصة المشاركة في القرارات. (بو زاهر، 2020: 23)

ويرى جبسون (30: Gibson. James L. et al, 2003) أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك تكمن في كون الأولى هي مدركات تنعكس على سلوك الأفراد ومجموعات العمل؛ كما يشير إلى أن الثقافة التنظيمية عبارة عن "الرموز والعادات والتقاليد وأساليب التفكير وغيرها مما يعبر عن إمكانيات وقدرات الأفراد داخل المنظمة".

فالثقافة التنظيمية مهمة؛ فهي تقود تصرفات الموظفين من أقوال وأفعال، وتحدد ما ينبغي عمله في كل حالة وتمكنهم من الالتزام، والانضباط، والإبداع، والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفع بهم إلى أداء فردي متميز. والثقافة التنظيمية الموجهة نحو المعرفة وتطبيقاتها لها دور بارز ومتميز في المنظمات عن الثقافة التنظيمية غير الموجهة نحو المعرفة. (Nancy D, & Tricia W, 2008: 21)

ويتطلب إنتاج المعرفة وتقاسمها ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة لها، وهذه الثقافة توجد في عقول الأفراد والجماعات؛ حيث إن العلاقات بينهم تشكل دوراً مهماً في إبداع المعرفة ونشرها والاستفادة منها في المنظمة. (سلطاني، 2013: 39).

وبناء على ما سبق فإن مفهوم الثقافة التنظيمية يقوم على فكرة التشارك المعرفي بين الأفراد والمجموعات، وخلق سلوك معرفي إيجابي يسود بين العاملين لديها نتيجة تشارك واكتساب وتوليد معارف جديدة تعزز من الإبداع والابتكار، لكي تحقق الميزة التنافسية للمنظمة. ومن هذا المنطلق فإن نشر الثقافة التنظيمية التشاركية هو من الأساليب المميزة التي تستخدمها المنظمات لتوليد المعارف الجديدة، كونها تساهم في الأمور التالية:

- 1- في تعزيز الثقة الاجتماعية المتبادلة، مما يساهم في تسريع الاتصال ومشاركة المعارف.
 - 2- تعزز الولاء والانتماء والانفتاح مع الآخرين في العمل.
 - 3- تدعم وتتبنى التغيير والانفتاح نحو التجارب الجديدة بهدف توليد أفكار جديدة، ومن ثم تعزيز الإبداع والابتكار.
 - 4- تنمي الدافعية وثقافة تحفيز الأفراد مادياً ومعنوياً (بعية، 2021: 29)
- ولذلك فإن المنظمات التي تخلو من وجود ثقافة قائمة على تبادل المعرفة والمساهمة بها، فإنها تفقد الكثير من فاعليتها وكفاءتها، وينبغي عليها تحفيز العاملين لديها على تغيير هذه الثقافة. (الكوبي، 2016: 134)

6-2-2 الذاكرة التنظيمية Organizational Memory كاستراتيجية لدعم السلوك المعرفي لتوليد المعرفة:

تباينت الآراء في النظر إلى الذاكرة التنظيمية، كونها ارتبطت بالعديد من المواضيع المختلفة مثل التعلم التنظيمي والمعرفة التنظيمية والسلوك التنظيمي، وتكنولوجيا المعلومات، كما أنها تؤثر على العديد من الأنشطة مثل اتخاذ القرارات، والتنظيم والقيادة، وكذلك تؤثر على الجانب الاجتماعي مثل اكتساب المعرفة وتوليدها، وهي تؤثر أيضاً على العمليات الإدارية، وغير ذلك. غير أن المعرفة هي جوهر الذاكرة التنظيمية، لذا كان من الصعوبة الوصول إلى اتفاق حول مفهوم الذاكرة التنظيمية (Li, Z., & Zhong, Q., 2004:2)

ومن أبرز تعريفات الذاكرة ما هو مذكور في الجدول (2):

جدول (2) أبرز تعريفات الذاكرة التنظيمية، المصدر: (البغادي و اخرون، 2019: 5-6).

الدراسة	التعريف
(Marsh & Olsen, 1976)	1 هي عبارة عن أحداث ماضية ووعود وافتراسات وسلوكيات
(Argry & Schoon, 1976)	2 استخدام مجازي لتكوين أداة مساعدة لوصف سلوك المنظمات
(Huber, 1990)	3 تسليم بتقديم تكنولوجيا المعلومات ونظم الاسترجاع والنظم الخبيرة التي يمكن أن تقود إلى الذكاء التنظيمي
(Stein & Swass, 1995)	4 مقترح الذاكرة الجماعية
(Walch & Ungson) نقلاً عن (الفاعوري، 2021:19)	5 آليات لحماية وتوزيع وإعادة استخدام المعرفة التي حصلت عليها المنظمة.
(Casey et al. 2003; 6)	6 نموذج من المعلومات المخزنة عن تاريخ المنظمة والذي يمكن أن يستخدم للتأثير على القرارات الحالية
(نجم عبود، 2006: 272)	7 هي المستودع الذي يخزن معرفة المنظمة من أجل الاستخدام في المستقبل
(العلاوي، 2006)	8 هي الطرق التي تؤثر بها معرفة الماضي وخبراته وأحداثه في الأنشطة الحالية.

وتخلص الباحثة إلى أن السبب في اختلاف الباحثين في تعريف الذاكرة التنظيمية إلى كونه مصطلحاً مجازياً يعبر عن مفهوم معنوي لا يمكن حصره في جانب واحد، كما أن الذاكرة تختلف بمكان تواجدها إن كانت إدارية، أو تقنية، أو معرفية، وكذلك بحسب شكل حفظها (ضمني في عقول العاملين، أو صريح وموثق في وثائق وسجلات).

تصنف الذاكرة التنظيمية وفقاً لنماذج إدارة المعرفة، وبحسب ارتباطها بإدارة المعرفة إلى قسمين رئيسيين كما يلي:

القسم الأول: الذاكرة الإجرائية والذاكرة التصريحية: فالنوع الأول: الذاكرة الإجرائية: وهي تتعلق بالمفاهيم والأحداث والعمليات، والتي تحدد المهارات المطلوبة لأداء المهمة، وهي ذات طبيعة روتينية، كشكل للسلوك المكتسب المتعلم، كما تتضمن إجراءات تبيين كيفية التعاون مع الفريق ومهارات تحليل البيئة، وهي يمكن أن تكون تلقائية ومتاحة بدون وجود المعرفة الأساسية، مثل إتقان الحساب والإجابة على العمليات الحسابية تلقائياً، ولكن هذا النمط الروتيني قد يحد من إبداع المنظمة إلا أنها تُوجد نوعاً من المعيارية والنمطية في العمليات التشغيلية التي تكون إيجابية في بعض الأحيان، بالإضافة إلى كونها ترتبط بالمعرفة الضمنية للأفراد، فهي قابلة للفقْد؛ ولهذا فقد اقترح الباحثون للتغلب على هذه المعوقات أن يتم الجمع بين الذاكرة الإجرائية والتصريحية في المنظمات. أما النوع الثاني: الذاكرة التصريحية: وهي عكس الذاكرة الإجرائية، إذ تحتوي على معرفة عامة لا ترتبط باستخدام محدد، فهي تساعد الفرد في تحليل المشكلات الجديدة، ومعرفة المسببات، ومقارنتها بالأحداث الماضية، واختيار الحلول المناسبة. ويتم ذلك بالاستدكار الواعي والمقصود للذاكرة التصريحية، ولا تقتصر الذاكرة التصريحية على الفرد بحد ذاته، فهي يمكن أن تتكون من التفاعل المشترك بين فردين أو جماعة، وفي هذه الحالة، يمكن أن تسمى بالذاكرة التصريحية الجماعية. (الفاعوري، ودورة، 2012: 44-45).

