

# تأثير الدور التكاملي لنظام ذكاء الأعمال وعمليات تحويل المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة بحث ميداني في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في مدينة بغداد

م. فراس رحيم يونس العزاوي / جامعة بغداد / كلية الإدارة والاقتصاد

## المستخلص:

الغرض: يهدف البحث إلى استكشاف تأثير نظام ذكاء الأعمال (*Business Intelligence System*) وعمليات تحويل المعرفة (*Knowledge Conversion Processes*) في بناء المنظمة المتعلمة (*Learning Organization*) في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في مدينة بغداد.

التصميم / المنهجية / المدخل: لأجل تحقيق أهداف البحث فقد تم تطوير استبانة أعدت لهذا الغرض ومن ثم فقد اختبر البحث في قطاع الاتصالات، ممثلاً بإحدى شركات الاتصالات المتنقلة في مدينة بغداد، لذا فقد اختيرت شركة كورك تيليكوم كعينة للبحث، وكان الاختيار يستند إلى معيار أفضل الشركات العالمية لخدمة الاتصالات المتنقلة من حيث الريادة وجودة الخدمات في سوق الاتصالات، وانطلاقاً من مخطط البحث الافتراضي الذي يأخذ بالحسبان طبيعة وأبعاد العلاقات بين متغيرات نظام ذكاء الأعمال ممثلة بـ (مصادر البيانات والمعلومات، وتكنولوجيا تكامل البيانات، وتكنولوجيا خزن البيانات، وتكنولوجيا تحليل البيانات، وتكنولوجيا عرض البيانات) وإدارة المعرفة متمثلة بعمليات تحويل المعرفة التي تتضمن (التنشئة الاجتماعية، والتخريج، والترابط، والتذويت) في بناء المنظمة المتعلمة التي تتضمن (القيادة، والتعلم، والاستراتيجية، والتغيير) في شركات الاتصالات في مدينة بغداد، واسترشاداً بهذا المخطط فقد سعى البحث إلى اختبار أربع فرضيات رئيسة المتعلقة بعلاقات الارتباط وعلاقات التأثير بين متغيرات البحث وذلك للإجابة عن التساؤلات المتعلقة بمشكلة البحث والوصول إلى الأهداف الموضوعية، لذا فقد تم اختبارها باستعمال بعض الأساليب الاحصائية، وهي: (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسب المئوية، واختبار كولمنغروف سميرونوف، واختبار استقلالية متغيرات البحث، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار المتعدد، وتحليل المسار). أما في الجانب الميداني فقد تمت الاستعانة بعينة تتكون من (٣٧) فرداً للإجابة عن فقرات الاستبانة.





## تأثير الدور التكاملي لنظام ذكاء الأعمال وعمليات تحويل المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة بحث ميداني في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في مدينة بغداد

النتائج: أظهرت النتائج ان التنشئة، والترابط، والتذويت لها تأثير كبير في بناء المنظمة المتعلمة، وقد كانت التنشئة العنصر الأكثر تأثيراً وذات التأثير الاعظم في المنظمة المتعلمة، وعلى الرغم من ذلك تم التوصل الى ان التخريج ليس له تأثير احصائي في المنظمة المتعلمة. بينما ظهر أن لتكنولوجيا تحليل البيانات التأثير الأعظم في بناء المنظمة المتعلمة، في حين وُجد لمتغير مصادر البيانات أن له تأثيراً معنوياً ضعيفاً من الناحية الاحصائية في بناء المنظمة المتعلمة.

كما تبين أن لعمليات تحويل المعرفة دوراً مهماً في زيادة تأثير نظام ذكاء الأعمال في بناء المنظمة المتعلمة، وهذا دليل على توافر نظام ذكاء الأعمال في شركة كورك تيليكوم المبحوثة ومع انه يؤثر في تعزيز التوجه نحو تحقيق المنظمة المتعلمة.

الآثار العملية: يوفر البحث الحالي تقديم الارشادات لقادة قطاع الاتصالات في معالجة التحدي المتمثل في معرفة مستوى تطبيق نظام ذكاء الأعمال ومستوى عمليات تحويل المعرفة، في بناء المنظمة المتعلمة في إطار التكامل بين نظام ذكاء الأعمال وعمليات تحويل المعرفة.

الأصالة/ القيمة: يعد البحث الحالي واحداً من البحوث القليلة التي درست العلاقة بين نظام ذكاء الأعمال وعمليات تحويل المعرفة والمنظمة المتعلمة، في وقت تطرقت بحوث واسعة النطاق إلى عمليات إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة. أو ذكاء الأعمال وإدارة المعرفة.

**المصطلحات الرئيسية للبحث/** نظام ذكاء الأعمال - إدارة المعرفة - عمليات تحويل المعرفة - المنظمة المتعلمة - شركات الاتصالات - كورك تيليكوم.

## المقدمة

لكل عصر قواه الخاصة التي تميزه عن بقية العصور، وما يميز عصرنا الراهن هو أن قوته تتمثل في المعرفة، إذ لم يستحوذ عنصر المعرفة في أي وقت مضى على الأهمية والاهتمام الكبيرين كما يستحوذ علىها اليوم، لذلك تحاول المنظمات اليوم وبشكل مستمر السيطرة على المعرفة الموجودة لدىها والممتلكة من قبل الأفراد والجماعات داخل المنظمة بحيث تصبح المعرفة مملوكة من قبل الجميع ويمكن للجميع الرجوع إلىها. إلا أنه ومع ظهور العولمة وتطور التكنولوجيا والتغيرات التنافسية المستمرة والمتسارعة في منظمات الأعمال خلقت بيئة أعمال مضطربة، مما دفع الكثير من المنظمات إلى تغيير الكثير من أساليبها التقليدية والبحث عن مهارات جديدة غير تقليدية تبرز فيها قدرتها على التنافس وحرية الاتصال وتشارك المعرفة، مما أدى إلى ظهور مفهوم "نظام ذكاء الأعمال"، الذي يُعنى بتحديد المعلومات ذات القيمة وكيفية الاستفادة منها، وتقييم الموجودات المعرفية للمنظمة وكيفية استغلالها داخل المنظمة وخارجها، كما تساعد المنظمة والعاملين على المعالجة بسرعة وكفاءة أعلى وأكثر من ذلك، مما جعلها ركيزة من الركائز الأساسية لبناء المنظمة المتعلمة، فنظام ذكاء الأعمال مفهوم معقد يمكن أن يتضمن التكيف مع المتغيرات البيئية ومواجهة التهديدات، والمرونة في أداء الأعمال والسرعة والاستجابة للتغيرات.

ونتيجة لعدم نجاح برامج إدارة المعرفة ذات التركيز على نظم وتكنولوجيا المعلومات والتي لم تركز بشكل كافٍ على الجانب الإنساني في إدارة المعرفة، فقد نال موضوع تحول المعرفة أهمية كبيرة في الأونة الأخيرة بوصفه قد لفت الانتباه إلى المورد البشري وأهميته ضمن إدارة المعرفة. لذا فقد أهتمت برامج إدارة المعرفة بضمان تحويل المعرفة من حالتها الضمنية إلى الظاهرة وبالعكس، بحيث تستمر هذه العملية داخل المنظمة التي تقوم بهذه البرامج وتؤدي بالنتيجة إلى الإبداع، عليه فإن عملية التحول تحدث بين الأفراد العاملين في المنظمة، وأن كل فرد أو مجموعة أفراد يمثلون معرفة معينة، لذا ينبغي العمل على تحويل هذه المعرفة فيما بين الأفراد والمجموعات للإفادة منها في مختلف أنشطة المنظمة.

لقد نشأت المنظمة المتعلمة (LO) (منظمة الالفية الثالثة) بوصفها نظاماً دينامياً مرناً يحمل سمات مميزة تكون مناسبة لمنظمات هذا العصر في سبيل التعامل مع الظروف المتخبطة والفوضوية، فقد تحولت العديد من الشركات وبشكل ناجح الى منظمات متعلمة، ويشكل اكثر تحديداً في البلدان المتقدمة مثل شركات (Vodafone, AT&T, Orange, NOKIA, TELKOMSEL)، وقد تم الكشف عن هذا الدليل من خلال العدد الواسع من الادبيات التي تعمل على استقصاء مفهوم المنظمة المتعلمة.



## تأثير الدور التكامل لنظام ذكاء الأعمال وعمليات تحويل المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة بحث ميداني في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في مدينة بغداد

لقد شهد القطاع الاقتصادي العراقي في العقد السابق اعادة نظر كبيرة تهدف الى تطوير منظمات الاعمال للنجاح في ظل التحديات الاقتصادية العالمية الحديثة والتغلب على التأخر في بعض صناعات الاعمال المختلفة، فقد استندت بعض الصناعات ومنها قطاع الاتصالات إلى اعادة الهيكلة وهذه التغييرات التي لا يمكن ان تتم من دون البنية التحتية للتعليم والسماح باستجابات مرنة وامكانية التكيف بصورة سريعة، وبالنظر لما تسهم به المنظمة المتعلمة من دور مهم في عملية تحويل المعرفة، فضلاً عن دورها في تفوق المنظمات وتميزها، فيبدو من الضروري العمل على اعادة النظر في الاساس النظري لإدراك المنطق الذي يقف وراء هذا البحث والإسهام الذي باستطاعته ان يقدمه. لذا يعمل هذا البحث على تقديم رؤى باتجاه فهم لدرجة ادراك منظمات الأعمال لمفهوم (المنظمة المتعلمة) الاستراتيجية المقصودة في البلدان النامية مثل العراق، إذ قام الباحث باختيار إحدى شركات الاتصالات المتنقلة وهي شركة كورك، كما يسعى هذا البحث بشكل خاص لاستقصاء تأثير نظام ذكاء الأعمال وعمليات تحويل المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة.

### المحور الأول/ بعض الجهود البحثية السابقة والإطار المنهجي للبحث

#### أولاً: بعض الجهود البحثية السابقة

سيتم عرض بعض البحوث والدراسات السابقة، سواء أكانت مباشرة أم غير مباشرة لذا نعرض بعض الدراسات في مجالات نظام ذكاء الأعمال، وعمليات تحويل المعرفة والمنظمة المتعلمة، وكالاتي:

#### ١- نظام ذكاء الأعمال

كانت هناك عدد من الجهود الفكرية في مجال نظام ذكاء الأعمال سيحاول الباحث التركيز على البحوث والدراسات القريبة من أهداف بحثه وأبعادها:

ت	(الباحث، السنة) عنوان البحث	هدف البحث	عينة البحث	أبرز النتائج
أ	(Popovič et al, 2009) The impact of business intelligence system maturity on information quality	اختبار نموذج العلاقة بين نظام ذكاء الأعمال وجودة المعلومات والتأثير المتباين المحتمل من نضج نظام ذكاء الأعمال "على جانبين من جوانب جودة المعلومات: جودة المحتوى وجودة الوسائل.	تم جمع البيانات التجريبية من خلال مسح للشركات السلوفينية المتوسطة الكبيرة. والتي بلغ عددها (١٨١) شركة.	إن تنفيذ نظام ذكاء الأعمال يؤثر إيجابياً في جودة المعلومات. كما يؤثر نضج نظام ذكاء الأعمال بشكل أكبر في جودة محتوى المعلومات وجودة الوسائل.
ب	(Bara & Knežević, 2013) The Impact of Right-Time Business Intelligence on Organizational Behavior	مدى إمكانية أسهم نظام ذكاء الأعمال من خلال النقر بزر الماوس في ضغط الوقت المكرس لاتخاذ قرارات أعمال سليمة بجميع مستويات الشركة. ومن ثم تحسين السلوك التنظيمي لجميع موظفي الشركة عن طريق إنشاء منظمة يمكنها أن تتعلم باستمرار والتي يمكنها أن تعزز جودة قرارات الأعمال .	ذات طابع نظري.	إن عملية اتخاذ القرار وعملية التعلم، تؤدي بالضرورة إلى تغييرات في السلوك والتي تؤدي بالنتيجة إلى تغير في سلوك المنظمة بأكملها. وأسلوب اتخاذها للإجراءات.



## تأثير الدور التكاملي لنظام ذكاء الأعمال وعمليات تحويل المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة بحث ميداني في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في مدينة بغداد

ت	(الباحث، السنة) عنوان البحث	هدف البحث	عينة البحث	أبرز النتائج
ج	(Barakat et al, 2013) The role of business intelligence in knowledge sharing- a Case Study at Al-Hikma Pharmaceutical Manufacturing Company	التعرف على دور ذكاء الأعمال في تبادل المعرفة في شركة الحكمة لصناعة الأدوية في الأردن.	ولغرض تحقيق أهداف البحث فقد صممت استبانة لهذا الغرض ووزعت على (٧٥) موظفاً. وقد أعيدت (٦٨) استبانة، واستبعدت (٧) استبانات لكونها غير مكتملة وبالنتيجة بلغت الاستبانات الصالحة للتحليل (٦١) استبانة.	تبين أن هناك تأثير مهم للمعالجة التحليلية الفورية وتنقيب البيانات ومستودع البيانات في المشاركة بالمعرفة. كما تشير نتائج الدراسة إلى أن أدوات ذكاء الأعمال التي كان لها أكبر الأثر في المشاركة بالمعرفة هي: المعالجة التحليلية الفورية، مستودعات البيانات، واستخراج البيانات وعلى التوالي.
د	(الزغير، ٢٠١٤) أثر إدارة المعرفة في العلاقة بين ذكاء الأعمال والأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في قطاع البنوك التجارية الأردنية	التعرف على أثر إدارة المعرفة في العلاقة بين ذكاء الأعمال والأداء التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية من خلال رصد علاقة تطبيق العمليات المختلفة لذكاء الأعمال على الأداء التنظيمي بوجود إدارة المعرفة كمتغير وسيط.	تكونت عينة البحث من جميع المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في الإدارات العليا والوسطي والبالغ عددهم (١٩٠) فرداً في إدارات البنوك التجارية والبالغ عددها (١٣) بنكاً في مدينة عمان.	وجود دور وسيط لإدارة المعرفة في أثر إدارة ذكاء الأعمال في الأداء التنظيمي للبنوك التجارية الأردنية عند مستوى (٥%) .

### ٢- عمليات تحويل المعرفة

ت	(الباحث، السنة) عنوان البحث	هدف البحث	عينة البحث	أبرز النتائج
ا	(Huang & Wang, 2002) Knowledge Conversion Abilities and Knowledge Creation and Innovation A New Perspective on Team Composition	تقديم تصور عن أنماط تحويل المعرفة الأربعة، واستكشاف العلاقات فيما بين هذه الأبعاد وفاعلية ابداع الفرق، بما فيها خلق المعرفة ونقلها، وأداء R & D	تم توزيع ما مجموعه (٣٤١) استبانة لأعضاء فرق R&D الـ (٦٢) فريق. وكان عدد الاستبانات المعادة (٢٩٥) استبانة من (٥٦) فريق، ولكن أربعة فرق كان لا بد من إسقاطها من الدراسة لعدم كفاية عدد الردود الواردة من أعضاء الفريق، وبالنتيجة بلغت الاستبانات الصالحة للتحليل (٢٦٠) استبانة من أصل (٥٢) فريق.	إن مستوى التنشئة الاجتماعية، والترابط، وقدرات التدويت المملوكة من قبل أعضاء الفريق لديهم علاقات إيجابية مع خلق المعرفة ونقلها. اكتمال المعرفة قدرات التحويل له أيضا علاقات إيجابية مع خلق المعرفة ونقلها. الى جانب ذلك، عدم تجانس قدرات تحويل المعرفة إذ تبين أن لديها علاقات سلبية مع خلق المعرفة ونقلها.



## تأثير الدور التكاملي لنظام ذكاء الأعمال وعمليات تحويل المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة بحث ميداني في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في مدينة بغداد

<p>أن ثقافة الترابط تمكن من تحويل المعرفة وتعزز أداء الشركات أكثر من ثقافة التسلسل الهرمي.</p>	<p>اقتصرت العينات على أكبر الشركات التايوانية، والتي بلغ عددها (٦٥٠) شركة. وطلب من المديرين للمشرفين على إدارة المعرفة، وكبار مديري الموارد البشرية وكبار مديري R&amp;D ملء استبانة وقد ارجع منها (١٣٩) استبانة. ومن الاستبانات العائدة، منها (١٣١) فقط صحيحة.</p>	<p>تطوير واختبار تجريبي للتحقيق في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحويل المعرفة على الأداء المؤسسي.</p>	<p>(Tseng, 2010) The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance</p>	<p>ب</p>
<p>أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة التحويلية وعمليات تحويل المعرفة. فضلاً عن ذلك، لا يوجد فرق كبير بين عملية تحويل المعرفة لأعضاء هيئة التدريس وأسلوب القيادة مع الأخذ في الحسبان متغيرات العمر والجنس، والاختصاص وطبيعة التوظيف.</p>	<p>تم اختيار (٩٠) فرداً من أعضاء هيئة التدريس من جامعة أصفهان باستخدام العينات العشوائية الطبقية.</p>	<p>التعرف على العلاقة بين أسلوب القيادة (التحويلية/ المعاملاتية) وعمليات تحويل المعرفة لموظفي الجامعة.</p>	<p>(Allameh et al, 2012) The Study of Relationship between Leadership Styles (Transformational Transactional) and Knowledge Conversion Processes among Faculty Member University</p>	<p>ج</p>
<p>تبين إن المتغيرات المستقلة الأربعة لها علاقة كبيرة مع الأداء الأكاديمي. كما أظهر التحليل أن المتغيرات المستقلة الأربعة تمثل تنبؤ مهم للأداء الأكاديمي.</p>	<p>باستخدام طريقة البحث تم القيام بمسح شمل ٢٦٣ من المستطلعين من كلية إدارة المعلومات، جامعة مارا للتكنولوجيا</p>	<p>دراسة العلاقة بين قدرات تحويل المعرفة والأداء الأكاديمي.</p>	<p>(Masrek&amp; Zainol, 2015) The relationship between knowledge conversion abilities and academic performance</p>	<p>د</p>



## تأثير الدور التكاملي لنظام ذكاء الأعمال وعمليات تحويل المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة بحث ميداني في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في مدينة بغداد

### ٣- المنظمة المتعلمة

ت	(الباحث، السنة) عنوان البحث	هدف البحث	عينة البحث	أبرز النتائج
أ	(Harrim, 2010) Relationship between Learning Organization and Organizational Performance (Empirical Study of Pharmaceutical Firms Jordan) in	البحث في العلاقة بين المنظمة المتعلمة والأداء التنظيمي في ما يخص الصناعة الدوائية في الأردن.	اختيرت عينة من الموظفين تشمل على 400 موظف لتمثيل خمس شركات أدوية، كما قد تم الاختيار على أساس الحجم والعمر والموقع.	توافر علاقة إيجابية وقوية بين المنظمة المتعلمة والأداء التنظيمي.
ب	(Jamalzadeh, 2012) The Relationship between Knowledge Management and Learning Organization of Faculty Members at Islamic Azad Shiraz University, Branch in Academic year. (2010-2011)	التعرف على العلاقة بين إدارة المعرفة المنظمة والمتعلمة.	لهذا الغرض استخدمت نوعين من الاستبيانات، وقد شملت أعضاء هيئة التدريس في جامعة آزاد الإسلامية، فرع شيراز. وكان عدد مجتمع البحث (٢٦١) عضواً شارك منهم (١٥٥ و ١٤٠) ممن استجابوا تماما إلى بنود كلا الاستبيانتين.	أن هناك علاقة إيجابية وذات مغزى بين عناصر إدارة المعرفة المنظمة والمتعلمة.
ج	(Dekoulou & Trivellas, 2014) Learning Organization in Greek Advertising and Media Industry: A way to face crisis and gain sustainable competitive advantage	تستكشف هذه الورقة نمط المنظمة المتعلمة، فضلاً عن ارتباطها بالأداء التنظيمي.	قد تم تنفيذ مسح لاستطلاع آراء عينة من (٣٣٠) موظفا ضمن المستوى الأعلى لشركات الدعاية والإعلان اليونانية، وقد بلغت عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (١٦٣) استبانة.	أظهرت النتائج في ضوء تلك العملية الموجهة نحو التعلم بأنها تعزز قدرة الشركة للتحسين من خلال التطوير والابتكار، ويزيد من فعالية العمليات التنظيمية، ويعزز العلاقات مع العملاء، وأخيراً، يرفع الأداء المالي. وقد تم التوصل إلى استنتاجات.
د	(Dekoulou & Trivellas, 2015) Measuring the Impact of Learning Organization on Job Satisfaction and Individual Performance in Greek Advertising Sector	تستكشف هذه الورقة نمط المنظمة المتعلمة بالاشتراك مع اثنين من نتائج العمل الأساسية: (الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي).	تم استطلاع آراء عينة من (٢٥١) من الموظفين الذين يعملون في (٤٩) وكالة الإعلان.	وقد أظهرت النتائج في ضوء تلك العملية موجهة نحو التعلم مؤشرات حاسمة للرضا الوظيفي والأداء الفردي للموظف وعلى حد سواء، في حين أثبتت النتائج بأن للرضا الوظيفي دور وسيط في العلاقة بين المنظمة المتعلمة والأداء الوظيفي.

## ثانياً: الإطار المنهجي للبحث

### ١- مشكلة البحث

يتمثل الموضوع الرئيس لهذا البحث في المنظمة المتعلمة وفي الطريقة التي يمكن من خلالها ادراك التنفيذ الناجح لهذا المفهوم حتى يصبح ممارسة عملية، وعند ترسيخ ذلك في الذهن يكون بالإمكان الادعاء بان اغلب الابحاث الحالية التي تدور حول المنظمة المتعلمة قد ركزت على تحديد واستكشاف مجموعة من العناصر التي من الممكن ان تؤثر في المنظمة المتعلمة، وتتضمن تلك العناصر كل من العناصر التنظيمية (مثل الهيكل والاستراتيجية والعمليات التنظيمية ونماذج الادارة) وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والعناصر الاجتماعية والثقافية (Senge, 2006; Marquardt, 2002)، في حين استكشفت دراسات بحثية اخرى تأثير المنظمة المتعلمة على الاداء المنظمي (Song, 2008; Aydin & Ceylen, 2009; Oliver, 2009)

وعلى الرغم من ذلك يدعي (Walczak, 2008: 486) ان مفاهيم المنظمة المتعلمة ونظم وتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة قد تم التطرق اليها في العديد من الابحاث بشكل واسع في الاقتصادات الغربية المتقدمة، ومع ذلك ونظراً للوعي المتزايد لتأثير الاختلافات الثقافية بين البلدان وتنوع الخلفيات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية بين تلك البلدان فان تعميم نتائج الدراسات الغربية المتاحة اصبح امراً لا يمكن القيام به، نظراً لتعذره وللشبهات التي تدور حوله، وهذا سيؤدي الى خلق الحاجة الى فحص تلك المفاهيم في الاقتصادات النامية التي تتضمن البلدان العربية ومنها العراق، وبناءً على ذلك يحاول هذا البحث الاسهام في استكشاف تاثير نظام ذكاء الأعمال وعمليات تحويل المعرفة التي ترتبط بصورة مباشرة بالخلفية الاجتماعية والثقافية في بناء المنظمة المتعلمة ضمن سياق شركة كورك تيلكوم للاتصالات. عليها فان مشكلة البحث تمحورت بالتساؤلات الآتية:

- ١- هل تعتمد المنظمة المبحوثة في بناء المنظمة المتعلمة على نظام ذكاء الأعمال وخزين المعرفة التي تمتلكها؟
- ٢- هل يشكل نظام ذكاء الأعمال وعمليات تحويل المعرفة المرتكز الرئيس في بناء المنظمة المتعلمة؟
- ٣- ما البعد والعملية الأعظم والأكثر تأثيراً في بناء المنظمة المتعلمة في المنظمة المبحوثة؟
- ٤- ما أثر نظام ذكاء الأعمال في بناء المنظمة المتعلمة لشركة كورك تيلكوم للاتصالات المتنقلة في بغداد بوجود عمليات تحويل المعرفة؟



## 2- أهمية البحث

لقد عُدَّت اغلب الدراسات المتوافرة المرتبطة بنظم المعلومات وإدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة انها مفاهيم تنظيمية مؤثرة ليس فقط في تحقيق الميزة التنافسية؛ انما كذلك بوصفها مساهماً مؤثراً في نجاح وبقاء المنظمة في بيئة الاعمال التي تتصف بالتنافسية الشديدة، واستناداً الى ذلك يبدو ان استقصاء بعض نواحي نظام ذكاء الأعمال وإدارة المعرفة (التي تتضمن عمليات تحويل المعرفة) وتأثيرها في المنظمة المتعلمة يعد مسألة مهمة من اجل البحث، وفي خضم هذا المقصد لمفاهيم نظام ذكاء الأعمال وعمليات تحويل المعرفة والدور الاستراتيجي المتزايد في التعلم فان هذا البحث يحاول استكشاف موضوع المنظمة المتعلمة ونظام ذكاء الأعمال وعمليات تحويل المعرفة، ومما تجدر الاشارة اليه ان نتائج الابحاث السابقة اشارت الى ان الصيرورة الى مثل هكذا مستوى سوف يعمل على تحسين القدرة المنظمة للابداع، فضلاً عن التحسين المستمر لمرونة الاداء والمرونة الاستراتيجية. أما الأهمية العملية الميدانية للبحث فيعدُّ مرشداً لمديري الشركة المبحوثة في بناء المنظمة المتعلمة من خلال تكامل العلاقة بين نظام ذكاء الأعمال وعمليات تحويل المعرفة.

