



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه الخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

أثر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي دراسة حالة " مديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر " بولاية الوادي

تحت إشراف الأستاذة:

خلف منى

إعداد الطلبة:

الغايب أسرار

يحياوي فاتح

مخلوف حمادي

لجنة المناقشة

الاستاذ	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ.د. طير عبد الحق	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمد الخضر بالوادي	رئيسا
د. خلف منى	أستاذ محاضر أ	جامعة الشهيد حمد الخضر بالوادي	مشرفا ومقررا
أ.د. بكوش لطيفة	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمد الخضر بالوادي	مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024



الاهداء

الحمد لله ربي العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين

أهدي هذا العمل إلى

من عملوا بكد في سبيلي وعلموني معنى الكفاح وكانوا لي نعم السند

وأوصلوني إلى ما أنا عليه

وكانوا لي جنة لي في الحياة والديا حفظهما الله لي

إلى من دعمني وشجعني للعلم أخي رحمه الله

إلى كل إخوتي حفظهما الله لي

أسرار

الإهداء

أهدي عملي هذا إلى: والديا رحمة الله عليهم

أبي.. بطلتي في الحياة ومن حارب الدنيا من أجلي وأعطاني كل شيء دون
مقابل

أمي .. جنتي في الحياة ونبع الحنان

زوجتي .. رفيقة دربي في هذه الحياة

أولادي .. نور عيني وجزء مني

إخوتي ... جميعهم

و... كل الأهل وكل من أعرفه

الشكر

عن أبي هريرة رضي الله عنه أن النبي صلى الله عليه وسلم قال:

«لا يَشْكُرُ اللهُ مَنْ لا يَشْكُرُ النَّاسَ»

(رواه أحمد وأبو داود والبخاري في الأدب المفرد وابن حبان والطيالسي)

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه ونشكره عز وجل على كل ما

تفضل به علينا والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات على توفيقنا

لإنجاز هذا العمل المتواضع وأمدنا بالقوة والصبر على مواصلته

وإتمامه كما نتقدم بجزيل الشكر للأستاذة المشرفة " خلف منى "

على كل ما قدمته لنا من توجيهات ونصائح القيمة

التي كانت عوناً لنا في إنجاز هذا البحث كما نتقدم بشكر إلى كل من

ساعدنا في مديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر " بولاية الوادي وإلى كل من

قدم

لنا يد العون وساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد

وفي الأخير نتمنى لهم التوفيق والسداد

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إظهار أثر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي، وذلك من خلال دراسة حالة مديرية وحدة بريد الجزائر بالوادي، بالاعتماد على نموذج يظهر أثر أبعاد إدارة المعرفة، والمتمثلة في: خلق المعرفة، ومشاركة المعرفة والاستغلال المعرفي، على تعزيز التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم توزيع استبانة مصممة ومُحكّمة لقياس متغيرات الدراسة على عينة تتكون من 29 عاملاً. وبعد جمع البيانات من خلال الاستمارات الموزعة، تم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. وتوصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أبرزها وجود أثر معنوي وإيجابي لخلق المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي على مستوى مديرية وحدة بريد الجزائر بالوادي، بينما لم يظهر كلٌّ من مشاركة المعرفة والاستغلال المعرفي أثراً معنوياً على التعلم التنظيمي داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة - خلق المعرفة - مشاركة المعرفة - استغلال المعرفة - تعلم تنظيمي.

Abstract

This study aims to assess the impact of knowledge management processes on enhancing organizational learning through a case study of the Directorate of the Algeria Post Unit in El Oued. The study employs a model that examines the effects of key dimensions of knowledge management—namely, knowledge creation, knowledge sharing, and knowledge utilization—on the enhancement of organizational learning within the institution under study.

To achieve the study's objectives, a well-structured and validated questionnaire was distributed to a sample of 29 employees. After collecting the data through the administered questionnaires, the model was analyzed using SPSS statistical software. The study reached several findings, most notably a statistically significant and positive impact of knowledge creation on enhancing organizational learning at the Directorate. In contrast, knowledge sharing and knowledge utilization showed no statistically significant effect on organizational learning within the institution.

Keywords: Knowledge Management - Knowledge Creation - Knowledge Sharing - Knowledge Utilization - Organizational Learning .

الفهارس

فهرس المحتويات	
	البسمة
	الإهداء
	الشكر
	الملخص
	فهرس: المحتويات
	قائمة : الجداول
	قائمة : الأشكال
	قائمة : الملاحق
أ-د	مقدمة
الفصل الأول : الأدبيات النظرية والدراسات السابقة	
2	تمهيد
3	المبحث الاول: عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي
3	المطلب الاول: الإطار النظري لعمليات إدارة المعرفة
3	أولاً: مفهوم إدارة المعرفة
10	ثانياً: عمليات إدارة المعرفة
17	المطلب الثاني: التعلم التنظيم
17	أولاً: مفهوم التعلم التنظيمي
21	ثانياً: أبعاد التعلم التنظيمي
24	المطلب الثالث: العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي
26	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
26	المطلب الأول : الدراسات باللغة العربية و اللغة الأجنبية
26	أولاً: الدراسات باللغة العربية
29	ثانياً : الدراسات باللغة الأجنبية
31	المطلب الثاني: قراءة تحليلية للدراسات السابقة باللغة العربية لمتغير عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي معا
35	أولاً: أوجه التشابه

الفهارس

35	ثانياً: أوجه الاختلاف
36	المطلب الثالث: أوجه استفادة وتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :
36	أولاً: أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
36	ثانياً: أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
37	خلاصة
الفصل الثاني: الدراسات التطبيقية	
39	المبحث الأول: طريقة والأدوات المستخدمة
39	المطلب الأول: تقديم مؤسسة الجزائر
39	أولاً: نشأة مؤسسة بريد الجزائر
40	ثانياً: التعريف بمؤسسة بريد الجزائر بالوادي
44	ثالثاً: خدمات مؤسسة بريد الجزائر
45	رابعاً: الهيكل التنظيمي لمديرية الوحدة الولائية للبريد بالوادي
46	خامساً: حالة النشاطات لمؤسسة بريد الجزائر بالوادي
47	المطلب الثاني: المنهج والأدوات المستخدمة
47	أولاً: منهج الدراسة
48	ثانياً: مجتمع الدراسة
49	ثالثاً: عرض وتحليل البيانات العامة لعينة الدراسة
53	رابعاً: الأدوات المستخدمة في الدراسة
54	خامساً: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة
54	سادساً: صدق وثبات أداة الدراسة
57	المبحث الثاني: عرض نتائج فرضيات الدراسة
57	المطلب الأول: عرض وتحليل محاور الدراسة
57	أولاً: تحليل عبارات المحور الأول " إدارة المعرفة -
63	المطلب الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
63	أولاً: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

الفهارس

67	ثانياً: نتائج اختبار الفرضيات الدراسة -
70	الخاتمة -

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	49
2	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	50
3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	51
4	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	52
5	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	53
6	يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة	55
7	معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	56
8	مقياس ليكارت الثلاثي	57
9	نتائج تحليل عبارات بعد خلق المعرفة	58
10	نتائج تحليل بعد المشاركة بالمعرفة	59
11	نتائج تحليل بعد إستغلال المعرفة	60
12	نتائج تحليل بعد عملية التعلم التنظيمي	62
13	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	63
14	نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط لأثر لخلق المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي	64
15	نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط لأثر التشارك المعرفي في تعزيز التعلم التنظيمي	65
16	نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط لأثر لاستغلال المعرفي في تعزيز التعلم التنظيمي	66

الفهارس

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
13	دورة خلق المعرفة	
20	أهمية التعلم التنظيمي	
22	أبعاد التعلم التنظيمي	
46	الهيكل التنظيمي لمديرية الوحدة الولائية بريد الجزائر بالوادي	
49	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	
50	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	
51	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	
52	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	
53	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
79	ترخيص المؤسسة	الملحق رقم 1.
83-80	استمارة الاستبيان	الملحق رقم 2.
93-84	مخرجات SPSS V25	الملحق رقم 3.

مقدمة

مقدمة

شهدت بيئة الأعمال في السنوات الأخيرة تحولات متسارعة وتحديات متزايدة، تمثلت في ارتفاع وتيرة التغيير في مختلف المجالات، وتواعد حدة المنافسة بين المنظمات، بالإضافة إلى توسع ظاهرة العولمة الإدارية، وتسارع التطورات التكنولوجية. وقد تزامن ذلك مع الانتقال من الفكر الاقتصادي التقليدي إلى اقتصاد المعرفة، حيث أصبحت المعرفة المورد الأساسي في خلق القيمة وتحقيق التميز التنافسي، ما أدى إلى بروز مفهوم "اقتصاد المعرفة"، ومن ثم إلى ظهور إدارة المعرفة كأداة استراتيجية لإدارة الموجودات الفكرية داخل المنظمات.

تُعنى إدارة المعرفة بجمع، تنظيم، وتوظيف المعارف والخبرات المتوفرة لدى الأفراد، بما يتيح تعزيز مشاركة الموظفين وتيسير الوصول إلى المعلومات والموارد، ودعم السياسات التنظيمية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ومن هنا، أصبحت المعرفة تمثل أحد أهم الموارد الاستراتيجية التي تساهم في تحسين الإنتاجية والرفع من الأداء التنظيمي.

وقد ارتبط مفهوم إدارة المعرفة ارتباطاً وثيقاً بمفهوم التعلم التنظيمي، باعتباره أحد الاتجاهات الفكرية الحديثة التي نالت اهتماماً متزايداً من قبل منظمات الأعمال. فالعالم اليوم يشهد ما يُعرف بـ "انفجار المعرفة"، وأصبحت القدرة على المنافسة والنجاح في بيئة الأعمال رهينة بمدى امتلاك المنظمة لسلاح المعرفة والتعلم المستمر. فالتكامل بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي من شأنه أن يُسهم بفعالية في تحقيق الأداء الاستراتيجي، من خلال تحسين كفاءة وفعالية الأنشطة داخل المنظمة.

إن الحديث عن إدارة المعرفة يستلزم بالضرورة الحديث عن التعلم التنظيمي، نظراً للعلاقة التكاملية بينهما، حيث يعتمد التعلم التنظيمي على اكتساب المعارف الجديدة، وتبادل الخبرات بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة، بالإضافة إلى التعلم من التجارب الذاتية وتجارب الآخرين. وانطلاقاً من أهمية هذين المفهومين ودورهما الجوهرية في تعزيز أداء منظمات الأعمال، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على الأسس النظرية والعملية لإدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، مع التركيز على تحليل أثر إدارة المعرفة في دعم وتفعيل التعلم التنظيمي داخل المؤسسات..

ثانية : الإشكالية الرئيسة

- هل يوجد أثر لعمليات إدارة المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي بمديرية بريد الجزائر بالوادي؟

ومن خلال إشكالية الدراسة يمكن طرح الأسئلة الفرعية الآتية :

- يوجد اثر لخلق المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي بمديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بالوادي ؟
- يوجد اثر لتشارك المعرفي في تعزيز التنظيمي بمديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بالوادي ؟
- يوجد اثر لاستغلال المعرفي في تعزيز التنظيمي بمديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بالوادي ؟

ثالثا: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية للدراسة : تؤثر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي في مديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بالوادي، وتندرج تحتها الفرضيات الفرعية التالية :

- 1) يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لخلق المعرفة في تعزيز التعلم بمديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بالوادي عند.
- 2) يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي بمديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بالوادي .
- 3) يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لاستغلال المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي بمديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بالوادي .