القسم الثاني: الذاكرة الجماعية / الفردية: فالذاكرة الجماعية هي مجموعة تفسيرات مشتركة، ذات بناء اجتماعي، لماضي وتاريخ المنظمة، وهي تظهر التأثير الاجتماعي على ذاكرة الأفراد والجماعة التنظيمية، كما تهتم بالسياق الاجتماعي للذاكرة التنظيمية، والذي لا يتجسد فقط في عملية استقطاب وتبادل المعرفة، ولكن أيضاً في كيفية جعل هذه المعرفة مفيدة للأفراد في إطار عملهم. فالذاكرة التنظيمية هي عامل يُسهّل عملية التعلم التنظيمي، إذ تمثل أكثر من مجموع ذكريات أعضاء التنظيم، لذلك فهي تعد ظاهرة اجتماعية. وتتطلب الذاكرة الجماعية الاعتراف بمعرفة الفرد كمكون لها، وتواجدها في العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، وناتج عملية إعادة تدوير المعلومات التي تحصل بواسطة التفاعل وهو من أكثر الطرق فعالية لاكتساب ونقل أنواع المعرفة الضمنية لتوليد المعرفة التي يمكن تطبيقها في مكان العمل. مما يجعلها المعرفة الأساسية والجوهرية لاكتساب الميزة التنافسية للمنظمة. (داهنين، 2017: 95-96)

وقد اختلفت آراء الباحثين حول علاقة الذاكرة التنظيمية بإدارة المعرفة، وتمخض الخلاف فيها عن وجهتي نظر، هما: الأولى: وفيها يتم التأكيد على منظور عملية المعرفة والتزويد بالمعرفة ذات الصلة، والذي بموجبه يتم تحويل المعرفة من منظور العمل إلى منظور العملية، من خلال حفظ السياق التنظيمي وتوثيقه، فالذاكرة التنظيمية هي مفهوم شقيق لإدارة المعرفة، وهما يستخدمان كمترادفين، فالذاكرة التنظيمية هي حفظ للمعرفة للاستخدام الحالي والمستقبلي، فهما يتكاملان ويندمجان معاً. (داهنين، 2017: 118)، أما الثانية: فهي تركز على الزمان حيث إن الذاكرة التنظيمية هي من الماضي، أما إدارة المعرفة فهي تتعلق بالمعرفة المستخدمة حالياً، ويتبنى هذا الرأي (Morris and Morris, 2001). وكلا الرأيين لا ينطبق مع مفهوم إدارة المعرفة، الذي يعتبر الحفاظ على الذاكرة التنظيمية جانباً محورياً فيه، وهي الآلية التي يتم بها استيعاب المعرفة من الماضي والحاضر والمستقبل، فالذاكرة التنظيمية هي عنصر مهم من

عناصر إدارة المعرفة وليست مرادفاً له، إذ تهتم إدارة المعرفة بمعالجة مسألة كيفية إدارة معارف المنظمة، ولذلك فإن مجالها أوسع بكثير من الذاكرة التنظيمية، فتخزين المعرفة التنظيمية واسترجاعها ليستا سوى مرحلة حاسمة في إدارة المعرفة. (حمودة، ودبي، 2017: 22).

فالمؤسسات أنظمة اجتماعية تتكون من الأفراد، وتتطلب تفاعلهم وتعاونهم، وبناء علاقات اجتماعية فيما بينهم؛ وبالتالي تصبح المنظمات مركزاً للذاكرة الجماعية، ومن ثم فإن على المديرين أن يدركوا المكون الأساسي لذاكرة منظماتهم، وهم الأفراد وعلاقاتهم، وهو ما يمثل الجانب الإنساني في الذاكرة التنظيمية؛ وعليه فإن الذاكرة التنظيمية موجودة في عقول أفراد المنظمة. (الفاعوري، ودورة، 2012: 47)

والحقيقة أن الذاكرة التنظيمية تحتاج إلى اكتشاف المعرفة وتوليدها، وذلك من خلال امتلاك آليات البحث عن مواطنها، حيث إن تلك الآليات تستكشف تموضع نقاط ابتكارها، وأماكن تواجدها داخل وخارج المنظمة، مما يجعل تلك الذاكرة غنية بالقدرات المعرفية. (ولياس، 2022: 43).

وبحسب دراسة (حمودة، ودبي، 2017، ص253) فإن توليد المعرفة هي العملية التي تعمل على تعزيز الذاكرة التنظيمية، وتفعيل الإبداع داخل المنظمة؛ ومن ثم فإن العمليات الأربع (التشارك، والتجسيد، والتجميع، والاستيعاب) تعمل على إضافة معارف جديدة، وتحويل المعارف الموجودة في المنظمة من نوع إلى آخر (صريحة إلى ضمنية والعكس). وذلك بما ينعكس إيجاباً على قيمة وأهمية الذاكرة التنظيمية؛ وخاصة إذا تم تخزين كل المعارف التي تم توليدها في قواعد المعارف. كما تعتبر عملية التوليد عملية إبداع معرفي وتنظيمي، إذا تم تطبيق وتجسيد تلك المعارف في شكل محدث؛ سواء في: الاستراتيجيات، أو الإجراءات، أو العمليات، أو في شكل المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.

6-2-3 التعلم الجماعي-Group Learning كاستراتيجية لدعم السلوك المعرفي لتوليد المعرفة:

أولاً: مفهوم التعلم في المنظمات: يعتبر هذا المفهوم من المفاهيم الأساسية في علم النفس، فهو من خصائص السلوك الإنساني، ولا يوجد اتفاق حول مفهوم التعلم؛ بسبب عدم التمكن من ملاحظة عملية التعلم بشكل مباشر، كما يصعب اعتبار التعلم وحدة قائمة بذاتها، وبالتالي يكون المناسب في هذه الحالة هو دراسة التعلم بشكل منفصل؛ أما التعليم فينظر إليه على أنه من العمليات الافتراضية التي تؤدي إلى حدوث تغييرات في خبرات وسلوكيات الفرد التي يكتسبها من البيئة المحيطة، وهذا التغيير في الخبرات وسلوكيات إنما هو مؤثر على حدوث التعلم. وقد عرّف التعلم بأنه: "عملية تغيير شبه دائم في سلوك الفرد لا يمكن أن يلاحظ بشكل مباشر، ولكن يستدل عليه من الأداء، أو السلوك الذي يتصوره الفرد، وينشأ نتيجة الممارسة لما يظهر في تغيير أداء الفرد" (السلطاني، 2017: 1)

أما التعلم في إطار المنظمة فقد عرفه كلٌّ من تورنجتون وهول (Torrington & Hall)، 1998 بأنه "عملية تتبثق من التفاعل بين الفرد والمنظمة من خلال التأثير والارتباط المتبادل، وبما يجعل أعضاء المنظمة يتعلمون معا بشكل يزيد الكفاءة الجماعية"، وجاء هذا التعريف بالرجوع إلى أبرز علماء المنظمة والإدارة مثل سينج (Senge 1999)، وأرجيريز (Argyris 1978)، و شون (Schon 1978). الذين اعتنوا بالمفهوم الحديث للتعلم في إطار المنظمة؛ كونها أرض العمل الفردي والجماعي. (الكبيسي، ودهام، 2007، 139).

وتناول هذا المفهوم كل من (الكبيسي، ودهام، 2007: 139-140) من خلال عدد من المداخل على النحو التالي:

- 1- وفقاً للمدخل الفلسفي: وهو يصف التعلم بأنه التغيير الجزئي، أو الجذري الحاصل، أو عملية التغيير في السلوك الحالي، أو المستقبلي.
- 2- وفقاً للمدخل المعرفي: الذي يشير إلى وجود علاقة بين المعرفة والتعلم المنظمي، وهي "القدرة التي تمكن المنظمة من التغيير المستمر عن طريق توليد المعرفة المطلوبة"، وتوسع التعريف ليصبح "عملية اكتساب المعرفة، وتوزيع المعلومات، وتفسير المعلومات، وتفعيل الذاكرة المنظمة، للتكيف بشكل مستمر مع تغير الظروف"، ويعرف التعلم المنظمي أيضاً بأنه: "عملية تدفق المعرفة لصياغة خبرات ومفاهيم جديدة في ضوء الأدوار المتبادلة"، كما يعرف على أنه "العملية التي من خلالها يتم استيعاب المعرفة".
- 3- وفقاً للمدخل الاجتماعي: "التعلم المنظمي هو شيء يمكن أن ينبثق من التفاعلات الاجتماعية"، وهو أيضاً: "عملية تفاعلية ابتكارية"، كما يوصف التعلم بأنه: "عملية ثقافية تتأثر بالأبعاد الثقافية للمنظمة".
- 4- وفقاً للمدخل السياسي: لم يتم بحث مفهوم التعلم المنظمي وفقاً لهذا المدخل إلا قليلاً، ومن هذا المنطلق فينظر إلى التعلم المنظمي على أنه يتطلب "تشجيع الرغبة على المشاركة بالقوة المتمثلة بالمعرفة الضمنية والمعلومات، وفتح أبواب الحوار، وذلك من خلال السلوك القيادي الذي يعكس قيمة التعلم ويجسدها".