يعد هذا البحث واحداً من البحوث القليلة التي تعمل على استقصاء العلاقة بين نظام ذكاء الأعمال وعمليات تحويل المعرفة والمنظمة المتعلمة في مقابل البحوث الواسعة التي تأخذ بنظر العناية العمليات المشهورة للمعرفة المرتبطة بخلق واكتساب واستحواذ وتقاسم واستخدام المعرفة، وقد يكون لهذا البحث من الاوراق القليلة التي تعمل على استكشاف موضوع المنظمة المتعلمة داخل شركات الاتصالات العراقية.

ان تنظيم هذا البحث يعتمد على كل ما يشير الى المنظمة المتعلمة وهذا سيعطي اهمية كبيرة لهذا البحث في مسعى لتحليل القدر الذي تكون عنده المنظمات في مثل هكذا بلدان مدركة لمفهوم المنظمة المتعلمة وتناضل حتى تصبح منظمة متعلمة، فضلاً عن ذلك قد يشكل هذا البحث فرصة لفحص امكانية تطبيق ادبيات البلدان المتقدمة على السياقات العربية والعراقية بشكل خاص، فعندما يتقاسم العراق الصفات الاقتصادية والثقافية والتكنولوجية والاجتماعية نفسها، فضلاً عن المعتقدات الاسلامية واللغة مع البلدان العربية، عندها فإن نتائج ومضامين البحث ستكون على قدر من الاهمية العظمى لعدد من الشركات الكبيرة التي تحمل سمات مشابهة وتواجه ظروف مشابهة لظروف شركة كورك تيلكو .

## 3- أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى ما يأتي:

- 1- التعرف على ملامح المنظمة المتعلمة بوصفه أحد الموضوعات المعاصرة، ومن ثم توضيح مدى الأهمية النسبية للمنظمة المتعلمة لدى المنظمة المبحوثة.
- 2- التعرف على نظام ذكاء الأعمال وعمليات تحويل المعرفة في المنظمة المبحوثة، ومن ثم تحديد الأهمية النسبية لكل منهما، مع تحديد تأثيراتهما في بناء المنظمة المتعلمة لدى العاملين في المنظمة المبحوثة.
- 3- بيان دور عمليات تحويل المعرفة في تعزيز أثر نظام ذكاء الأعمال في بناء المنظمة المتعلمة في المنظمة المبحوثة.

- 4- تقديم دعوة للمنظمات العراقية لاسيما منظمات القطاع الخاص لاستعمال طرائق علمية واضحة عند

محاولتها استعمال نظام ذكاء الأعمال وعمليات تحويل المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة.

٥- يقدم هذا البحث فرصة للمديرين لتعزيز وجهات نظرهم وتوسيع آفاقهم عن طبيعة الأفراد العاملين معهم فيما إذا كانوا يستطيعون بناء المنظمة المتعلمة.

٦- بلورة نتائج البحث الأساسية على شكل مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات.

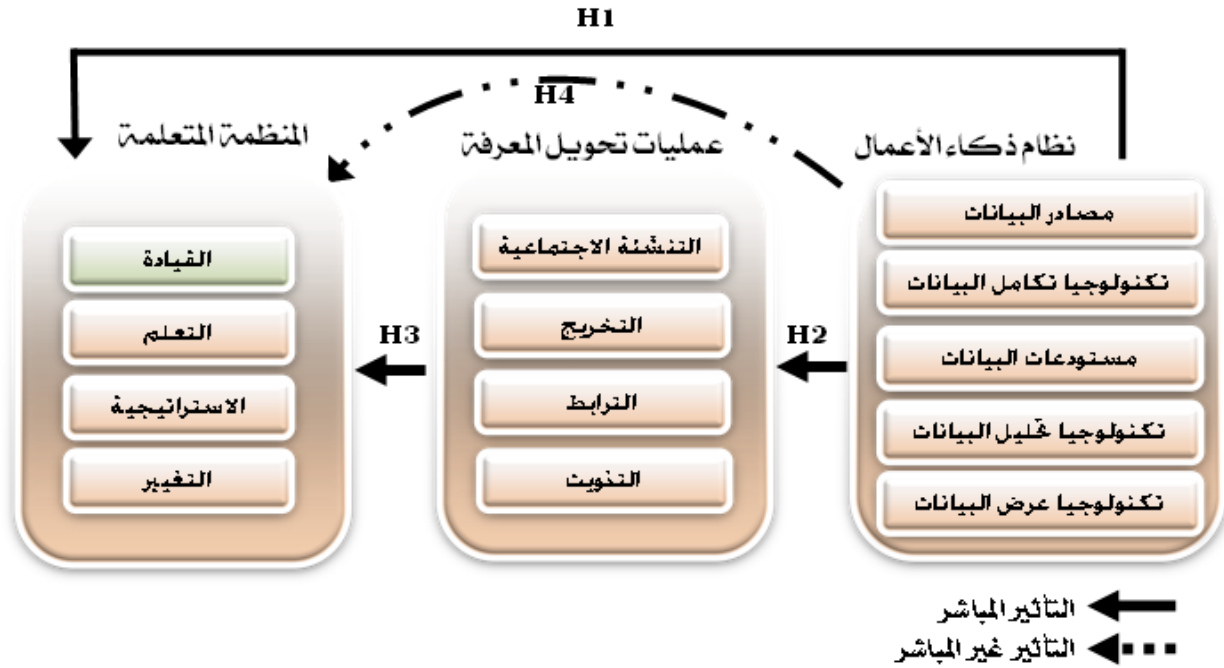
#### ٤- مخطط البحث

استناداً الى المناقشة السابقة وسعياً الى معالجة مشكلة البحث وتحقيق أهدافه اعتمد الباحث مخططاً فرضياً تم اقتراحه وكما في الشكل (١)

١- المتغير المستقل المتمثل بنظام ذكاء الأعمال والذي تجسدت أبعاده بـ (مصادر البيانات، وتكنولوجيا تكامل البيانات، وتكنولوجيا خزن البيانات، وتكنولوجيا تحليل البيانات، وتكنولوجيا عرض البيانات) بالاعتماد على (Williams & Williams, 2007) و (Chen, 2012)

٢- المتغير الوسيط المتمثل بعمليات تحويل المعرفة (KCP) والذي تجسدت أبعاده بـ (التنشئة، والتخريج، والترابط، والتدويت) بالاعتماد على (Huang & Wang, 2002).

٣- المتغير التابع المتمثل باستراتيجية المنظمة المتعلمة (LO): والذي تجسدت أبعاده بـ (القيادة، والتعلم، والاستراتيجية، والتغيير) بالاعتماد على (Johnson et al, 2011).



ويقدم الجدول (١) بتعريف متغيرات البحث الرئيسية فضلاً عن مصادر تلك المتغيرات.

جدول (١): تعريف متغيرات البحث

المصادر	التعريف	المصطلح
(Huang & Wang, 2002)	مجموعة من العمليات التي تهدف الى خلق وبلورة المعرفة الفردية وربطها بنظم معرفة المنظمة والسماح لها بالتحويل بين المعرفة الضمنية والصريحة عبر اربعة أنماط من التنشئة والتخريج والترابط والتذويت الى تعلم فاعل.	KCP
(Williams & Williams, ٢٠٠٧); (Chen, 2012)	مجموعة واسعة من التقنيات والبرامج التطبيقية التي تساعد المستخدمين لجمع وتحليل البيانات للوصول إلى أفضل قرار متخذ.	BIS
(شمله، ٢٠٠٤)	المنظمة القادرة على تطوير قدراتها للتكيف مع التغير المستمر، من خلال موظفين فاعلين يقومون بدور فاعل في تحديد وحل القضايا المختلفة في المنظمة، بما يمكنهم من اعتماد التعلم كأنجع وسيلة للاكتشاف، وإبداع أنسب إجراءات العمل الجديدة المهمة بالشكل الفاعل في بناء المنظمة، تجسيدا للفادة القصوى من المعارف الضمنية المتوافرة لدى الأفراد، وكذلك مجمل المعارف الأخرى الظاهرة، فضلاً عن ضمان تنقلها بين الأفراد.	LO

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات الواردة.

٥- فرضيات البحث

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه تمت صياغة الفرضيات الآتية:

- ١- لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين نظام ذكاء الأعمال والنجاح في بناء المنظمة المتعلمة.
- ٢- لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين نظام ذكاء الأعمال وعمليات تحويل المعرفة.
- ٣- لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين عمليات تحويل المعرفة والنجاح في بناء المنظمة المتعلمة.
- ٤- لا يزداد تأثير نظام ذكاء الأعمال في بناء المنظمة المتعلمة من خلال عمليات تحويل المعرفة.

٦- مجتمع البحث وعينته

يعد تحديد الموقع الذي يجري فيه البحث أمراً مهماً وضرورياً من أجل تحقيق الموضوعية والصدق والثبات والتي تعد كلها شروطاً لازمة في الاستبانة التي ستخص العينة المبحوثة، وعلى هذا الاساس فقد جرى مسح أولي للشركات التي يمكن أن تكون مناسبة لإجراء البحث. فكانت شركات الاتصالات الخلوية، وقد اختيرت شركة كورك تليكوم التي تأسست في عام (٢٠٠٠) في إطار منطقة حظر الطيران، وهي شركة مشتركة محدودة مع اورنج (المشغل العالمي اورنج (فرانس تليكوم) وتعمل كورك على تطبيق المعرفة التابعة لاورنج بهذا المجال) وهي مسجلة في العراق للعمل وتقديم خدمات الاتصالات المتنقلة في العراق، وفي (٢٠٠٧) تم منح كوريك تليكوم واحدة من ثلاثة تراخيص وطنية في العراق. ومنذ ذلك الحين، توسعت كورك خدماتها لبقية العراق.

وقد شملت البحث جميع المديرين في الإدارة العليا ورؤساء الأقسام في الشركة المبحوثة ليتمكنوا من استيعاب أسئلة الاستبانة والإجابة عنها، وجاء في مبررات اختيار موقع البحث الآتي:

١- طبيعة المشكلة ومتغيرات البحث وما تتطلبه من جهود في تشخيصها وتحليلها، إذ أن لها آثار متعددة قد تنعكس على شركات مماثلة لها.

٢- البيئة التنافسية التي تمارس فيها هذه الشركات أعمالها فهناك منافسة قوية يشهدها قطاع الاتصالات في العراق، ولاسيما بعد تزايد أعداد شركات الاتصالات واختلاف أنواع الخدمات التي تقدمها.

٣- تعد شركات الاتصالات واحدة من أهم مؤسسات أية دولة لما تملكه من دور خدومي وحساس في تنمية المجتمعات، ولاسيما شركات الاتصالات عينة البحث بوصفها من المؤسسات الرائدة، ولما تتمتع به من كفاءات مميزة وفي الاختصاصات كافة، فضلاً عن تقديم الخدمات لمختلف فئات المواطنين في المحافظات العراقية جميعها.

٤- لم يسبق أن تم بحث أي من هذه المتغيرات في موقع إجراء البحث.

والجدول (٢) الآتي يوضح السمات الشخصية والوظيفية لعينة البحث:

جدول (٢): السمات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة البحث

شركة كورك تيلكوم ن = 37		الفئة	السمة
النسبة %	العدد		
70.27%	26	ذكر	الجنس
29.73%	11	انثى	
100%	37	المجموع	
5.405%	2	٣٠ سنة فأقل	العمر
51.35%	19	من ٣١ الى ٤٠ سنة	
27.03%	10	من ٤١ - ٥٠ سنة	
16.22%	6	من ٥٠ سنة فأكثر	
100%	37	المجموع	
43.24%	16	دكتوراه	المؤهل العلمي
35.14%	13	ماجستير	
21.62%	٨	بكالوريوس	
٠.٠٠%	٠	دبلوم	
٠.٠٠%	٠	اعدادية	
100%	37	المجموع	
2.703%	١	المدير التنفيذي	المنصب الوظيفي
13.51%	5	رئيس قسم	
13.51%	5	نائب رئيس قسم	
16.22%	٦	مدير شعبة	
13.51%	٥	نائب مدير شعبة	
10.81%	4	قائد فريق عمل	
8.108%	3	مبرمج أنظمة	
8.108%	3	مصمم برامجيات	
5.405%	2	مطور تطبيقات برمجية	
8.108%	3	مسؤول صيانة أنظمة البرمجيات	
100%	37	المجموع	



## تأثير الدور التكاملي لنظام ذكاء الأعمال وعمليات تحويل المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة بحث ميداني في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في مدينة بغداد

عدد سنوات الخبرة في العمل	أقل من ٥ سنوات	٤	10.81%
	من ٥ إلى أقل من ١٠ <td>5<td>13.51%</td></td>	5 <td>13.51%</td>	13.51%
	من ١٠ إلى أقل من ١٥ <td>15<td>40.54%</td></td>	15 <td>40.54%</td>	40.54%
	من ١٥ إلى أقل من ٢٠ <td>4<td>10.81%</td></td>	4 <td>10.81%</td>	10.81%
	٢٠ سنة أكثر <td>9<td>24.32%</td></td>	9 <td>24.32%</td>	24.32%
المجموع		37	100%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات المسح الأولي.

تضمن البحث الحالي ستة متغيرات تصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، إذ بلغ ما نسبته (٧٠.٢٧%) من أفراد العينة ذكوراً و(٢٩.٧٣%) إناثاً في شركة كورك تيليكوم. وتبين أيضاً أن (5.405%) تقل أعمارهم عن (٣٠ سنة)، بينما بلغت نسبة الذين تقع أعمارهم بين (٣١-٤٠) سنة (51.35%)، فيما بلغت نسبة الذين تقع أعمارهم بين (٤١-٥٠) سنة (27.03%)، ومثل الأفراد الذين أعمارهم (٥٠ سنة فأكثر) ما نسبته (16.22%)، وبأخذ النسبتين الأعلى يتبين أن غالبية أفراد عينة البحث من دون سن الأربعين الأمر الذي يؤكد أن غالبية الأفراد في إدارة الشركة المبحوثة هم من جيل الشباب.

وعند التدقيق في المؤهلات العلمية لأفراد العينة نجد أن أغلبهم يحملون درجة الدكتوراه والماجستير، إذ بلغت نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه بلغت (٤٣.٢٤%) فيما بلغت نسبة الحاصلين على درجة الماجستير (٣٥.١٤%) ونسبة الحاصلين على درجة البكالوريوس (٢١.٦٢%) وهذا يدل على ارتفاع المستوى العلمي لأفراد عينة البحث. ولعل ارتفاع نسبة الحاصلين على شهادة الدكتوراه والماجستير في عينة البحث يعود إلى توجه هذه الشركة نحو تطوير ملاكاتها من خلال استغلال الكفاءات المتعلمة والقادرة على استيعاب التطورات الإدارية العالمية.

أما متغير عدد سنوات الخدمة في الوظيفة ربما يدل ضمناً على الخبرة والمهارات التي تتوافر للملاك الوظيفي في الشركة المبحوثة، إذ يلاحظ أن ما نسبته (٩.٠٩%) من العينة ممن كانت لهم خدمة وظيفية أكثر من (٢٠) سنة في حين أن ما نسبته (٤٥.٤٥%) تمثل مدة خدمتهم (أقل من ٥) سنوات، مما يوشر وجود خبرة متوسطة لا بأس بها. وهذا يُفسر بانتقال الأفراد للعمل في الوظيفة الحالية من الوظائف الأخرى داخل الشركة المبحوثة الأمر الذي أدى أن تكون مدة خدمتهم في الوظيفة الحالية أقل من خدمتهم في الشركة عينة البحث.

هذا وتم توزيع (50) استبانة للشركة المبحوثة، إذ بلغ عدد الاستبانات الصحيحة منها (٣٧) استبانة فقط. ويوضح الجدول (٣) أعداد ونسب الاستبانات الموزعة والمعادة.



## تأثير الدور التكاملي لنظام ذكاء الأعمال وعمليات تحويل المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة بحث ميداني في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في مدينة بغداد

جدول (٣): الاستبانات الموزعة والمعادة والمعاداة وغير المستوفية للشروط

الاستبانات					المنظمة المبحوثة
صافي الاستمارات التي تم تحليلها	المسترجعة وغير المستوفية للشروط	نسبة الاسترجاع	المعاداة	الموزعة	
37	٥	%٨٠	٤٢	٥٠	

### ٧- منهج البحث

اعتمد البحث المنهج الاستطلاعي، بالتركيز على استطلاع آراء عينة من المديرين العاملين في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في مدينة بغداد، إذ يميل هذا البحث الى ان يأخذ طابعاً استنتاجياً، وذلك نظراً لأنه يبدأ من النظريات والادبيات الحالية لينطلق الى تفسير وتحليل الواقع، وهذا البحث هو ارتباطي وغير سببي يقوم باستكشاف تأثير نظام ذكاء الأعمال وعمليات تحويل المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة،

لقد تم جمع البيانات الاولية للمدة من أيلول ٢٠١٣ ولغاية نيسان من ٢٠١٤، وقد تم تحديد عينة ملائمة بلغت (٥٠) فرداً وقد تم توزيع الاستبانات عن طريق قسم الموارد البشرية، وقد تم ارجاع ما مجموعه (٤٢) استبانة لتمثل معدل استجابة يبلغ (٨٤%)، استبعدت منها (٥) استبانات غير مستوفية للشروط، لذا فقد بلغ صافي الاستبانات المعدة للتحليل (٣٧) استبانة، وتتكون الاستبانة من (٧٠) فقرة فهو يتكون من ثلاثة أقسام، غطى القسم الاول منها بعض السمات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة البحث، اما القسم الثاني فقد عمل على قياس المتغير التابع للمنظمة المتعلمة والمتغير المستقل عمليات تحويل المعرفة، وقد اعتمد الباحث في هذا البحث على عدد من المقاييس المستعملة سابقاً في أدبيات الإدارة، والتي تمتاز بالثبات والمصدقية، العالية ويقدم الجدول (4) فقرات الاستبانة والمقياس العلمي المعتمد أو مصدر كل فقرة.

جدول (4): توزيع فقرات الاستبانة

متغيرات البحث	عدد الأسئلة	المصادر المعتمدة
أولاً: الخصائص الشخصية والوظيفية	٥	إعداد الباحث
ثانياً: نظام ذكاء الأعمال		
١- مصادر البيانات	٥	(Williams & Williams, 2007); (Chen, 2012)
٢- تكنولوجيا تكامل البيانات	٥	
٣- مستودعات البيانات	5	
٤- تكنولوجيا تحليل البيانات	١٠	
٥- تكنولوجيا عرض البيانات	٥	
متغيرات البحث	عدد الأسئلة	المصادر المعتمدة

(Huang & Wang, 2002)	ثالثاً: عمليات تحويل المعرفة	
	٥	١ - التنشئة الاجتماعية
	٥	٢ - التخريج
	٥	٣ - الترابط
	٥	٤ - التدوير
(Johnson et al, 2011)	رابعاً: المنظمة المتعلمة	
	٥	١ - القيادة
	٥	٢ - التعلم
	٥	٣ - الاستراتيجية
	٥	٤ - التغيير

وقد تم استعمال مقياس ليكرت الخماسي، لاسيما عند رغبة الوصول إلى أعداد كبيرة من العاملين، مع مديات تتراوح بين (١ = لا أتفق بشدة) إلى (٥ = أتفق بشدة). إذ تراوحت شدة الإجابة، كما في الجدول (٤):

جدول (٤): شدة الإجابة لفقرات الاستبانة

٥	٤	٣	٢	١	شدة الإجابة	
					نظام ذكاء الأعمال	المتغيرات
أُتفق بشدة	أُتفق	اتُفق إلى حد ما	لا أُتفق	لا أُتفق بشدة	عمليات تحويل المعرفة	
					المنظمة المتعلمة	
					نظام ذكاء الأعمال	

فضلاً عن ذلك فقد تم تحليل البيانات الأولية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS v.22)، ومن ثم تم جمع بيانات البحث من مصادر ثانوية تتضمن مجلات ومنشورات الشركة وعن طريق الموقع الإلكتروني لها، وبشكل اضافي تم جمع بعض البيانات الأولية عن طريق المقابلات غير الرسمية التي دعمت تفسير نتائج البحث.

#### ٨- صدق أداة البحث وثباتها

لغرض التحقق من ثبات الاستبانة تم الاعتماد على اختبار معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي، إذ يعد واحداً من اختبارات الثبات الإحصائية المهمة لتحليل بيانات الاستبانة إحصائياً (البياتي، ٢٠٠٥). وقد بلغ معامل ألفا كرونباخ لفقرات الاستبانة وكما مبينة في الجدول (٥). وهي قيم تدل على ثبات مقبول في البحوث الإدارية للاستبانة، إذ اشارت دراسة (George & Mallery, 2003) إلى قاعدة لتحديد مقبولية معامل كرونباخ ألفا وهي على النحو: {٠.٥٠} فما دون غير مقبول، (٠.٥٠ - ٠.٦٠) ضعيف، (٠.٦٠ - ٠.٧٠) مقبول، (٠.٧٠ - ٠.٨٠) جيد، (٠.٨٠ - ٠.٩٠) ممتاز (الكبيسي، ٢٠١٢: ٣١).

جدول (٥): معاملات ثبات أداة البحث

ت	أبعاد نظام ذكاء الأعمال	الرمز	الامتساق الداخلي	أبعاد عمليات تحويل المعرفة	الرمز	الامتساق الداخلي	أبعاد المنظمة المتعلمة	الرمز	الامتساق الداخلي
١	مصادر البيانات	DS	0.712	التنشئة	Sn	0.918	القيادة	LS	0.918
٢	تكنولوجيا تكامل البيانات	DI	0.803	التخريج	En	0.767	التعلم	L	0.840
٣	تكنولوجيا خزن البيانات	DW	0.732	الترابط	Cn	0.775	الاستراتيجية	S	0.886
٤	تكنولوجيا تحليل البيانات	DA	0.944	التدوير	In	0.829	التغيير	C	0.837
٥	تكنولوجيا عرض البيانات	DP	0.833						

من الجدول السابق يتضح أن معامل ألفا كرونباخ مرتفع مما يشير إلى إمكانية الاعتماد على الاستبانة في إجراء التحليل الاحصائي واختبار فرضيات البحث.