رابعا: مبررات اختيار الموضوع

توجد عدة دوافع و أسباب لاختيار موضوع الدراسة نذكر منها:

- اهتمامنا الكبير بالموضوع والانجذاب إليه .
- ارتباط الموضوع بميدان التخصص و مجال البحث
- الإمتداد البحثي لمواصلة الدراسة ومعالجة نفس الموضوع من فحوات بحثية مختلفة وأهمية ذلك في تحقيق التكامل المعرفي.
- القيمة العلمية أو الاضافة المقدمة من دراسة الموضوع ل: الباحث المؤسسة ، المحيط الاقتصادي والاجتماعي، اقتصاد الدولة... إلخ.

خامسا: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الهدف العام والمتمثل في قياس أثر إدارة المعرفة في دعم التعلم التنظيمي

إضافة إلى الأهداف التالية:

- تقييم أثر إدارة المعرفة في مديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بالوادي.
- تحديد مستوى التعلم التنظيمي في مديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بالوادي.
- قياس أثر إدارة المعرفة بأبعادها في دعم التعلم التنظيمي في مديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بالوادي.
- المساهمة في إبراز أثر عمليات إدارة المعرفة، وبناءً عليه، تحديد مستوى تطبيق هذه العمليات في مديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر – الوادي.

سادسا: أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة من الناحية النظرية في سعيها إلى توضيح أثر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي بمستوياته المختلفة، وذلك باعتبارها دراسة مكملية للدراسات الحديثة المقترحة في مجال إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، وهو مجال لا يزال بحاجة إلى مزيد من التعمق والتحليل والاستكشاف النظري.

سابعاً: حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية : ركزت الدراسة على تحليل أثر إدارة المعرفة بأبعادها : خلق المعرفة , المشاركة بالمعرفة , استغلال المعرفي في تعزيز التعلم التنظيمي .
- الحدود المكانية: أجريت الدراسة على مديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بالوادي.
- الحدود الزمانية : أجريت الدراسة في الفترة الزمنية من 20 أبريل إلى غاية 24 أبريل 2025 .
- لحدود البشرية : اختصرت الدراسة على عمال وموظفي مديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بالوادي.

ثامنا : المنهج والأدوات المستخدمة

نظرا لطبيعة الدراسة و تحقيقا لأهدافها، استخدمت الدراسة المنهج الاستكشافي الذي يعتمد على استكشاف الظاهري و يوضح خصائصها ، وذلك استكشاف متغيرات الدراسة و الوقوف عند دلالاتها، وتفسير العلاقة و الترابط بين مفهوم إدارة المعرفة بأبعادها و التعلم التنظيمي .

أما الأدوات المستخدمة في الدراسة، فاعتمدت على أدوات جمع المعطيات والمتمثلة في الاستبيان ا و أدوات التطبيق الاختباري والمتمثلة في البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات لقياس أثر إدارة المعرفة فيدهم التعلم النعيمي محل الدراسة .

تاسعا: هيكل الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة ، قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين الفصل الأول متعلق بالاطار النظري والدراسات السابقة ، أما الفصل الثاني فهو متعلق بالجانب التطبيقي من خلال دراسة حالة مديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بالوادي .

وتم تقسيم الدراسة على النحو التالي :

الفصل الأول : يضم مبحثين هما : للمبحث الأول خصص للأدبيات النظرية للدراسة ، والمبحث الثاني تناولنا الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية.

الفصل الثاني : خصص للجانب التطبيقي للدراسة ويضم أيضا مبحثين هما: المبحث الأول خصص للدراسة الميدانية والطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة والمبحث الثاني خصص لتحليل نتائج الاستبيان

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

تمهيد :

تُعد عمليات إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تشهد اهتمامًا متزايدًا من قبل المتخصصين في إدارة الأعمال، حيث تمثل منهجًا معاصرًا لإدارة أحد أهم موارد المنظمات وهو "المعرفة"، التي تُعد من الأصول غير الملموسة ذات الأثر الكبير في تحسين الأداء المؤسسي. وفي ظل العصر الراهن، الذي يتسم بثورة معرفية متسارعة وتطورات كبيرة في تقنيات المعلومات والاتصالات، ظهرت تحولات جوهرية في بيئة العمل. نتيجةً لذلك، بات من الضروري أن تركز المنظمات على التعلم من تجاربها السابقة، والاستفادة من المعرفة المتوفرة لديها وتوظيفها بما يسهم في خلق قيمة مضافة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وفي هذا الإطار، يتناول هذا الفصل محورين رئيسيين:

المبحث الأول: عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي

المبحث الثاني: عرض وتحليل الدراسات السابقة

المبحث الاول: عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي

أصبحت المعرفة اليوم تشكل مورداً حيويًا وثروة حقيقية لكل من الأفراد والجماعات والمنظمات ، لما لها من دور فاعل في تحقيق الأهداف وتعزيز القدرة على التكيف والنمو ضمن بيئات العمل الديناميكية والمتغيرة. وقد أدى هذا الدور الاستراتيجي الذي تضطلع به المعرفة إلى تنامي الاهتمام بمفهوم إدارة المعرفة، بوصفها أداة محورية في تحسين الأداء المؤسسي ودعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

وفي هذا السياق، يهدف هذا المبحث إلى استعراض مجموعة من التعريفات المتعلقة بإدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، بالإضافة إلى تسليط الضوء على طبيعة العلاقة بينهم

المطلب الاول: الإطار النظري لعمليات إدارة المعرفة

تُعد إدارة المعرفة من الموضوعات التي تحظى باهتمام واسع من قبل الباحثين، نظرًا لأهميتها المتزايدة في مختلف المجالات الإدارية والتنظيمية. ويسعى العديد من الباحثين إلى تناول هذا المفهوم من زوايا متعددة، بهدف تعميق الفهم حوله وتوظيف نتائجه في تطوير الدراسات والأبحاث ذات الصلة.

ومن خلال هذا المطلب، سيتم تناول كل من مفهوم إدارة المعرفة وعملياتها، بهدف توضيح أبعادها ومكوناتها الأساسية.

اولاً: مفهوم إدارة المعرفة

سيتم التطرق في هذا الجزء إلى عدد من الجوانب الأساسية المرتبطة بإدارة المعرفة، وتشمل: التعريف بالمفهوم، بيان أهميته وأهدافه، بالإضافة إلى توضيح خصائصه. ويهدف هذا التناول إلى تعميق الفهم حول هذا المتغير، باعتباره أحد الركائز المحورية في تعزيز كفاءة المؤسسات وفعاليتها.

١: تعريف إدارة المعرفة

تعددت التعريفات والمفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة، ولم يُتوصل حتى الآن إلى تعريف موحد يحظى بإجماع واسع، وذلك نتيجة التباين في وجهات النظر حول طبيعة هذا المفهوم وحدوده. ويُنظر إلى إدارة المعرفة من قبل بعض الباحثين على أنها مجال معرفي حديث لا يزال في طور النمو والتطور، الأمر الذي أسهم في تنوع التعريفات وتعدد المقاربات في تناولها. وفيما يلي، سيتم استعراض عدد من التعريفات التي تناولت مفهوم إدارة المعرفة من زوايا مختلفة.

__ إدارة المعرفة هي عبارة عن العمليات التي تساعد المؤسسات على الحصول على المعرفة و توليدها ونشرها واختيارها واستخدامها وتنظيمها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة والتي تعد أساسية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي وحل المشكلات¹

__ إدارة المعرفة هي المصطلح المعبر عن السلوكيات والإجراءات والأدوات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المؤسسة لاكتساب المعرفة وتخزينها وتوزيعها لتنعكس على عمليات الأعمال للتوصل إلى أفضل التطبيقات بهدف تحقيق المنافسة طويلة المدى والتكيف².

__ إدارة المعرفة تمثل استراتيجية المهام المثلى المخطط لها والمنهجية لتخزين واختيار واستخلاص وتنظيم، وحزم المعلومات الضرورية لأعمال الشركات والتواصل بها بطريقة تحسن أداء الموظفين وتزيد القدرة التنافسية للشركات³

__ إدارة المعرفة بأنها عملية منظمة لاستقطاب المعرفة، ونشرها وتخزينها، وتطبيقها وتوليدها، لتحسين الإبداع والتعلم، وتحسين اتخاذ القرار والأداء⁴.

__ إدارة المعرفة بأنها نظام دقيق يساهم في نشر المعرفة على المستوى الفردي او الجماعي من خلال المؤسسة من أجل التأثير المباشر في زيادة مستوى أداء العمل وهي تسعى إلى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق المناسب للشخص المناسب في الوقت المناسب للمهام المقصود المناسب⁵.

__ إدارة المعرفة بأنها تنظيم المعرفة ومراقبتها وتخطيطها وتنسيقها وتوليفها والمواضيع المتعلقة برأس المال الفكري والقدرات والعمليات والإمكانيات الشخصية والتنظيمية جميعها لتحقيق أقصى ما يمكن من التأثير الايجابي في الميزة التنافسية، التي تهدف إليها المؤسسة بالإضافة إلى استغلال المعرفة ونشرها وإدامتها واستثمارها، وتوفير التسهيلات لها من حاسبات وأفراد⁶.

¹ طاهرشروق جمال، مدخل إلى إدارة المعرفة، طبعة الاولى، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 45

² صلاح الدين الكبيسي، ادارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2005، ص 42

³ أمل محمد حسن البدوي وندى طلال توفيق جستنينة، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة الرياض، العلوم التربوية، المجلد 33 (العدد الأول)، يناير 2025، ص 353

⁴ شيماء فوزي ابراهيم على، إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعات المصرية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، المجلد 69 (العدد 1)، 2025، ص 215

⁵ ليث عبد الله القهوي، إستراتيجية إدارة المعرفة و الأهداف التنظيمية، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن 2013، ص 26

⁶ الحاج نعاس خديجة وآخرون، أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع لدى موظفي المديرية الجهوية للجمارك بالشلف، مجلة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEC)، المجلد 04 (العدد 01)، 2023، ص 120

__ إدارة المعرفة بأنها مدخل نظمي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في جميع أصول معلومات المشروع ، بما في ذلك ، السياسات ، قواعد البيانات والإجراءات ، والوثائق، إضافة إلى ذلك الخبرات السابقة والتجارب التي يحملها الأفراد العاملون⁷.

من خلال التعريفات السابقة، يمكن استخلاص أن إدارة المعرفة تُشير إلى مجموعة من الأدوات، والسلوكيات، والعمليات التي يُسهم العاملون داخل المؤسسة في تطويرها وتطبيقها، بهدف اكتساب المعرفة وتخزينها وتبادلها وتوظيفها بالشكل الأمثل داخل بيئة العمل. ويأتي ذلك في إطار السعي إلى تحسين أداء الموظفين، ورفع كفاءتهم، مما يُسهم بدوره في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة ودعم تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

2: أهمية وأهداف إدارة المعرفة

أ- أهمية إدارة المعرفة:

- تبرز أهمية إدارة المعرفة في الدور الحيوي الذي تؤديه في تعزيز القدرات التنظيمية وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية. وتتجلى هذه الأهمية في عدد من الجوانب، من أبرزها ما يلي⁸:
1. تعتبر أداة تحفيزية للمؤسسات لدعم القدرات الإبداعية لعناصرها البشرية لإنتاج معرفة فعالة واكتشاف العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم مسبقاً؛
 2. تمكن إدارة المعرفة المؤسسة من تحديد المعرفة اللازمة، وتوثيق ما هو متاح منها، ومشاركتها وتطويرها، وتقييمها وتطبيقها؛
 3. تعتبر إجراء نظامياً تكاملياً لتنسيق الأنشطة المتنوعة للمؤسسة بهدف تحقيق أهدافها؛
 4. تعزز قدرة المنظمة على الحفاظ على الأداء المنظم القائم على المعرفة والخبرة وتطويره؛
 5. تعتبر إدارة المعرفة من الفرص الكبيرة التي تتيح للمنظمات تقليص التكاليف وزيادة مواردها الداخلية، مما يساعدها في خلق إيرادات جديدة؛
 6. تتيح الفرصة للمؤسسات للحصول على ميزة تنافسية مستدامة، من خلال تمكينها من تبني المزيد من الإبداعات التي تتجسد في تقديم خدمات و سلع حديثة؛

⁷ محمد خالد ابو عزام، إدارة المعرفة والاقتصاد المعرفي، الطبعة الأولى، دارزهددي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2021، ص25

⁸ نورة بنت سعيد البشري الزهراني و أحمد سليمان بني مرتضى، درجة ممارسة إدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمدراء المدراس المرحلة الثانوية بالدمام، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، المجلد9(العدد44)، 2025، ص 909.908

7. تعتبر إدارة المعرفة أداة فعالة للمؤسسات لاستثمار رأس مالها الفكري ، عن طريق جعل الحصول على المعرفة الناتجة عنها بالنسبة للأفراد الآخرين الذين في حاجة إليها عملية ممكنة وسهلة.