حسب المفاهيم السابقة تكمن العلاقة بين التعلم والمعرفة في المنظمات في عدد من النقاط، هي:

- يضيف التعلم التنظيمي قيمة للمعرفة التي تمتلكها المنظمة.
- يرتبط التعلم بثلاث عمليات، هي: اكتساب المعرفة وتوزيعها واستعمالها، وعندما تكون المعرفة ضمنية يكون اكتسابها واستعمالها أكثر صعوبة.
- يعد التعلم التنظيمي عملية تفاعل اجتماعي للتحسين المستمر للأداء.
- تحسين قدرة العاملين في المنظمة على فهم البيئة، والتكيف معها؛ لصناعة قرارات ترفع من مستوى فاعلية المنظمة، إلى مستويات عالية دائمة. (الفتلاوي، 2012: 7)

وبحسب الأدبيات التي تناولت موضوع التعلم المنظمي، فقد وضعت عدداً من الأنواع والتصنيفات، والتي يمكن تطبيقها في المنظمات، ومن أبرزها:

التصنيف الأول: وهو ما جاء به العالم بيتر سينج (Peter Senge) الذي قسم التعلم المنظمي إلى نوعين أساسيين هما:

- 1- التعلم التكيفي Adptative Learning: وهو يرتبط بالتعلم التقليدي الذي يركز على الاستفادة من أفكار وخبرات الآخرين وممارساتهم.
- 2- التعلم التوليدي Generative Learning: والأساس في هذا النوع هو الإبداع؛ لأنه يبحث عن طرق جديدة في كيفية تفاعل المنظمة مع بيئتها، وإيجاد طرق إبداعية لحل المشكلات. (نجم، 2004، 259) و (بلخضر، 2015، 160).

التصنيف الثاني: التعلم المعرفي والتعلم السلوكي، كما ذكرت دراسة (عيشوش، 2012: 33) نقلاً عن هيفير (Hefer et al، 2002) الذي صنف التعلم التنظيمي إلى تعلم معرفي وتعلم سلوكي، حيث يعتبر التعلم المعرفي مرحلة أولية للتعلم السلوكي، فأثناء

عملية تغيير المفاهيم يشترط تغيير السلوك، بحيث تكون كل من الجوانب المعرفية والسلوكية للتعليم مترابطة أكثر مما هي متسلسلة، ويتم تقسيمه كالتالي:

1- التعلم المعرفي Cognitive Learning وهو الذي يترجم من خلال التغيرات الإدراكية، ونماذج التفكير التي تطبق وفق الطريقة التي تنظر بها للمنظمة والمحيط.

2- التعلم السلوكي Behavioral Learning ويهدف إلى تغيير الإجراءات، والأساليب التنظيمية في طرق العمل، وأنشطة المنظمة.

التصنيف الثالث: بحسب (العلي، وآخرون، 2006: 332) فإن التعلم ينقسم إلى نوعين، هما:

1- التعلم الإنساني: والذاكرة جزء مهم له، باعتبار أنها مكان أدائه، ويظهر التعلم الإنساني من خلال ثلاثة أشكال، هي:

- التعلم بالخبرة والممارسة: وهذا النوع يعد من علامات الذكاء.
- التعلم بالمثل: وهو يساهم بشكل جيد في تراكم المعرفة عبر الزمن.
- التعلم بالاكتمال: وهو مدخل غير مباشر، ويعتبر أقل من النوعين السابقين.

2- التعلم التنظيمي: حيث تكون بيئة المنظمة هي المفاعل لإدارة المعرفة، وهي تلك البيئة التي تركز على توليد المعرفة الجديدة، ونقل ومشاركة المعرفة الموجودة؛ ومن ثم فإن بيئة المنظمة لديها القدرة على تعزيز اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة، وتضمن هذه المعارف في منتجاتها وخدماتها، وتقوم على إدارة هذه المعارف الموارد البشرية، للحصول على القيمة المضافة، وتحسين الإنتاجية، والوصول إلى الميزة التنافسية.

التصنيف الرابع: ومن التصنيفات التي ينبغي الإشارة إليها في هذا السياق "التصنيف وفقاً للمدخل الفلسفي"، وهو يتضمن: تعلم الحلقة المفردة (Learning Loop–Single)، وتعلم الحلقة المزدوجة (Learning Loop–Double)، والتعلم ثلاثي الحلقة (Learning Loop–Triple). (الكبيسي، دهام، 2007، 139-140)

ثانياً: مفهوم التعلم الجماعي: للوصول إلى مفهوم التعلم الجماعي لابد من الإشارة إلى أن التعلم في المنظمات ينقسم إلى ثلاثة أنواع للتعلم بحسب المستوى التنظيمي كما ذكر سينج (Senge, 1990, p; 7- 23)، وهي على النحو التالي:

1- التعلم على المستوى الفردي: وهو يعني ما يكتسبه الأفراد من معارف جديدة، وما يكتشفونه من حلول للمشكلات، ضمن إطار التغيير الحاصل في سلوكهم، وافترضاياتهم، لزيادة قدرتهم الاستيعابية.

2- التعلم على المستوى الجماعي: ويحدث هذا النوع في فرق التعلم، والمجموعات الخاصة لاكتساب المعرفة، ومشاركتها، ونقلها بشكل دائم، وبصورة صحيحة لجميع الأعضاء أولاً، ثم إلى المنظمة ثانياً.

3- التعلم على المستوى التنظيمي: حيث تكون بيئة المنظمة هي المفاعل لإدارة المعرفة، وهي تلك البيئة التي تركز على توليد المعرفة الجديدة، ونقل ومشاركة المعرفة الموجودة؛ والقدرة على تعزيز اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة، وتضمن هذه المعارف في منتجاتها وخدماتها.

فيركز كل من ويلسون وجودمان، وكرونين (Wilson, Goodman, & Cronin, 2007; 1042) على المعرفة الجماعية والتعلم على مستوى الفريق؛ فالتعلم الجماعي: هو تلك الأنشطة التي من خلالها يطلب الأفراد المعرفة، ويتبادلونها، ويجمعونها من خلال التجربة مع بعضهم البعض.

بينما ينظر لها فينويك (Fenwick, T, 2008; 4) من منظور اكتساب المعرفة، على أنها تحويل المعرفة المكتسبة إلى ممارسة، وهو ما يعبر عنه بـ (السلوك المعرفي للفرد)، ومن هذا المنظور يعرف التعلم الجماعي بأنه: عملية بشرية فردية لاستهلاك وتخزين المفاهيم والمهارات - السلوكيات - جديدة، ويتم في الغالب ترجمة التعليم على شكل قدرات تضاف إلى الموارد التنظيمية. وتميل مفاهيم المعرفة الضمنية أيضاً إلى استخدام هذا التوجه الفردي للاكتساب، وتصور التعلم كعملية لتوضيح المعرفة، والمهارة التي تم اكتسابها بالفعل من قبل الفرد، وتم طبعها في سلوكه.

ويركز البعض على بيئة التعلم، فيُنظر إلى التعلم الجماعي على أنه نهج تعليمي يركز على إنشاء بيئات، يشارك فيها الأفراد بنشاط في عملية تكوين معارفهم الخاصة، من خلال أنشطتهم الفردية، وتفاعلهم مع المدرب أو الأقران (Ameta, Panchal, & Pezeshki, 2010)

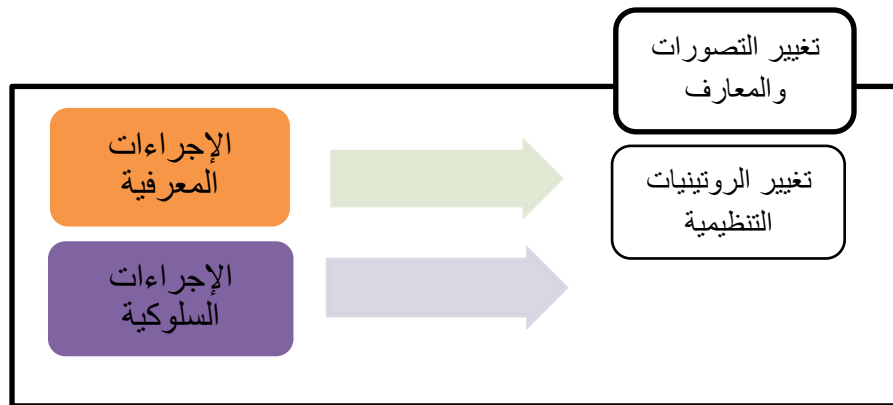
هذه التعريفات وإن اختلفت في وصفها للتعلم الجماعي، إلا أنها تتفق في عدم الفصل والتمييز بين "التعلم الفردي في سياق المجموعة" وبين "التعلم على مستوى المجموعة"؛ حيث يمكن للأفراد التعلم ضمن المجموعة، وبالتالي فإن تعلمهم يؤدي إلى تحسين أداء المجموعة؛ إلا أنه يبقى تعلماً فردياً ما لم تتم مشاركة معارف الفرد مع الآخرين، أو لم تتمكن المجموعة من الوصول إلى معارف الفرد.