## المحور الثاني: الخلفية النظرية لتغيرات البحث

### أولاً: نظام ذكاء الأعمال

#### ١- مفهوم نظام ذكاء الأعمال وأهميته

لقد أصبحت أجهزة الكمبيوتر أداة مهمة في الصناعة منذ منتصف التسعينيات. لذا فقد حاولت العديد من الشركات جلب تكنولوجيا وأنظمة المعلومات لتدعم عمليات أعمالها. على الرغم من أن كلفة الاستثمار فيها باهظة الثمن، إلا أنها أصبحت توفر المزايا التنافسية للشركات. لذا نجد أن تكنولوجيا المعلومات اليوم قد تطورت بسرعة وكفاءة عالية، وهو ما جعل أسعار منتجات تكنولوجيا المعلومات منخفضة، مما جعل تكنولوجيا البنية التحتية لكل شركة، ولتصبح أدوات تنافسية مهمة، ينبغي على الشركات النظر إليها ليس فقط بوصفها مكونات مادية (*Hardware*) أو برمجية (*Software*)، ولكن أيضاً كقضية استخدام البيانات والمعلومات. لذلك يتعين على المديرين التركيز على كيفية الحصول على المعلومات الجيدة. والطريقة الوحيدة للحصول على تلك المعلومات الجيدة والتي تدعم القيام بأنشطة الأعمال هو نظام ذكاء الأعمال (*BIS*). في الوقت الحاضر أصبحت العديد من الشركات مهتمة في (*BIS*) كأداة لتحليل البيانات ولتحصل على المعلومات والمعرفة. ويتم استخدام هذه المعلومات والمعرفة لدعم كل أنشطة الأعمال. إذ يستخدم (*BIS*) في جميع أحجام الشركات، نظراً لأن (*BIS*) يمكن تطبيقه في جميع أنواع الوظائف والعمليات والمشكلات (Srichai & Thammakoranonta, 2011:32).

في العقد الأخير، تطور نظام ذكاء الأعمال بوصفه احد التطبيقات المهمة في المنظمات التي تقدم رؤية مفيدة، بدعمه اتخاذ القرار، وتحسينه للأداء التنظيمي. وقد تخلل (*BIS*) مختلف الصناعات بما في ذلك تجارة التجزئة، والتأمين، والأعمال المصرفية والتمويل والأوراق المالية، والاتصالات، والصناعات التحويلية. فشركات مثل كونتيننتال إيرلاينز (*Continental Airlines*) والمنظمة الأمريكية الأولى (*First - FAC*) (*American Corporation*) نفذت بنجاح (*BIS*) لتحسين ولاء العملاء وزيادة العائد على الاستثمار (*ROI*) (Ramakrishnan et al, 2012: 486).





## تأثير الدور التكاملي لنظام ذكاء الأعمال وعمليات تحويل المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة بحث ميداني في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في مدينة بغداد

أما المجالات التي يمكن أن يطبق فيها نظام ذكاء الأعمال فهي كثيرة، من بينها: معرفة نوع الزبائن الحاليين أو رغباتهم، أو ماهية الزبائن المحتملين أو توزيعهم الجغرافي أو الديموغرافي، أو كيفية تحديد الأسعار أو ماهية الخدمات أو البضائع التي يمكن تسويقها في منطقة معينة يتصف سكانها بطبيعة محددة أو صفات محددة. وهناك أمثلة كثيرة على هذه التطبيقات منها على سبيل المثال لا الحصر: توليد تقارير تخطيط موارد المشروع (*ERP Reporting*)، ومؤشرات الأداء الرئيسة (*Key performance indicators*)، ومعرفة أكثر المنتجات ربحية (*Product Profitability*)، وإدارة المخاطر (*Risk Management*)، ومعرفة تكلفة نشاطات العمل (*Activity Based Costing*)، وإدارة عمليات دعم المنتجات والخدمات (*Logistics*)، فضلاً عن تحليل المبيعات، والتنبؤ بالمبيعات (*Forecasting*)، وتقسيم المبيعات بحسب فئات معينة (*Segmentation*)، وتحليلات أنظمة إدارة علاقات الزبون (*CRM*) (*Analytics*)، والتخطيط للحملات الدعائية في المكان والزمان المناسبين (*Campaign Planning*) ومعرفة أكثر الزبائن ربحية (*Customer Profitability*). ومن أشهر مزودي تطبيقات ذكاء الأعمال، هم: (حمامي، ٢٠٠٧: ١)

(*SAP, Oracle, IBM, Sagent Technology, Cognos, Hyperion Solutions, Microsoft, SAS Institute, Business Objects, Crystal Decisions, Information Builders Inc., logixml*)

لقد وصف نظام ذكاء الأعمال بأنه جوهر نظام المنظمة بأكملها التي تقوم على سلسلة من الخطوات الإدارية الاستراتيجية والتكتيكية التي تنفذها التكنولوجيا بتوفير إدخال البيانات وإخراج النتائج التحليلية لتوليد عملية اتخاذ قرار بكفاءة وفاعلية في قطاع الأعمال. في الوقت الذي تسعى فيه العديد من المنظمات إلى التنقيب في الكم الهائل من البيانات (Karim, 2011: 196).

في حين يصفه آخرون بأنه أحد أدوات الإدارة الاستراتيجية في المجالات الأسرع نمواً في عالم الأعمال. بينما يمثل الذكاء التنافسي احد التقنيات المهمة في خلق المزايا التنافسية، والتي تؤدي إلى رصد مستهدف للقرارات الاستراتيجية في البيئة التنافسية للمنافسة وتفعيلها في المنظمة (Bahrami et al, 2012: 162).

ولقد اختلف الباحثون في تحديدهم لمفهوم ذكاء الأعمال. كما هي الحال مع بدايات أي مصطلح علمي جديد، إذ تباينت الآراء عن مرجعيته هل هو للإدارة أم لتكنولوجيا ونظم المعلومات، كما اختلفوا في دوره أهو نظام لدعم القرار أم هو نظام لتوليد المعرفة وإدارتها أو غير ذلك، وكذلك اختلفوا في المستوى التنظيمي الذي ينبغي أن يدعمه هذا النظام. كما أن البعض قد استخدم مصطلح ذكاء الأعمال غالباً ما يستخدم في أبحاث السوق والمنظمات الذكية بشكل متبادل. لذا يمكننا القول بأن هذا المفهوم تعرّض كغيره من المفاهيم إلى الاختلافات في تحديد وتفسير معناه.

جدول (٦): مفاهيم نظام ذكاء الاعمال

ت	(الباحث، السنة: الصفحة)	المفهوم
1	(Turban et al, 2010:102)	مجموعة متكاملة من عرض البيانات والقدرات التحليلية لتقدم الحلول التكنولوجية لأصحاب المصالح بمختلف المستويات التنظيمية بمعلومات قيمة لاتخاذ القرارات الخاصة بهم وعلى النقيض من النظم التشغيلية،
2	(Mrdalj, 2011: 210)	فئة واسعة من التكنولوجيات والبرامج التطبيقية الهادفة للجمع والخزن، والتحليل والوصول إلى البيانات لمساعدة ممارسي الأعمال في اتخاذ أفضل القرارات.
3	(Bahrami et al, 2012: 162)	مجموعة من المفاهيم والأساليب والعمليات لتحسين قرارات الأعمال، التي تستخدم المعلومات من مصادر متعددة وتطبق الخبرات والافتراضات لتطور فهم دقيق لدينامية الأعمال. إذ أنه يدمج تحليل البيانات مع نظام دعم القرار ليوفر المعلومات لجميع أفراد المنظمة من أجل تحسين قراراتهم الاستراتيجية والتكتيكية. فمع وجود ذكاء أعمال مناسب للمنظمة ستكون قادرة على تطوير نظم دعم قرارات ذكية لكسب ميزة تنافسية لهذه الصناعة.
4	(Shollo, 2013: 4)	عمليات تحويل البيانات إلى معلومات والمعلومات إلى معرفة بهدف تحسين عملية اتخاذ القرار وذلك باستخدام نظم دعم مستندة إلى الحقائق.
5	(الزغير، ٢٠١٤: ١٠)	مجموعة متناغمة من العمليات والتكنولوجيا والمنهجيات التي يتم استعمالها لتنظيم البيانات والمعلومات من مصادر مختلفة والعمل على تحويل البيانات الأولية إلى معلومات مفيدة ذات معنى لأغراض الأعمال، ومن ثم تطوير معارف وفرص تجارية جديدة تمكن المنظمة من التنبؤ بسلوك بيئة الأعمال لتحسين الأداء التنظيمي. إذ يمكن الاستفادة من الفرص الجديدة وتنفيذ استراتيجية فعالة توفر ميزة تنافسية في السوق والاستقرار على المدى الطويل، وغالباً ما يهدف استخدام نظام ذكاء الأعمال إلى دعم نظم صنع القرار.
6	(Antoniadis et al, 2015: 300)	عملية جمع وتحويل لبيانات مهيكلة من مصادر متعددة، بهدف تقليل الوقت اللازم للحصول على المعلومات ذات الصلة بالأعمال، وتمكين الاستخدام الفعال لتلك المعلومات في إدارة عملية صنع القرار، مما يتيح البحث عن بيانات المنظمة الحيوية، واسترجاع وتحليل وتفسير المعلومات من احتياجات القرارات الإدارية.

مما تقدم يتضح أن هناك ثلاثة منظورات رئيسة توزعت عليها معظم آراء الباحثين في تحديد مفهوم ذكاء الأعمال، وهي منظور دعم القرار، ومنظور إدارة المعرفة، والمنظور التكنولوجي. وأخيراً يمكننا القول أن نظام ذكاء الأعمال، هو توظيف مجموعة من الأدوات والعمليات والتكنولوجيا والتطبيقات البرمجية في استخدام معلومات دقيقة لحظية ذات جودة عالية متعلقة بمجال العمل ذاته وبيانات ذات موثوقية كبيرة متوافرة من عدة مصادر وتطبق ما تم اكتسابه من خبرات بهدف تحسين وتطوير جودة القرارات التي يتخذها مديرو المنظمة بحيث تمكنهم من توجيه الافتراضات أو استنباط الاستنتاجات، فضلاً عن كيفية اقتناص المعرفة والوصول إليها، كونها تمثل واحدة من الأصول الأكثر قيمة للمنظمة، بما يتيح للمنظمة إمكانية التحول فيما بعد إلى منظمة متعلمة.

من خلال التحليل المستفيض للبيانات المفصلة للمنظمات، تبين أن نظام ذكاء الأعمال يمكن المنظمات من أن تكون أكثر ملاءمة، فضلاً عن زيادة معرفتها التنظيمية في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بها عن طريق استخدام إدارة البيانات، واستخراج البيانات وتخزين البيانات، والمهارات التحليلية الفورية. بعبارة أخرى، يوفر ذكاء الأعمال طريقة للتنقل فيما بين البيانات لتوليد المعلومات باستخدام المعالجة التحليلية الفورية (OLAP) التي توفر وسيلة لاستخدام الاستعلام وتحليل وإعداد التقارير. فنظام ذكاء الأعمال ليس مجرد مجموعة من البيانات المختلفة. بل هو استخدام أنواع مختلفة من النظم لأداء مهام متعددة بحيث تحول البيانات إلى شيء ملموس وواضح، يكون صحيحاً وواقعياً يمكن الاعتماد عليه في عملية اتخاذ القرار (Popovič et al, 2012: 729).

كما يؤثر نظام ذكاء الأعمال في الاستثمار الامثل للوقت المتاح للأداء، وإيجاد المعنى الصحيح للبيانات، والتدفق المنطقي للمعلومات، وقرارات مدعومة بالخبرة الفاعلة، وتعلم منظمي صحيح. من خلال اختيار ومعالجة البيانات التي تحتاج إلى بنية تحتية قوية، ومستودعات خزن فعالة، وأداة بارعة للتحليلات واستخراج البيانات. ومن ثم إمكانية الكشف عن الاتجاهات الخفية، والعلاقات والسلوكيات غير الواضحة، والفرص والمعلومات الأساسية الأخرى (Karim, 2011: 196).

ويؤكد البعض أن أهمية نظام ذكاء الأعمال كونه يعمل على: (آل ياسين، ٢٠٠٦: ٦٣) و(داوي، ٢٠١٢: ١٣٥) و(العبيدي، ٢٠١٢: ٨٣٠)

- تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، لكونها أداة يمكن اعتمادها في تحليل مصادر الميزة التنافسية داخل المنظمة وخارجها.

- المشاركة في صياغة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة من خلال إضفاء خصائص البساطة، والوضوح، والعمق، والشمول على هذه الرؤية والمساعدة في تحقيق أعلى قدر من المشاركة الفاعلة في عملية صياغة وإيضاح الرؤية الاستراتيجية.

- دعم عملية صياغة رسالة المنظمة عن طريق تحديد أنواع الأنشطة الجوهرية وتقديم المعلومات عن الأسواق المستهدفة.

- صياغة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال تحديد عناصر القوة والضعف داخل المنظمة ومقارنتها بالفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة بالبيئة الخارجية ومقارنة هذه النتائج مع الموارد الجوهرية والقدرات التنظيمية الموجودة.

- المساعدة في اختيار استراتيجية الأعمال الشاملة من بين البدائل الاستراتيجية الممكنة، فضلاً عن الاندماج البنوي مع الأنشطة الجوهرية للرقابة والتقييم الاستراتيجيين الموجه نحو معايير الأداء الكلي للمنظمة ومقارنته بأداء المنظمات المنافسة في قطاع الصناعة.

- الاستفادة بشكلٍ متكاملٍ من جميع البيانات، بتحويلها إلى معلومات ذات معنى يمكن استخدامها في القرارات الاستراتيجية، ولتحقيق هذه المهمة فإن ذلك يتطلب التعرف على المعلومات وعلى إشارات الانذار المتوافرة في البيئة الاقتصادية، ومن ثم فرزها وتحديد مدى أهميتها بالنسبة للمنظمة على وفق الأهداف المسطرة، وعلى هذا الأساس فإنه ينظر لذكاء الأعمال على أنه أداة مساعدة في عملية اتخاذ القرار في المنظمة، لأنه ينشط المعلومات الرئيسية من خارج المنظمة.

- المساعدة على استيعاب الوضع السائد لبيئة العمل (التي تتصف بشدة المنافسة، والتي أضحت أكثر تعقيداً نتيجة سرعة تغييرها الكبيرة)، وذلك بمراقبة لحظية مستمرة، ومحاولة توقع الاتجاه الذي يمكن أن يأخذه مجال العمل المعني مستقبلاً، وتحديد الفرص التي يمكن استثمارها، أو المخاطر التي ينبغي تجنبها في السعي لمحاولة تحسين موقع منظمات الأعمال ضمن بيئة العمل أو على الأقل الاستمرار في المنافسة.

## ٢- مكونات نظام ذكاء الأعمال

تحظى أدوات نظام ذكاء الأعمال بقبول واسع، إذ أنها تمثل الطبقة الوسيطة ما بين نظم معالجة المعاملات ونظم دعم القرار، وفيما يأتي العناصر الرئيسية التي تشكل معمارية نظام ذكاء الأعمال (BIS Architecture) التي يوضحها شكل (٢):

أ- مصادر البيانات: على الرغم من عدم الإجماع على عدّ مصادر البيانات أحد مكونات ذكاء الأعمال، ولكن يمكن القول أنها تمثل أهم عناصر نجاحه، إذ تعمل على تغذية حلول ذكاء الأعمال بالبيانات المطلوبة (القصيمي وآغا، ٢٠١٢: ٧٢٧)، لذا يمكن القول بأنه لا يمكن حصر مصادر نظام ذكاء الأعمال بإطار معين فأي مصدر يحقق هدف النظام يمكن اعتماده. وهنا تبرز الأسئلة المهمة الآتية:

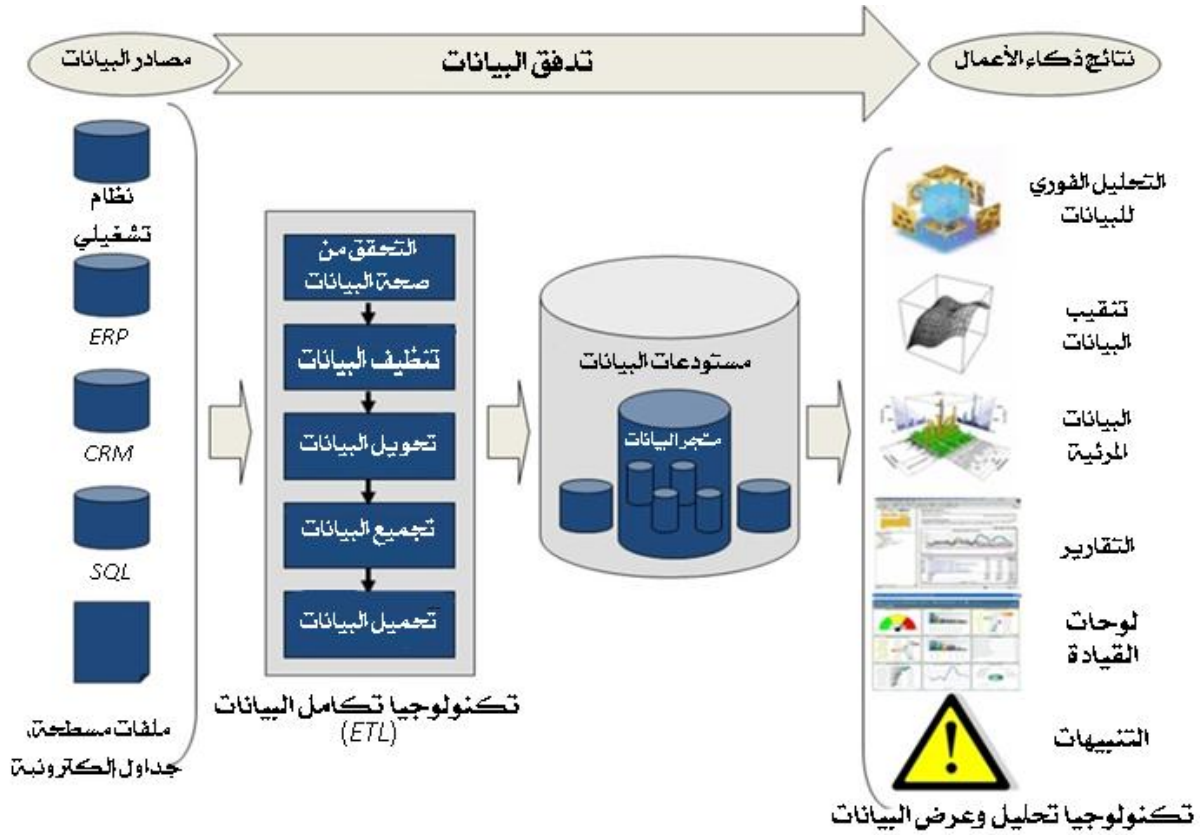
- هل المعلومات المتوافرة حالياً من أنظمة المعلومات المختلفة صحيحة وكافية لفحص، وتحليل ومراقبة العمل لحظياً وإحداث تأثير إيجابي فيه؟
- ماهي المعلومات التي نحتاج إليها إضافةً للمعلومات المتوافرة؟
- هل يمكن تغيير شكل المعلومات الواردة لتكون أشد فعالية؟

ب- تكنولوجيا تكامل البيانات: وهي مرحلة الخزن المؤقت للبيانات، التي تحصل عليها من مصادر النظام التشغيلي، إلى جانب الاهتمام والتحقق من صحة البيانات، وتنظيف البيانات، وتجميع وتحويل وتحميل البيانات إلى مستودع البيانات (Data Warehouse). وتمثل هذه التكنولوجيا بأنها سلسلة من التطبيقات لاستخلاص مجاميع البيانات من مصادر مختلفة، ونقلها إلى منصة البيانات، ومن ثم تطبيق سلسلة من العمليات لتهيئتها وترحيلها إلى مستودع البيانات. أما مهامها فيمكن اختصارها بما يأتي:

(Hindriks, 2007: 20)

- قراءة البيانات من مصادر البيانات.
- نقل البيانات إلى نموذج بيانات معروف.
- تنظيف البيانات لغرض حذف القيم غير المتناسقة والمكررة والخالية.
- دمج البيانات التي تم تنظيفها في مجموعة واحدة.
- حساب ملخصات البيانات.
- تحميل البيانات إلى مستودع البيانات.

ج- تكنولوجيا خزن البيانات: تتطلب أعمال اليوم القدرة على الولوج ودمج البيانات من مختلف وسائط خزنها وإجراء التحليلات المعقدة عبر هذه المستودعات لتكوين جداول افتراضية متعددة الأبعاد تظهر وجهة نظر محلي البيانات، فضلاً عن حاجات متخذي القرارات التي أصبحت متزايدة باستمرار وتتطلب تكامل لمختلف مصادر البيانات لعرضها بشكلٍ يساهم في اختيار البديل الأفضل للمنظمة من البدائل المتاحة، والتي كانت تتطلب في السابق جهوداً ودراسات مضيئة تستغرق أوقات لا يستهان بها تؤدي إلى انتفاء الحاجة لها أو تغيير ظروف اتخاذ القرار وضياع الفرص على المنظمة، لذا برزت الحاجة إلى إنشاء مستودعات البيانات (الصميدعي وصادق، ٢٠١٢: ٥٣٤). كما توصف مستودعات البيانات بأنها نوع من قواعد البيانات التي تحوي كماً هائلاً من البيانات الموجهة للمساعدة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة. يتميز هذا النوع من قواعد البيانات بتطابق بنيته الداخلية مع ما يحتاجه المستخدم من مؤشرات ومحاور التحليل في ما يعرف بالنموذج النجمي (*Star Schema*)، وتحتوي مستودعات البيانات عادة بيانات تاريخية تم اشتقاقها واستخراجها من البيانات الموجودة في قواعد البيانات العادية المستخدمة في التطبيقات والتي تحدث عليها الكثير من عمليات الإدخال والتحديث، كما ويمكن أن تحتوي مستودعات البيانات على بيانات من مصادر أخرى كالملفات النصية والوثائق الأخرى. وتتسم مستودعات البيانات بـ: (أنها موجهة بحسب الموضوع، ومتكاملة، ومستقرة لكونها بيانات منتقاة ومستخلصة من مجموعة قواعد بيانات المنظمة والبيانات الخارجية، متغيرة بحسب الوقت إذ لا يتم تحديث مستودع البيانات أولاً بأول أو فور إدخال المعاملات، أي يتم التحديث خلال مدد زمنية ثابتة قد تكون في نهاية كل يوم/ او كل اسبوع) (Imhoff et al, 2003: 10). وتدعم مستودعات البيانات النشر المادي للبيانات من خلال التعامل مع العديد من سجلات المنظمة لتحقيق التكامل، والتنظيف، والتجميع ومهام الاستعلام عن البيانات. كما يمكن أن تحتوي مستودعات البيانات على البيانات التشغيلية والتي يمكن تعريفها على أنها مجموعة بيانات متكاملة قابلة للتحديث تستخدمها المنظمات في اتخاذ قرارات تكتيكية واسعة بمجال معين. كما تحتوي على بيانات مباشرة، وتحفظ بالحد الأدنى من البيانات التاريخية. ويمكن لمصادر البيانات أن تكون قواعد البيانات التشغيلية، ويمكن لمصادر البيانات أن تكون قواعد البيانات العلائقية أو أية بنية بيانات أخرى أن تدعم تطبيقات الأعمال (Ranjan, 2009:62).



شكل (٢): معمارية نظام ذكاء الأعمال

**Source:** Krmac, Evelin Vatovec, Intelligent Value Chain Networks: Business Intelligence and Other ICT Tools and Technologies in Supply/ Demand Chains, *Supply Chain Management - New Perspectives*, [www.intechopen.com](http://www.intechopen.com), p. 603.

لذا يمكن أن نعبّر عن مستودعات البيانات بأنها عبارة عن قاعدة بيانات مستقلة تؤمن التقارير وأدوات الاستعلام، وتقوم بتخزين البيانات الجارية والبيانات التاريخية (الجديدة والقديمة) والإحصائية، التي تستخلص من نظم العمليات المختلفة وتوحيدها لأغراض الحصول على التقارير والتحليلات الإدارية تختم بالزمن وتكون للقراءة فقط تستخدم لدعم قرارات الإدارة". وعادة ما تتكون مخازن البيانات من متاجر البيانات (Datamarts)، والتي تمثل نموذجاً بسيطاً من مستودع البيانات، نظراً لأنها تركز على موضوع واحد (أو مجال وظيفي)، مثل المبيعات، والتمويل أو التسويق.