كما تتجلى أهمية إدارة المعرفة في أنها تساهم في خلق بيئة تعاونية من خلال:⁹

1. تبادل المعارف القائمة، واكتسابها وتوليد معارف مستحدثة وإيجاد فرص عمل ،و توفير المدخلات والأدوات اللازمة لتطوير وتطبيق المعارف منضمة من اجل تحقيق أهدافها طويلة الأمد؛

2. اكتساب المعارف واستخدامها يزيد من إبداع و كفاءة المؤسسة ويؤدي دوراً أساسياً في تقوية كفاءة وتمكين الجماعات و الأفراد ورفع إمكانيات المشاركة في تسهيل الوصول إلى الغايات والسياسات و المعلومات التي تنفذها المنظمة من جميع الجهات.

ب- : أهداف إدارة المعرفة

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي يمكن تلخيصها على النحو التالي:¹⁰

- التحقق من فعالية تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في المنظمة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر الاستخدام الأمثل للاختراعات والمعرفة المتوفرة، والتجارة الناجحة بالابتكارات المفيدة، والسعي المستمر لإيجاد قيادة إدارية قادرة على بناء وتطبيق إدارة المعرفة في المنظمة؛
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة اتخاذ قرارات أفضل وفي الوقت المناسب من خلال قدرتها على توزيع المعلومات والمعرفة في جميع أقسام المؤسسة. كما تهدف إلى تعزيز قدرة الموارد البشرية على الابتكار؛
- الحصول على المعرفة من مصادرها المتنوعة بهدف معالجتها وتخزينها وتطبيقها بشكل مستمر، مع إمكانية إعادة استخدامها عند الحاجة، وإجراء عمليات تحويل معرفية من خلال تحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكها الموظفون إلى معرفة صريحة يمكن للجميع الاستفادة منها داخل المؤسسة ، بالإضافة إلى توفير بيئة تنظيمية تشجع الأفراد في المؤسسة على تبادل المعرفة فيما بينهم بهدف رفع مستوى المعرفة لدى كل العاملين.

. وتوجد مجموعة من الأهداف الموحدة لإدارة المعرفة في جميع أنواع المنظمات يمكن جمعها في النقاط التالية:¹¹

⁹ Nawal Boualleg et al. The reality of knowledge management, Vol 02, N° 01, Greater Amman experience, p284, 2020

¹⁰ شهيناز بلعرباط، إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم السياسية، جامعة قسنطينة -3، صالح بوينيدر، 2023-2024، ص 58

- تعزيز الجهود للاستفادة من كافة الأصول الملموسة وغير الملموسة؛
- استخدام المعرفة المتوفرة في تحسين المنتجات والخدمات بشكل دوري؛
- توفير المعلومات والمعرفة الملائمة للأشخاص المعنيين في الوقت الملائم؛
- تسهيل العمليات عن طريق تقليص الإجراءات المعقدة أو غير المهمة؛
- الحفاظ على المعرفة داخل المؤسسة؛
- خلق بيئة تفاعلية لجمع وتوثيق ومشاركة الخبرات المتراكمة الناتجة عن الممارسات اليومية؛
- إتاحة أساليب فعّالة لتطبيق الأصول الفكرية لتعزيز الابتكار وزيادة تنافسية المنظمة؛
- تقليص الوقت والجهد المستغرقين في تقديم الخدمات اللازمة؛
- تحديد المعرفة والمهارات داخل المؤسسة وفي محيطها.

3: مقومات نجاح إدارة المعرفة

تتمثل في مايلي:

أ : ثقافة تنظيمية ملائمة

تشكل الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في إدارة المعرفة، إذ أن المعرفة، كما أوضحنا سابقاً، تختلف عن المعلومات، ومشاركة المعرفة لا تعني مجرد تبادل المعلومات. فالمعرفة لا تقتصر على الوثائق أو الملفات أو البرامج الإلكترونية، بل تكمن في عقول الأفراد والمجموعات. وهذا يدل على أن التفاعلات والعلاقات بين الناس تؤدي دوراً محورياً في توليد المعرفة وتداولها وتوظيفها داخل المؤسسة، وهذه العلاقات تنبع في جوهرها من الثقافة التنظيمية، التي عبّر عنها شاين بأبسط صورها بحسب شاين؟ (Schein) بالقيم والمعايير والممارسات المشتركة للبشر داخل المؤسسة، إن الثقافة التنظيمية تتضمن عناصر ثلاثة هي :¹²

***القيم:** هي ما يراه أعضاء المؤسسة على أنه الأفضل والأكثر فاعلية في تحقيق النتائج المرجوة، وتمثل الطموحات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها. وتشكل القيم أحكاماً يتبناها الفرد، تؤثر في طريقة تفكيره وتوجه سلوكه، وقد تكون إيجابية، مثل قيمة احترام الوقت، أو سلبية إذا ناقضت هذه المبادئ؛

¹¹ نادية ابراهيم الحسون وزم علي الرايحي، عوامل الفشل الحاسمة في إستراتيجية إدارة المعرفة للمنظمة، المجلة العربية للنشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، العدد الثامن والثلاثون، 2021 صص 580،579

¹² Schein, E.(2004), Organizational Culture and Leadership, 3rd edition, Jossey Bass, San Francisco, p12.

***المعايير:** هي مجموعة من المقاييس المشتركة التي توجه سلوك الأفراد داخل المؤسسة أثناء تأدية مهامهم، وتمثل أنماطاً سلوكية متوقعة تُستخدم كمرجع لضبط التصرفات وتوجيه الأفعال. وبمعنى آخر، تشكل المعايير الإطار الذي يسترشد به الفرد لتحديد ما يجب أن يكون عليه سلوكه في مختلف المواقف؛ ***الممارسات:** تشير إلى الإجراءات الفعلية، سواء كانت رسمية أو غير رسمية، التي يتم اتباعها عند تنفيذ الأنشطة والمهام داخل المؤسسة. وتشمل هذه الممارسات خطوات العمل المتعلقة بتنفيذ المشروعات، وإدارة الاجتماعات، والتفاعلات غير الرسمية بين الأفراد. وتمتاز كل ممارسة تنظيمية بخصائصها وقواعدها التي تضبط كيفية أدائها وتحدد الأطر التي تتم من خلالها.

ب: هيكل تنظيمي مرن

يلعب الهيكل التنظيمي دوراً محورياً في دعم أو إعاقة إدارة المعرفة داخل المؤسسة، إذ يمكن أن يكون عاملاً مساعداً في تعزيز تبادل المعرفة، أو على العكس، قد يسهم في خلق حواجز تعيق التعاون وتداول المعرفة بين الأفراد والوحدات التنظيمية. فعلى سبيل المثال، إذا كان الهيكل التنظيمي يعزز السلوك الفردي ويشجع على احتكار المعرفة ضمن وحدة معينة دون مشاركتها مع باقي الوحدات، فإن ذلك سيؤدي حتماً إلى إضعاف جهود إدارة المعرفة على مستوى المؤسسة. وبالمثل، فإن الهياكل الهرمية الصارمة، التي تتسم بالجمود، قد تعوق تنفيذ برامج إدارة المعرفة، في حين أن الهياكل المرنة وغير المركزية تسهم في خلق بيئة تعاونية تُشجع على تبادل المعرفة والمشاركة الفعالة بين مختلف المستويات التنظيمية.

على الرغم من عدم وجود هيكل تنظيمي واحد يضمن فعالية إدارة المعرفة بشكل قاطع، إلا أن هناك هياكل تنظيمية يمكن أن تساهم في تقليص التكاليف المرتبطة بالبيروقراطية، وتوفير درجة أعلى من المرونة التي تسهم في تنفيذ الاستراتيجيات والخطط المتعلقة بإدارة المعرفة. وفي هذا السياق، قد تظهر بعض الأشكال التنظيمية باعتبارها أكثر توافقاً مع متطلبات إدارة المعرفة من بينها: ¹³

***الهيكل الشبكي:** وهو عبارة عن وحدات مختلفة لها جميعاً نفس الدرجة من الأهمية، ونفس المستوى

الوظيفي، ولكل خبرته وتخصصه المتميز، وتبادل الاتصال المباشر مع بعضها البعض وتستطيع التشاور لحل المشاكل جماعياً طبقاً لنوع المشكلة والخبرات المطلوبة لحلها ذلك أن المعرفة مركزة في الوحدات وتستطيع الاتصال ببعضها مباشرة ولكنها تتمتع باستقلالية تامة، وفيه يتم النظر إلى العميل باعتباره أهم شخص، وتسعى المؤسسة

¹³ Lang, J. C. (2001), managerial concerns in knowledge management, The Journal of Knowledge Management, Vol. 5, No. 1, p50-52

إلى مسانדתه وتوفير كل احتياجاته. وذلك على عكس الشكل البيروقراطي الذي يلتقي فيه العميل مع أدنى المستويات التنظيمية؛

***الهيكل الأفقي المتسع جداً** : حيث يكون نطاق الإشراف كبيراً، و في هذا النوع من الهياكل نجد أن الأوامر لا تأتي من الرئيس إلى المستوى الذي يقع أسفله، بل إن السلطة المركزية تصبح منبع للمعلومات و منسق للاتصالات أو مستشار يجيب عن الأسئلة العويصة التي تحتاج خبرة أكثر، و يكون الهدف من اللجوء إلى المدير هو الاستشارة والاطمئنان على سير العمل.

ت: توفير عمال المعرفة

إن إدارة المعرفة تستلزم توفر موارد بشرية مبدعة وقادرة على توليد المعارف وتبادلها مع الآخرين، وبالأخص مع شيوخ استخدام أسلوب فرق العمل في إنجاز المهام التنظيمية، فعامل المعرفة يتطلب من العاملين في المؤسسة امتلاك القدرة على استخدام المعلومات خارج إطار الأساليب المعيارية، من خلال العمل على تحديد المعلومات المطلوبة، ثم استخدام تلك المعلومات بشكل دقيق حتى يتم فهم نتائج الاستخدام، فالتغيير في محتوى العمل 1 يتطلب بيئة اجتماعية تشجع الإبداع والابتكار بين العاملين¹⁴

ث: قيادة المعرفة

تلعب القيادة دوراً حيوياً في إدارة المعرفة، إذ يُعتبر القائد المثال والقُدوة التي يقتدي بها الآخرون. إلى جانب أسلوب التعلم من خلال الخبرة العملية، هناك أسلوب آخر يعتمد على الاحتذاء بالقُدوة. يتحمل القائد المسؤولية عن بناء المؤسسة واستمرارها ونجاحها، حيث يتعاون الأفراد والجماعات وفرق العمل في سعيهم المستمر لتطوير مهاراتهم وقدراتهم. كما يقع على عاتقه تصميم استراتيجيات إدارة المعرفة وتحديد الأدوار والمسؤوليات الموكلة لكل فرد أو فريق عمل. ولذلك، يجب على القائد أن يكون مبتكراً ومبدعاً في تطوير طرق وأساليب جديدة تهدف إلى تعزيز وتوسيع قاعدة المعرفة داخل المؤسسة، بالإضافة إلى إشراك الموظفين في العملية والاستماع إلى آرائهم لضمان وجود رؤية موحدة تسود المؤسسة.¹⁵

ج: التعامل الفعال مع تكنولوجيا المعلومات والاتصال

¹⁴ أحمد الخطيب، الإدارة الحديثة، عالم الكتاب الحديث وجدارا للكتاب العالمي، عمان الأردن ، 2008 ، ص 80 .