فالتعلم الجماعي في المنظمات هو الحالة التي يتم فيها تبادل المعارف والمعلومات والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية، مما يستدعي تغيير الثقافة التنظيمية، والاستراتيجيات، والسياسات والإجراءات والأنظمة التي تعيق عملية التعلم وتسبب المشكلات في العمل اليومي، فالتعلم الجماعي عملية تكيف للحاجات والدوافع والمصالح التنظيمية وقيم جميع العاملين في المنظمة. (السالم: 2007، 38)

ويقوم نجاح المنظمة على مدى استعدادها للتعلم، ويتحدد ذلك من خلال قدرة العاملين فيها على اكتساب المعلومات والمهارات بشكل مستمر وسريع، وكذلك قدرة المنظمة على اكتشاف طاقات التعلم لديهم، وتقييمها والاستفادة منها بما يحقق أهدافها التنظيمية. ومن متطلبات التعلم الجماعي في المنظمات:

- خلق بيئة صحية داخلية للتعلم: تتوفر فيها مواصفات مهمة، مثل: تسلسل هرمي أقل نسبياً، التركيز على العمل الجماعي، وكذلك أن تشجع على التواصل، ومشاركة المعرفة، وأن تسعى نحو استمرار تدفقها من داخل وخارج المنظمة.
 - تحسين البنى التحتية للتعلم.
 - تحسين مهارات تعلم الأفراد ومعارفهم: وذلك بتشجيع المشاركة الفعالة في المنظمة.
- هذه المتطلبات تمكن المنظمة من تحقيق الفائدة القصوى من التعلم، والوصول إلى النتائج المرجوة.

كما ينبغي أن توضع استراتيجية لكل عمل؛ فردي أو جماعي، وأن تكون هذه الاستراتيجية هي الأسلوب، أو الطريقة، أو المنهج المتبع لتحقيق أهداف هذا العمل؛ وبناءً على ذلك فإنه يمكن تعريف استراتيجيات التعلم في المنظمة **Strategies Learning** بأنها: السلوكيات والإجراءات التي يخطط فيها المتعلم، والتي تهدف إلى التأثير على الكيفية التي تتمكن بواسطتها من معالجة المعلومات، وتعلم المهام المختلفة. (لوراسية، 2021: 371-372) وتعرف كذلك: بأنها الأنماط السلوكية، وعمليات التفكير التي يستخدمها المتعلمون، وتؤثر فيما تم تعلمه، وتؤثر أيضاً في معالجة مشكلات التعلم. ويكون التعلم استراتيجياً عندما يعي المتعلمون المهارات والاستراتيجيات (الإجراءات والطرق المحددة) الخاصة التي يستعملونها في التعلم، ويضبطون محاولاتهم لاستعمالها. شكل (2)



شكل (2) إجراءات التعلم المعرفي والسلوكي، المصدر (Hefer et al, 397, 2002)

ثالثاً: استراتيجيات التعلم الجماعي: من استراتيجيات التعلم الجماعي في المنظمات، ما يلي:

- **العصف الذهني Brainstorming**: وهو أسلوب تعليمي وتدريبى يُستخدم من أجل توليد أكبر كم من الأفكار لمعالجة موضوع من الموضوعات المفتوحة من قبل المهتمين أو المعنيين في مجال ما؛ وذلك خلال فترة زمنية محددة، وفي جو يسوده الحرية والأمان في طرح الأفكار بعيداً عن المصادرة والتقويم. وهي من الطرق الحديثة التي تشجع التفكير الإبداعي، حيث تطلق الطاقات الكامنة عند المتدربين، ويكون المتدرب في قمة التفاعل مع الموقف. (خشروم، 2010).
- **ورش العمل Workshops**: وهي إحدى أساليب التعلم التي يحصل من خلالها مشاركة المعلومات والمعارف بين عدد من المهتمين، والخبراء، للوصول إلى معلومات مركزة تساهم في وضوح رؤية العمل واستراتيجيته، وكذلك تسعى إلى طرح وجهات نظر مختلفة ومحتملة للموضوع، وإلى إيجاد نتائج وحلول محددة وتطبيق عملي لها، وتحقيق الورش عدداً من الأهداف (أهداف معرفية، وتعليم مهارات، ومناقشة أفكار ومفاهيم، وتقديم أفكار أو مفاهيم جديدة، وتعارف الأفراد، ودمجهم مع استراتيجيات وسياسات المنظمة، وأخيراً الدعم النفسي وبناء الثقة). (الناجي، 1434، 15-18)
- **فرق التعلم Learning Teams**: وهي طريقة منظمة تمكن المجموعات الصغيرة من معالجة القضايا المعقدة عن طريق الاجتماع المنتظم، والعمل بشكل جماعي؛ وهذه الطريقة موجهة بشكل خاص للتعلم، وتطوير الشخصية على المستوى المهني والإداري، وأعمال التطوير الشخصي. (Ramalingam, 2006; 48)، وهي الشكل الأكثر نمطية في أشكال التعلم الجماعي، ولها طبيعة مؤقتة، حيث يتم تكوين الفريق لدراسة مهمة محددة أو مشكلة معينة. (Simons, & Laat, 2002; 6)، وتتم

أهمية هذه الاستراتيجية كونها تمثل أحد الجوانب الرئيسية لإدارة المعرفة، على المستوى الشخصي ومستوى الفريق، في الحصول على المعرفة "بشكل جماعي ومنهجي" من خلال التعلم والأفكار التي تتكون. وتستخدم هذه الطريقة عندما تسعى المنظمات في أن تكون أكثر إبداعاً، وأن تولد المزيد من الأفكار، وتتعلم بشكل أسرع، وعندما تسعى إلى تحويل تعلمها الجديد إلى معرفة أفضل للمشاركة والتطبيق والاستغلال. (Higgins, M., & Wlodarczyk, S., 2010;43)

• **مجتمعات الممارسة Communities of Practice:** تعتبر استراتيجية عمل حديثة نسبياً، وقد أصبحت محوراً مهماً في التطوير التنظيمي. وهي معروفة بأسماء مختلفة، مثل: المجموعات الموضوعية، ومجتمعات التعلم، وشبكات التعلم، و فرق أفضل الممارسات، والمجموعات العائلية. كما ينظر إليها على أنها من طرق تشجيع الابتكار، وتطوير رأس المال الاجتماعي، وتسهيل ونشر المعرفة داخل المجموعات، وتعتمد المجتمعات عادةً على التقارب الناتج عن الاهتمامات أو الخبرات المشتركة، أو التقارب الناتجة عن مواجهة مجموعة مشتركة من المشكلات في مجال معرفي معين، ولديهم مصلحة في إيجاد، أو تحسين فعالية حلول تلك المشاكل. (Dei, D.G.J. 2020; 2)

• **التعلم في الشبكات Learning in Networks:** ويتم هذا النوع من التعلم الجماعي بين أفراد مختلفين سواءً من داخل أو خارج المنظمة، عن طريق مشاركة مجموعة من الأشخاص بالاهتمامات والخبرات حول القضايا المشتركة بينهم من خلال شبكات التواصل الاجتماعي، والمساعدة في حل المشكلات التي تواجههم، وخلق فرصة للأفراد المشاركين فيها لاكتساب معارف جديدة ومشاركة بينهم. (Simons, & Laat, 2002; 5). كما أصبحت شبكات التواصل الاجتماعي عاملاً مؤثراً على سلوكيات، وحياة الأفراد من مختلف الفئات الاجتماعية حول العالم، وتأسيس علاقة ارتباط بينهم. وتعتبر هذه المنصات فعالة للغاية؛ من أجل تبادل المعرفة والتعلم. (ثابت، 2019: 5). وتتميز شبكات التعلم الاجتماعية في :

- تسريع تدفق المعارف والمعلومات عبر الحدود الوظيفية والتنظيمية.
- تحسين فعالية قنوات الاتصال الرسمية.
- أنها تساهم في تسهيل العلاقات الاجتماعية، وتزيد تدفق المعرفة في المنظمة، وكذلك تعمل على تطوير العلاقات الإنسانية.
- تكوين بيئة تسودها الثقة، وتحسين نوعية المعرفة، من خلال الاستفادة من الخبراء في مجال معين. (ضليمي، الحارثي، 2016)