د- تكنولوجيا تحليل البيانات: يتم استخراج البيانات من مخازن البيانات ومتاجر البيانات، التي تستخدم لتغذية نماذج وتحليلات ذكاء الأعمال بهدف دعم اتخاذ القرارات. ومن بين أهم المنهجيات والأدوات التي يعتمد عليها نظام ذكاء الأعمال في إجراء تحليلاته نجد ما يأتي: (قنديلجي والجنابي، ٢٠٠٥: ٢٨٣)

- التحليل الفوري للبيانات (*OLAP*): وهو تحليل متعدد الأبعاد يعتمد على مجموعة من التكنولوجيات التي تعتمد على عرض متعدد الأبعاد للبيانات، بحيث تسمح للمحللين ومتخذي القرارات بمعالجة بياناتهم بصفة تحليلية، وتفاعلية، وسريعة ورؤية بيانات المنظمة من عدة زوايا (أبعاد).
- التحليل التمهيدي للبيانات (*EDA*): منهجية لتحليل مجموعات من البيانات من خلال تلخيص خصائصها الرئيسية على شكل سهل فهمه في كثير من الأحيان من خلال الرسوميات البصرية ومن دون استخدام نموذج احصائي أو وضع فرضية إحصائية.
- تحليل السلاسل الزمنية (*Time Series Analysis*): يفيد تحليل السلاسل الزمنية في دراسة تطور الظواهر عبر الزمن وتحديد اتجاهاتها والتحكم في مساراتها والتنبؤ بقيمتها المستقبلية.
- التنقيب في البيانات (*Data Mining*): تستخدم عملية التنقيب في البيانات أدوات مختلفة في تحليل البيانات لاكتشاف أشياء غير معروفة سابقاً وأنماط وعلاقات صحيحة في مجاميع بيانات كبيرة. يمكن أن تتضمن هذه الأدوات نماذج إحصائية وخوارزميات رياضية وطرائق التعلم بالحاسوب مثل الشبكات العصبية وأشجار القرار.
- نماذج الأمثلية (*Optimisation*): وهي نماذج تستخدم للبحث عن الحل الأمثل من بين مجموعة من الحلول الممكنة.
- ه- تكنولوجيا عرض البيانات: يعتمد نجاح نظام ذكاء الأعمال في تحقيق أهدافه على نجاح تقنيات عرض المعلومات في إيصال مخرجات النظام بكفاءة، وتعد هذه التكنولوجيا الجزء الظاهر لنظام ذكاء الأعمال، وتقاس كفاءتها بقدرتها على عرض المعلومات بصورة تجعلها ذات معنى للمستخدم، وتعرف هذه التقنيات بأنها عملية تحويل البيانات والمعلومات والمعرفة إلى رسوم تمثيلية لدعم مهام محددة مثل تحليل البيانات، واستكشاف المعلومات، وتفسيرها، والتنبؤ بها (يوسف وزكر، ٢٠١٢: ٨٣). ويمكن توليد تقارير مرئية في منتهى الوضوح والبساطة بحيث يستطيع متخذ القرار مثلاً فهم أماكن توزع المبيعات عن الربع الأول السنوي بمخطط بياني واحد، وتوجد عدة أنواع من تكنولوجيات العرض تستخدم بأشكال مختلفة سواء أكانت بشكل منفرد أم متداخل بما يتلاءم مع الهدف، وهي: (حمامي، ٢٠٠٧: ٣)
- (أولاً) التقارير (*Reports*): تستخدم هذه التقارير استخداماً واسعاً في نظام ذكاء الأعمال، ويمكن وصفها بأنها وثيقة تحتوي على بيانات يمكن قراءتها أو تصفحها ويمكن أن تكون هذه التقارير بسيطة مثل جدول أو تكون معقدة مثل التقارير التي تعرض ملخصات يمكن التفاعل معها للحصول على التفصيل المطلوب.
- (ثانياً) لوحة القيادة (*Dashboard*): وهو تعبير مرئي يُظهر المؤشرات الأساسية لأداء منظمة الأعمال، ويعطي مؤشرات إلى العمل في الزمن الحقيقي أو قربه (يشبه مؤشرات السيارة)، ويعمل في المستوى التشغيلي (*Operational Level*) للمنظمة.

(ثالثاً) بطاقة الأداء (Scorecard): يشبه مفهوم *Dashboard* هي نوع خاص من التقارير يتكون من مجموعة من مقاييس الأعمال الرئيسية في المرحلة الماضية لطبقة المديرين في المستوى الاستراتيجي (*Strategic Level*) ومن وظائفه التحقق من اقتراب أداء المنظمة من أهدافها الاستراتيجية. وغالباً ما يتم عرض مؤشر الأداء مع رسم توضيحي مثل اللون الأحمر أو الأصفر أو الأخضر، وكذلك السهم المتجهة إلى الأعلى أو إلى الأسفل للدلالة على اتجاه الأداء.

### ثانياً: عمليات تحويل المعرفة

إن تأثير الانتقال من الاقتصاد القائم على التصنيع الى الاقتصاد القائم على المعرفة يبدو ممثلاً لنشوء العصر القائم على المعرفة، لذلك فإن إدارة المعرفة هي عبارة عن الإدارة الواعية والنشطة لخلق ونشر واستخراج وتطبيق المعرفة على الغايات الاستراتيجية (Deresky, 2008: 253)، وقد حظيت استراتيجية إدارة المعرفة وتبني مشروع إدارة المعرفة باهتمام كبير ضمن فروع الإدارة الاستراتيجية ونظم ادارة المعلومات وإدارة الموارد البشرية. فقد عمل كل من (Nonaka & Takeuchi, 1995) على تطوير نظرية خلق المعرفة المنظمة الدينامية بحيث ان الافتراض الأساسي هو عملية تحويل المعرفة والمور من المستوى الضمني الى المستوى الظاهري ومن المستوى الفردي الى المستوى الجماعي، إذ تؤكد تلك العمليات على خلق المعرفة، بل والاكتر اهمية العمل على تحويل هذه المعرفة عبر التفاعل الاجتماعي بين المعرفة الضمنية والظاهرة عبر اربعة انماط من التفاعلات الدينامية التي تتضمن: التنشئة والتخريج والترابط والتذويت (التي يوضحها الشكل ٣) (Song, 2008; Pitzer, 2007; Buranasin, 2001)، وبالاستناد الى (Nonaka, 1994) فإن عمليات تحويل المعرفة ضمن سياق المنظمات الكبيرة قد يبدو كآليات لخلق المعرفة من خلال التحوير المتواصل على المعرفة الضمنية والظاهرة، إذ يصف (Tseng, 2010: 272) هذه العملية على انها التعلم عن طريق الممارسة بحيث ان المعرفة الظاهرية الناشئة في المنظمة بأسرها يتم تحويلها الى معرفة ضمنية للأفراد، وهذا التحويل للمعرفة يبدأ بالأفراد ومن ثم يتزايد ويتطور، كما انه يستمر عبر التجمعات المتنوعة المتفاعلة، وفي هذا المسلك فانه يذهب الى ما وراء حدود المنظمة من حيث الشعبة والوحدة والقسم او المنظمة، وبالنتيجة فان خلق المعرفة عبر المنظمات من الممكن ان يتحقق أفقياً وعمودياً، مما ينتج عنه عملية التطوير الذاتي المستمر.

#### ١- التنشئة الاجتماعية Socialization

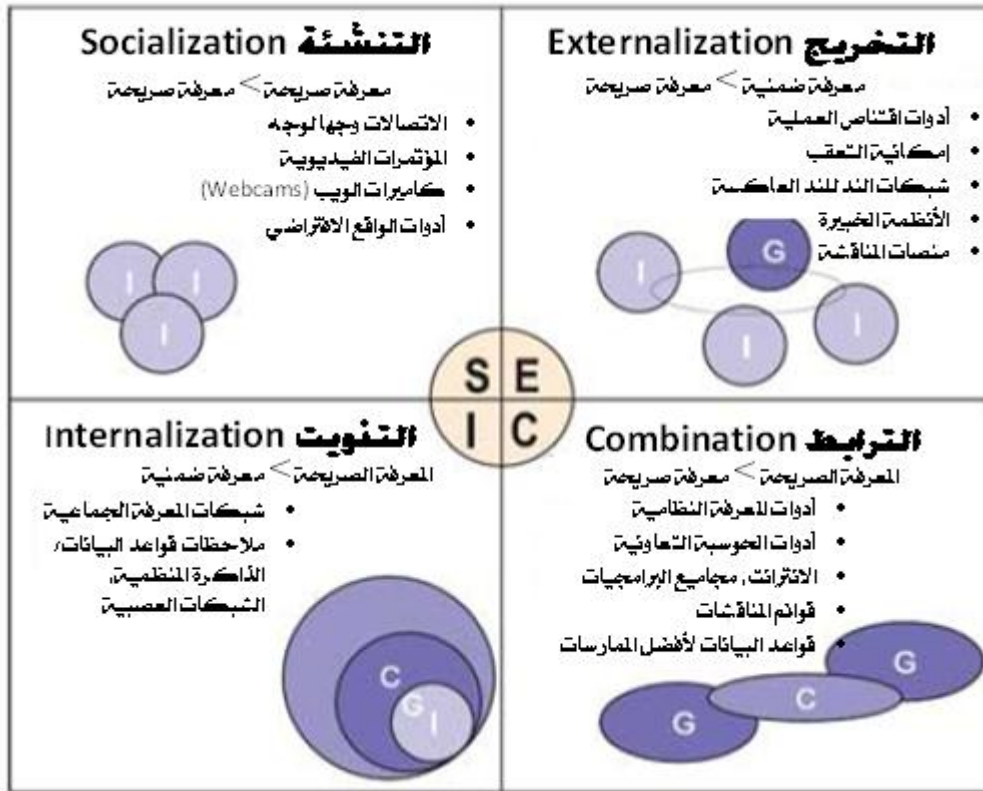
ان التنشئة الاجتماعية هي العملية التي تعمل على الحفاظ على المعرفة بصيغتها الضمنية عن طريق ربط المعرفة الضمنية الموجودة بتلك المعرفة الضمنية الحديثة الاكثر تطوراً، وقد يحصل ذلك اما بشكل رسمي (مثل التدريب في مكان العمل) او بشكل غير رسمي (مثل الاجتماعات والتفاعل مع الأفراد الخارجيين)، إذ يقوم التقاسم الفاعل واكتساب المعرفة الضمنية على التجربة المتقاسمة والتحوير الابداعي والثقة المتبادلة بين الافراد (Song, 2008: 28).



وقد تكون التنشئة الاجتماعية على صلة اكبر بالتعلم على المستوى الفرقي عن طريق التفاعلات الاجتماعية بين مجموعات الافراد التي تسمح بتبادل الافكار من المستوى الفردي الى المستوى الفرقي، وهذه العملية من التفاعل والعمل الجماعي تهيئ امكانية تبادل الأفكار والابتكارات والخبرات والمهارات الفنية والمشاركة عن طريق الانشطة الجماعية والممارسات المشتركة بصيغة توضيحات مكتوبة او شفوية (Fernandez & Leidner, 2008: 26)،

ومن الجدير بالذكر أن أغلب المنظمات تكتسب معارفها الجديدة من خارج حدودها مثل التفاعل مع العملاء والموردين وأصحاب المستودعات. ويحدث هذا في البيئات التقليدية، إذ يتعلم الابن تقنية الحرف الخشبية من والده من خلال العمل معه (وليس من القراءة من الكتب أو الكتيبات) (Allameh et al, 2012: 47).

وبناءً على ذلك فان عملية التنشئة الاجتماعية يمكنها ان تدعم عملية خلق المعرفة، إذ يكون التعلم مدعوماً من الناحية الاولية على مستوى المجموعة ومن ثم التوسع الى المستوى المنظمي، وكنتيجة لذلك تكون التنشئة الاجتماعية امكانية التأثير في عملية التعلم على المستويات الثلاثة للتعلم، فضلاً عن أية استراتيجية مقترحة للمنظمة المتعلمة.



شكل (٣) العمليات الأربعة لتحويل المعرفة ل (Nonaka & Takeuchi, 1994)

**Source:** Ceptureanu, Sebastian & Ceptureanu, Eduard, (2010), Knowledge Creation / Conversion Process, *Review of International Comparative Management*, Vol. (11), Issue (1), March. p. 151.

## 2- التخرّيج Externalization

ان العملية الثانية تتمثل في التخرّيج والتي هي عبارة عن عملية ربط المعرفة الضمنية بالمفاهيم الظاهرية حتى تكون مطبقة في مكان العمل، لذلك فان الاستعارات المختلفة والتشبيهات والمفاهيم والفرضيات والنماذج والتحاوير المتواصل والتفكير الجماعي فيما بين أعضاء المجموعة والانعكاس الجماعي الاستقرائي والاستنباطي تعد وسائل لعملية التحويل، وهنا ولكي يتحقق ربط المعرفة لابد ان تتم عملية نطق وبلورة النماذج الذهنية للأفراد ضمن مفاهيم تنظيمية اكثر صراحة عن طريق ترجمة المعرفة الشخصية والاحترافية الى قوالب سهلة الفهم، وفي مناخ الفريق تساعد الاستعارات والرموز الأفراد على تخرّيج المعرفة الضمنية الخاصة مثل (التجارب الشخصية، والأفكار، والمعتقدات، وغيرها) وتخيل الصورة الواضحة عن أفكار الآخرين (Allameh et al, 2012: 48). فضلاً عن ذلك لابد أن ترتبط عملية التخرّيج بصورة رئيسة بالمستوى الفردي، إذ تكون عملية التعلم فردية، ومع ذلك فان عملية التخرّيج قد تؤثر في التعلم الفرقي عن طريق تأثير التعلم الفردي في التعلم الجماعي، ومن ثم في التعلم التنظيمي، لذا فإن هذه العملية تتضمن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة باستخدام لغة الاتصال كالحوار والتفكير الجماعي (حسين، ٢٠٠٦: ٢١)، هذا وقد سلط كل من (Fernandez & Leidner, 2008: 27) الضوء على ان تبادل المعرفة يستلزم تواصل المعلومات عن طريق تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة والتي بدورها تخلق معرفة جديدة ومن ثم تصبح معرفة المجموعة جماعية، فهي تتطلب مستواً عالياً من المعرفة المشتركة الموجودة بين مديري الفرق، الامر الذي قد يبرر الاستنتاج الذي مفاده ان التخرّيج يرتبط بالتعلم الفرقي بحيث ان التبادل يكون بصورة اولية بهذا المقياس الجماعي.

## ٣- الترابط Combination

وكما تم تعريفه من قبل (Nonaka, 2000) واخرين فان الترابط هو عبارة عن عملية تحويل المعرفة الظاهرة الى مجموعات منتظمة واكثر تعقيداً من المعرفة الظاهرة، وتتضمن الممارسة الفاعلة لأسلوب التحويل هذا كل من الاكتساب والتكامل والتركييب والمعالجة ونشر المعرفة الداخلية والخارجية وتحليل المفاهيم الحالية الميسرة عن طريق انشاء شبكة من المعرفة ضمن قواعد البيانات المنظمة المحوسبة، كذلك فان الترابط يبدو وكأنه اعادة تنظيم للمعرفة المنظمة المتاحة التي قد تعمل على زيادة النفع وامكانية تطبيق هذه المعرفة (Lee & Kelkar, 2013: 230).



## تأثير الدور التكاملي لنظام ذكاء الأعمال وعمليات تحويل المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة بحث ميداني في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في مدينة بغداد

وتشير عملية الترابط أيضاً الى المساحة الافتراضية من التفاعل، إذ يتم اكتشاف المعرفة الظاهرة الحديثة عن طريق تركيب الاجزاء المتعددة للمعرفة ومن ثم اعادة تصورها حتى تكون نافعة على المستوى المنظمي (Savolainen, 2009: 203)، ويمثل الترابط التعلم الفرقي والتعلم المنظمي عن طريق التوكيد على التواصل والانتشار والترابط وتنظيم المعرفة. وفي هذا العملية يتم دمج المعرفة الظاهرة القائمة، وتصنيفها، وإعادة تصنيفها، وتوليفها لخلق معرفة صريحة جديدة، إذ يمكن نقل المعرفة الظاهرة من خلال الوثائق والاجتماعات وسرد القصص والاتصالات الإلكترونية على سبيل المثال (ياهو ماسنجر، سكايب، البريد الإلكتروني أو المكالمات الهاتفية) (Alipour et al, 2011: 62).

### ٤- التذويت Internalization

ان العملية الاخيرة في تحويل وخلق المعرفة تتمثل في التذويت<sup>(\*)</sup> والتي هي عبارة عن عملية تجسيد المعرفة الظاهرة الى معرفة ضمنية من خلال التعلم عن طريق العمل والتعلم من المراقبة والمقابلات المباشرة والتدريب في الوظيفة (Song, 2008: 29)، ويرتبط التذويت من الناحية الجوهرية بالتعلم الذي يرتبط بدوره بالمستوى الفردي، إذ يكون الافراد مشبعين بالمعرفة التي يستوعبها الآخرون (Fernandez & Leidner, 2008)، إلا أن استيعاب هذه الأفكار يكون غير فعال في خلق التفاهم وتطوير ثقافة التعلم (التعلم من خلال ممارسة العمل). فعند قراءة هذه المعرفة الضمنية أو ممارستها من قبل الأفراد ستتوسع دوامة التعلم لخلق المعرفة. وهنا تؤكد المنظمات على ضرورة التعلم عندما يتم تقاسم هذه المعرفة الجديدة في عملية التنشئة الاجتماعية، فضلاً عن ذلك وفي سبيل تعزيز التذويت الفاعل فقد أشار كل من (Nonaka & Takeuchi, 1995) إلى ان المعرفة الملفوظة والموضحة بيانياً تكون بحاجة الى التحول الى وثائق ومناهج او قصص شفوية على سبيل مساعدة الافراد بصورة غير مباشرة على ممارسة ما يقوم به الآخرون. لذا تحرص المنظمات على أن تقدم لموظفيها برامج تدريبية في مختلف مراحل عملهم مع المنظمة. من خلال قراءة الموظفين لهذه الأدلة التدريبية والوثائق لاستيعاب المعرفة الضمنية ومحاولة خلق المعرفة الجديدة بعد عملية استيعاب تلك المعرفة (Allameh et al, 2012: 48).

### ثالثاً: المنظمة المتعلمة

#### ١- مفهوم المنظمة المتعلمة وأهميتها

في سبيل البقاء في بيئة الاعمال المتسارعة التغير تضطر المنظمات لاتخاذ اجراءات جديّة في سبيل تمكينها من التغير بشكل سريع وناجح، فقد ادعى كل من (Abu Khadra & Rawabdeh, 2006) أن المنظمة المتعلمة نشأت مع الفلسفة المتأصلة للمشاركة والتفاعل والاستجابة للتغيير، ولأجل هذا الغرض تعدّ المنظمة المتعلمة احدى الحلول العملية في نجاح تلك التغيرات، ناهيك عن ان (Garvin, 2008: 109) واخرين قد بينوا ان المنظمات تكون بحاجة الى التعلم بشكلٍ يكون اكبر مما مضى، إذ كانت بمواجهة القوى المتزايدة للتنافسية الكثيفة والتكنولوجيا المتقدمة وادعاءات الزبائن المنتقلة والتغيرات التي فرضها عصر

(\*) التذويت (الذات): بمعنى استيعاب المعلومات او الفكرة تماما وفهمها وتحويلها الى جزء من ذات الفرد، أي مرتبطة بذات الفرد.

العولمة، إذ يمثل مفهوم المنظمة المتعلمة إحدى الوسائل الحديثة التي تهتم بالعمل كمقوم أساس لإدارة التي تسعى للتكيف والمرونة ليس هذا فحسب، بل بالإمساك بزمام المبادرة والتطوير وهناك عدة مفاهيم تقابل هذا المصطلح مثل: المنظمة المفكرة (*Thinking Organization*) والمنظمة الهادفة (*Knowing Organization*). في حين اعطى (BUI, 2009: 14) امثلة متناسقة عن المنظمات التي ادركت ما يعنيه ان تصبح المنظمة متعلمة واهمية تبني هكذا استراتيجية بالنسبة لأعمالها، ومن ثم فإن هذه الامثلة تتضمن:

(*Federal Express, Ford, General Electric, Motorola, Caterpillar, Hewlett-Packard, IBM, Intel & Shell*)

لذا فإنه لا يوجد تعريف متفق عليه للمنظمة المتعلمة، ففي واقع الأمر إن المصطلح المتنازع عليه. منذ نشر كتاب (النظام الخامس) والذي يعد الأدب المتاح للممارسين في المنظمة المتعلمة. قد خلق مجموعة مزدهرة من التفسيرات والمفاهيم التي تحيط بالمفهوم. في وقت لم يكن هناك أية محاولة حقيقية للنظر في أي تقارب بين النظرية واختبار ذلك تجريبياً. ولهذا السبب فقد مثل مفهوم المنظمة المتعلمة مركز المحور لعدد كبير من دراسات الإدارة، إذ جذب هذا المفهوم المزيد من الانتباه تزامناً مع نشر كتب: (التعلم المنظمي: نظرية رؤية الاجراء) و(النظام الخامس: فن وممارسة المنظمة المتعلمة) و(الشركة المتعلمة: استراتيجية التنمية المستدامة) و(تكوين المنظمة المتعلمة: تهديد ومعرفة التغيير النظامي) (Johnson et al, 2011: 2).

كما ان اغلب الادبيات تصنف التعلم الى ثلاثة مستويات هي المستوى الفردي والمستوى الفرقي والمستوى المنظمي (Watkins & Marsick, 1993; Marquardt, 2002; Davis, 2005)، وعلى الرغم من ذلك يعد التعلم الفردي حجر الاساس للمنظمة المتعلمة، فقد حدد كل من (Watkins & Marsick, 1993) التعلم الفردي بوصفه عملية متجذرة في الافراد من الناحية الطبيعية تعمل على مساعدتهم في اكتشاف تناقضات وتحديات البيئة وتبني الاستراتيجيات المعتمدة على الفهم الادراكي والفاعل للتحديات وتنفيذ وتقييم فاعليتها، وتحديث دورة التعلم الفردية هذه وفق طريقة مستمرة، ومن جانب اخر اوضح (Steininger, 2010: 2) أن المنظمة المتعلمة هي ليست مجرد تعلم فردي، لكنها فضلاً عن ذلك منظمات تتعلم فقط عن طريق ممارسة وتصرفات الافراد، وقد بين (Senge, 1990) كذلك بان التعلم الفردي لا يكفل التعلم المنظمي، لكن ومن دونه لن يحصل التعلم المنظمي، ويتم تحويل التعلم الفردي الى تعلم منظمي، عن طريق عملية التنشئة وانتشار الرتبة (الروتين)، إذ يعد التفاعل الاجتماعي نقطة الالتقاء بين الاثنين.

لقد وصف (Senge, 2006: 218-219) مستوى اخر من التعلم يدعى بالتعلم الفرقي، فقد عرف على انه عملية الانحياز وتطوير قدرة الفريق على خلق النتائج ومن الناحية الحقيقة يكون افراده راغبين بها، كما ادعى ان الفرق عندما تتعلم من الناحية الفعلية فأنها لن تقوم فقط بتحقيق نتائج استثنائية، بل ان الاعضاء الفرديين سيتنامون بشكل اكثر سرعة مما قد يحصل فيما عدا ذلك، فضلاً عن ذلك اوضحت (Herrera, 2007: 9) بان الانتقال من التعلم الفردي الى التعلم الفرقي ومن ثم الى التعلم المنظمي يمثل الركن الركين للنظرية الدينامية لخلق المعرفة المنظمية، كما وتعد المستويات الثلاثة للتعلم حجر الاساس لأية منظمة حتى يمكن وصفها بأنها المنظمة المتعلمة.