¹⁵ حسن العلواني، إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة حول القيادة الإبداع في مواجهة التحديات المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر، 8 نوفمبر 2001، ص 4

تسهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل كبير في تسهيل نشر وتوزيع المعرفة داخل المؤسسة، بالإضافة إلى تمكين الوصول إلى مصادر المعرفة الخارجية وتسهيل التواصل مع الزبائن والموردين، مما يدمجهم في القاعدة المعرفية للمؤسسة. يتم ذلك من خلال ربط المؤسسة بشبكة الإنترنت وتوفير خدمات البريد الإلكتروني للأفراد، فضلاً عن توفير البرمجيات التي تدعم توثيق وتخزين واسترجاع المعلومات. إن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل فعال يعتبر من المتطلبات الأساسية لأي مؤسسة تسعى للبقاء في الصدارة. إذ تحتاج إدارة المعرفة إلى تطبيق هذه التكنولوجيا لتحسين عملية إنشاء المعرفة وتنظيمها ومشاركتها وتطبيقها. وتعد هذه الأدوات التكنولوجية من الأسس الجوهرية التي لا يمكن الاستغناء عنها لتحقيق إدارة معرفة فعالة وشاملة.¹⁶

ثانياً: عمليات إدارة المعرفة

لقد تعددت تعاريف تنمية المعرفة في المؤسسة من قبل مفكري الإدارة، لكن أغلبها تشترك في كونها تمثل عملية استكشاف واستغلال المعرفة وفق ما تبناه مارتش وهذا ما سوف يتم تناوله في هذا الجزء.

1 : مرحلة الاستكشاف المعرفي

وتتضمن الاستكشاف المعرفي تحديد مصادر المعرفة ومجالاتها وتحليل المرجعيات المقارنة من منظور استراتيجي وتشخيص فجوات المعرفة والاحتياجات المعرفية وتنمية استراتيجيات التعامل مع الموارد المعرفية، كما يخلق استكشاف المعرفة تنوع في الخبرات من خلال الاكتساب و التي تضم كل من الحصول على المعرفة والمشاركة بها وأخيراً مرحلة تنظيم وتخزين المعرفة وسنحاول في هذا الجانب التعرف على كل خطوة من خطوات مرحلة الاستكشاف المعرفي.

أ- تشخيص المعرفة

تُعتبر عملية تشخيص المعرفة مفتاحاً أساسياً لأي نظام لإدارة المعرفة، وعملية أساسية رئيسية تسهم بشكل مباشر في تنشيط وتحديد طبيعة العمليات الأخرى وامتدادها. لذلك، إذا رغبت المنظمة في تقييم قدراتها المعرفية، يجب عليها ان تتحرك في إطار محورين:

محور أول: أن تكون على دراية بمصادر المعرفة الداخلية التي تشمل إمكانات المنظمة، وما لدى خبراءها و أفرادها من خبرات و معلومات ذات منافع للمؤسسة ومستقبلها .

¹⁶ محمود العبدى، مفهوم و أساليب تقييم و تكوين الموجودات المعرفية، المؤتمر العلمي الرابع للريادة و الإبداع حول استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة فيلادلفيا، الأردن 15/16 مارس 2005، ص 8

محور ثاني: التعرف عليها عبر مصادرها الخارجية التي تتجسد في البيئة المعرفية المحيطة بالمؤسسة والتي يجب رصدها بعناية تماشيًا مع اهتمامات المؤسسة والعمل لارتباط. المؤسسة معها، ومن هنا، يجب على المؤسسة تنفيذ هذه المهمة عن طريق إيكال الأشخاص ذوي الخبرة ومنحهم مسؤولية المتابعة وتحديد الموارد المعرفية الخارجية و الداخلية على النحو ذاته¹⁷.

ب- اكتساب المعرفة

بعد تشخيص المعرفة، تأتي عملية اكتساب المعرفة التي تحتاجها المؤسسة. ويجب أن تمتلك المؤسسات استراتيجية واضحة توجهها في عملية اكتساب المعرفة لتكون قابلة للتطبيق في المستقبل. تتم عملية اكتساب المعرفة عبر مرحلتين هما: الحصول على المعرفة، المشاركة بالمعرفة.

✓ الحصول على المعرفة

يجب على المنظمة أن تمتلك عمليات يمكن من خلالها الحصول على المعرفة الحديثة للمنظمة وتنفيذها، أما (Marquardt) وضح أنه من اجل الحصول على المعرفة مصدرين هم:¹⁸

- المصادر الداخلية: تعتبر المعرفة الضمنية من أبرز مصادر اكتساب المعرفة، حيث يُعتبر الأفراد المصدر الرئيسي لها بصفتهم صنّاع المعرفة، وذلك من خلال خبراتهم ومعتقداتهم وافتراساتهم وذاكرتهم. وغالبًا ما يكون من الصعب نقل هذا النوع من المعرفة أو شرحه، ومع ذلك، فإنه يحمل العديد من الفوائد التي تصب في مصلحة المؤسسة.
- المصادر الخارجية: هناك عدد كبير منها والتي يمكن للمنظمة الاستخراج منها على المعرفة و من بين هذا المصادر: المشاركة في المؤتمرات، الاقتداء بالمؤسسات الأخرى، و متابعة الصحف والمجلات المنشورة على شبكة للمعلومات الدولية واستجار الخبراء وعن طريق أفلام الفيديو، مراقبة الاتجاهات التكنولوجية والاقتصادية الاجتماعية، الي جانب ذلك جمع البيانات والمعلومات عن العملاء و الموردين و المنافسين وإنشاء التحالفات و التعاون مع المؤسسات الأخرى وفيما يتعلق بقنوات اكتساب المعرفة، فإن جذب

¹⁷ توفيق صراع، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية. وعلوم الشبيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2013، 2014، ص 31.30.

¹⁸Marquadt, M. & Building, J. , The Learning, Organizations: Mastering the Five Elements for Corporate Learning. Davis – Black publishing Company, USA, 2002, p47

العاملين الجدد، خصوصاً المتميزين منهم، وكذلك الشبكات الخارجية مثل وكالات التوظيف ومؤسسات البحث العلمي.¹⁹

✓ - المشاركة بالمعرفة

تعرف على أنها تلك العملية التي يتم من خلالها نقل المعرفة الضمنية أو الصريحة إلى الأشخاص الآخرين من خلال الاتصالات التي تتم بين هؤلاء الأشخاص²⁰

حيث أن المشاركة بالمعرفة تتم عبر ثلاثة خطوات أساسية نذكرها فيما يلي:²¹

1. استرجاع المعرفة: نقل المعرفة من المؤسسة إلى الفرد بهدف استرجاعها، حيث يتعلم الأفراد من خلال ذلك من المؤسسة.

2. تبادل المعرفة: نقل المعرفة من فرد إلى آخر بهدف تبادل المعارف الفردية، حيث يتعلم الفرد عن طريق المشاركة مع الآخرين.

3. خلق المعرفة: يهدف تبادل المعارف عن طريق الأشخاص لخلق معارف جديدة حيث يكون نتيجة توليفة من خلال المشاركة مع الأشخاص المتواجدين.

و في حال كان من السهل المشاركة بالمعرفة الصريحة عن طريق استخدام الأدوات الالكترونية (الإنترنت، الانترنت و الإكسترنات) فإن لاتزال المنظمات تسعى للمشاركة بالمعرفة الضمنية المتواجدة في عقول الأفراد، مما يشكل التحدي الأكبر في إدارة المعرفة، بحيث أنه يتفق معظم داعمي إدارة المعرفة على ضرورة التركيز على الجوانب الاجتماعية في مشاركة المعرفة، مثل اللقاءات المباشرة، غرف النقاش، وبناء الثقة عبر التواصل الشخصي.²²

واستناداً إلى التصنيف الذي عرضه (Nonaka & Takeuchi) والتفريق بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية فقد طوراً نموذجاً أطلقوا عليه دورة إبداع (SECI) اختصاراً لأربع كلمات تدل على أربع عمليات فرعية. في دورة خلق (إبداع) المعرفة ويختصر الشكل رقم 1 هذا النموذج.²³

¹⁹ عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان الأردن، 2006، ص 41

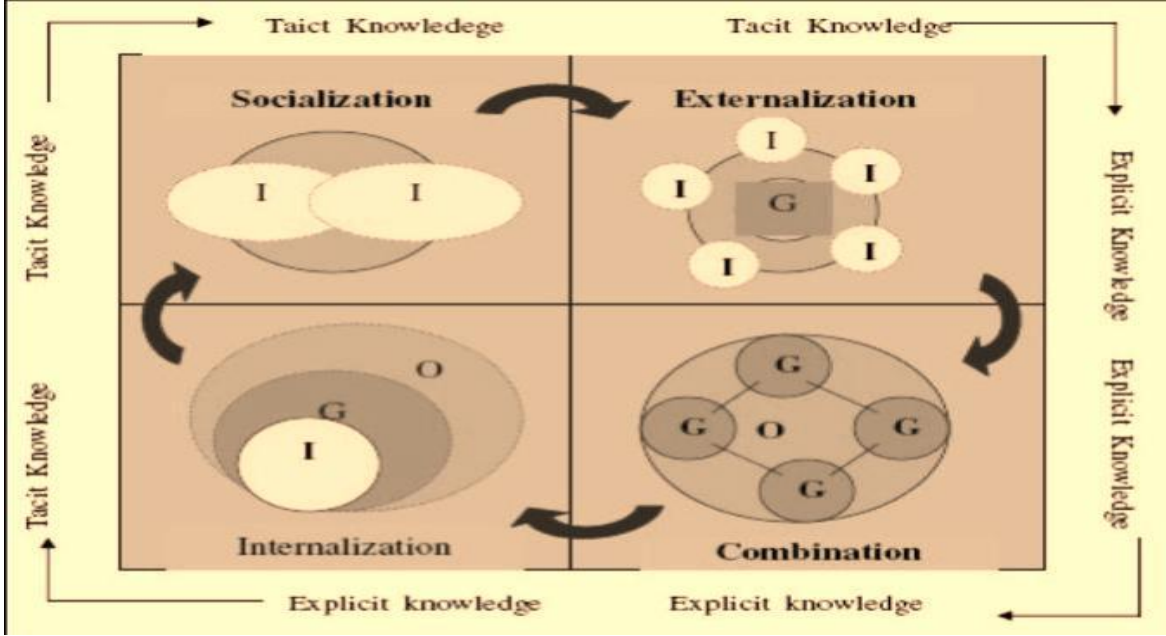
²⁰ هيبيرات خضرة، دور التسيير بالمشاركة في المشاركة بالمعرفة دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB - بسكرة -، مذكرّة ماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2010، 2011، ص 44

²¹ Ackerman, M. S. & al. , Sharing Expertise: Beyond Knowledge Management, The MIT Press, London. 2003, p31

²² مطيران عبد الله المطيران ، إدارة نظم المعرفة الرأس المال الفكري، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع حول إدارة المخاطر و اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 16_18 أفريل 2008، ص 08

²³ Nonaka, I. & Takeuchi, H. , The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, Oxford University Press, New York, 1995, p21-23

الشكل رقم 1 دورة خلق المعرفة



Source: Nonaka, I. & Konno, N. , the concept of "Ba" building a foundation For knowledge creation, California Management Review, 1998 ،Vol.40, No. 3, Spring, p40

وفي ماي لي شرح موجز للعملية :²⁴

- ❖ المعرفة المشتركة (socialisation): وهي التي تنشأ من خلال تبادل المعرفة الضمنية بين الأفراد أثناء أدائهم لعملهم.
- ❖ المعرفة الخارجية المجسدة (Externalisation): وهي التي تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، مثل نقل معرفة شخص ما إلى الكتب أو الرسائل.
- ❖ المعرفة الداخلية المدججة (Internalisation): وتتم من خلال تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية، مثل تحويل المعرفة التنظيمية إلى روتين عمل يومي وعمليات ثقافة منظمة.