• **المدونات Blogs:** وهي بمثابة شبكة اجتماعية، وتحتوي في الغالب على معلومات منظمة وغير منظمة، وبالتالي فهي مصادر غنية بالمعرفة؛ ولذا فإن تطوير تقنيات البحث عنها، والتنقيب فيها هو من الضروريات لتيسير الوصول إلى المعارف. (ضليمي، وأبو شرحة، 2021: 98). وإن أبرز ما يميز المدونات الإلكترونية هو كونها تتيح المشاركة، والتفاعل بين المؤلف والقارئ، والمدونات بشكل عام: عبارة عن تطبيقات على مواقع شبكة الإنترنت، وتعمل من خلال نظام لإدارة المحتوى، وهي في أبسط صورها عبارة عن صفحة ويب على شبكة الإنترنت تظهر عليها تدوينات (مداخلات) مؤرخة، ومرتبطة ترتيباً زمنياً تصاعدياً، وينشر فيها عدد محدد من الأشخاص، ويديرها أحد الناشرين على صفحاتها أو شخص من غيرهم. (منصور، 2009: 95)

رابعاً: دور التعلم الجماعي في دعم السلوك المعرفي لتوليد المعرفة: تنطلق العلاقة بين إدارة المعرفة والتعلم الجماعي من كون التعلم الجماعي يمثل إحدى أهم استراتيجيات إدارة المعرفة وأدواتها، والقائمة على سلوك إيجابي من التفاعل المستمر، والمشاركة، والتعاون

المبني على الثقة المتبادلة بين العاملين في كافة مستويات المنظمة، لتحسين الأداء والإبداع نحو تحقيق أهدافها وغاياتها. وتذكر (طبيبي، 2018؛ 126) أن إدارة المعرفة تتطلب القيام بعمليتين فرعيتين، هما: التنشئة الاجتماعية، والتفاعل الاجتماعي من جهة، والتبادل من جهة أخرى، ومن هاتين العمليتين تتشكل العلاقات الاجتماعية الإيجابية بين العاملين، على أساس من المشاركة بالمعرفة، والتعلم الفردي، والجماعي، وكصدر للميزة التنافسية.

ويعد توليد المعرفة من أهم عمليات إدارة المعرفة التي تساهم في اكتساب المعارف، وتعزيز التعلم. وإن مراحل التحول من المعرفة الضمنية والصريحة، والمعرفة الفردية والجماعية، إنما تعتبر وسيلة لدعم وتعزيز مستويات التعلم في المنظمة (المستوى الفردي، المستوى الجماعي، المستوى التنظيمي).

ويفسر نموذج نوناكا (حلزونية المعرفة)، ويوضح العلاقة بين توليد المعرفة والتعلم، حيث إن توليد المعرفة - وفقاً لهذا النموذج - يبدأ من الفرد، وما يحمله من معارف (مهارات، وقيم، واتجاهات، وخبرات)، ثم ينتقل صعوداً إلى مستوى الجماعة، ثم إلى مستوى منظمة أو عدة منظمات، وإن هذا التدفق للمعارف وامتزاجها يعتبر فرصة لاكتساب وتوليد أفكار جديدة، وهو يسمح بالتعلم وتكوين وجهات نظر، ورؤى مختلفة، ومهارات جديدة حول الأشياء؛ وبهذا تحدث عملية التعلم في المنظمة للوصول إلى معارف جديدة، ومهارات أفضل. ومن ثم فإن المعرفة تتكون من الجانب النظري في عملية التعلم، أي: لماذا؟ أما المهارات فإنها تنتج عن الجانب العملي، أي: كيف؟

وبحسب دراسة (حفاظ، وعلي، 2020: 304) فإن مفتاح توليد المعرفة يكمن في عمليات التعلم الجماعي، من خلال حدوث العمليات الاجتماعية لتحويل المعرفة الصريحة والضمنية، الفردية والجماعية ضمن أربع مراحل متداخلة، ووفقاً لنموذج (حلزونية نوناكا)، على النحو التالي:

- 1- تشارك المعرفة: وتعني مساعدة الأفراد على اكتساب المعرفة والخبرة، من خلال مشاركة الأنشطة، مثل: اللقاءات والمحادثات الرسمية وغير الرسمية، وفيها تتم عملية استنباط الأفكار (التجسيد) عبر مناقشة خبرات الأفراد، وتحويلها إلى مفاهيم جماعية؛ كما تسمح مشاركة المعرفة بتبادل الأفكار والخبرات والتجارب - نقل المعرفة الضمنية - بين الأفراد، والمجموعات، وما يتبعه من اكتساب للمعرفة، وتغيير في الممارسات؛ وكل ما تقدم يدعم التعلم الفردي الذي يؤدي إلى التغيير في سلوك الفرد، ومن ثم فإن التعلم الفردي يدعم التعلم الجماعي الذي يدعم التعلم التنظيمي.
- 2- تجميع المعرفة: وهو يعني تحويل المعارف الظاهرة إلى معارف ظاهرة، من خلال دمج المعرفة، وتركيب الخبرات الجماعية، باستخدام مهارات التفكير العالية، وأدوات التحليل، وحل المشكلات؛ مما يساعد الأفراد والجماعات على التعلم، وزيادة المعرفة الظاهرة لديهم، وتكوين معارف جديدة، مما يزيد في حجم المخزون المعرفي المشترك بين أفراد المنظمة، الذي يتم استخدامه والاستفادة منه في المستقبل؛ هذا بالإضافة إلى تفعيل الذاكرة التنظيمية، التي لها دور حيوي في التعلم.
- 3- أخرجة المعرفة: وهي أن تصبح المعرفة الضمنية متاحة، ويتم تحويلها؛ إلى معرفة صريحة، ومشاركتها بعد ذلك مع الآخرين باستخدام وسيلة الاتصال المباشر (الشفوي)، وذلك من خلال الحوارات، والاجتماعات، وتسجيل المعرفة التي يتم اكتسابها في الذاكرة التنظيمية، والاستفادة منها لاحقاً، وهو ما يدعم مستويات التعلم في المنظمة.

4- إدخال المعرفة: وهي تعني تحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ضمنية من خلال تعلم كيفية ممارسة العمل، وكيفية اكتساب المهارات، والممارسات العملية عن طريق تقليد ذوي الخبرة أو التدريب، والتجريب، واتباع الأدلة، والإرشادات، هذا بالإضافة إلى إحداث تغيير في الأفكار لدى الأفراد، مما يدعم التعلم في مختلف المستويات في المنظمة.

وقد شرح (Naeve et al، 2008; 18) العلاقة بين نموذج المعرفة (SECI) والتعلم، حيث إن عملية التعلم تتم في كل مرحلة من مراحل نموذج المعرفة، فيتم التفاعل بين الأفراد لتبادل الخبرات، والحصول على المعرفة عبر التنشئة الاجتماعية، ثم تتم مناقشة تلك الخبرات، وتحويلها إلى فهم فردي جديد؛ ويتم إخراج هذا الفهم الفردي ونقله إلى فهم جماعي. ثم يلي ذلك دمج، وتركيب تلك الخبرات الجماعية للخروج بمعارف ظاهرية جماعية جديدة، يتم استيعابها بعد ذلك عن طريق التفكير؛ وكل ذلك يتجسد في زيادة الفهم الفردي والجماعي. ويخلص ذلك (عيشوش، 2017: 386) بقوله: "إن عمليات التعلم الفردي والجماعي وسيلة لتطبيق المعرفة، وهي تؤدي إلى إبداع معرفة جديدة".

ومن هذا المنطلق ينبغي على المنظمات الباحثة عن النجاح، التركيز على الفهم والإدراك العميق للتفاعل بين إدارة المعرفة، والتعلم، ودورهما الكبير في تحقيق عمليات تعلم فعالة، وتكوين مواقف تعلم متنوعة وكبيرة؛ حيث يصبح التعلم وسيلة للاستفادة من معرفة الأفراد العاملين لديها؛ لذلك ينبغي على المدراء إدراك كيفية جذب هذه المعارف، وخلق بيئة تعلم داعمة، مما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين وممارساتهم العملية.