في حين عبر (الجاموس، ٢٠١٣: ١٨٤) عن المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة مشاكلها والبحث عن حلولها وأن يجربوا ما لديهم من قدرات ومهارات لإحداث التغيير والتحسين لتنمية مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم من أجل تحقيق أهدافهم وتعرف أيضاً على أنها المنظمة التي تعلم وتشجع التعلم بين أعضائها وترجع تبادل المعلومات بين العاملين ومن ثم تخلق قوة عمل أكثر معرفة وأجواء عمل مرنة للغاية، إذ يبحث العاملون عن الأفكار الجديدة ليتكيفوا معها وليتبادلوها من خلال رؤية مشتركة.

ويقترح هذا البحث التعريف الآتي للمنظمة المتعلمة: "إن المنظمة المتعلمة هي عبارة عن نظام مفتوح يكون مدعوماً من قبل الاستراتيجية المنظمة المتوجهة نحو التعلم ويتم تطويرها للاستجابة بشكل تفاعلي واستباقي للبيئة ذات التنافسية الجامحة والعمل بسهولة على تحويل نفسها للتعامل والى ابعد الحدود مع التغيرات، وتمتلك هذه المنظمة مزيج استثنائي من النظم والعمليات المترابطة والتي عن طريقها تصبح التحركات والتفاعلات للتعلم الفردي والمنظمي هي المقدره المميزة للمنظمة والتي من الممكن ان تضمن موقعها في المستقبل وتعمل على ادامة ميزتها التنافسية".

يركز هذا التعريف على النظر الى مفهوم المنظمة المتعلمة عبر نظرة منتظمة ونظرة اجتماعية- ثقافية تستلزم عملية تفاعلية بين النظم المنظمة المترابطة والافراد الاكثر اهمية.

إن تبني استراتيجية بناء المنظمة المتعلمة يعدُّ سمة جوهرية من سمات الأداء المتميز، إذ يبرز أهمية تبني استراتيجية المنظمة المتعلمة من خلال المزايا التي تكسيها المنظمات، فقد حدد (البغدادي والعبادي، 2010: 65) ستة عشر سبباً تدل على أهمية تبني استراتيجية المنظمة المتعلمة هي: (رغبة المنظمة بتحقيق اداء عالٍ وميزة تنافسية على حدٍ سواء، وإدارة علاقات الزبون، وتحسين الجودة، وتحاشي الدخول في مرحلة تدهور الاعمال، والابتكار، وزيادة قدرة المنظمة على ادارة وتدبير التغيير، وتفهم المخاطرة التي تحيط بالمنظمة والتنوع بشكلٍ اعمق، وتوسيع حدود المنظمة، وحث التزام القوى العاملة وتنشيطها، والمشاركة والمساهمة في خدمة المجتمع، وإدراك وفهم الطبيعة الحرجة للاعتمادات المتداخلة، فالمنظمات المتعلمة تمنح الامل للعاملين للأداء بشكلٍ افضل، وتزود ارضية دينامية لابتكار الافكار، وتوفر مكان آمن لأخذ المخاطر بأفكار جديدة وسلوكيات جديدة، كما تسمح للأفراد بإعطاء آرائهم بحيث يساهمون في تحديد موقع المنظمة في الاسواق، وتمكن الادارة من النظر بطرائق مختلفة الى العمليات وتنفيذ الانشطة العلمية في بيئة الاعمال وتحقيق التغيير في البيئة. كما تكمن أهميتها بدعمها للتحويل الاساسي بطرائق التفكير والتفاعل الاجتماعي (Alipour et al, 2011: 144).

## ٢- خصائص المنظمة المتعلمة:

هناك مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة المتعلمة عن غيرها من المنظمات التقليدية، وقد اختلف الكتاب والباحثون بوصفهم لها، وذلك الاختلاف ناجم عن طبيعة المنظمات المبحوثة وتعدد نماذج المنظمة المتعلمة. إذ حددها (Daft, 2010: 41) من خلال تفاعل ستة عناصر تفاعلاً شبيكياً، وهي: القيادة، التعلم الاستراتيجي، الشبكية، الثقافة التكيفية القوية، الطلب على المعرفة). في حين حددتها (الشملة، 2004: 28-31) ب: (التعلم المستمر واكتساب المعرفة، والتعددية والتنوع، والتخلي عن المركزية في اتخاذ القرارات، والربط الداخلي- الخارجي، والتعلم في فرق العمل). اما (Garvin et al, 2008: 29) فشخصها ب: (حل المشكلات بطريقة منهجية، والتجريب الخلاق، والتعلم من التجربة الماضية، والتعلم من أفضل الممارسات لدى الآخرين، ونقل المعرفة بسرعة وفعالية في كل المنظمات).

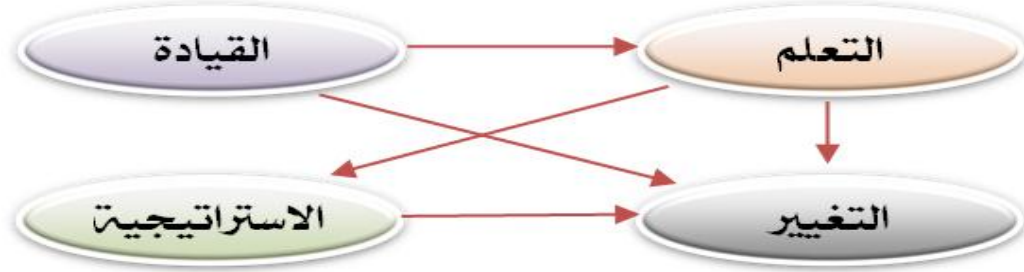
وأخيراً فقد حددت (العزاوي، ٢٠١٣: ٧٦) خصائص المنظمة المتعلمة بما يأتي: (التعلم المستمر، والتحقيق والحوار، والتمكين والرؤية المشتركة، واللامركزية في اتخاذ القرارات والهيكل التنظيمية المنبسطة، والاستفادة من الموارد البشرية بأقصى طاقة ممكنة، وتمكين العاملين، والخطط والاستراتيجيات المرنة القابلة للتغيير، والتكيف مع التغيرات البيئية والتغلب عليها، وإدارة المعرفة وعمليات خلق ونقل وحيازة المعرفة، والتجريب وتحمل المخاطرة). ويضيف الباحث إلى الخصائص التي أشارت إليها (العزاوي، ٢٠١٣)، (القيادة المشاركة، واستراتيجية التركيز على الزبون، وثقافة الابداع، وتصميم المنظمة العضوي، والاستخدام المكثف للمعلومات، والتحول التنظيمي، والتغيير).

## ٣- أبعاد المنظمة المتعلمة

بعد أن ظهرت أهمية وخصائص المنظمة المتعلمة لكل من أعضائها وقادتها، بانطلاق عدد من المنظمات الإدارية مثل: (المعهد الوطني للإدارة العامة *Intan* في ماليزيا)، ومن المؤسسات التعليمية مثل (كلية سينكلير للمجتمع)، وبعض الشركات العالمية مثل (شركة موتورولا الرائدة في مجال الاتصالات والإلكترونيات، وشركة آثر أندرسون الرائدة في مجال المحاسبة والاستشارات) في تجربة التحول إلى منظمات متعلمة. لابد من تحديد نموذج يوظف لوصف خصائص المنظمة المتعلمة، نظراً لتعدد النماذج المقترحة للمنظمة المتعلمة التي حددها عدد من الباحثين والكتاب من أمثال:

(Senge, Garvin, de Geus, Pedler et al., Burgoyne et al., Garratt, Watkins & Marsick, Dixon, Lampel, Collins & Porras, Collins,...etc)

ولغرض تحديد أي من نماذج المنظمة المتعلمة يمكن اعتمادها، يظهر بوضوح مدى الصعوبة في عملية الاختيار، لذا فقد قام (Johnson et al, 2011) باشتقاق المتغيرات الكامنة من بين (١١) كتاباً كانت قد غطت (٤٩%) من ادبيات المنظمة المتعلمة، وبالنتيجة فقد أجرى تحليلاً لمحتوى تلك الأدبيات ليستخلص نموذجاً توفيقياً (*A Syncretic Model*) يمكن اعتماده في معظم المنظمات. لذا فقد تبين من هذا النموذج التوفيقى بأن الباحثين يتفقون على أربعة أبعاد حتى وإن كانت ضمناً، وهي:



شكل (4) النموذج التوفيقي للمنظمة المتعلمة

**Source:** Johnson, Craig; Spicer, David & Wallace, James , (2011), An Empirical Model of The Learning Organization, School of Management, University Of Bradford, [www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/.../id\\_251.pdf](http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/.../id_251.pdf), p. (5).

أ- القيادة: إن المشاركة في المنظمة المتعلمة ليس كالقيادة في المنظمات التقليدية فليس هي التي تحدد الأهداف وترسم السياسات والخطط وتتخذ القرارات فحسب، بل هي التي تتعلم باستمرار كيف تفكر وتتعلم أساليب التفكير والتحليل والعقلنة واستخدام التكنولوجيا الحديثة في ذلك والتشاور وتبادل الآراء والأفكار مع الآخرين وتعمل معهم بدلاً من ممارسة الرقابة والإشراف عليهم والتخطيط لهم فتوفر لهم المناخ التنظيمي المناسب الذي يشجع التعلم ويحث عليه ويتيح الفرص للعاملين للمشاركة في وضع الأهداف وبلورة الرؤية المستقبلية للمنظمة الذين يسعون جميعاً للوصول إليها انطلاقاً من الحاضر واستشراف المستقبل ودراسة المؤشرات والتنبؤ بالمستقبل ووضع الخطط اللازمة للتصرف حيال ما قد يستجد ويتحمل الجميع المسؤولية الجماعية والتضامنية بدلاً من طرح المواضيع من قمة الهرم والموظفين والطلب من الموظفين التنفيذ فهنا يشترك الجميع في كل شيء (Daft, 2010: 412). كما يقع على عاتق القيادة في المنظمات المتعلمة واجب وضع النظم التي تشجع الأفراد على التعلم والتكيف وتقديم العون لكل فرد في المنظمة، ليتمكن من الحصول على نظرات معمقة للحقيقة القائمة، ورعايتها لعملية التعلم في داخل المنظمة، وتحفيزه للأشخاص الذين يقومون بالعمل، كما تستخدم القيادة التعلم من أجل تحسين أدائها ورفع نتائج أعمالها (Marsik & Watkins, 2003: 139).

ب- التعلم: يمثل نظام التعلم تكويناً جوهرياً في المنظمة المتعلمة، ويحتل مكانة مهمة في جميع مستوياتها، ويعكس نمط التعلم ومهارات العلم الأساسية اللازمة لممارسة التعلم في المنظمة، إذ يتضمن نظام التعلم ثلاثة عناصر رئيسية، هي: مستويات التعلم التنظيمي (الفردية، الجماعية، والتنظيمية)، ومهارات التعلم التنظيمي (التفكير النظمي، التمكين الذاتي، النماذج الذهنية، التعلم الذاتي، الحوار)، وأنماط التعلم التنظيمي (التعلم التكيفي، التعلم عن طريق التوقع، والتعلم التفاعلي) (Marqudat, 2002: 24).

ج- الاستراتيجية: إن منظمة التعلم تتبنى استراتيجية الاستخدام الأمثل للموارد، كما وتشارك العاملين في تطوير استراتيجياتهم، وتتيح لهم فرق تقديم المقترحات والحلول للمشكلات، وإتاحة فرص أكثر من أجل التعلم.  
د- التغيير: هو حركة المنظمة بعيداً عن حالتها الحالية نحو حالة مستقبلية مرغوبة لزيادة قدرتها التنافسية، وللوصول إلى تلك الحالة تتبع المنظمة أسلوب التغيير الجذري (الثوري) أو التغيير التدريجي، وتعد إعادة الهندسة، وإعادة الهيكلة (*Restructuring*)، والإبداع (*Innovation*)، طرائق أساسية للقيام بالتغيير في المنظمة. في وقت تستخدم المنظمة مهاراتها ومواردها من خلال عملية الإبداع لإيجاد تقنيات جديدة أو مخرجات جديدة، فعلى الرغم من الإبداع قد يجلب النجاح للمنظمة، إلا أن درجة المخاطرة فيه عالية، كتقديم تقنيات غير متكيفة أو مخرجات غير مرغوبة. ويحدث التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة من خلال الآتي: (نايف، ٢٠١٢: ١٩٤-١٩٥).

(أولاً) تغيير الاستراتيجية: وتشمل التغيير في الرؤية الاستراتيجية ورسالة المنظمة وأهدافها وخطتها الاستراتيجية، مما يستدعي تغيير السياسات العامة والإدارة الاستراتيجية في المنظمة. فزيادة حماس المديرين وتغير إدراكهم للرؤية الاستراتيجية للمنظمة ورسالتها يؤدي إلى تغير حقيقي في عمل المنظمة وقيمتها وأولوياتها. فالمنظمات المتعلمة هي التي تتحول من تبني الاستراتيجية التنافسية إلى الاستراتيجية التعاونية القائمة على العمل المشترك مع المنظمات الأخرى من خلال التحالف والائتلاف والاندماج .. وغيرها.

(ثانياً) تغيير الهيكل: يشمل التغيير في تصميم المنظمة وتركيبها العام وحجمها، وكذا التغيير في المستويات الإدارية والوظائف وما يترتب عليه من تغيير في العمليات والمهام والأدوار وفي نظم العمل وعلاقاته ووسائل التنسيق. وتغير المنظمة هيكلها نتيجة لحدوث تغيير غير مرئي في بيئة العمل أو الطلب على مخرجاتها، أو نتيجة لنموها البيروقراطي المفرط لضمان الإشراف على العمليات الأساسية. وتركز المنظمات المتعلمة من خلال تغيير الهيكل على إنشاء فرق العمل، وتحرص على جعلها أكثر مرونة وتكيفاً مع المستجدات، كما تسعى إلى انتقال العمل في المنظمة من التركيز على المهام الروتينية والاعتماد على النظم الرسمية إلى تحقيق التمكين الإداري للعاملين وزيادة المشاركة بالمعلومات والمعرفة.

(ثالثاً) تغيير الأفراد: يشمل تغيير حجم العاملين في المنظمة بالزيادة أو النقصان من جهة، وتغيير نوعية العاملين من خلال تغيير مهاراتهم وأدائهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم وتوقعاتهم وسلوكهم من جهة أخرى. إذ تهدف المنظمات المتعلمة من خلال تغيير الأفراد إلى زيادة رغبة أعضائها وتحسين قدراتهم لفهم المتغيرات البيئية والتكيف معها لزيادة كفاءة المنظمة باستمرار.

(رابعاً): تغيير التكنولوجيا: إن الشيء الوحيد الذي يعتمد عليه في المستقبل هو التغيير المستمر للتكنولوجيا. ففي عالم الأعمال اليوم فإن من المحتمل أن تخرج أية منظمة لا تتطور أو تكتسب أو تتكيف مع تكنولوجيا جديدة بشكل مستمر فعالمنا الحاضر يتميز بدرجة عالية من التطور العلمي والتفوق التكنولوجي في كافة المجالات إلى حد باتت معه القدرة على إبداع المعرفة العلمية والتكنولوجيا أحد المقومات الأساسية للنمو الاقتصادي، وكل ذلك شجع المنظمات على الابتكار وتطبيق التكنولوجيا الحديثة للتكيف مع البيئة والإنتاج بكفاءة عالية وتقديم منتجات جديدة.



(خامساً) تغيير الثقافة: تمثل الثقافة التنظيمية الآلية التي تتعلم فيها المنظمة وأعضائها كيفية إدارة التحديات الخارجية وتحقيق التكامل الداخلي، وتشمل التغييرات في الثقافة تغيير القيم والمعتقدات وعادات العمل وتقاليده ورموز المنظمة وطقوسها. وتسعى المنظمات المتعلمة إلى الانتقال من الثقافة الجامدة إلى الثقافة المتكيفة مع المستجدات من خلال التركيز على بناء علاقات بين أعضائها وزبائنها عبر التوجه نحو الزبون، والثقة، والمشاركة، والتفاؤل، والإبداع، ومواجهة المخاطر، والسرعة، وفريق العمل، والتركيز على توجيه الثقافة نحو تغيير العمل عبر تمكين العاملين كفريق من القيام بعملية التغيير، ومن ثم القياس المبكر والمستمر لما تم.

### المحور الثالث/ عرض نتائج البحث واختبارات الفرضيات

يتناول هذا المحور عرض البيانات التي أظهرتها استبانة البحث وتحليلها، من خلال تحليل آراء واستجابات أفراد العينة حول المتغيرات الرئيسية وأبعادها ومؤشراتها، واعتمد معيار الاختبار المتمثل بالوسط الفرضي البالغ (3) لقياس وتقييم درجة استجابات أفراد العينة، فضلاً عن استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المنوي للوقوف على مدى التجانس والانسجام في إجابات أفراد العينة.

#### أولاً: تحليل استجابات أفراد عينة البحث لأبعاد:

##### ١- نظام ذكاء الأعمال

تشير النتائج الواردة في الجدول (٧)، إلى إن الوسط الحسابي العام للأبعاد الخمسة (مصادر البيانات، وتكنولوجيا تكامل البيانات، وتكنولوجيا خزن البيانات، وتكنولوجيا تحليل البيانات، وتكنولوجيا عرض البيانات) قد بلغ (٣.٣٤، ٣.٦٥، ٣.٥٩، ٤.٠٥، ٣.٨٨) وبانحراف معياري (0.234، 0.134، 0.323، 0.096، 0.094) على التوالي. ويظهر من ذلك أن الوسط الحسابي لهذه الأبعاد أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3). مما يدل على أن هذا المتغير بأبعاده يعد واضحاً بشكل كبير من قبل أفراد العينة، ويعزى ذلك إلى ارتفاع مستوى الإدراك لديهم وامتلاك رؤية واضحة بدرجة كبيرة حول هذا المتغير وأبعاده. وبذلك يمكن القول ان إجابات أفراد عينة البحث كانت ايجابية وهم متفقون تماماً على فقرات أبعاد هذا المتغير.



## تأثير الدور التكاملي لنظام ذكاء الأعمال وعمليات تحويل المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة بحث ميداني في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في مدينة بغداد

جدول (٧): نتائج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة

### حول أبعاد نظام ذكاء الأعمال

ت	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أولاً: مصادر البيانات			
x1	توجد في شركتنا تناقضات في البيانات الداخلية المغذية لنظام أعمالها. (*)	٢.٥٩٤٦	٠.٦٨٥٥٤
x2	لا تجمع شركتنا البيانات الخارجية من متاجر البيانات. (*)	٣.٧٥٦٨	٠.٧٦٠٣١
x3	تحصل شركتنا على بياناتها عن طريق تطبيقات الأعمال المتعددة.	٣.٩١٨٩	١.٢٥٥٦٢
x4	توفر شركتنا لمنتسبيها نشرة إلكترونية شاملة لمختلف مصادر المعلومات.	٢.٥٤٠٥	١.٠٤٣٣٥
x5	يتاح لمنتسبي شركتنا الوصول السلس إلى البيانات من خلال التطبيقات والأنظمة الأخرى.	٣.٨٦٤٩	١.٠٥٨٣٦
المؤشر الفرعي			
0.234 3.34			
ثانياً: تكنولوجيا تكامل البيانات (الاستخلاص، والنقل والتحميل)			
x6	يسهم استخدام مستودعات البيانات في شركتنا في توفير المعلومات بكلفة أقل وسرعة أعلى.	٣.٧٥٦٨	٠.٩٥٤٦٨
x7	يسهم استخدام مستودعات البيانات في شركتنا في حفظ الكم الهائل من البيانات.	٣.٦٧٥٧	٠.٦٢٦٠١
x8	تستخدم شركتنا نظم أمن وحماية خاصة لمستودعات/ قواعد البيانات المتاحة وتحديد صلاحيات الأفراد المخولين بالدخول بحسب ما يتطلبه طبيعة عملهم.	٣.٨٣٧٨	٠.٦٨٧٧٣
x9	يمكن أن تدير شركتنا مستودعات بياناتها في البيئة التقنية بفعالية.	٣.٠٢٧٠	٠.٨٦٥٥٩
x10	تتبع شركتنا منهجية فاعلة قابلة للتكرار في جميع مستودعات البيانات.	٣.٩٧٣٠	٠.٨٣٢٨٨
المؤشر الفرعي			
0.134 3.65			
ثالثاً: تكنولوجيا خزن البيانات			
x11	تستخدم شركتنا نظام ذكاء الأعمال لاستخراج قيم مؤشرات الأداء الرئيسة (KPI).	٣.٧٨٣٨	١.٠٣١٠٥
x12	لا يدعم نظام ذكاء الأعمال في شركتنا نقل وتبادل المعلومات عند القيام بالعمليات التجارية. (*)	٣.٥١٣٥	٠.٥٠٦٧١
x13	إن الطريقة التي تمكنني من الوصول إلى نظام ذكاء الأعمال تتناسب تماماً مع أنواع القرارات التي أساهم في اتخاذها بوجود هذا النظام.	٤.١٠٨١	٠.٦٩٨٥٦
x14	يوفر نظام ذكاء الأعمال في شركتنا رؤية موحدة للبيانات والعمليات التجارية.	٣.٤٨٦٥	١.١٩٣٠٧
x15	تستخدم شركتنا خصائص نظام ذكاء الأعمال لتبادل الأفكار استناداً إلى البيانات داخل المنظمة.	٣.٠٨١١	١.٢٥٥٦٢
المؤشر الفرعي			
0.323 3.59			
رابعاً: تكنولوجيا تحليل البيانات			
x16	تستخدم شركتنا خصائص نظام ذكاء الأعمال لاستخلاص استنتاجات الثاقبة من البيانات.	٣.٧٢٩٧	0.73214
x17	تستخدم شركتنا خصائص نظام ذكاء الأعمال لتحليل البيانات الحالية والسابقة.	٣.٨٩١٩	0.73725
x18	تستخدم شركتنا خصائص نظام ذكاء الأعمال للنفاد إلى اسفل البيانات لفهم الأسباب الجذرية للاستثناءات.	٤.٢٩٧٣	0.70178
x19	تستخدم شركتنا خصائص نظام ذكاء الأعمال في توفير معالجة تحليلية فورية للبيانات.	٤.٤٥٩٥	0.50523
x20	إن شركتنا لديها القدرة على تقدير واكتشاف الفرص والتحديات في ظل نظام ذكاء الأعمال.	٣.٨١٠٨	0.73929
x21	تتيح نظم البحث المستخدمة الخيارات المتاحة في استرجاع البيانات وإعادة استخدامها بشكل أوسع وأفضل من النظم التقليدية.	٤.٣٥١٤	0.67562
x22	يساعد التنقيب عن البيانات مستخدمو النظم في توفير الحلول لمشكلات أعمالهم وفي فهم عملية التعامل مع النظم ومدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها.	٤.١٠٨١	0.77401

(\*) فقرات الاستبانة بشكل سلبي (أي عكس اتجاه حركة المقياس)، لغرض إبعاد النمطية في الإجابة عن فقراتها وزيادة صدقها.