²⁴عبد الستار العلي وآخرون، ، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان الأردن، 2006 ، ص 43

❖ المعرفة التركيبية (Combination) :وتتم من خلال تحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة واضحة عبر

الاتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة كعملية منظمة يمكن تخزينها وتصنيفها.

ومن خلال ما سبق، يتبين أن عملية مشاركة المعرفة تشمل كل من مرحلة النقل والتوزيع (النشر) للمعرفة.

ت- تنظيم المعرفة وتخزينها

قد تبذل المؤسسة جهوداً كبيرة في اكتساب المعرفة، إلا أنها قد تواجه خطر فقدانها سواء بسبب النسيان أو صعوبة الوصول إليها. ولذلك، يعد تخزين المعرفة جزءاً أساسياً من إدارة المعرفة، ويشار إلى هذا العنصر في كثير من الأحيان باسم الذاكرة التنظيمية (organisationnel Memory) والتي يعرفها ستين و زواس تعرف بأنها "الوسائل التي تؤثر من خلالها معرفة الماضي وخبراته وأحداثه في الأنشطة التنظيمية الحالية"، ويمكن تصنيفها إلى نوعين هما:

الذاكرة اللفظية (semantic) وتتعلق بالمعرفة الصريحة المصنفة، مثل أرشيف المؤسسة وتقاريرها السنوية وغيرها من الوثائق المماثلة.

والنوع الثاني هو الذاكرة العرضية (episodic) ويقصد بها المعرفة الموجهة نحو موقف معين، ترتبط بسياق خاص، مثل اتخاذ قرار معين ونتائجه في زمان ومكان محددين.²⁵ ومن أسباب تأسيس ذاكرة مؤسسية²⁶

- الحفاظ على هوية المنظمة وثقفتها وصورتها وخارجياً و داخلياً يتطلب وجود ذاكرة تحفظ نجاحاتها ومبادئها، مفاهيمها الأساسية، قيمها، وأهم أديباتها من خلال تخزين مسارها التاريخي.
- تخزين المعرفة، وخصوصاً المعرفية العملية، لتجنب فقدانها عبر وسائل التخزين المختلفة.
- تحقيق إنتاجية المعرفة من خلال استخدام المعرفة لتوسيع البدائل بدلاً من إعادة إنتاج المعرفة من جديد.
- تحقيق الفاعلية من خلال الاستفادة من التجارب السابقة وتعزيز مفهوم الإبداع و التجديد.
- ترشيد عملية اتخاذ القرار من خلال البحث عن معارف محددة سواء كانت داخلية أو خارجية.

²⁵ عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2004، ص 50

²⁶ Brilman, J. , Les Meilleures Pratiques de Management au Cœur de la Performance, 3^{ème}

يمكن أيضاً الاعتماد على العديد من الآليات والطرق التي حددها السالمي في تنظيم المعرفة وتخزينها داخل المؤسسة، والتي سيتم ذكرها في ما يلي.²⁷

- تمثيل المعرفة بأسلوب الدلالة الرسمية: يتم استخدام هذا الأسلوب عادة لتحويل العبارات اللغوية إلى علاقات منطقية عبر دوال الإسناد (مثل علاقة السبب والمسبب أو التابع والمتغير)، حيث يسهم تمثيل المعرفة بهذه الطريقة في تسهيل عملية الاستنساخ.
- تمثيل المعرفة على هيئة قواعد: يتم استخدامه لتمثيل الخبرات العلمية، حيث يتم استخراج الخبرة من خلال لقاءات مباشرة مع الخبراء البشريين أو من الوثائق التي يعتمد عليها هؤلاء الخبراء، بهدف صياغة الخبرة في صورة قواعد.
- تمثيل الخبرة بالشبكات الدلالية: حيث يتم وصف الخبرة بطريقة هندسية بعيدة عن السرد، إذ إن نظم معالجة المعرفة تتعامل مع الموجودات والأحداث، مما يستدعي تمثيل معرفتنا حول هذه العناصر والأحداث بشكل هندسي.

٢ : مرحلة الاستغلال المعرفي

في معظم الأدبيات التي تناولت موضوع المعرفة، لم يُولَّ اهتمام كبير لمرحلة استغلال المعرفة، على اعتبار أنه بمجرد استكشافها وفق الخطوات المبينة سابقاً، سيتم استغلال تلك المعارف حتماً في تنفيذ أنشطة المؤسسة، التي ترتبط أساساً بالوظائف والمهام التي تقوم بها. بناءً على ذلك، سنتطرق في هذا الجانب إلى التعريف بتطبيق المعرفة.

✓ تطبيق المعرفة

يعتبر تطبيق المعرفة الهدف النهائي لجميع العمليات السابقة، إذ لا فائدة من اكتساب المعرفة دون استخدامها. وقد أشار عدد من الباحثين إلى ذلك، حيث ذكر كل من لدنر وألافي أن تطبيق المعرفة أهم من المعرفة نفسها، وأن عمليات اكتشاف المعرفة لن تؤدي إلى تحسين الأداء كما تفعل عملية التطبيق الفعّال للمعرفة.²⁸

تعد عملية "تطبيق المعرفة" المرحلة الأخيرة، لكنها في الواقع بداية لدورة جديدة للمعرفة. فهي ليست نهاية المطاف، بل تمهد لظهور معرفة جديدة. تمثل هذه العملية آخر مراحل إدارة المعرفة، حيث تفترض استخدام المعرفة

²⁷ علي نبيل، العرب وعصر المعلومات، العدد 184، سلسلة كتب عالم المعرفة، الكويت، 1994، ص 150

²⁸ Alavi, M. & Leidner, D. , knowledge management and knowledge management system conceptual foundation and research issues, , Vol. 25, No.1, MIS Quarterly Review. 2001, p117

وتطبيقها. إذ إن المؤسسات التي تمتلك أفضل معرفة لا تضمن بالضرورة ميزة تنافسية، بل تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة بأفضل طريقة. ولتحقيق هذه الميزة، يجب تطبيق المعرفة في جميع الأنشطة.²⁹

من وجهة نظر هايديج وفوربيك (Heidig & Vorbeck)، فإن تطبيق المعرفة يعزز عمليات التعلم الفردي والجماعي الجديدة التي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة، ومن هنا جاء وصف عمليات إدارة المعرفة بأنها "الحلقة المغلقة". وقد تم استخدام عدة أساليب لتطبيق المعرفة، مثل الفرق متعددة الخبرات الداخلية، ومبادرات العمل، واقتراحات الخبرة الداخلية، واعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة، وتدريب الفرق بواسطة خبراء متمرسين. من المفترض أن تُستخدم المعرفة لحل المشكلات التي تواجهها المؤسسة وتتناسب معها. إضافة إلى ذلك، يجب أن يهدف تطبيق المعرفة إلى تحقيق الأهداف الواسعة التي تسهم في نمو المؤسسة وتكيفها. ولتمكين المؤسسات من تنفيذ ما تعرفه، ينبغي عليها تحديد النموذج المناسب، حيث توجيه نماذج إدارة المعرفة يساعد الإدارات في استثمار المعرفة وتحويلها إلى تطبيق³⁰

من خلال ما تم عرضه، يمكننا الاستنتاج أن الاستغلال المعرفي ينطوي على نوعين من العمليات التي لا ترتبط بالانتقال الفعلي للمعرفة أو تبادلها بين الأفراد المعنيين. هذان النوعان هما: العملية الموجهة المباشرة والعملية الروتينية.

العملية الموجهة المباشرة تشير إلى قيام الأفراد بتوجيه المعرفة مباشرة نحو فعل العامل الآخر دون أن يحدث انتقال أو تحويل فعلي للمعرفة إلى ذلك العامل. أما العملية الروتينية فتتعلق بالاستفادة من المعرفة المتاحة عبر التعليمات والأنظمة والقواعد والنماذج التي توجه الأفراد نحو السلوك المستقبلي. وتعتمد اقتصاديات العملية الروتينية على الاتصالات أكثر من التوجيهات، حيث أن هذه المعرفة تكون مدمجة في أدلة العمل (مثل الأدلة التشغيلية) والتكنولوجيا.

المطلب الثاني: التعلم التنظيمي

يُعد التعلم التنظيمي من المفاهيم الديناميكية التي تُعنى بالتغير المستمر في بيئة المنظمات، ويعكس مدى قدرتها على التكيف والتطور في ظل التحديات البيئية المتنوعة. وقد حظي هذا المفهوم باهتمام متزايد في مجال الأعمال، خاصة في ظل سعي المؤسسات إلى تعزيز مرونتها واستجابتها للتغيرات. وتعددت مقاربات الباحثين في تناولهم

²⁹ اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا "الاسكوا"، منهجية إدارة المعرفة مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الأعضاء، نيويورك، 2004، ص 13
³⁰ سوزان صالح دروزة، بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات-العليا، الأردن، 2008، ص 43، 42.

للتعلم التنظيمي، حيث اختلفت تركيزاتهم تبعاً لوحداث التحليل المعتمدة، بالإضافة إلى تنوع المؤشرات والمقاييس المستخدمة في دراسته. وانطلاقاً من هذا المطلب، سيتم تناول كل من مفهوم التعلم التنظيمي وأبعاده الرئيسية.

أولاً: مفهوم التعلم التنظيمي

سنتطرق في هذا الجزء إلى عدد من الجوانب الأساسية المرتبطة بمفهوم التعلم التنظيمي، وذلك من خلال استعراض تعريفه، وأهميته، وأهدافه، وخصائصه. بهدف التعمق أكثر في فهم هذا المفهوم بوصفه أحد العناصر الجوهرية في تطوير أداء المنظمات وتعزيز قدرتها على التكيف والتجديد المستمر.