مما سبق فإن التعلم الفردي يعد مصدراً للتعلم التنظيمي، ويلعب الفرد دوراً هاماً في عملية الانتقال من التعلم الفردي إلى الجماعي ثم إلى التعلم التنظيمي، وتتم عملية الانتقال من مستوى إلى آخر مرتكزة على مجموعة من التفاعلات الاجتماعية والروتينيات التي تقع تحت مسمى المشاركة (Socialization)، (عيشوش، 2012: 48). فيؤدي التعلم الجماعي المؤسس على التفاعل مع الآخرين إلى نوع من السلوك المحفز للمعرفة، الذي يحاول المتعلمون من خلاله معرفة الأسئلة الصحيحة، وهذا خلافاً لما هو الحال في التعلم الرسمي القائم على نقل المعرفة، ومن ثم فإن التعلم غير الرسمي يؤدي إلى سلوك يحاكي المعرفة، حيث يحاول المتعلمون اكتشاف الإجابات الصحيحة، وتوليد كثير من المعارف المطلوبة للمنظمة. (Naeve et al، 2008 ; 6).

يمكن تلخيص العلاقة بين التعلم وسلوك الفرد من خلال النقاط التالية:

- ينتج عن التعلم اكتساب الفرد للمعارف والمهارات.
- كما أن التعلم ناتج عن التجارب والخبرات التي مارسها الفرد أثناء حياته.
- ويُسْتَدل على حدوث عملية التعلم من خلال التغيير في السلوك؛ فالتعلم يؤدي إلى تغيير سلوك الفرد، ويشترط في عملية التعلم أن يكون هذا التغيير في السلوك نسبياً ومستمراً. (بعيرة، 2021: 31)

7- النتائج:

توصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج، على النحو التالي:

- 1- ترتبط فكرة توليد المعرفة بشكل وثيق بالسلوك المعرفي للأفراد، حيث يعتبران جوهريين ومكملين لبعضهما البعض. فهي تعتمد على سلوك معرفي إيجابي يقوم على مشاركة الأفراد في هذه العملية، واعتماد أساليب لاكتساب المعرفة سواء من داخل أو خارج بيئة المنظمة. كما يشتمل ذلك على مشاركة الأفراد لخبراتهم وتجاربهم، وتبادلها مع زملائهم، لتوليد معرفة جديدة، وإطلاق دورة معرفية جديدة.
- 2- يبرز دور السلوك المعرفي في توليد المعرفة في المنظمة، في فهم كيفية تأثير تصرفات الأفراد على عملية إنتاج المعرفة داخل البيئة المنظمة، حيث يُعدّ السلوك المعرفي الإيجابي أساساً لتحفيز هذه العملية، حيث يعزز التفاعل الإيجابي والتعاون بين الأفراد، ويشجع على مشاركة الخبرات والأفكار والتجارب. والذي يؤدي إلى تعزيز عملية توليد المعرفة وتطويرها، وتحقيق الابتكار والإبداع في حل المشكلات، وتطوير الأداء، والمنتجات، وتحقيق قيمة مضافة للمنظمة.
- 3- تحدث الفجوة المعرفية في المنظمات، نتيجة عدم تدفق المعرفة في كافة مستويات المنظمة الإدارية أو الوظيفية مما يعوق تطور المنظمة. ويكمن دور السلوك المعرفي في كونه يجسد إستراتيجية تساهم في دوران المعرفة وتوليد المعارف الجديدة، وسد هذه الفجوات المعرفية في المنظمات الساعية للتميز.
- 4- تساهم الثقافة التنظيمية كاستراتيجية قادرة على إلغاء الحواجز التنظيمية أو الثقافية أو الشخصية بين العاملين في المنظمة، وتعزيز التواصل والتفاعل والانفتاح بينهم، مما يخلق ويهيئ من فرص حدوث عمليات تحويل للمعرفة الصريحة والضمنية وتوليد المعرفة.
- 5- تعد الذاكرة التنظيمية جزءاً حاسماً من إدارة معرفة المنظمة، فهي الاستراتيجية التي تمكنها من حفظ المعرفة المتراكمة بكافة أشكالها، من الماضي واستخدامها في الحاضر للاستفادة منها في المستقبل، والمساهمة في تحفيز عمليات تحويل المعارف الموجودة في المنظمة (من معرفة صريحة إلى معرفة ضمنية). وحدوث عملية إبداع معرفي وتنظيمي إذا تم تطبيق وتجسيد تلك المعارف في شكل استراتيجيات جديدة، وإجراءات جديدة، وعمليات جديدة أو في شكل منتجات وخدمات جديدة تقدمها المنظمة.
- 6- التعرف على مفهوم التعلم الجماعي كمفهوم يعبر بشكل مباشر عن السلوك المعرفي للفرد، فحدوث تغير في سلوك الإنسان إنما هو نتيجة حتمية لعملية التعلم، والتبادل المعرفي للمعارف الضمنية إلى معرفة موثقة، وتوجيه سلوك الأفراد نحو اكتساب ومشاركة المعرفة الضمنية والصريحة وتوليد معارف جديدة، من خلال اتباع أساليب التعلم، مثل: عمليات التدريب وورش العمل والعصف الذهني، ومجتمعات الممارسة وفرق التعلم في الشبكات والمدونات كأدوات وأساليب لتوليد المعرفة وتحويلها في المنظمات.

8- التوصيات

- بناءً على على الدراسة الحالية ونتائجها، يمكن تقديم التوصيات التالية للبحوث والدراسات المستقبلية حول سلوك المعرفة في إدارة المعرفة:
1. توسيع نطاق الدراسة حول السلوك المعرفي في توليد المعرفة بحسب التوجهات الحديثة، مثل تطبيقات الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة، وكذلك دور السلوك المعرفي وارتباطه بما يستجد من مفاهيم إدارية مثل مفهوم الهوية التنظيمية وهي جزء من ثقافة المنظمة، وكذلك الذاكرة الجماعية كنوع من أنواع الذاكرة التنظيمية.

2. استمرار الجهود البحثية والدراسات واستخدام مناهج مختلفة وتطوير أدوات وطرق قياس وتقييم السلوك المعرفي في المنظمات، والبحث حول العلاقات والكشف عن التأثيرات المتبادلة بين السلوك المعرفي في إدارة المعرفة وبين الجوانب الإدارية المختلفة، وكذلك بين السلوك المعرفي والمكونات المادية والبشرية والمعرفية المختلفة في المنظمات.
3. اهتمام المنظمات بدعم وتشجيع دراسات السلوك المعرفي للعاملين، والمساهمة بشكل فعال في تطوير النظريات والممارسات الحالية كجزء من إستراتيجية إدارة القوى البشرية فيها، لتعزيز أهداف إدارة المعرفة في المنظمات وتحسينها.

9- الخاتمة

تناولت هذه الدراسة موضوع السلوك المعرفي للأفراد في المنظمات لتوليد المعرفة، وهو من المواضيع التي لم تدرس بشكل كافٍ، خاصةً في الإنتاج الفكري العربي، وهي أيضاً من الدراسات القليلة التي تدمج بين مفاهيم السلوك المعرفي وعملية توليد المعرفة في المنظمات، كما تساهم هذه الدراسة في مساعدة الإدارات العليا في المنظمات على تتبع السلوك المعرفي للعاملين لديها، وفهم كيفية تشكل المعرفة وتوليدها، ومعرفة دور الاستراتيجيات التنظيمية، مثل: الثقافة التنظيمية، والذاكرة التنظيمية، والتعلم الجماعي في دعم هذا السلوك، كما أن الدراسة الحالية يمكن أن تكون انطلاقة لدراسات أخرى تهدف إلى استخلاص معايير لتقييم للسلوك المعرفي في عمليات إدارة المعرفة، مثل: البحث عن المعرفة، والتشارك المعرفي، واستخلاص المعرفة، وكذلك تقييم الاستراتيجيات التنظيمية في المنظمات، مثل: دور القيادة الإدارية، والهيكل التنظيمية، والتخطيط الاستراتيجي، وتحديد الخطوات والأساليب المناسبة لتعزيزها وتحسينها.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أبو بكر، مصطفى محمود (٢٠٠٤): إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- بعيرة، سارة. (2021). أثر توليد المعرفة وفق نموذج SECI على تحسين القدرات الإبداعية للعاملين، دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر بالمسيلة، جامعة المسيلة. Doctoral dissertation. <https://cutt.us/Qepiv>
- بو زاهر، عرافة. (2020). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء في المؤسسة (دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب العيون بسكرة). أطروحة ماجستير. جامعة محمد خيضر - بسكرة - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قسم العلوم الاجتماعية.