## تأثير الدور التكاملي لنظام ذكاء الأعمال وعمليات تحويل المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة بحث ميداني في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في مدينة بغداد

0.6296	٤.٢١٦٢	يمثل التنقيب عن البيانات في شركتنا حاجة ملحة لإيجاد المعرفة من نظم معلومات دعم القرار الجماعي ونظم أتمتة المكاتب.	x23
0.50523	3.٥٤٠٥	لا يمثل التنقيب عن البيانات في شركتنا حاجة ملحة لتأمين المعرفة من نظم الذكاء الاصطناعي <sup>(*)</sup>	x24
0.72182	٤.٠٨١١	إن شركتنا تطبق نظم دعم القرار اللازمة والمعنية بتحليل قواعد البيانات الواسعة.	x25
0.096	4.05	المؤشر الفرعي	
خامساً: تكنولوجيا عرض البيانات			
٠.٦٧٢٢٧	٤.٢١٦٢	تستخدم شركتنا نظام ذكاء الأعمال للحصول على التقارير التشغيلية.	x26
٠.٧٣٧٢٥	٣.٨٩١٩	تستخدم شركتنا نظام ذكاء الأعمال للحصول على التقارير التكتيكي.	x27
٠.٦٩٨٥٦	٤.١٠٨١	تستخدم شركتنا نظام ذكاء الأعمال للحصول على التقارير الاستراتيجية.	x28
٠.٧٩٤١٢	٣.٣٧٨٤	تستخدم شركتنا نظام ذكاء الأعمال في توليد تقارير تفاعلية.	x29
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة	ت
٠.٩٠٧٩٢	٣.٨١٠٨	يوفر نظام ذكاء الأعمال في شركتنا لوحة قيادة تحتوي على مقاييس لتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية.	x30
0.094	٣.٨٨	المؤشر الفرعي	
٠.٩٩٩	٣.٧٠٢	نظام ذكاء الأعمال	

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (٧) إلى أن تصورات الباحثين لفقرات أبعاد متغير (نظام ذكاء الأعمال) قد جاءت مرتفعة بوسط حسابي بلغ (٣.٧٠٢)، وبتباين معياري (٠.٩٩٩)، أما على صعيد المتغيرات الفرعية فقد تبين:

أ- تستثمر الشركة المبحوثة تكنولوجيا المعالجة التحليلية الفورية في إيضاح الصورة أمام الإدارة عن أداء الشركة، فضلاً عن تحليلها للأداء التاريخي لقنوات التوزيع وربحية منتجاتها وعروضها وخدماتها بحسب تصنيفاتها أو مسمياتها أو بحسب الفترات الزمنية السابقة على أساس (سنوي، فصلي، شهري) ومقارنة هذا الأداء من خلال مجموعة أدوات المعالجة التحليلية الفورية (التلخيص، التعمق، التجزئة، التقطيع)، فضلاً عن مساعدة تكنولوجيا التحليلات الإحصائية الملحقة ببرمجيات المعالجة التحليلية الفورية في دعم عمليات التخطيط والمبيعات، وكافة المتطلبات الأخرى، نظراً لتوافر الحجم الكبير من البيانات وعلى مدى فترة زمنية طويلة. كما ظهر اهتمام الشركة المبحوثة بشكل كبير بتكنولوجيا تنقيب البيانات بوصفها أداة داعمة لإدارة معرفتها وقراراتها من خلال في البحث في الكم الهائل للبيانات. لذا فقد جاء مستوى اهتمام الشركة بتكنولوجيا تحليل البيانات في المرتبة الأولى بوسط حسابي (٤.٠٥).

ب- استثمار الشركة (للتقارير ولوحات القيادة، وبطاقات الأداء) بوصفها مخرجات لنظام ذكاء الأعمال في إيصال المعلومات للمحللين ومتخذي القرارات بهدف معالجة بعض المشكلات وتحقيق أهداف الشركة. لذا فقد جاء مستوى اهتمام الشركة المبحوثة بتكنولوجيا عرض البيانات في المرتبة الثانية بوسط حسابي (٣.٨٨).

ج- إن مصادر البيانات قد جاءت بالمرتبة الخامسة بوسط حسابي بلغ (٣.٣٤)، من خلال مقابلة مديري الشركة أن إدارتها توظف نظام ذكاء الأعمال في التخطيط لأعمالها المستقبلية وتنفيذ أنشطة أعمالها، إذ يساعد نظام ذكاء أعمال الشركة في الحصول على البيانات المطلوبة بالوقت المناسب والجودة المطلوبة ومن خلال القدرات العالية التي تمتلكها للتعامل مع مصادر متنوعة للبيانات والقدرة على التحقق من صحتها وتنظيفها وتجميعها وتوحيدها باستخدام تكنولوجيا تكامل البيانات والذي جاء بالمرتبة الثالثة بوسط حسابي (٣.٦٥).

د- إن تكنولوجيا تخزين البيانات (مستودعات تخزين البيانات) جاء بالمرتبة الرابعة بوسط حسابي بلغ (٣.٥٩)، إذ تتمتع مستودعات تخزين البيانات بخصوصية فريدة، يمكن استخدامها لترشيد القرارات، واستخراج قيم مؤشرات الأداء الرئيسية، ونقل وتبادل المعلومات عند القيام بعمليات الأعمال، وتوفير رؤية موحدة للبيانات والعمليات التجارية، وتبادل الأفكار داخل الشركة، فضلاً عن توظيف الشركة لمجموعة من نظم معالجة المعاملات اليومية في خدمة تكوين مستودع البيانات بما يخدم أغراضها المختلفة. فعلى الرغم من كون الوسط الحسابي لمستودعات تخزين البيانات كان فوق المتوسط، إذ أظهر اهتماماً غير جيد من قبل الشركة، والسبب قد يعزوه مديري الشركة في الوقت الذي تمتلك فيه الشركة أحدث المكونات المادية والتطبيقات وقواعد البيانات والتي توظف لتخزين البيانات، إلا أن إمكانات تلك المستودعات تبقى محدودة، لاسيما في ظل نمو التطبيقات والاحتياجات الخاصة بالمستخدم فإن الحوسبة السحابية (*Cloud Computer*) التي توفر المزيد من الموارد وتقلل التكاليف، وتجعل من نظام ذكاء الأعمال يتمتع بمرونة عالية، والتي لم تستثمرها الشركة في تعزيز مواردها وإمكاناتها الخزنية.

كما أن جميع قيم معاملات الانحراف المعياري المذكورة تعدُّ مقبولة بشكل عام. ومما سبق يتبين أن مستوى تطبيق نظام ذكاء الأعمال بدرجة مرتفعة تمكنها من الاستفادة منها في بناء المنظمة المتعلمة. وتتفق هذه النتيجة مع بحث (Bara & Knežević, 2013) حول ممارسة نظام ذكاء الأعمال في بناء المنظمة المتعلمة.

## ٢- عمليات تحويل المعرفة

تشير النتائج الواردة في الجدول (8) إلى أن الوسط الحسابي العام لأبعاد عمليات تحويل المعرفة (التنشئة الاجتماعية، والتخريج، والترابط، والتذويت) قد بلغ (٣.٩١٩، ٢.٣٥٧، ٣.٦٧٦، ٣.١٣٠) وبانحراف معياري (٠.٣٧١، ٠.٢٠٤، ٠.٣٨٩، ٠.٢٥٦) على التوالي. ويتبين من ذلك أن الوسط الحسابي العام لهذه الأبعاد أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣). مما يدل على أن هذا المتغير بأبعاده يعد واضحاً بشكل كبير من قبل أفراد العينة، ويعزى ذلك إلى عوامل ومتغيرات كثيرة تستند إلى أهمية العمل على تحويل هذه المعرفة عبر التفاعل الاجتماعي بين المعرفة الضمنية والظاهرة عبر أربعة أنماط من التفاعلات الدينامية والذي كان السبب في تمهيد الطريق أمام الشركات في بناء المنظمة المتعلمة. وبذلك يمكن القول إن إجابات أفراد عينة البحث كانت ايجابية، وهم متفقون بدرجة فوق المتوسط على فقرات ومؤشرات هذا المتغير.



## تأثير الدور التكاملي لنظام ذكاء الأعمال وعمليات تحويل المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة بحث ميداني في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في مدينة بغداد

جدول (8): نتائج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة

### حول أبعاد عمليات تحويل المعرفة

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أولاً: التنشئة الاجتماعية			
z1	أشارك بخبرتي مع الآخرين في مناقشة فريق العمل.	٣.٨٣٧٨	٠.٨٩٧٩٥
z2	نتقاسم الخبرة العملية مع بعضنا بعضاً في فريق عملي، وفرق زملائي.	٤.٤٣٢٤	٠.٥٥٤٨٠
z3	أحاول معرفة آراء الآخرين، والأفكار والمعلومات الأخرى خلال المناقشات الجماعية.	٣.٠٥٤١	١.٣٣٢٢١
z4	أقوم بجمع المعلومات الضرورية وأعرضها على زملائي قبل مناقشات فريق العمل.	٤.٤٣٢٤	٠.٥٥٤٨٠
z5	أتعرف على الأشخاص الذين سأعمل معهم قبل الخوض في المشروع معهم.	٣.٨٣٧٨	١.٢٥٨٦٠
		3.919	0.371
المؤشر الفرعي			
ثانياً: التخريج			
z6	أنا قادر عادة على إعطاء أمثلة للمساعدة في الشرح عندما لا يستطيع الآخرون فهمي .	٣.٦٢١٦	٠.٧٥٣٣٧
z7	يمكنني تحويل بعض الأفكار غير المنظمة إلى أفكار ملموسة في معظم الوقت.	٢.٧٠٢٧	٠.٩١١٢٢
z8	أميل إلى استخدام التشبيه عند التعبير عن المفاهيم المجردة.	٢.١٨٩٢	١.١٣١٧٢
z9	عندما أحاول التعبير عن المفاهيم المجردة، أميل إلى الشرح مع الأمثلة.	١.٦٢١٦	١.١٣١٧٢
z10	عندما لا يستطيع الآخرون التعبير عن أنفسهم بوضوح، أساعدهم أنا عادة في توضيح وجهات نظرهم.	١.٧٠٢٧	١.٢٦٦٣٣
		2.357	0.204
المؤشر الفرعي			
ثالثاً: الترابط			
z11	أميل للمساعدة في تنظيم الأفكار خلال المناقشات وتوظيف الاستنتاج لتسهيل النقاشات.	٤.٠٥٤١	٠.٧٠٤٩٨
z12	أميل إلى استخدام خبرتي عندما نواجه المشكلات للمساعدة في حلها.	٤.٠٢٧٠	٠.٦٨٦٦٤
z13	بعد كل حدث، عادة ما أنظم وأضع ملخص لما حدث.	٣.٨٩١٩	٠.٦٥٧٦٠
z14	أثناء المناقشة، أقوم بتنظيم أفكار كل فرد في ذهني.	٣.٢٧٠٣	١.٤٠٧٣٠
z15	أقوم بجمع المعلومات الجديدة، وربط المعارف الجديدة بالقديمة من أجل مواكبة المفاهيم الجديدة.	٣.١٣٥١	١.٣٧٧٦٤
		3.676	0.389
المؤشر الفرعي			
رابعاً: التذويت			
z16	بعد سماع فكرة أو مفهوم جديد، أميل إلى مقارنتها مع خبرتي لتساعدني في فهم المعنى.	٣.٦٤٨٦	١.٢٠٩٩٤
z17	أحاول فهم أفكار الآخرين بشكل أفضل من خلال تكرار سؤالي عن معنى أقوالها وقصدهم.	٢.٠٥٤١	١.٢٦٦٣٣
z18	أقول للآخرين ما اعتقده للتأكد من مطابقتها فهمي لهم.	٣.٣٢٤٣	١.١٥٠٧٩
z19	عندما يكون على الانتهاء من قول شيء، سوف أطلب من شخص آخر إذا كان ذلك ضرورياً تكراره للتأكد من مطابقتها فهمي لقصده.	٣.٣٢٤٣	٠.٧٢٠٧٨
z20	عند التواصل مع الآخرين أعطي الآخرين فرصة للتفكير في ما ناقشناه للتو.	٣.٢٩٧٣	٠.٧٧٦٩٢
		3.130	٠.٢٥٦
المؤشر الفرعي			
عمليات تحويل المعرفة			
		3.273	0.089

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (8) إلى أن الوسط الحسابي العام لتصورات المبحوثين نحو مستوى عمليات تحويل المعرفة قد جاء بمستوى فوق المتوسط، وقد بلغ (٣.٢٧٣)، وانحراف معياري (٠.٠٨٩)، إذ احتل بُعد (التنشئة الاجتماعية) المرتبة الأولى بوسط حسابي (٣.٩١٩)، وانحراف معياري (٠.٣٧١)، تلاه بعد (الترابط) بوسط حسابي (٣.٦٧٦)، وانحراف معياري (٠.٣٨٩)، فيما تلاه بعد (التذويت) بوسط حسابي (٣.١٣٥)، وانحراف معياري (٠.٢٥٦)، وأخيراً جاء بعد (التخريج) بوسط حسابي (٢.٣٥٧)، وانحراف معياري (٠.٢٠٤). ويستدل من النتائج المذكورة آنفاً على توافر مستوى فوق المتوسط من عمليات تحويل المعرفة في شركة كورك تيلكوم للاتصالات المتنقلة على وفق تصورات المبحوثين. وتتفق هذه النتيجة مع بحث



## تأثير الدور التكاملي لنظام ذكاء الأعمال وعمليات تحويل المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة بحث ميداني في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في مدينة بغداد

(Alipour et al, 2011) و (Al-adaileh, 2012) حول فاعلية توظيف عمليات تحويل المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة.

### ٣- المنظمة المتعلمة

تشير النتائج الواردة في الجدول (٩) إلى أن الوسط الحسابي العام لأبعاد المنظمة المتعلمة (القيادة، والتعلم، والاستراتيجية، والتغيير) قد بلغ (4.416، 3.687، 3.741، 3.238) وبانحراف معياري (0.260، 0.480، 0.319، 0.590) على التوالي. ويتبين من ذلك أن الوسط الحسابي العام لهذه الأبعاد اكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣). مما يدل على أن الشركة المبحوثة لديها مستوى مقبول لتطبيق هذا المتغير بأبعاده. ويعزى ذلك إلى اهتمام الشركة المبحوثة في التحول إلى شركة متعلمة بحيث توظف المعلومات والمعارف التي تكتسبها لتكون الأساس للتعلم الجديد وبما يخدم عملها في البيئة التنافسية. وبذلك يمكن القول ان إجابات أفراد عينة البحث كانت ايجابية، وهم متفوقون بدرجة فوق المتوسط حول فقرات ومؤشرات هذا المتغير.

جدول (٩): نتائج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة

#### حول أبعاد المنظمة المتعلمة

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أولاً: القيادة			
y1	يشعر منتسبو الشركة بأن لديهم استقلالية في اتخاذ القرارات الخاصة بهم في المجالات التي تؤثر مباشرة في عملهم.	4.2703	0.60776
y2	تولي إدارة الشركة قدراً كبيراً من الاهتمام بشأن تحفيز منتسبيها.	4.4595	0.60528
y3	تجتذب إدارة الشركة الأفراد ذوي الكفاءة العالية.	4.5676	0.50225
y4	تحافظ إدارة الشركة على الأفراد الموهوبين.	4.4595	0.50523
y5	لدى الشركة برنامج فعال لتعاقب المديرين في الإدارة العليا والوسطى مقارنة بالشركات المنافسة.	4.3243	0.70923
المؤشر الفرعي			
ثانياً: التعلم			
y6	تشجع إدارة الشركة مناقشة الأنشطة المستقبلية البعيدة.	3.4595	1.09531
y7	قبل البدء في أي مشروع نفكر دائماً على ما فعلناه آخر مرة كنا في موقف مماثل.	4.0541	0.97028
y8	في الشركة التي أعمل فيها لدينا ميل لتجنب الوقوع في نفس الأخطاء مراراً وتكراراً.	3.9730	0.68664
y9	في الشركة التي أعمل فيها نستعرض بصورة منتظمة المجالات التي تحتاج إلى تحسين.	2.7297	1.09668
y10	تهتم الشركة بما هو الصواب أكثر من اهتمامها بمن هو على صواب".	4.2162	0.67227
المؤشر الفرعي			
ثالثاً: الاستراتيجية			
y11	يمكن وصف الأخطاء فرصة للتعلم في الشركة التي أعمل بها.	2.7568	1.27814
y12	تتحدى الشركة باستمرار التعقيدات التي تواجهها في قطاع الأعمال.	3.9459	0.77981
y13	تقدم الشركة باستمرار عروضها وخدماتها في الأسواق قبل منافسيها.	4.1081	0.73725
y14	تسعى الشركة إلى توظيف الأفراد الذين ينسجمون مع ثقافتها.	4.4324	0.60280
y15	تأخذ الشركة في الحسبان أهمية اتفاق الجميع مع استراتيجيتها.	3.4595	1.28224
المؤشر الفرعي			
رابعاً: التغيير			
y16	توضع أهداف الشركة من قبل الإدارة العليا غير القابلة للتفاوض.*	2.2432	0.95468
y17	يسير معدل التغيير داخل الشركة بشكل بطيء للاستجابة لعدد من الضغوط الخارجية.	3.8378	0.76425
y18	تنجح الشركة في الغالب في تنفيذ التغيير.	3.5135	1.19307
y19	إن الشركة مرنة بما فيه الكفاية للاستجابة إلى الفرص والتهديدات غير المتوقعة.	3.1081	1.21983
y20	يعتمد نجاح الفرد في الشركة إلى حد كبير على أعمال التدريب المهني.	3.4865	0.93159



## تأثير الدور التكاملي لنظام ذكاء الأعمال وعمليات تحويل المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة بحث ميداني في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في مدينة بغداد

المؤشر الفرعي	3.238	٠.٥٩٠
المنظمة المتعلمة	3.7703	٠.195

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (٩) إلى أن جميع أبعاد المنظمة المتعلمة جاءت بمتوسطات أعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) على مقياس ليكرت الخماسي، إذ بلغ الوسط الحسابي العام لها (٣.٧٧٠)، بانحراف معياري (٠.١٩٥)، وهذا يشير إلى المعتقد الأساسي من حيث مستوى الإدراك العام المرتفع في مفهوم المنظمة المتعلمة وخصائصها، وقد جاءت هذه النتائج منسجمة مع العديد من الدراسات المقدمة في بحث المنظمة المتعلمة التي وجدت أن القيادة قد حصلت على أعلى الأوساط الحسابية فقد احتل بُعد (القيادة) المرتبة الأولى بوسط حسابي (٤.٤١٦)، وانحراف معياري (٠.٢٦٠)، وتتفق هذه النتيجة مع بحث (Zhang & Yang, 2004) تلاه بعد (الاستراتيجية) بوسط حسابي (٣.٧٤١)، وانحراف معياري (٠.٣١٩). فقد أظهر هذا البعد بالمرتبة الثانية بوصفه نتيجة منطقية إذ يرتبط بالقيادة، من خلال رسم الرؤية الاستراتيجية المشتركة، ومن ثم بناء نظام التعلم، فيما تلاه بعد (التعلم) بوسط حسابي (٣.٦٨٧)، وانحراف معياري (٠.٤٨٠)، إذ تبرهن هذه النتيجة تشجيع إدارة الشركة التعلم، فالمنتسبون عندما يجدون مسؤوليهم يناقشونهم ويوجهونهم إلى أهمية التعلم ومشاركة الخبرات والمعرفة، وكيف أن هذا مفيد جداً لحل المشكلات وتطوير أداء الأفراد، هذا الأمر سوف يؤدي إلى تغيير بيئة الشركة نحو التعلم ونشر ثقافة المنظمة المتعلمة داخلها. وأخيراً جاء بعد (التغيير) بوسط حسابي (٣.٢٣٨)، وانحراف معياري (٠.٥٩٠)، لإحداث تغييرات في المنظمة تعقب عملية التعلم التفاعلي. ويستدل من النتائج المذكورة آنفاً على توافر مستوى فوق المتوسط من مقومات بناء المنظمة المتعلمة في شركة كورك تيلكوم للاتصالات المتنقلة على وفق تصورات الباحثين.

### ثانياً: اختبار جاهزية وصلاحيّة البيانات لتحليل الانحدار

للإجابة عن أسئلة البحث وفحص فرضياته لتطبيق تحليل الانحدار، فإن هناك بعض الشروط الواجب توافرها للتأكد من سلامة وصحة إجراء تحليل الانحدار، وهي:

#### ١- اختبار أن تكون البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً

لغرض التأكد من توزيع البيانات، فقد أجرى الباحث اختبار (Kolmogorov-Smirnov) لمعرفة مدى كون البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً أم لا.

جدول (١٠): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام (Kolmogorov-Smirnov)

الابعاد	المعنوية	متغيرات البحث
مصادر البيانات	٠.٠٤ (*)	أولاً: نظام ذكاء الأعمال
تكنولوجيا تكامل البيانات	٠.٠٣ (*)	
مستودعات البيانات	٠.٠١ (*)	
تكنولوجيا تحليل البيانات	٠.٠٠ (*)	
تكنولوجيا عرض البيانات	٠.٠٠ (*)	
التنشئة الاجتماعية	٠.٠٠ (*)	ثانياً: عمليات تحويل المعرفة
التخريج	٠.٠٠ (*)	
الترابط	٠.٠٠ (*)	
التدويت	٠.٠٤ (*)	
القيادة	٠.٠٢ (*)	ثالثاً: المنظمة المتعلمة
التعلم	٠.٠٠ (*)	
الاستراتيجية	٠.٠٣ (*)	
التغيير	٠.٠١ (*)	

(\*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٥%)

وفي ضوء النتائج الواردة في الجدول (١٠) فإن بيانات متغيرات البحث تتبع التوزيع الطبيعي.

٢- اختبار استقلالية متغيرات البحث

لاختبار استقلالية متغيرات البحث وعدم تداخلها مع بعضها بعضاً، فقد استخدم الباحث قيم معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor-VIF)، واختبار التباين المسموح به (Tolerance)، وللتأكد من استقلالية متغيرات البحث ينبغي أن تكون قيم (VIF) أقل من (١٠) و (Tolerance) أكبر من (٠.٢٠).

جدول (11): اختبار استقلالية متغيرات البحث وأبعاده (Multicollinearity)

متغيرات البحث	الابعاد	التباين المسموح به (Tolerance)	معامل تضخم التباين (VIF)
أولاً: نظام ذكاء الأعمال	مصادر البيانات	٠.٣٢٥	٢.٧٦٢
	تكنولوجيا تكامل البيانات	٠.٥٥٧	٢.٧٣٥
	مستودعات البيانات	٠.٤٤٢	٣.٨٤١
	تكنولوجيا تحليل البيانات	٠.٥٢٨	٤.٦٥٢
	تكنولوجيا عرض البيانات	٠.٦٢٣	١.٢٦٩
ثانياً: عمليات تحويل المعرفة	التنشئة الاجتماعية	٠.٦٧٩	٣.٨٧٧
	التخريج	٠.٧١٨	٢.٢٢١
	الترابط	٠.٨٦٧	٤.٦٨٥
	التدويت	٠.٥٧٧	٤.٥١٦

نلاحظ مما تقدم بأن قيم (VIF) و (Tolerance) هي ضمن الحدود المقبولة، وهذا ما يؤكد استقلالية متغيرات البحث وعدم تداخلها مع بعضها بعضاً.



### ٣- اختبار معامل الارتباط

بغية التأكد من أن درجة ارتباط كل بعد من أبعاد المتغير مع الأبعاد الأخرى للتحقق من عدم تداخل المتغيرات بعضها مع بعض. وهذا الاختبار يعزز من استقلالية المتغيرات وعدم تداخلها مع بعضها بعضاً، ومن ثم صلاحيتها لتحليل الانحدار. لذا يوضح الجدول (١٢) نتائج اختبار علاقات الارتباط البينية لمتغيرات البحث.