1- تعريف التعلم التنظيمي

نال التعلم التنظيمي مكانة بارزة في مجال إدارة الأعمال، وازدادت الدراسات والأبحاث حوله، ليصبح أحد المفاهيم الأساسية التي حظيت باهتمام كبير من الباحثين. وفيما يلي، سنستعرض بعضاً من أهم التعريفات المتعلقة به:

عرف الكبيسي التعلم التنظيمي بأنه تلك العملية التي تهدف المنظمات من خلالها إلى تعزيز قدراتها الشاملة وتطوير نفسها وتفعيل علاقتها مع بيئتها والتكيف مع متغيراتها وظروفها الخارجية والداخلية وتحفيز الموظفين داخلها ليكونوا وكلاء لإكتساب المعرفة ومتابعتها وتوظيفها لأغراض التميز والتطوير³¹

و عرفه بوبر وليبشتز التعلم التنظيمي هو أسلوب تعلم الذي تتبناه المؤسسات وتدمجها كجزء من ثقافتها التنظيمية.³²

ويعرفها كل من واتكينز ومارسيك التعلم التنظيمي بأنه عملية دائمة تُستعمل بشكل استراتيجي، وتتكامل مع العمل وتُنفذ بالتوازي معه.³³

ويرى **Al -Banna et al.** التعلم تنظيمي أنه يشير الى عملية دائمة لاكتساب المعلومات ونشرها معالجتها وحفظها وتفسيرها، وتسهم تلك العملية في تغيير سلوك المؤسسات وكفاءة أدائها في إطار بيئة العمل التنافسية.³⁴

³¹ عبد الرحيم محمد عبد العظيم، تطوير المعاهد الثانوية الأزهرية باستخدام أسلوب التعلم التنظيمي "دراسة تحليلية"، مجلة كلية التربية بنها، (العدد 140)، المجلد 2، 2024، ص 699

³² فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ، 2010، ص16

³³ وليد بن عمر بن أحمد الصبحي، القيادة الممكنة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وأثرها في تعزيز قدرات التعلم التنظيمي لدى المعلمين، مجلة كلية التربية بنها،

المجلد 1 (العدد 138)، 2024، ص 2015

ويعرفه كذلك **Garvin** التعلم التنظيمي على أنه قدرة المؤسسة على إنشاء واكتساب ونقل المعرفة وتغيير السلوك ليتماشى مع الرؤى و المعارف الحديثة.³⁵

استنادًا إلى ما تم تناوله سابقًا، يمكن تعريف التعلم التنظيمي على أنه العملية التي من خلالها تكتسب المنظمة المعرفة والخبرة من تجاربها الداخلية والخارجية. ويساهم هذا التعلم في تمكين المنظمة من التكيف مع التغيرات البيئية المستمرة، ويعزز بناء ثقافة تنظيمية تروج للتعلم المستمر. كما يساهم في تقوية القدرة التنافسية للمنظمة في بيئات العمل المتغيرة.

2- أهمية و أهداف التعلم التنظيمي

أ-أهمية التعلم التنظيمي

يُعتبر التعلم التنظيمي ركيزة أساسية للإبداع والعمل في المنظمات، حيث يعزز قدرتها على تطوير المنتجات الجديدة وتنفيذ المشاريع المعقدة. وفقًا لـ Macmillan، تعد أنظمة التعلم أساسًا للميزة التنافسية، لأنها تتيح للمنظمة التكيف مع بيئتها عبر استغلال الفرص المستقبلية وتحسين الممارسات الحالية. كما يعزز التعلم القدرة على تعبئة الموارد وتطوير القيادة والثقافة والعمليات، مما يساعد المنظمة على التكيف مع التغيرات السريعة والتحديات المتزايدة. ومن هنا تبرز أهمية التعلم التنظيمي من خلال ما يلي:

- يقدم وتصورات و أفكار حديثة عن أداء المؤسسة وذلك من خلال الالتزام بالمعرفة واستثمارها بشكل جيد، خاصة تلك المتعلقة بالمعرفة الحرجة؛
- يحفز الانفتاح على البيئة الخارجية، مما يتيح للمؤسسات الاستجابة للأحداث والتطورات ومتابعة جميع المؤثرات؛
- يعتبر وسيلة فعالة لإدارة التغيير في بيئة تتسم بعدم اليقين والتغير المستمر، حيث يُعتبر أمرًا حتميًا لمواكبة التغيير و التصدي التحديات؛
- تحصيل الموارد البشرية مهارات واتجاهات سلوكية و معارف متنوعة وجديدة تساعدها على أداء مهام جديدة في المستقبل؛

³⁴ حديجة يحيى عبد الصمد وليلى حسام الدين شكر، الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات في العلاقة بين الهيكل التنظيمي والتعلم التنظيمي بالتطبيق على المنظمات الحكومية المصرية، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، المجلد ٦٢ (العدد الأول) ، 2025، ص 304

³⁵ Pradeep Dharmadase Organisational Learning, Innovation and performance in family-Controlled Manufacturing SMEs in Australia, These de doctotat, Faculty of Buisnes, Technology and sustainable development, Bond University, Queensland, Australia, March ,2009, P50

- زيادة كفاءة المنظمة الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية؛
- بناء علاقات تفاعلية بين الكفاءات المتاحة.

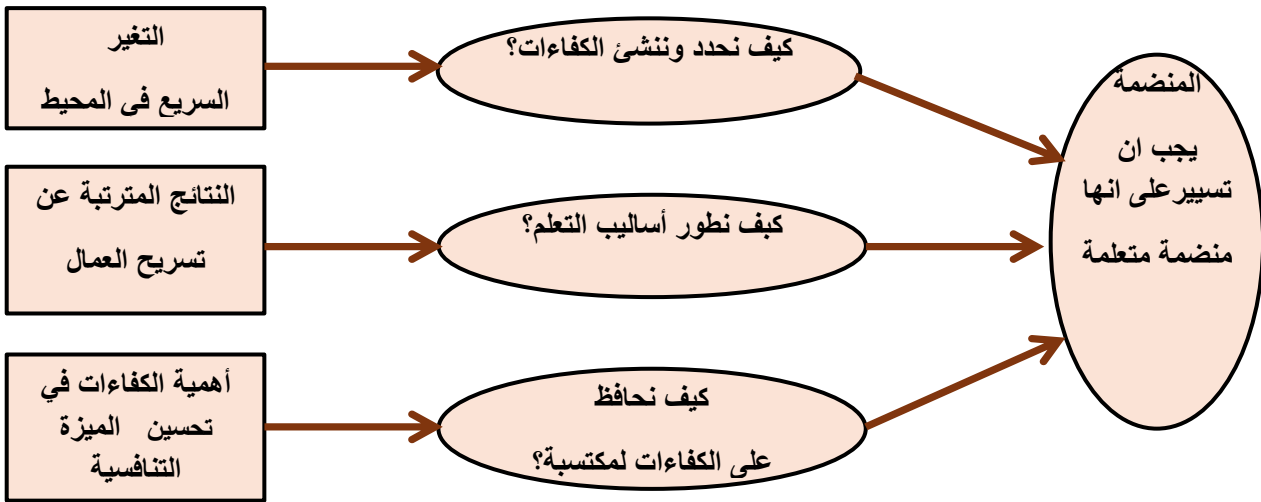
من أبرز أمثلة القرن الماضي على أهمية التعلم التنظيمي، هو التفوق الذي حققته الشركات اليابانية على نظيراتها الأوروبية والأمريكية رغم محدودية موارد اليابان، مثل نظام الإنتاج في شركة تويوتا (الإنتاج في الوقت المحدد)، والمفاهيم التي تم تبنيها في هذا السياق.³⁶

وهناك أيضا ثلاثة أسباب تبرز الحاجة للتعلم التنظيمي وهي:³⁷

- التغيير السريع و المتزايد في البيئة فرضا على المؤسسة النظر مجدداً في مهامها و البحث عن طرق جديدة للتعلم للتكيف مع متغيرات البيئة؛
- تعد الموارد الداخلية و الكفاءات للمؤسسة مصدر للميزة التنافسية هذا ما دفع المؤسسة تهدف إلى تعزيز آلية، لتخزين ونشر و إنشاء معارفهم؛
- سياسات تسريح الموظفين تؤثر على خسارة المهارات التي اكتسبتها المؤسسة على مدار السنوات، مما تسبب في تزايد تنامي الوعي بأهمية الحفاظ على الطابع غير المادي وصون كفاءاتها.

والمخطط التالي يوضح أهمية التعلم التنظيمي

الشكل رقم ٢: أهمية التعلم التنظيمي



³⁶ سكايمة راشة و عثمانى مصطفى، دور التعلم التنظيمي في تشجيع الإبداع دراسة حالة المحافظة الوطنية للساحل، مجلة الإبداع، المجلد 13 (العدد 01)، 2023، ص ص 28_29،

³⁷ عيشوش خيرة وعلاوي نصيرة، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات

الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13 و 14 ديسمبر 2011 ص 07

المصدر: عيشوش خيرة، علاوي نصيرة، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الابداع، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13 و 14 ديسمبر 2011 ص 7

ب-:أهداف التعلم التنظيمي

توجد مجموعة من الأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال التعلم التنظيمي، وهي كما يلي:³⁸

- تعزيز امتلاك المهارات و المعرفة لأفراد الموظفين في أداء الوظائف المكلفين بها .
- تقليص الوقت المطلوب لإتمام المهام وتخفيضه وتحسين جودة النتائج.
- زيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع المحيطات المتغيرة وتحسينها والأوضاع المفاجئة.
- يساهم في منح المؤسسة ميزة تنافسية.
- توسيع مدى السلوك الممكن، مما يؤدي إلى ابتكار طرق جديدة لرؤية الأشياء وتنفيذها.

3:خصائص التعلم التنظيمي

استنتج هيجان مجموعة من الخصائص المرتبطة بمفهوم التعلم التنظيمي، ويمكن تلخيصها فيما يلي:³⁹

1. التعلم هو نتاج التجارب و الخبرات الخارجية و الداخلية للمنظمة، حيث تساهم الخبرة فقط في عملية التعلم التنظيمي، وتمكن المنظمة من فهم المعاني القيمة المستخلصة من ممارساتها و تجاربها؛
2. التعلم التنظيمي هو عملية مستمرة تحدث بشكل تلقائي ضمن نشاطات وثقافة المنظمة، ولا ينظر إليها الأفراد كشيء مضافاً منفصلاً عن مهامهم اليومية؛
3. يعد وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المؤسسة بشأن هدفها ومستقبلها عنصراً أساسياً في عملية التعلم؛
4. لا يمكن لعملية التعلم التنظيمي أن تحقق النتائج المرجوة دون دعم من قيادة المنظمة التي ينبغي أن تكون نموذجاً يُحتذى به من قبل الآخرين؛

³⁸ أمباركة لنصاري، باديس بوخلوه، أثر التعلم التنظيمي في تعزيز ثقافة التميز، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 6، (العدد 01)، 2022، ص 191

³⁹ رايس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، الجزائر، 13_14 ديسمبر 2011، ص 6

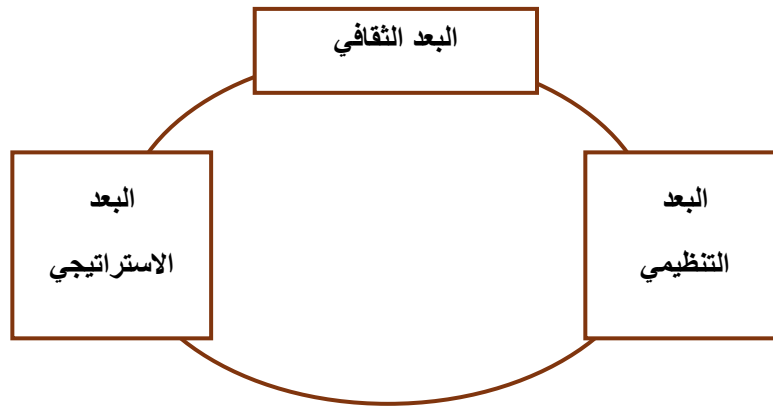
5. التعلم التنظيمي عملية تشمل مجموعة من العمليات الفرعية التي تتجسد في تخزين المعلومات واكتسابها في ذاكرة المؤسسة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها في حل المشكلات المستقبلية و الحالية.