[http://archives.univ-](http://archives.univ-biskra.dz/bitstream/123456789/17454/1/%D8%B9%D8%B1%D8%A7%D9%81%D8%A9_%D8%A8%D9%88%D8%B2%D8%A7%D9%87%D8%B1.pdf)

[biskra.dz/bitstream/123456789/17454/1/%D8%B9%D8%B1%D8%A7%D9%81%D8%A9_%D8%A8%D9%88%D8%B2%D8%A7%D9%87%D8%B1.pdf](http://archives.univ-biskra.dz/bitstream/123456789/17454/1/%D8%B9%D8%B1%D8%A7%D9%81%D8%A9_%D8%A8%D9%88%D8%B2%D8%A7%D9%87%D8%B1.pdf)

ثابت، ثابت. (2019). تأثير شبكات التواصل الاجتماعي على توليد المعرفة وتعزيز الإبداع الوظيفي.

https://www.researchgate.net/publication/334730247_tathyr_shbkat_altwasl_alajtmay_ly_twlyd_almrft_wtzyz_alabda_alwzyfy

داهنين، بن عامر (2017). مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات. أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات تخصص: اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف. <https://core.ac.uk/download/pdf/83145301.pdf>

البغدادي، عادل، وآخرون. (2019). الذاكرة التنظيمية. Memory Organizational. جامعة الفرات الأوسط كلية التقنية الإدارية – كلية التقنية الإدارية، قسم إدارة الأعمال / الدراسات العليا.

https://www.academia.edu/42098946/Organizational_Memory_%D8%A7%D9%84%D8%B0%D8%A7%D9%83%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A%D8%A9

الجندي، محمود عبد الكريم. (2012). مناهج البحث في مقالات دوريات المكتبات والمعلومات العربية: دراسة تحليلية. مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية مج، 18 ع، 2.

حسونة، نسرین. (2014). تحليل المضمون: مفهومه، محدداته، استخداماته. شبكة الألوكة. رابط الإتاحة:

<https://2u.pw/KiFxi0Sy>

حسين، بن عبد الله، و لياس، بوزرورة . (2022). دور إدارة المعرفة في حفظ الذاكرة التنظيمية دراسة حالة مؤسسة خدماتي Khadamty برج بوعريش. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال. <https://dspace.univ-bba.dz/bitstream/handle/123456789/3419/mast-946.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

حفاظ، رانية & علي، عبد الله. (2020). أهمية توليد المعرفة في دعم مستويات التعلم التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة CONDOR. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 23(1)، 295-318.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/119174>

حمودة، نسيم ودبي، عليم. (2017). دور عمليات ادارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية وتفعيل الابداع داخل المنظمات. جامعة زيان عاشور: مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، مج 10.

حميدان، السالم (2017). تطوير نموذج عام لعمليات إدارة المعرفة: تأطير نظري مفاهيمي. كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم المعلومات، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية

خشروم، درة (2010). آثار استراتيجيات التعلم الفردي والجماعي على الولاء العاطفي دراسة ميدانية على العاملين بمستشفيات الصحة في حلب.

https://www.researchgate.net/publication/292090641_atfar_astatyjyat_altrm_alfrdy_waljmaj_ly_alwla_alatfy_drast_mydanyt_ly_alamlyn_bmstshfyat_alsht_fy_hlb

سلطاني محمد رشدي. (2013). المعارف الجماعية كمورد استراتيجي وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة دراسة ميدانية حول مؤسسات قطاع الإلكترونيات بالجزائر. (1)6, 131-164.

<http://thesis.univ-biskra.dz/id/eprint/129>

السلطاني، حوراء عباس كرماش. (2016). مفهوم التعلم وأنواعه. Learning.

<https://repository.uobabylon.edu.iq/papers/publication.aspx?pubid=6867>

القتلاوي، إيناس عباس (2012). أثر عمليات التعلم التنظيمي وخصائص المنظمات المتعلمة في الأداء المتميز: دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة كربلاء. جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة الأعمال، رسالة ماجستير.

<https://uokerbala.edu.iq/wp-content/uploads/2020/07/Rp-Marketing-Mix-Strategies-and-their-Role-in-Identifying-the-Behavior-of-the-Iraqi-Consumer-Toward-Local-Products-An-Empirical-Study-in-Men-Clothing-1.pdf>

ضليمي، سوسن (2021). إدارة المعرفة - الاستراتيجيات ونظم الإدارة والتكنولوجيا. دار تكوين للنشر والطباعة. ط1
ضليمي، وأبو شرحه (2021). استخدام نماذج الذكاء الاصطناعي في تطبيقات إدارة المعرفة: قراءة في الأدب المنشور. دار العالم العربي. ط1

ضليمي، الحارثي (2016). تطبيقات تقنيات المعلومات المستخدمة في دعم عمليات إدارة المعرفة بأمانة العاصمة المقدسة: دراسة مقارنة مع بلدية دبي.

طبيبي، نادية (2018). أثر عمليات إدارة المعرفة على تعزيز التعلم الجماعي دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع سعيدة. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ب جامعة سعيدة، مجلة البحوث والدراسات، ع4.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/442/2/2/80939>

العلي، عبد الستار محمد، وآخرون (2006). المدخل إلى إدارة المعرفة. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان .

- العلواني، حسن، (2006). التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ط1.

العماري، صهيب عبد اللطيف، وأبو جمعة، محمود. (2018). أثر عمليات توليد المعرفة على سلوك الأداء الابتكاري: الدور الوسيط لرأس المال النفسي في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان. مسترجع من

https://meu.edu.jo/libraryTheses/5b56c93e58a3a_1.pdf

عيشوش، عواطف وابن ساهل، وسيلة. 2017. أثر خبرات العاملين في إنتاج المعرفة: دراسة حالة مركز البحث وتطوير بجمع صيدال. رؤى اقتصادية، مج. 2017، ع. 12، ص. 381-396.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/126/7/12/30786>