جدول (١٢): نتائج اختبار علاقات الارتباط البينية (Bivariate Pearson Correlation) لمتغيرات البحث

المتغيرات	DS	DI	DW	DA	DP	Sn	En	Cn	In	LS	L	S	C
مصادر البيانات	١	*.٥١٢	*.٥٢٠	*.٥٠١	*.٤٢٦	*.٦١٦	*.٤٦٣	*.٥٣٩	*.٥٢٣	*.٤٨٨	*.٧٦٣	*.٦١١	*.٧٣٧
تكنولوجيا تكامل البيانات		١	*.٨٠٩	*.٦٩١	*.٥٥٩	*.٦٧٨	*.٧٣٢	*.٥٩٥	*.٧٠٧	*.٦٠٦	*.٦٨٧	*.٧٤٩	*.٦٤٢
مستودعات البيانات			١	*.٧١٤	*.٦٧٦	*.٧٤٦	*.٦٧٧	*.٦٢٩	*.٥٩٦	*.٩٩٠	*.٩٨٠	*.٩٣١	*.٧٠٧
تكنولوجيا تحليل البيانات				١	*.٧٨٠	*.٦٥٤	*.٨٣٩	*.٩٨٦	*.٨٩٥	*.٥٠٤	*.٥٣٩	*.٦٥٠	*.٧١١
تكنولوجيا عرض البيانات					١	*.٦١٦	*.٤٦٣	*.٥٣٩	*.٥٢٣	*.٦٨٧	*.٧٤٤	*.٦٤٣	*.٨١٦
التنشئة الاجتماعية						١	*.٧٠٥	*.٨٥٦	*.٥٤٧	*.٨٢٧	*.٥١٧	*.٦٨٨	*.٦٩٣
التخريج							١	*.٥٤٤	*.٧٢١	*.٥٥٧	*.٦٢٩	*.٧٠٢	*.٨٢٠
الترايط								١	*.٨١٨	*.٧٠٨	*.٨١١	*.٦٧١	*.٥٣٥
التدويت									١	*.٦٠٤	*.٥٨١	*.٨١٦	*.٥٦٧
القيادة										١	*.٥٩٠	*.٨٨٤	*.٧٦٣
التعلم											١	*.٥٦٥	*.٧٢١
الاستراتيجية												١	*.٦٩٤
التغيير													١

n = 37

قيمة (T) الجدولية بمستوى دلالة ٠.٠١ = ٢.٤٥

قيمة (T) الجدولية بمستوى دلالة ٠.٠٥ = ١.٦٩

وفي ضوء النتائج الواردة في الجدول (١٢) نلاحظ أن درجة ارتباط كل متغير مع أبعاد المتغيرات الأخرى أقل من مستويات الحد الأعلى المسموح بها. لذا وبناءً على نتائج الاختبارات الثلاثة لصلاحية وجاهزية البيانات فإنه يمكن استخدام اختبارات تحليلات الانحدار واختبار فرضيات البحث.

### ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

#### ١- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على (لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين نظام ذكاء الأعمال والنجاح في بناء المنظمة المتعلمة). واختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من تأثير نظام ذكاء الأعمال والنجاح في بناء المنظمة المتعلمة، وكما جاء في الجدول (١٣).

جدول (١٣) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير نظام ذكاء الأعمال وأبعاده الفرعية في متغير بناء المنظمة المتعلمة ككل في شركة كورك تيلكوم للاتصالات المتنقلة في العراق

مستوى الدلالة Sig*	(T) المحسوبة	معامل الانحدار (β)	مستوى الدلالة Sig*	درجات الحرية	(F) المحسوبة	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	الارتباط (r)	المتغير التابع
0.00٢	4.279	0.٤٥	0.000	٥	18.309	0.531	0.729	المنظمة المتعلمة (Y)
٠.00٩	2.801	0.19						
0.000	3.712	0.٢4		1٣	13.779	0.٣98	0.631	
0.00٤	3.491	0.٣6						
0.000	4.890	0.54		6٣	23.912	0.697	0.835	
٠.005	3.316	0.٣4						

قيمة (T) الجدولية بمستوى دلالة ٠.٠٠١ = ٢.٤٥ قيمة (F) الجدولية بمستوى دلالة ٠.٠٠١ = ٢

قيمة (T) الجدولية بمستوى دلالة ٠.٠٠٥ = ١.٦٩ قيمة (F) الجدولية بمستوى دلالة ٠.٠٠٥ = ٤.٢

في ضوء النتائج الواردة في الجدول (١٣) تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لنظام ذكاء الأعمال في بناء المنظمة المتعلمة، إذ بلغ معامل ارتباط (٠.٧٢٩) عند مستوى (٥%)، أما معامل التحديد فقد بلغ (53.1%)، أي أن ما قيمته (53.1%) من التغيرات في المنظمة المتعلمة ناتج عن التغير في نظام ذكاء الأعمال بأبعاده، كما بلغت قيمة التأثير (β) (٠.٤٥)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بنظام ذكاء الأعمال بأبعاده يؤدي إلى زيادة في مستوى نجاح بناء المنظمة المتعلمة. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (١٨.٣٠٩) وهي دالة عند مستوى (٥%)، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة.

وتتوافق هذه النتائج مع الطروحات التي توصل إليها كل من (Bara & Knežević, 2013)، بأن نظام ذكاء الأعمال يمكنه أن يدعم بناء المنظمة المتعلمة، إذ يمكن إحداث تأثير في السوق وتحقيق أهداف الأعمال عن طريق تطوير القدرات التنظيمية لاستيعاب المعرفة وخلق التعلم التنظيمي، إذ أن التعلم التنظيمي يأتي من عملية تغيير السلوكيات البشرية التي تؤدي إلى تغيير السلوك التنظيمي.

فتوظيف منظمات الأعمال لنظام ذكاء الأعمال في الحصول على المعلومات الصحيحة وفي الوقت المناسب، يسهل من تحليل عمليات المنظمة، وتحقيقه للإفادة القصوى من المعلومات في ذكاء الأعمال وفي خلق عملية التعلم من المعلومات التي يتم تحليلها. فضلاً عن تحقيقه للتعزيز الإيجابي الذي يمثل الطريقة الرئيسية التي يتم بموجبها خلق التعلم، فالمعلومات المتحصل عليها من نظام ذكاء الأعمال تحقق المشاركة في عملية التعلم. فإذا كانت تلك المعلومات متوافقة مع كونها فورية ومحددة، ومؤكدة، وملخصة وغير مكررة فإنها ستتمكن المنظمات من تغيير سلوكياتها والذي بدوره ينعكس على إجراءاتها المتخذة. ومن ثم ستوظف تلك المنظمات لهذه المعلومات لتكون الأساس للتعلم الجديد، بذلك ستصبح تلك المنظمات منظمات متعلمة.

## ٢- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على (لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين نظام ذكاء الأعمال وعمليات تحويل المعرفة). واختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من تأثير عمليات تحويل المعرفة والنجاح في بناء المنظمة المتعلمة، وكما جاء في الجدول (١٤).

جدول (١٤) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير نظام ذكاء الأعمال وأبعاده الفرعية في متغير

عمليات تحويل المعرفة ككل في شركة كورك تيلكوم للاتصالات المتنقلة في العراق

المتغير التابع	الارتباط (r)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	درجات الحرية (F)	مستوى الدلالة Sig*	معامل الانحدار (β)	مستوى الدلالة Sig*
عمليات تحويل المعرفة (Z)	0.539	0.291	10.081	0.000	نظام ذكاء الأعمال	0.43
	0.461	0.213	7.393		مصادر البيانات	0.23
	0.634	0.402	13.905		تكنولوجيا تكامل البيانات	0.29
	0.425	0.181	6.290		تكنولوجيا خزن البيانات	0.39
	0.612	0.375	12.967		تكنولوجيا تحليل البيانات	0.45
	0.518	0.268	9.321		تكنولوجيا عرض البيانات	0.31

قيمة (T) الجدولية بمستوى دلالة 0.01 = 2.45 قيمة (F) الجدولية بمستوى دلالة 0.01 = 2

قيمة (T) الجدولية بمستوى دلالة 0.05 = 1.69 قيمة (F) الجدولية بمستوى دلالة 0.05 = 4.2

في ضوء النتائج الواردة في الجدول (14) تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لنظام ذكاء الأعمال في عمليات تحويل المعرفة، فقد كشفت النتائج عن تأثير جميع أبعاد نظام ذكاء الأعمال في بناء المنظمة المتعلمة، وتتوافق تلك النتائج مع تلك التي توصل إليها كل من (Barakat et al, 2013)، إذ بلغ معامل ارتباط (0.539) عند مستوى (5%)، أما معامل التحديد فقد بلغ (29.1%)، أي أن ما قيمته (29.1%) من التغيرات في عمليات تحويل المعرفة ناتج عن التغيير في نظام ذكاء الأعمال بأبعاده، كما بلغت قيمة التأثير (β) (0.43)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بنظام ذكاء الأعمال بأبعاده يؤدي إلى زيادة بالمستوى نفسه في عمليات تحويل المعرفة. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (10.081) وهي دالة عند مستوى (5%). وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة.

أما على صعيد المتغيرات الفرعية فقد تبين أن لتكنولوجيا تحليل البيانات (المعالجة التحليلية الفورية للبيانات وتنقيب البيانات) التأثير الأعظم في المشاركة بالمعرفة بين منتسبي الشركة، فقد تبين أن لمتغير مصادر البيانات تأثير معنوي ضعيف من الناحية الاحصائية في المشاركة بالمعرفة، نظراً لأن معظم تلك البيانات هي بيانات خام لم يتم التأكد من صحتها وتنقيتها وتجميعها وتبويبها فهي تعالج فيما بعد. مما يؤثر ذلك أن أدوات نظام ذكاء الأعمال لها دور تأثير في المشاركة بالمعرفة في داخل الشركة المبحوثة وخارجها.

### ٣- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على (لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين عمليات تحويل المعرفة والنجاح في بناء المنظمة المتعلمة). واختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من تأثير عمليات تحويل المعرفة والنجاح في بناء المنظمة المتعلمة، وكما جاء في الجدول (١٥).

جدول (١٥) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير عمليات تحويل المعرفة وأبعادها الفرعية في متغير

بناء المنظمة المتعلمة ككل في شركة كورك تيلكوم للاتصالات المتنقلة في العراق

مستوى الدلالة Sig*	(T) المحسوبة	معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة Sig*	درجات الحرية	(F) المحسوبة	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	الارتباط (r)	المتغير التابع
0.003	3.985	0.543	0.000	4	15.880	0.459	0.678	المنظمة المتعلمة (Y)
0.000	3.310	0.762			10.956	0.316	0.562	
0.202	1.288	0.113		32	1.659	0.047	0.218	
0.002	2.807	0.228			7.879	0.141	0.476	
0.001	3.886	0.689			36	15.101	0.437	

قيمة (T) الجدولية بمستوى دلالة 0.01 = 2.45 قيمة (F) الجدولية بمستوى دلالة 0.01 = 2  
قيمة (T) الجدولية بمستوى دلالة 0.05 = 1.69 قيمة (F) الجدولية بمستوى دلالة 0.05 = 4.2

في ضوء النتائج الواردة في الجدول (١٥) تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لعمليات تحويل المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، فقد كشفت النتائج عن تأثير (التنشئة الاجتماعية والترابط والتنويع) في نجاح بناء المنظمة المتعلمة، وتتوافق تلك النتائج مع تلك التي توصل إليها كل من (Buranasin, 2001; Fernandez & Leidner, 2008; Song, 2008; Alipour et al, 2011; Al-adaileh, 2012). إذ بلغ معامل ارتباط عمليات تحويل المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة (0.678) عند مستوى (5%)، أما معامل التحديد فقد بلغ (45.9%)، أي أن ما قيمته (45.9%)، من التغيرات في المنظمة المتعلمة ناتج عن التغير في عمليات تحويل المعرفة بأبعادها، كما بلغت قيمة التأثير (β) (0.543)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بعمليات تحويل المعرفة بأبعادها تؤدي إلى زيادة في مستوى نجاح بناء المنظمة المتعلمة. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (15.880) وهي دالة عند مستوى (5%)، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة.



## تأثير الدور التكاملي لنظام ذكاء الأعمال وعمليات تحويل المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة بحث ميداني في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في مدينة بغداد

أما على صعيد المتغيرات الفرعية فقد تبين أن لعملية التنشئة الاجتماعية التأثير الأعظم في بناء المنظمة المتعلمة، وبوصفها هدفاً رئيساً لاستغلال المعرفة والحفاظ عليها في الشركة المبحوثة، إذ تبين ومن خلال المقابلات بأن الشركة تحرص على تأسيس مشروع يتعلق بخطة التعاقب الوظيفي أو الاحلال الوظيفي في المواقع الرئيسية والاستراتيجية، فضلاً عن سعيها لتحويل المعرفة والتجارب وتطوير القيادة، وهذا الامر بدوره قد شجع على تعلم الفرق بصورة خاصة بوجود الفريق القائم على التنفيذ وتقديم فرص تعلم عالية لتعلم المعرفة الضمنية عن طريق نقل وتحويل هذه المعرفة الى معرفة ضمنية معقدة وإسنادها بتجارب أكثر من التعاملات الدولية والشراكات والتدريب ذي الصنف العالمي. وهناك اثبات اخر لعملية التنشئة الاجتماعية في الشركة والذي يتمثل في إنجاز الابحاث والمشروعات الفعالة، فضلاً عن مناقشة القضايا الرئيسية والفعالية المرتبطة بإدارة الشركة، و يمكن لذلك بأجمعه ان يببر التأثير المعنوي لعملية التنشئة الاجتماعية في بناء المنظمة المتعلمة.

ولم يكن للتخريج تأثير معنوي في بناء المنظمة المتعلمة، إذ تتفق هذه النتيجة مع ما اشار اليه المديرين الذين تمت مقابلتهم حينما تم سؤالهم عن إمكانية تحويل المعرفة الضمنية التي تمتلكها قوة العمل في اداء عملهم إلى فرص تفاعل وتدريب داخل الشركة من خلال ربط المعرفة الضمنية بمفاهيم ظاهرية، وقد صرح المديرين بان استغلال المعرفة الضمنية وتحويلها الى ذاكرة المنظمة لم يصل حتى هذا الوقت إلى مستوى الطموح، على الرغم من المستوى العالي لإدراكات المديرين تجاه التخريج الا ان مشكلة الشركة تبقى قائمة بما يرتبط بالمعرفة، واستناداً الى (Song, 2008) فان القادة يكونون في المواقع الرئيسية في سبيل توفير رؤى موحدة بهدف ارساء اتجاهات خلق المعرفة وتنظيم العمل لنقل هذه المرحلة عبر اجتماعات الفريق الرسمية والوكالات التعاونية للعمل لخلق وتصنيف المعرفة الضمنية القابلة للتطبيق.

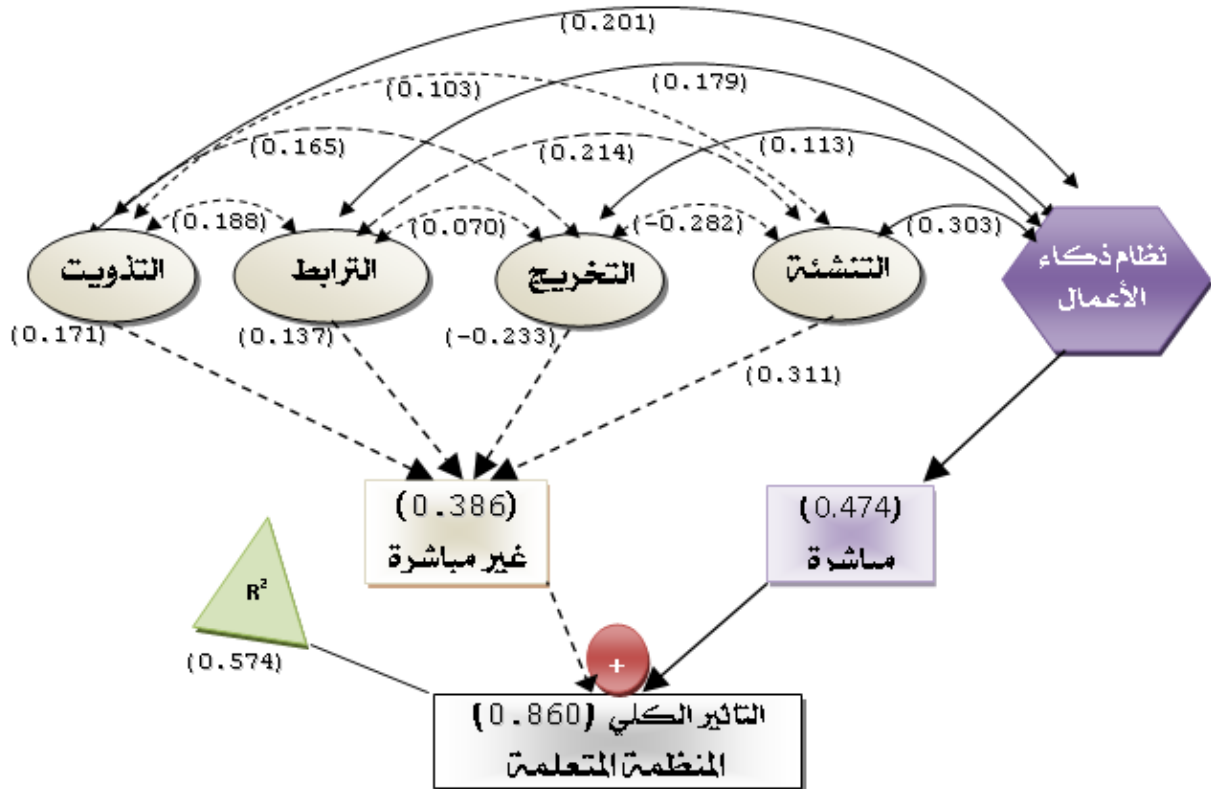
أما الترابط فقد وُجد بأن له تأثير معنوي ضعيف من الناحية الاحصائية ايضاً في بناء المنظمة المتعلمة، إذ تشير النتائج إلى ان الترابط يتمتع بمشاركة قليلة بوصفه عنصراً مؤثراً في بناء المنظمة المتعلمة، ومع ذلك تعمل هذه النتيجة على توفير دلالة بأن الشركة المبحوثة تسعى إلى الافصاح وتحويل المعرفة الظاهرة الى معرفة أكثر تعقيداً وتطوراً، إلا أن مقابلة مديري الشركة أظهرت بأن هذه العملية ما تزال في مرحلة البدء، أي أن المعرفة الظاهرة لا تتحول إلى معرفة أكثر تعقيداً وتطوراً داخل الشركة المبحوثة، ومما تجدر الإشارة اليه ان المديرين مدركون لهذه المشكلة. وبناء على ذلك فان تقنيي الشركة يقومون باستخدام ادوات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) الحديثة في سبيل تسهيل مهام المديرين التي ترتبط بموضوعات معينة كتقنيات تنقيب البيانات التي تم تنفيذها بشكل ناجح داخل الشركة.

اما فيما يرتبط بعملية التذويت فقد كشف النتائج عن ان للتذويت تأثير ذو دلالة معنوية في بناء المنظمة المتعلمة، إذ تسلط هذه النتيجة الضوء بل وتعزز واقعية التعلم الفردي الشديد والمتواصل داخل الشركة، واستناداً الى (Song, 2008) فان التجارب الفردية التي يخوضونها مع المعرفة والانعكاسات المنظمية الحديثة تؤثر في عملية التذويت، وتعد علمية تحويل المعرفة الظاهرة الى المعرفة الضمنية فعالة داخل شركة كورك بسبب استراتيجية تطوير الكفاءات التي تم تطبيقها من قبل قسم الموارد البشرية لإدارة رأس المال البشري بشكل فاعل، إذ أن الندوات والمؤتمرات والاجتماعات الدولية والتخطيط المتعاقب بأجمعها اليات لدعم تذويت المعرفة بشكل عام والتعلم الفردي بشكل خاص.

#### ٤- اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على (لا يزداد تأثير نظام ذكاء الأعمال في بناء المنظمة المتعلمة من خلال عمليات تحويل المعرفة).

اتجاهات وقيم تأثيرات نظام ذكاء الأعمال في بناء المنظمة المتعلمة بتوسط عمليات تحويل المعرفة، تظهر أن التأثير المباشر لنظام ذكاء الأعمال بلغ (0.474)، في حين بلغت التأثيرات غير المباشرة لعمليات تحويل المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة (0.386) وكان اجمالي تأثير نظام ذكاء الأعمال في بناء المنظمة المتعلمة بوجود عمليات تحويل المعرفة قد بلغ (0.860)، هذه النتيجة تؤكد ان تأثير نظام ذكاء الأعمال في بناء المنظمة المتعلمة يزداد عبر بعد التنشئة الاجتماعية وهذه النتيجة تسمح برفض الفرضية الرئيسية الرابعة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: (يزداد تأثير نظام ذكاء الأعمال في بناء المنظمة المتعلمة من خلال عمليات تحويل المعرفة)، والشكل (٥) يوضح ذلك.



شكل (5): اتجاهات التأثير لنظام ذكاء الأعمال عبر أبعاد عمليات تحويل المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة

ويستقرأ من نتائج الشكل (٥) التفسيرات الآتية:

- أ- سجل التأثير المباشر لمتغير (نظام ذكاء الأعمال) قراءة بلغت (٠.٤٧٤) وهي قراءة موجبة ضعيفة، وتعني وجود تأثير ضعيف لهذا المتغير، من شأنه زيادة النجاح في بناء المنظمة المتعلمة.
- ب- سجلت تأثيرات (نظام ذكاء الأعمال) عبر متغيرات عمليات تحويل المعرفة، قراءة غير مباشرة عالية مقارنة بالتأثير المباشرة. إذ بلغت التأثيرات غير المباشرة لعمليات تحويل المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة (0.386) وهي قراءة موجبة، وتوزعت بين بعد التنشئة الاجتماعية البالغ (0.311) وبعد التخريج (-0.233) وبعد الترابط (0.137) وبعد التدويت (0.171) وكان اجمالي تأثير نظام ذكاء الأعمال في بناء المنظمة المتعلمة قد بلغ (0.680)، وهذا يفسر أهمية متغيرات عمليات تحويل المعرفة (التنشئة الاجتماعية، والتخريج، والترابط، والتدويت) في زيادة تأثير عمليات تحويل المعرفة في نجاح بناء المنظمة المتعلمة.
- ج- حققت التأثيرات الكلية لنظام ذكاء الأعمال وعمليات تحويل المعرفة (المباشرة وغير المباشرة) قراءة بلغت (0.860) وهي قراءة موجبة عالية، وتعني أن زيادة الاهتمام بمتغيرات نظام ذكاء الأعمال وعمليات تحويل المعرفة معاً من شأنه زيادة النجاح في بناء المنظمة المتعلمة.

## المحور الرابع/الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

في ضوء نتائج البحث، توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات، منها ما يأتي:

- 1- أظهرت إجابات الأفراد المبحوثين امتلاك إدارة الشركة المبحوثة لنظام ذكاء الأعمال بتكنولوجياته وتطبيقاته، ولاسيما في جانب مساعدة متخذي القرار على إيجاد الأسئلة المناسبة للطرح واستطلاع الفرضيات الغالبة والسائدة، ومن ثم تحول الشركة من ردود الأفعال إلى الأفعال.
- 2- بينت نتائج إجابات المبحوثين اهتمام الشركة المبحوثة بعمليات تحويل المعرفة، ولاسيما بعمليات تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي عن طريق التشارك، إلا أن تلك المعرفة الظاهرة لا تتطور وتصبح أكثر تعقيداً والتي تدرجها إدارة الشركة، وأخيراً تحويل تلك المعرفة إلى ضمنية.
- 3- أتضح اهتمام الشركة المبحوثة بجميع أبعاد المنظمة المتعلمة، سعياً لتحقيق النجاح والتفوق التنافسي، ولاسيما في ظل عصر أتسم بالتقدم التكنولوجي والانفجار المعرفي والثورة المعلوماتية التي أصبحت المحرك الأساس لدفع المنظمات في جميع أنحاء العالم إلى التحول إلى منظمة متعلمة.
- 4- تستقطب إدارة الشركة الكفاءات المتميزة وتحافظ عليها من التسرب إلى شركات أخرى، مما يعطي ذلك مؤشراً على امتلاك الشركة المبحوثة لرأس المال الذكي من الموارد البشرية.