ثانياً: أبعاد التعلم التنظيمي

تُشير العديد من الدراسات إلى أن عملية التعلم التنظيمي تتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي: البعد الاستراتيجي، البعد التنظيمي، والبعد الثقافي، كما هو موضح في الشكل التالي. وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد، كما وضحتها

مطر

الشكل رقم (٣): أبعاد التعلم التنظيمي



المصدر: علي محمد المخيزم، أثر إدارة المعرفة في التعلم التنظيمي، رسالة الماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، ٢٠١٦. ص ٣١

١: البعد الاستراتيجي: يتضمن هذا البعد مجموعة من العناصر وهي:

- متابعة التغيرات البيئية: وتعني وضع بدائل ملائمة والاستعداد لوضع خطط للتخفيف من حده تأثير العوامل البيئية المتنوعة والتكيف معها.
- استراتيجية التعلم: أهم مصادر بناء المزايا التنافسية و أحد أنشطة التنظيم الأساسية والحفاظ عليها أن يكون لدى التنظيم خطة دقيقة تساند التعلم والابتكار و التدريب

- الرؤية المشتركة: تتمثل في تنسيق الجهود لوضع خطة عمل موحدة لتحقيق الأهداف المرجوة والوصول المستقل المنشود وذلك عن طريق رؤية أعضاء التنظيم إلى مستقل المؤسسة وأهدافها برؤية واحد كما أن الرؤية المشتركة تؤدي إلى تزويد الأشخاص بالطاقة اللازمة للتعلم.⁴⁰

٢: البعد التنظيمي : ويتضمن العناصر الآتية:

- العمل من خلال الفريق: إن العمل ضمن الفريق يعزز من تبادل الحوار بين أعضائه ، وتبادل المعارف والمهارات و الأفكار، والاستجابة للتغيرات ، كما يعزز القدرة الجماعية المشتركة على توليد أفكار جديدة ومبتكرة للتعامل مع المشكلات، مما يساهم في تأمين تعلم الفريق، واكتساب الخبرة عن طريق العمل المشترك.
- الهيكل التنظيمي المرن: أكثر الهياكل الملائمة للتعلم التنظيمي هو الهيكل المرن، مثل هيكل الفريق أو هيكل المصفوفة ، حيث يوفر للعاملين حرية الابتكار و التجربة بالإضافة إلى ذلك، يُفضل الهيكل الأفقي الذي يتضمن عددًا أقل من المستويات الإدارية، مع اعتماد المركزية في اتخاذ القرارات، والابتعاد عن البيروقراطية والروتين والإجراءات الرسمية والرقابة الصارمة في بيئة العمل. كما أن فرق العمل تكون قريبة من مراكز اتخاذ القرار، وتظل على تواصل مستمر معها.
- إيجاد المعرفة ونقلها والتشارك بها : يتضمن هذا العنصر اكتساب الخبرات والمعارف من خلال التعلم من الأخطاء السابقة، وتبادل المعرفة بين أعضاء التنظيم للتجارب الناجحة التي أنجزتها المنظمة في الماضي والتي يجب تحقيقها في المستقبل، بالإضافة إلى الاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى الناجحة، بما في ذلك المؤسسات المنافسة، والتعرف على أفضل الممارسات الإدارية المتبعة فيها، ومن ثم نقلها إلى جميع الموظفين في التنظيم للاستفادة منها في التطبيق الميداني.

٣ البعد الثقافي: ويحتوي على العناصر التالية

- التعلم من الأخطاء السابقة: يتم تجنب التركيز على الفشل عن طريق خلق بيئة عمل تشجع على التعلم وتقدره، حيث لا تُعتبر الأخطاء التي يرتكبها الأفراد أثناء التنفيذ نقطة ضعف في أدائهم، بل تُعتبر فرصة ووسيلة للتطوير والتعلم منها.

⁴⁰ علي محمد المخيزم، أثر إدارة المعرفة في التعلم التنظيمي، رسالة الماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2016، ص 31

- البيئة المساندة للتعلم: تشير البيئة الداعمة للتعلم إلى القدرة على اكتساب المعارف والمعلومات الجديدة، مع تنقيحها وتخزينها، ثم استخدامها في مواجهة الفرص والتحديات التي يوجهها التنظيم. كما تشمل مراجعة الوضع الحالي للمؤسسة والممارسات المتبعة فيها، وتشجيع القادة والعاملين على ابتكار أفكار وطرق جديدة، وتحسين أساليب العمل وجودة المنتجات والخدمات، مع مكافأة المبدعين.
- الجودة الكلية للتعلم: يعد التركيز على الجودة الشاملة للتدريب والتعلم الخطوة الأولى نحو تحقيق التعلم التنظيمي، نظراً للتشابه بين المفهومين في خاصية المعرفة التراكمية. وتتطلب إدارة الجودة الشاملة أن يعمل كل فرد في المؤسسة على التعلم المستمر لتحسين أدائه وزيادة كفاءته وفاعليته في العمل.⁴¹

المطلب الثالث: العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي

حاول العديد من الباحثين على دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة وعملياتها وبين التعلم التنظيمي، حيث يعتقدون أن التعلم التنظيمي قد يُعتبر من الأولويات التي تسبق إدارة المعرفة، أو قد يُعد نتيجة لها. ولذلك، تم تخصيص العديد من الجهود البحثية لفحص العلاقة المتبادلة والعميقة بين عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي. ومن خلال هذا المطلب، سيتم استعراض وتوضيح العلاقة التي تجمع بين هذين المتغيرين.

وضح Jones العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي على انها علاقة تبادلية وفي حالة من الانسيابية والترابط ويوجد اعتماد متبادل بين التعلم التنظيمي و عمليات ادارة المعرفة ، ولكي يتحقق التعلم التنظيمي لابد من توافر ادارة المعرفة التي تكون تبعا للمنظمة المتعلمة ووصل الى ان تبادل و خلق المعرفة يعتمدان اعتمادا كليا على التعلم داخل المؤسسة في حين أن التعلم التنظيمي يتطلب مجموعة قرارات حتى يغير توجهه في المستقبل، هذه القرارات عادة ما تكون من مخرجات ادارة المعرفة في المؤسسة، فقد اجمع العديد من المفكرين و الباحثين امثال Huber على أن بقاء المؤسسات ونجاحها في الأوضاع المعاصرة يعتمد على قدرتها على التحول الى مؤسسات تعلم، وممارسة التعلم الذي يحدث قيمة مضافة في اعمالها هذا وتتوجه المؤسسات نحو تحويل ما تعلمته إلى علاقات وخدمات ومنتجات وعمليات محسنة حديثة تصل بها الى السوق وبشكل أسرع و أفضل مما يأتي به المنافسون في حين يرى William R.King العلاقة بين التعلم التنظيمي و ادارة المعرفة وعملياتها هي النظر

⁴¹ الطرش جمال و معروزي منيرة، التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز للأستاذ الجامعي في الجامعة الجزائرية "دراسة عينة من جامعات الشرق الجزائري، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 06 (العدد 1)، 2022، ص98

الى التعلم التنظيمي على انه هدف ادارة المعرفة. من خلال تحفيز ونشر المعارف وتطبيقها وانشائها، حيث تؤدي مبادرات ادارة المعرفة ثمارها من خلال مساعدة المؤسسة على ادماج المعارف في العمليات التنظيمية حتى تتمكن من تحسين سلوكياتها و ممارساتها باستمرار والسعي الى تحقيق اهدافها. ومن هذا المنظور بعد التعلم التنظيمي احدى الطرق الهامة التي يمكن للمؤسسة من خلالها تحسين استخدامها للمعرفة بشكل دائم⁴²

إن إدارة المعرفة تسعى وجود مصادر المعرفة الداخلية و الخارجية من أجل تفسيرها و تحليلها للتعرف على ما لا تنطوي عليه من تغييرات التي لها أثر على عمليات المؤسسة ولهذا تعتبر عملية التحليل و الرصد بداية عملية التعلم التنظيمي⁴³

ويعتقد (Jiménez & All,) أن إدارة المعرفة هي إحدى مخرجات التعلم التنظيمي⁴⁴

وقد تبدو العلاقة واضحة و قوية بين بناء عمليات إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة إذ ينبغي على المؤسسة إذا رغبت ان تكون مؤسسة متعلمة أن تضم إدارة المعرفة وعملياتها.⁴⁵

وضحا Duizabo et Guillaume أن عملية إدارة المعرفة بمراحلها المتنوعة تصاحب عملية التعلم التنظيمية. والواقع أن مرحلة إنشاء المعرفة تغذي عملية التعلم وتحسنها لتصبح معرفة حديثة تضمن مرحلة الرسملة الحفاظ على المكاسب التي تدخر عملية التعلم العودة إلى الصفر خاصة عن طريق جهود الحفظ. وأخيرا، فإن مرحلة نقل المعرفة تصاحب تطور عملية التعلم من خلال تقاسم الأساليب والمؤشرات الرئيسية والخطوات⁴⁶

⁴² خليف عائشة وصال ورقاني مولاي علي، دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد درايعة أدرار، الجزائر، 2023، 2022، ص ص 26-27

⁴³ داهي سعاد و تايدي فاطمة، العلاقة بين التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وتأثيره على إستراتيجيات إدارة المعرفة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية - أدرار، الجزائر، 2021-2022، ص 19

⁴⁴ بوكشيريدة صابر، دور التعلم التنظيمي في تنمية الموارد البشرية، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2023، 2022، ص 80

⁴⁵ سنقوقة سمية، عمليات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق التعلم التنظيمي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2013، 2014، ص 70

⁴⁶ Fairouze Halitouche, Mustafà Meziani, "Le management des connaissances en tant que déterminant du processus de l'apprentissage organisationnel: cas de quelques PME de la wilaya de Bejaia", Volume 8, N° 2, Revue Organisation & Travail, 2019, p 159

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

تُعد الدراسات السابقة من المصادر الأساسية التي تثري البحث العلمي، ولذلك سيتم في هذا المبحث عرض مجموعة من الدراسات المرتبطة بالموضوع، مع مقارنتها بالدراسة الحالية وبيان مجال الاستفادة منها.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية والأجنبية

سنستعرض في هذا المطلب إلى عرض الدراسات السابقة باللغة العربية وباللغة الأجنبية

أولاً: الدراسات السابقة العربية

1. دراسة مشاركة إيمان 2023

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر إدارة المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي في المؤسسات العمومية دراسة حالة ولاية باتنة وذلك من خلال البحث في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة ومستويات التعلم التنظيمي

ويتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع الموظفين الحاصلين على الدرجة (11) فما فوق في ولاية باتنة ودوائرها

حيث بلغ حجم العينة ٢٥٠ موظف، بالمؤسسة محل الدراسة

بمقر ولاية باتنة ودوائرها الواحدة والعشرون و تم الاستعانة بالاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات وفق المنهج

الوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:⁴⁷

- أن علاقة عمليات إدارة المعرفة بتعزيز التعلم التنظيمي كباين حسب مكان العمل.
- كما أن أثر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي يتباين حسب مكان العمل، وتختلف أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.

2. دراسة بورقية رانية و راقوب منيرة (2022)

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر إدارة المعرفة وعملياتها المتمثلة في (توليد المعرفة، تخزين المعرفة ، توزيع المعرفة

وتطبيق المعرفة) على التعلم التنظيمي في مؤسسة ميديا اركودتم، ويتكون مجتمع الدراسة من الأفراد الذين

يشغلون مناصب إدارية بإختلاف مراكزهم الوظيفية المتمثلة في الإطارات و أعوان التحكم و أعوان التنفيذ في

شركة أركوديم "ميديا " ببرج بوعرييج حيث بلغ حجم العينة التي سحبت بطريقة العينة العشوائية البسيطة 33

مفردة، بالمؤسسة محل الدراسة في مؤسسة ميديا الكترونيكس بولاية برج بوعرييج وأستخدمت هذا دراسة أداة

الاستبانة كطريقة لجمع البيانات ومعلومات وفق المنهج الوصفي، وكانت من أهم نتائج التي توصلت إليها

الدراسة:⁴⁸

⁴⁷ مشاركة إيمان، أثر إدارة المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي في المؤسسات العمومية دراسة حالة ولاية باتنة، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه، الطور الثالث، في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2022-2023.