- عيشوش، خيرة (2012). التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة_ دراسة حالة مؤسسة سونطراك. الجزائر، تلمسان، الكلية التجارية لعلوم التيسير. <http://dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/440/1/Aichouch-kheira.mag.pdf>
- الكبيسي، صلاح الدين. (2005م). إدارة المعرفة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الكبيسي، صلاح & دهام، عبد. (2007). التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار والإسكان في العراق. *Journal of Economics and Administrative Sciences*. 13. 135. 10.33095/jeas.v13i45.1142. <https://www.iasj.net/iasj/download/eb73ac79c3d0fdf2>
- الكوي، فادية عبد الرحمن خالد. (2016). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية. *المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات*، مج51، ع4، 119 - 154. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/808940>
- لوراسية، الطاهر (2021). تبني ممارسات إدارة المعرفة ضمن فرق العمل وتأثيرها على فعالية التعلم الجماعي: دراسة حالة مركب الحديد والصلب سידار الحجار عنابة. *مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال*. 4، Volume 1، Numéro 1، Pages 366-384. <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/635/4/1/155660>
- اللوزي، موسى. (2007). التنظيم وإجراءات العمل. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان. ط2.
- مصطفى، عودة. (2021). الثقافة التنظيمية. مطبوعة علمية بيداغوجية أعدت للوفاء بمتطلبات مقياس الثقافة التنظيمية، جامعة زيان عاشور - الجلفة، الجزائر. <http://fsecg.univ-djelfa.dz/ar/wp-content/uploads/2022/10/BENAOUDA-MOSTAFA.pdf>
- المحمد، داوود سليمان (2013). نقل المعرفة التنظيمية وأثره في أداء منظمات الأعمال (حالة شركات القطاع العام الصناعي في سورية). أطروحة أعدت لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال. كلية الاقتصاد، قسم إدارة أعمال، جامعة حلب.
- منصور، عصام (2009). المدونات الإلكترونية مصدر جديد للمعلومات. دراسات المعلومات. https://www.researchgate.net/publication/304404258_almdwnat_alalktrwnyt_msdr_jdyd_llmlwmat
- الناجي، عبد السلام عمر، (1434). إدارة وتيسير ورش العمل، دليل مهني متخصص يحوي أكثر من 350 فكرة إجرائية. مؤسسة الخبرات الذكية. السعودية. تاريخ الإثاحة 4 / 2 / 1444. رابط الإثاحة <https://attaa.org/library/%D8%AA%D9%8A%D8%B3%D9%8A%D8%B1%20%D9%88%D8%B1%D8%B4%20%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84.pdf>
- نجم، عبود نجم، (2004). إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الأردن، الوراق للنشر، الطبعة الأولى.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Ameta, G., Panchal, J. H., & Pezeshki, C. (2010). A collective-learning approach to sustainable design education. *International Journal of Engineering Education*, 26(2), 265.
https://www.academia.edu/download/15155590/07_ijee2257.pdf
- Bahatt, G.D. (2001), "Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5 No. 1, pp. 68-75. <https://doi.org/10.1108/13673270110384419>
- Bourdreau, A., & Couillard, G. (1999). System integration and knowledge management. *Information System Management*, Fall, 36(1) 24-32
- Dei, D. G. J., & van der Walt, T. B. (2020). Knowledge management practices in universities: The role of communities of practice. *Social sciences & humanities open*, 2(1), 100025.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2590291120300140>
- Fenwick, T. (2008). Understanding relations of individual—collective learning in work: A review of research. *Management Learning*, 39(3), 227-243. https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1350507608090875?casa_token=FY42zX9LEMEAAAAA:hr2wqFwB-JK1ZFAZI38YyKaUgB9D8e6HhAkDow3lV4iDljwipDqL1tFesLvgXzHpIFwFWbSJT_FOho
- Gubbins, C., & Dooley, L. (2021). Delineating the tacit knowledge-seeking phase of knowledge sharing: The influence of relational social capital components. *Human Resource Development Quarterly*, 32(3), 319-348.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/hrdq.21423>
- Hall, L., & Torrington, D. (1998). Letting go or holding on--the devolution of operational personnel activities. *Human Resource Management Journal*, 8(1), 41. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1748-8583.1998.tb00158.x?casa_token=WpCAZxT8HrUAAAAA:V878EDtwXStC2iKvWyReiZLEKQ8AwAxVi1SfbMpqSHKu-uCwtLJM-UvQm6llpOb5ldNF0gZs9aokfc
- Higgins, M., Young, L., Weiner, J., & Wlodarczyk, S. (2010). Leading teams of leaders: What helps team member learning?. *Phi Delta Kappan*, 91(4), 41-45. <https://core.ac.uk/download/pdf/555437485.pdf>
- Jin-Feng, W., Ming-Yan, C., Li-Jie, F., & Jun-Ju, Y. (2017). The construction of enterprise tacit knowledge sharing stimulation system oriented to employee individual. *Procedia engineering*, 174, 289-300.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187770581730139X/pdf?md5=8b70d36b64eea10378eda73e8080f091&pid=1-s2.0-S187770581730139X-main.pdf>
- Kennedy, Tara MD, MED; Regehr, Glenn PhD; Rosenfield, Jay MD, MED; Roberts, S Wendy MD; Lingard, Lorelei PhD Exploring the Gap Between Knowledge and Behavior: A Qualitative Study of Clinician Action Following an Educational Intervention, *Academic Medicine*, May 2004 - Volume 79 - Issue 5 - p 386-393
https://journals.lww.com/academicmedicine/Fulltext/2004/05000/Exploring_the_Gap_Between_Knowledge_and_Behavior_6.aspx
- Laat, M., Simons, R. (2002). Collective learning: Theoretical perspectives and ways to support networked learning. *Vocational training*, 27, p. 13-24
- Little, T. A., & Deokar, A. V. (2016). Understanding knowledge creation in the context of knowledge-intensive business processes. *Journal of Knowledge Management*, 20(5), 858-879.
https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-11-2015-0443/full/html?casa_token=A4NoEBsj3cYAAAAA:j2GOkFG8vu4l1PSK9vAuC1mnIJ_gTeHGmj8f1hmlL9tqbxH5Re8zvBfykKx4HScmzHGJNJDU3kc5NfzsnQIGRJy_ZlIGwWi3siG1wYlGj-FqXFoezElk
- Li, Z., YeZhuang, T., & ZhongYing, Q. (2004, January). An empirical study on the impact of organizational memory on organizational performance in manufacturing companies. In 37th Annual Hawaii International Conference on System

Sciences, 2004. Proceedings of the (pp. 10-pp). IEEE.
<https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=2b4f381ac5ea59e1abb524cd86a5ffb667a4a35f>.

Le, C. Y. (2016). A multi-task principal agent model for knowledge contribution of enterprise staff. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 11, 261-271. <http://www.ijikm.org/Volume11/IJIKMv11p261-271Le2610.pdf>

Liu, M. S. (2012). Impact of knowledge incentive mechanisms on individual knowledge creation behavior—An empirical study for Taiwanese R&D professionals. *International journal of information management*, 32(5), 442-450. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401212000102>

Mitchell, R., Nicholas, S., & Boyle, B. (2009). The role of openness to cognitive diversity and group processes in knowledge creation. *Small Group Research*, 40(5), 535-554. https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1046496409338302?casa_token=15vfOG67rbYAAAAA:CUvrmANvpTLXNd2LOkBAZLv363pu8h1-yaJSOdFSwkjvVabf2yzOMbh8rd1X63JQoCgpsXK7i6mp4w

Michael, H., Zack. (1999). Developing a Knowledge Strategy. *California Management Review*, 41(3):125-145. doi: 10.2307/41166000

Nancy Dubois and Tricia Wilkerson(2008), Knowledge Management: Background Paper for the 122 Development of a Knowledge Management Strategy for Public Health in Canada. Hamilton, National Collaborating Centre for Methods and Tools McMaster University, 3-40.

Naeve, A., Yli-Luoma, P., Kravcik, M., & Lytras, M. D. (2008). A modelling approach to study learning processes with a focus on knowledge creation. *International Journal of Technology Enhanced Learning*, 1(1-2), 1-34. <https://www.academia.edu/download/41109664/f812102117539164.pdf>

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5, 14-37. [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA504_Fall%202008/Uploaded%20in%20Nov%202007/Nonaka%20\(1994\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA504_Fall%202008/Uploaded%20in%20Nov%202007/Nonaka%20(1994).pdf)

Nonaka, I., Von Krogh, G., & Voelpel, S. (2006). Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances. *Organization studies*, 27(8), 1179-1208. <https://brainmass.com/file/364951/Organizational+Knowledge+Creation+Theory.pdf>

Newell, S., Scarbrough, H., & Swan, J. (2009). *Managing knowledge work and innovation*. Bloomsbury Publishing

Obaid, Essam. (2023). The Role Knowledge Gap Analysis Play in Defining Organizational Success. An article on the Forum Square website <https://contentarena6.wordpress.com/>

Ramalingam, B. (2006). *Tools for Knowledge and Learning: A guide for development and humanitarian organisations*. London: Overseas Development Institute. <https://www.ircwash.org/sites/default/files/Ramalingam-2006-Tools.pdf>.

Seng, p " the fifth discipline : the art & practice of the learning organization " , double day , new York, 1990.

Simons, P. R. J., & Laat, M. D. (2002). Collective learning: Theoretical perspectives and ways to support networked learning. *European Journal for Vocational Training*, 27, 13-24. <https://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/6828/5691.pdf;sequence=2>

Wilson, Tom. (1999). Models in Information Behaviour Research. *Journal of Documentation*, 55. 10.1108/EUM0000000007145. https://www.researchgate.net/publication/228784950_Models_in_Information_Behaviour_Research

“The role of Cognitive Behavior in Generating Knowledge”

(Concepts and strategies)

Theoretical study

Researchers:

Dr. Aisha Saleh Al-Ghamdi Dr. Sawsan Taha Dulaimi

Abstract:

This study aims to define “cognitive behavior”, explain its role in generating knowledge within organizations, and understand the reasons for the occurrence of the knowledge gap, and its relationship to cognitive behavior. The study also aims to address the most prominent organizational strategies and their role in supporting the cognitive behavior of individuals towards generating knowledge, which is represented by: culture. Organizational, organizational memory, and collective learning methods. The study used two main research methods: the documentary method and the content analysis method. This study resulted in a number of results, the most prominent of which are: Cognitive behavior has a crucial role in stimulating the generation of knowledge within organizations and filling knowledge gaps. Organizational culture, organizational memory, and collective learning are also strategies that play an important role in enhancing social interaction between employees. In organizations, stimulating the acquisition and exchange of tacit and explicit knowledge, and converting it into new knowledge. The study recommended continuing research efforts on the impact of the organization’s strategies and its components on cognitive behavior on the one hand, as well as the impact of cognitive behavior on knowledge management according to its various processes on the other hand.

Keywords: Cognitive behavior, Knowledge management, Knowledge generation, Knowledge gap, Organizational culture, Organizational memory, Collective learning.