- ٥- تدمج إدارة الشركة معرفتها الناتجة عن عمليات تحويل المعرفة ضمن إطار معلومات المنظمة، بذلك فإنها تدرك إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي وهذا يؤهلها أن تكون منظمة متعلمة.
- ٦- تبين أن الشركة المبحوثة استطاعت توظيف نظام ذكاء الأعمال في إحداث المزيد التغييرات في عمليات تحويل المعرفة، إذ استطاعت الشركة المبحوثة استثمار التغييرات الحاصلة في تكنولوجيا تحليل البيانات (المعالجة التحليلية الفورية للبيانات وتنقيب البيانات) في إحداث المزيد من التغييرات في المشاركة بالمعرفة بين منتسبي الشركة، في حين كان لم توظف الشركة متغير مصادر البيانات بشكل جيد في إحداث المزيد من التغييرات في المشاركة بالمعرفة مما يدل على الدور المهم لنظام ذكاء الأعمال في خلق المعرفة ونقلها (أو المشاركة بالمعرفة)، في منظمات اليوم والتي من شأنها تحقيق الميزة التنافسية.
- ٧- ظهر بأن الشركة قد استطاعت توظيف نظام ذكاء الأعمال في إحداث المزيد التغييرات في بناء المنظمة المتعلمة، إذ تمكنت الشركة المبحوثة من استغلال التغييرات الحاصلة في تكنولوجيا تحليل البيانات في بناء المنظمة المتعلمة، بينما لم توظف الشركة متغير مصادر البيانات في إحداث المزيد التغييرات في بناء المنظمة المتعلمة، وهو ما يبرهن الدور الذي يؤديه نظام ذكاء الأعمال في تغيير السلوكيات البشرية التي تؤدي إلى تغيير السلوك التنظيمي، فالمعلومات المتحصل عليها من نظام ذكاء الأعمال تحقق المشاركة في عملية التعلم، ومن ثم ستوظف تلك المنظمات لهذه المعلومات لتكون الأساس للتعلم الجديد.
- ٨- ان التنشئة، والترابط، والتذويت لها تأثير كبير في بناء المنظمة المتعلمة، وقد كانت التنشئة هي العنصر الأكثر تأثيراً وذات التأثير الاعظم في بناء المنظمة المتعلمة، وعلى الرغم من ذلك تم التوصل الى ان التخرج ليس له تأثير احصائي في المنظمة المتعلمة.
- ٩- تبين أن لعمليات تحويل المعرفة دوراً مهماً في زيادة تأثير نظام ذكاء الأعمال في بناء المنظمة المتعلمة، وهذا دليل على توافر نظام ذكاء الأعمال في الشركة المبحوثة ومع انه يؤثر في تعزيز التوجه نحو تحقيق المنظمة المتعلمة، إلا أن إدراك الشركة لما تمتلكه من عمليات تحويل المعرفة بصورة فاعلة وبما يخدم عملها، سيؤدي إلى توجيه هذه العمليات بشكل أكبر وتوظيفها بشكل افضل نحو خدمة الأداء وتعزيزه، وإمكانية إدامة هذه العمليات من خلال استمراريتها، وهذا يعطي حافزاً للجميع على تطوير قابلياتهم وإمكانياتهم، وبعكسه فإن الشركة ستفقد حلقة جوهرية من حلقات بناء المنظمة المتعلمة، ألا وهي وجود الأفراد ذوي الأدمغة العبقرية بوصفهم المدخل الأكثر ملاءمة لمواجهة التحديات المستقبلية.

## ثانياً: التوصيات

في ضوء الاستنتاجات التي توصل إليها البحث، جاءت التوصيات الآتية:

- ١- ضرورة اهتمام إدارة العليا في الشركة المبحوثة بألية الحصول على المعلومات من الجهات كافة المماثلة لها في النشاط الذي تزاوله الشركة، بحيث تخزن تلك المعلومات في مستودعات خزن بيانات الشركة بعد إجراء التحقق من صحتها وتنظيفها وتجميعها ونقلها، بحيث يمكن للشركة أن توظفها في عملية المشاركة بالمعرفة، ومن ثم تصبح كأساس للتعلم الجديد.



- ٢- زيادة اهتمام الإدارة العليا في الشركة بتوليد المعرفة من الموظفين وتحويلها إلى معارف ضمنية، بحيث يمكن أن تحقق للشركة التفوق التنافسي.
- ٣- ضرورة توجه الشركة المبحوثة إلى ما يسمى بنظام ذكاء الأعمال السحابي، إذا ما أرادت الشركة تحسين سرعتها ورشاققتها مع تخفيض تكاليف الانفاق في تكنولوجيا ونظم المعلومات من خلال مزايا الحوسبة السحابية.
- ٤- استغلال المنافع المتحققة من تكنولوجيا تحليل البيانات، وتكنولوجيا عرض البيانات، لاسيما في مجال اتخاذ القرارات وإدارة المعرفة في الشركة المبحوثة.
- ٥- ينبغي استثمار عمليات (التثنية، والترابط، والتذويت) في سبيل تسهيل تحول الشركة المبحوثة إلى شركة متعلمة.
- ٦- ضرورة معالجة اسباب انخفاض الاهتمام في بعض مجالات (نظام ذكاء الأعمال وعمليات تحويل المعرفة) التي من شأنها التأثير في بناء المنظمة المتعلمة، و لاسيما ما يأتي:
  - أ- تعزيز العلاقات ما بين جميع نظم المعلومات القائمة لدى الشركة المبحوثة و لاسيما (نظم معالجة المعاملات، ونظم المعلومات التشغيلية، ونظام تخطيط موارد المنظمة، ونظام إدارة علاقات الزبون، ... وغيرها)، وضرورة العمل على الإفادة من مخرجات تلك النظم كافة لأن تكون مدخلات لنظام ذكاء الأعمال ، وتدريب الملاكات المناسبة على ذلك، بما ينعكس على أدائهم وتميزهم في عملهم.
  - ب- اختيار التكنولوجيات الحديثة ونظم المعلومات والبحث والتنقيب والاستعلام من شأنها الارتقاء بعمل الشركة ككل وفي بناء المنظمة المتعلمة بشكل خاص.
  - ج- العمل على استغلال المعرفة الضمنية التي تمتلكها قوة العمل وتحويلها الى ذاكرة المنظمة، و لاسيما من خلال إسهام رأس المال البشري من خلال دوره الفاعل في اداء الأنشطة اليومية في بناء الذاكرة المنظمة، وترحيل نتائج الأنشطة اليومية من ذاكرة الفريق التفاعلية وذاكرة الأشخاص إلى مستودعات الذاكرة المنظمة، فضلاً عن ربط عمليات الشركة بذاكرتها المنظمة في التعاون والاستشارة بهدف انتزاع المعرفة وصيانة المخزون منها، وانتزاع المعرفة الجديدة و لاسيما الضمنية منها.
- ٧- ضرورة استثمار التقدم الفاعل الحاصل بين نظام ذكاء الأعمال في تعزيز عمليات تحويل المعرفة بوصفها البوابة الرئيسية لتحقيق الشركة المتعلمة، وذلك عن طريق تحديد الموارد الضرورية والأسبقيات لتطوير الشركة المبحوثة وانجاز المهام بفاعلية والاستثمار الأمثل لنظام ذكاء الأعمال في اكتساب المعرفة وتقاسمها فيما بين منتسبيها، بما يسمح للشركة بتنويع مواردها المعلوماتية والمعرفية وعدم الاعتماد بشكل كلي على المصادر الخارجية أو متاجر البيانات.
- ٨- العمل على تبني الشركة المبحوثة مؤشرات المنظمة المتعلمة، والتي لم تعد أسراراً تخص منظمة معينة دون غيرها، بل أصبحت عبارة عن معايير ومتطلبات دولية أو وطنية، وهي أساس نجاح كثير من الشركات المعروفة، وهنا لا بد من التفات الشركة المبحوثة لمفهوم المنظمة المتعلمة وتبنيه، وهذا بغرض تمكينها من خلق بيئة مشجعة على التعلم وتبادل المعارف والخبرات، في بيئة يسود فيها الروح الجماعية وروح الفريق، وترتكز على الرؤية الشاملة والمرونة الكبيرة على التكيف مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية للشركة، وهذا ما سيساعدها على غرس الأسس العلمية والإبداعية والسعي نحو تحقيق النجاح الاستراتيجي.

### المصادر

- ١- البغدادي، عادل هادي حسين والعبادي، فوزي دباس، (2010)، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة



## تأثير الدور التكاملي لنظام ذكاء الأعمال وعمليات تحويل المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة بحث ميداني في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في مدينة بغداد

- وعلاقتها بالمفاهيم الادارية المعاصرة، ط ١، مؤسسة الدراق للنشر والتوزيع، عمان- الاردن.
- ٢- الجاموس، عبد الرحمن، (٢٠١٣)، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة: مدخل تحليلي (المداخل - العمليات - الاستراتيجيات - دراسة حالة)، ط ١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- ٣- حسين، ليث سعد الله، (٢٠٠٦)، دور المورد البشري في بناء منظمة متعلمة مستجيبة: دراسة نظرية تحليلية، مجلة بحوث مستقبلية، العدد (١٣)، ص ص (١١-٣٤).
- ٤- حمامي، سمير، (٢٠٠٧)، ذكاء الأعمال أسس ومفاهيم، مجلة المعلوماتية، العدد (١٩)، أيلول.
- ٥- داوي، الطيب، (٢٠١٢)، إدارة المعرفة وذكاء الأعمال تكامل أم اختلاف؟، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر (ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة)، ٢٣-٢٦ نيسان، جامعة الزيتونة الاردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. عمان-الأردن.
- ٦- الزغير، رهام محمد رشيد سليمان، (٢٠١٤)، أثر إدارة المعرفة في العلاقة بين ذكاء الأعمال والأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في قطاع البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال/ جامعة الشرق الأوسط، عمان-الأردن.
- ٧- الشملة، ميسون عبد الله احمد، (2004) مقومات التحول نحو المنظمات المتعلمة: دراسة تشخيصية في عينة من منظمات/ محافظة نينوى، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الموصل.
- ٨- الصمدي، محمود جاسم وصادق، درمان سليمان، (٢٠١٢)، استخدام تقنيات مستودعات البيانات في دعم القرارات التسويقية في ظل تقنيات ذكاء الأعمال، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر (ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة)، ٢٣-٢٦ نيسان، جامعة الزيتونة الاردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. عمان-الأردن.
- ٩- عبد نايف، باسم فيصل، (٢٠١٢)، بناء المنظمة المتعلمة في إطار التكامل بين عمليات إدارة المعرفة والمقدرات الجوهرية: دراسة تحليلية لعينة من العاملين في وزارة العلوم والتكنولوجيا، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد.
- ١٠- العبيدي، محمود بدر، (٢٠١٢)، أثر ذكاء الأعمال والموجودات المعرفية في تحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر (ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة)، ٢٣-٢٦ نيسان، جامعة الزيتونة الاردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. عمان-الأردن.
- ١١- القصيمي، محمد مصطفى وآغا، مصطفى نعمة يونس، (٢٠١٢)، توظيف ذكاء الأعمال في تطوير بطاقة الأداء المتوازنة، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر (ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة)، ٢٣-٢٦ نيسان، جامعة الزيتونة الاردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. عمان-الأردن.
- 12- قنديلجي، عامر إبراهيم والجنابي، علاء الدين عبد القادر، (٢٠٠٥)، نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- 13- الكبيسي، صلاح الدين عواد، (٢٠١٢)، تأثير التفكير الاستراتيجي في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية تحليلية لآراء عينة من المديرين في وزارة الصحة العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية



## تأثير الدور التكاملية لنظام ذكاء الأعمال وعمليات تحويل المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة بحث ميداني في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في مدينة بغداد

والإدارية، المجلد (١٨)، العدد (٦٧). كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد.

- 14- آل ياسين، سعد غالب، (٢٠٠٦)، أساسيات في نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج، عمان، الأردن.
- 15- يوسف، بسام عبد الرحمن و زكر، ربيع علي، (٢٠١٣)، ذكاء الأعمال ودوره في فاعلية التجارة الإلكترونية: معاربية مقترحة لشركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى، تنمية الرافدين، المجلد (٣٥)، العدد (١١٣)، ص ص (٧٧-٩٥).

16- Abu khadra, M.F. and Rawabdeh, I.A. (2006), "Assessment of development of the learning organization in Jordan industrial companies", *The Learning Organization*, Vol. 13 No. 5, pp. 455-74.

17- Imhoff, Claudia; Gallemmo, Nicholas & Geiger, Jonathan G., (2003), *Master Data warehouse Design: Relational and Dimensional Techniques*, Wiley publishing Inc., Indianapolis, Indiana.

18- Alipour, Farhad; Idris, Khairuddin & Karimi, Roohangiz, (2011), Knowledge Creation and Transfer: Role of Learning Organization, *International Journal of Business Administration*, Vol. (2), No. (3), pp. (61-67).

19- Allameh, Sayyed Mohsen; Babaei, Razieh Agha; Chitsaz, Ali & Gharibpoor, Mahshid, (2012), The Study of Relationship between Leadership Styles (Transformational/Transactional) and Knowledge Conversion Processes among Faculty Members in University, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, Vol. (6), No. (7): pp. (46-54).

20- Antoniadis, I.; Tsiakiris T. & Tsopegloy, S., (2015), Business Intelligence during times of crisis: Adoption and usage of ERP systems by SMEs, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Issue (175) , pp. (299 – 307).

21- Bahrami, Mahdi, Arabzad, S. Mohammad & Ghorbani, Mazaher, (2012), Innovation In Market Management By Utilizing Business Intelligence: Introducing Proposed Framework, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Issue (41), pp. (160 – 167).

22- Barakat, Samer; Al-Zu'bi, Hasan Ali & Al-Zegaier, Hanadi, (2013), The role of business intelligence in knowledge sharing: a Case Study at Al-Hikma Pharmaceutical Manufacturing Company, *European Journal of Business and Management*, Vol. (5), No. (2), pp. (237-243).

23- Bui, C.T. (2009), Discovering the factors for organizational success: an investigation of learning organization attributes within minority-owned small businesses in New England, *unpublished doctoral dissertation*, Capella University, Minneapolis, MN.

24- Buranasin, B. (2001), *Relationships between internal usage and learning organization characteristics in American and Thai universities*, University of New Haven, West Haven, CT, unpublished doctoral dissertation.

25- Chen, Xiaofeng, (2012), Impact of Business Intelligence and IT Infrastructure Flexibility on Competitive Advantage: An Organizational Agility Perspective, *Dissertation For the Degree of Doctor of Philosophy*, Lincoln, Nebraska.

26- Daft, Richard, (2010), *Organization Theory and Design*, 10th Edition, South-



- Western, Cengage Learning, Mason, USA.
- 27- Davis, D. (2005), The learning organization and its dimensions as key factors in firm performance, University of Wisconsin-Milwaukee, Milwaukee, WI, unpublished doctoral dissertation.
- 28- Dekoulou, Paraskevi & Trivellas, Panagiotis, (2015), Measuring the Impact of Learning Organization on Job Satisfaction and Individual Performance in Greek Advertising Sector, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Issue (175), pp. (367 – 375).
- 29- Deresky, H. (2008), International Management: A Cross Managing Borders and Cultures, 6th ed., Pearson, Upper Saddle River, NJ.
- 30- Fernandez, I. & Leidner, D. (2008), Knowledge Management: An Evolutionary View, M.E. Sharpe, London.
- 31- Ford, R. and Angermeier, I. (2008), Creating a learning health care organization for articipatory management: a case analysis, Journal of Health Organization and Management, Vol. 22 No. 3.
- 32- Garvin, D.A., Edmondson, A.C. and Gino, F. (2008), Is yours a learning organization?, Harvard Business Review, Vol. 86 No. 3, pp. 109-16.
- 33- Harrim, Hussein M., (2010), Relationship between Learning Organization and Organizational Performance (Empirical Study of Pharmaceutical Firms in Jordan), Jordan Journal of Business Administration, Volume 6, No. 3, pp. (405-425).
- 34- Herrera, D.A. (2007), “A validation of the learning organization as a driver of performance improvement”, Capella University, Minneapolis, MN, unpublished doctoral dissertation.
- 35- Hindriks, Corneel, (2007), Towards chain wide Business Intelligence: Business Intelligence in the Dutch Retail Sector, Master of Business Information Technology, University of Twente.
- 36- Huang, J. C., & Wang, S. F. (2002). Knowledge conversion abilities and knowledge creation and innovation: a new perspective on team composition. In Proceedings of the Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning, and Capabilities, April.
- 37- Jamalzadeh, Mohammad, (2012), The Relationship between Knowledge Management and Learning Organization of Faculty Members at Islamic Azad University, Shiraz Branch in Academic year. (2010-2011), Procedia - Social and Behavioral Sciences, Issue (62), pp. (1164 – 1168).
- 38- Johnson, Craig; Spicer, David & Wallace, James, (2011), An Empirical Model of The Learning Organization, School of Management, University of Bradford, [www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/.../id\\_251.pdf](http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/.../id_251.pdf).
- 39- Karim, Akram Jalal, (2011), The value of Competitive Business Intelligence System (CBIS) to Stimulate Competitiveness in Global Market, International Journal of Business and Social Science, Vol. 2, No. 19, [Special Issue - October], pp. (196-203)
- 40- Krmac, Evelin Vatovec, Intelligent Value Chain Networks: Business



Intelligence and Other ICT Tools and Technologies in Supply/ Demand Chains, *Supply Chain Management - New Perspectives*, [www.intechopen.com](http://www.intechopen.com)

41- Lee, **Chei Sian** & Kelkar, **Rujuta S.** , (2013) ICT and knowledge management: perspectives from the SECI model, *The Electronic Library*, Vol. (31), Issue (2), pp.226 - 243

42- Marquardt, M.J. (2002), *Building The Learning Organization: Mastering The 5 Elements For Corporate Learning*, 2nd ed., Davies-Black Publishers, Palo Alto, USA.

43- Marsick, Victoria J. & Watkins, Karen E., (2003), Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire, *Advances in Developing Human Resources*, Vol. (5), pp. (132-151).

44- Masrek, Mohamad Noorman & Zainol, Nurul Zaki Mohd, (2015), The relationship between knowledge conversion abilities and academic performance, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Issue (174), pp. (3603 – 3610).

45- Mrdalj, Stevan, (2011), Would Cloud Computing Revolutionize Teaching Business Intelligence Courses?, *Issues in Informing Science and Information Technology*, Vol. 8. pp. (209-217).

46- Nonaka, I. (1994), “A dynamic theory of organizational knowledge creation”, *Organization Science*, Vol. 5 No. 1, pp. 14-37.

47- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, New York, NY.

48- Nonaka, I. and Toyama, R. (2005), The theory of the knowledge-creating firm: subjectivity, objectivity and synthesis, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 14 No. 3, pp. 419-36.

49- Oliver, J. (2009), Continuous improvement: the role of organizational learning mechanisms, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 26 No. 6, pp. 546-63.

50- Pedler, M., Boydell, T. and Burgoyne, J. (1991), *The Learning Company*, McGraw-Hill, London.

51- Pitzer, P.S. (2007), *A knowledge management policy for a learning organization*, University of Dominguez Hills, Carson, CA, unpublished master dissertation.

52- Popovič, Aleš; Hackney, Ray; Coelho, Pedro Simões & Jaklič, Jurij, (2012), Towards business intelligence systems success: Effects of maturity and culture on analytical decision making, *Decision Support Systems*, Issue (54), pp. (729–739).

53- Ranjan, J. (2009). Business Intelligence: Concepts, Components, Techniques and Benefits, *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, Vol. 9, No. 1, pp. (60-70).

54- Ramakrishnan, Thiagarajan; Jones, Mary C. & Sidorova, Anna, (2012), Factors influencing business intelligence (BI) data collection strategies: An empirical investigation, *Decision Support Systems*, Issue (52), pp. (486–496).

55- Real, J.C., Leal, A. & Roldan, J.L. (2006), Information technology as a determinant of organizational learning and technological distinctive



- competencies, *Industrial Marketing Management*, Vol. 35 No. 4, pp. 505-21.
- 56- Savolainen, Reijo, (2009), Information use and information Processing: Comparison of conceptualizations, *Journal of Documentation*, Vol. 65 No. 2, pp. (187-207).
- 57- Senge, P.M. (2006), *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*, Random House-Business Books, London.
- 58- Shollo, Arisa, (2013), *The Role of Business Intelligence in Organizational Decision-making*, Copenhagen business school, Denmark.
- 59- Song, J.H. (2008), The Integrative Determinants of Organizational Performance Improvement: The Impact of Dimensions of Learning Organization and Dynamic Knowledge Creation, *unpublished doctoral dissertation*, The Pennsylvania State University, State College, PA.
- 60- Srichai, Chanootporn & Thammakoranonta, Nithinant, (2011), Dimensions Influencing Business Intelligence Usage in Thailand SMEs, *International Conference on Management and Artificial Intelligence IPEDR*, Vol. (6), IACSIT Press, Bali, Indonesia.
- 61- Steininger, Thomas, (2010), *The learning organization from the perspective of the evolutionary epistemology*, [www.iff.ac.at/oe/media/.../Paper\\_15\\_Steininger.pdf](http://www.iff.ac.at/oe/media/.../Paper_15_Steininger.pdf)
- 62- Tseng, S. (2010), The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 14 No. 2, pp. 269-284.
- 63- Turban, E.; Sharda, R. & Delen, D., (2010), *Decision Support and Business Intelligence Systems*, 9th ed. Prentice Hall Press, Upper Saddle River, NJ.
- 64- Walczak, S. (2008), Knowledge management and organizational learning: an international research perspective, *Learning Organization*, Vol. 15 No. 6, pp. 486-494.
- 65- Williams, Steve & Williams, Nancy, (2007), *The profit impact of business intelligence*, Morgan Kaufmann Publishers, USA.

**The impact of the integrative role of the Business Intelligence system and Knowledge Conversion Processes in Building a learning organization A field research in Korek telecom company in Baghdad city**



## Abstract

**Purpose:** The research aims to explore the impact Business Intelligence System (*BIS*) and Knowledge Conversion Processes (*KCP*) in the Building Learning Organization (*LO*) in KOREK Telecom Company in Baghdad city.

**Design/methodology/approach:** in order to achieve the objectives of the research has been the development of a questionnaire prepared for this purpose and then has tested the search in the telecommunications sector, representatives of one of the telecommunications companies in Baghdad city, has therefore chosen KOREK Telecom company as a sample for research, and the choice was based on the best standard international companies to serve mobile communications in terms of leadership and services quality in the telecommunications market, on the basis of the scheme the default search, which takes into account the nature and dimensions of the relations between the *BIS* variables represented by (data sources, data integration technology, data storage technology (data warehouse), data analysis technology, and data display presenting technology) and knowledge management, represented by *KCP* which includes (socialization, externalization, combination, and internalization) in Building a learning organization which includes (leadership, learning, strategy, and change) in telecommunications companies in Baghdad city, and guided by this scheme sought research to four hypotheses president concerning relations link and relationships influence between research variables tested in order to answer questions on the problem of search and access to the objectives set, so it has been tested using some statistical methods, namely: (mean, standard deviation, percentages, Kolmogorov-Smirnov test, Multicollinearity, Bivariate Pearson Correlation, multiple regression analysis, and path analysis). In the field side it has lost the use of a sample consisting of (37) individuals to answer paragraphs of resolution.

**Findings:** The results showed that socialization, combination, and internalization have a significant impact in building *LO*, has been Socialization the element of most influential and with the greatest impact in *LO*, and although it was found that externalization does not have a statistical impact in *LO*. While it appeared that the data analysis technology is the greatest impact in the building *LO*, while found to data sources variable that a significant effect of weak statistical standpoint in the building *LO*. It turns out that the *KCP* important role in increasing the impact of *BIS* to building *LO*, and this guide on the availability of *BIS* in Korek Telecom company While it affects the strengthening of the trend towards the achievement of *LO*.

**Practical Implications:** The current research provides guidance to the leaders of the telecommunications sector in addressing the challenge of knowing the level of application of *BIS* and the level of *KCP*, in the building of *LO* in the framework of the integration of *BIS* and *KCP*.

**Originality/ Value:** The current research is one of the few research that has examined the relationship between *BIS* and *KCP* and *LO*, at a time of extensive research touched upon knowledge management processes (*KMP*) and *LO*. or *BIS* and *KM*.

**Keywords:** Business Intelligence system, knowledge management, knowledge conversion processes, learning organization, telecommunications companies, Korek Telecom.