⁴⁸ بورقية رانية وراقوب منيرة، إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي دراسة حالة مؤسسة اركوديم (ميديا)، مذكرة ماستر، جامعة محمد البشير الإبراهيمي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2022.

قبول الفرضيات المتعلقة بأثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في كل من الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي والبيئة المادية كمستلزمات للبنية التحتية على التعلم التنظيمي بسبب وجود علاقة ارتباطية، بينما تم رفض الفرضية المتعلقة بأثر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات كمستلزم للبنية التحتية على التعلم التنظيمي.

3. عبد الحميد بونقاب (2022)

هدفت هذا الدراسة إلى تحليل أثر تكامل عمليات إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي بالمنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مؤسسة اتصالات الجزائر التابعين للمديرية العملياتية بمركز ولاية ورقلة حيث بلغ حجم العينة العشوائية 69 موظفا وموظفة، بالمؤسسة محل الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بورقلة والوكالات التجارية والمراكز التقنية التابعة بالإضافة لمدرستها الجهوية بعاصمة الولاية ورقلة. و استخدمت دراسة أداة الاستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها:⁴⁹

1. توجد علاقة ارتباطية موجبة بين تكامل عمليات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي بالمنظمة المتعلمة
- 2 وجود أثر ذو دلالة إحصائية الأبعاد عمليات إدارة المعرفة مجتمعة ومتكاملة إيجاد المعرفة، اكتساب المعرفة تخزين المعرفة، نقل المعرفة، وتطبيق المعرفة على الأداء التنظيمي
- 3 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين نحو عمليات إدارة المعرفة، و الأداء التنظيمي للمنظمة المتعلمة تعزى للمتغيرات النوع الاجتماعي العمر المؤهل العلمي، و المستوى الوظيفي و سنوات الخدمة..

4. دراسة جدي عائشة، ومازري أنوار 2022

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي لعينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة يتمثل مجتمع الدراسة الذي سحبت منه العينة في جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة، البالغ عددهم (200) أستاذ، حيث بلغ

⁴⁹ عبد الحميد بونقاب. أثر تكامل عمليات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي للمنظمات المتعلمة، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة الاعمال، 2022.

حجم العينة التي سحبت بطريقة العينة العشوائية ٥٠ استاذ، بالمؤسسة محل الدراسة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة. وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات وفق المنهج الوصفي وقد توصلت نتائج الدراسة إلى :⁵⁰

وجود علاقة ضعيفة بين التعلم التنظيمي وبعد توليد وتخزين المعرفة، بينما كان بعد تطبيق وتوزيع المعرفة أهم بعد في تعزيز التعلم التنظيمي.

5. دراسة سهى قفصي 2021

هدفت هذه الدراسة الى اختبار أثر إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي في المؤسسة المينائية لسكيكدة، حيث تضمنت الدراسة أثر أبعاد إدارة المعرفة والمتمثلة في توليد المعرفة، خزن المعرفة، تشارك المعرفة وتطبيق المعرفة تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالمؤسسة المينائية لسكيكدة بمختلف تصنيفاتهم ورتبهم المهنية ومجال تخصصهم حيث بلغا حجم عينة ب 58 عامل اداري بالمؤسسة محل الدراسة في المؤسسة المينائية لسكيكدة واستخدمت هذا دراسة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت نتائج الدراسة

الى⁵¹

- أنه يوجد مستوى مرتفع لكل من إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في المؤسسة المينائية محل الدراسة.
- كما تم التوصل الى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على التعلم التنظيمي بالمؤسسة المينائية لسكيكدة، ويرجع هذا الأثر الى تأثير بعدي خزن المعرفة وتطبيق المعرفة.
- أما فيما يخص بعدي توليد المعرفة وتشارك المعرفة فليس لهما أثر على التعلم التنظيمي في المؤسسة المينائية لسكيكدة.

⁵⁰ جدي عائشة، ومازري أنوار، دور إدارة المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي دراسة حالة: عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2021-2022.

⁵¹ سهى قفصي، إدارة المعرفة وأثرها على التعلم التنظيمي دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيكدة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2020-2021.

ثانيا: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

1 - دراسة Jurgita Raudeliuniene and Ibrahim Matar (2022):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة من أجل التنمية المستدامة في التعليم العالي بالنسبة لمؤسسات للمديرين المتواجدين في المؤسسات التعليمية ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة الجمع البيانات وتم توزيعها على 200 امرأة يعملن في مناصب إدارية في مؤسسات التعليم العالي اللبنانية والسورية واستخدام تقنية النمذجة المعادلة الهيكلية والعينة المستقلة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:⁵²

وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة التي تم تحليلها في الدراسة.

وجود فروق غير معنوية في اختبار في العينة المستقلة بين مؤسستي التعليم العالي اللبنانية والسورية.

2 - دراسة Tahar Louracia And El-Hadi Boukalkoul (2021):

- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر سلوك التشارك المعرفي على التعلم التنظيمي في بعض الشركات العاملة في قطاع الصناعات الغذائية في منطقة عنابة، حيث تم وضع العديد من الفرضيات واختبارها لتحديد هذا الأثر من الناحية التجريبية حيث تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في شركة محبوبة ومطاحن سييوس بعنابة، وتم تصميم استبيان لجمع البيانات تكون من (82) استبانة صالحة للتحليل بواسطة برنامج (SPSS) الجمع لبيانات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث كشفت النتائج عن:⁵³

- وجود تأثير إيجابي بين أبعاد سلوك تبادل المعرفة والتعلم التنظيمي.

3 دراسة Khalil &AL Alsabbagh (2017):

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي أثر إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي في الجامعة العامة والخاصة بدمشق، تمثلت عينة الدراسة في (383) عامل في الجامعات محل الدراسة، تم استخدام مقياسين في دراسة كل من إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي المعرفة ليست مجرد مورد مهم للمنظمة بل هي مصدر للميزة التنافسية فإدارة المعرفة

⁵² Jurgita Raudeliuniene and Ibrahim Matar Knowledge Management Practice for Sustainable Development in Higher Education Institutions: Women Managers' Perspective.2022.

⁵³ Tahar Louracia And El-Hadi Boukalkoul, The Impact Of Knowledge Sharing Behavior On Organizational Learning In Business Organizations " The Case Of Some Firms Active In The Food Industry Sector In The Region Of Annaba. Researchgate .Article : January 2021 .

أصبحت تعتبر ميكانيزم جيد يجب أن يطبق في المؤسسة التعلم التنظيمي يعتبر عملية ديناميكية تركز أساسا على المعرفة وكذلك يعتبر وسيلة التحقيق أهداف المنظمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي:⁵⁴

- تعتبر كل من إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي متماثلان، وإن هدف التعلم التنظيمي هو تطوير المعرفة.
- هناك تأثير كبير لإبعاد إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي، كذلك هناك تأثير إيجابي لكل من بعد توليد المعرفة تبادل المعرفة وتطبيق المعرفة.

المطلب الثاني: قراءة تحليلية للدراسات السابقة باللغة العربية لمتغير عمليات إدارة

المعرفة والتعلم التنظيمي معا :

سنستعرض في هذا المطلب أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة العربية التي تناولت كلا من متغير عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي معا وذلك من خلال الجدول التالي:

(الجدول رقم 01): أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة

العربية المتعلقة بمتغير عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي معا.

الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
<p>المتغير المستقل: عمليات إدارة المعرفة 1 استكشاف المعرفة والمتمثلة في : _ خلق المعرفة توليد _ المشاركة بالمعرفة 2 استغلال المعرفة المتغير التابع: التعلم</p>	<p>١- مشاركة إيمان 2023</p>	<p>من حيث الموضوع: اعتبرت الدراسة السابقة إدارة المعرفة متغير مستقل و العلم التنظيمي متغير تابع مثلما هو الحال في الدراسة الحالية من حيث أداة الدراسة: تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع</p>	<p>من حيث الأهداف: هدفت الدراسة السابقة التعرف على واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة وتحديد مستويات التعلم التنظيمي بينما الدراسة الحالية تهدف إلى أثر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي . من حيث المنهج: اعتمدت</p>

⁵⁴ Mouaz Alsabbagh, Abdul Hamid AL Khalil The Impact of Knowledge Management on Organizational Learning An Empirical Study on the Education Sector in Damascus City.

<p>الدراسة السابقة منهنج الوصفي التحليلي في حين تم اعتماد المنهج الاستكشافي الاختباري في الدراسة الحالية؛</p> <p>من حيث متغيرات الدراسة:</p> <p>تناولت الدراسة السابقة واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة بالتركيز على أبعادها وتحديد مستوى التعلم التنظيمي</p> <p>من حيث الزمان: تمت الدراسة السابقة سنة 2023</p> <p>من حيث المكان: تمت الدراسة السابقة على مستوى ولاية باتنة</p> <p>من حيث عينة الدراسة: شملت عينة الدراسة 250 موظف من الموظفين .</p>	<p>البيانات في كلتا الدراستين</p> <p>عينة الدراسة: تم اختيار العينة عشوائيا في الدراستين</p>		<p>التنظيمي</p> <p>هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى بيان أثر التعلم التنظيمي على تعزيز عمليات إدارة المعرفة و العلاقة بين المتغيرين</p> <p>مجتمع الدراسة عينة</p> <p>من الموظفين من مختلف المستويات بريد الجزائر لولاية الوادي.</p> <p>مكان دراسة الحالة:</p> <p>بريد الجزائر لولاية الوادي.</p> <p>زمان الدراسة : 2025</p>
---	---	--	--

<p>من حيث الأهداف: هدفت الدراسة السابقة إلى قياس مدى تأثير تكامل عمليات إدارة المعرفة على الاداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة</p> <p>من حيث المنهج: اعتمدت الدراسة السابقة منهج الوصفي التحليلي في حين تم اعتماد المنهج الاستكشافي الاختباري في الدراسة الحالية</p> <p>من حيث متغيرات الدراسة: تناولت الدراسة السابقة قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية بالتركيز على خمس أبعاد تمثلت في (نظم المعلومات، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، العاملين و القيادة) في تنفيذ إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر</p> <p>من حيث الزمان: تمت الدراسة السابقة سنة 2022</p> <p>من حيث المكان: تمت الدراسة السابقة في مؤسسة اتصالات الجزائر</p> <p>من حيث عينة الدراسة: شملت عينة الدراسة 35موظف .</p>	<p>من حيث الموضوع: اعتبرت الدراسة السابقة إدارة المعرفة متغير مستقل و التعلم التنظيمي متغير تابع مثلما هو الحال في الدراسة الحالية</p> <p>من حيث أداة الدراسة: تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات في كلتا الدراستين</p> <p>مجتمع الدراسة: شملت عينة من الموظفين من مختلف المستويات للمؤسسة</p> <p>عينة الدراسة: تم اختيار العينة عشوائيا في الدراستين</p>	<p>2_دراسة عبد الحميد بونقاب 2022</p>	<p>حجم العينة: 30موظفا من مختلف المستويات الادارية.</p> <p>طريقة اختيار العينة: تم اختيار العينة عشوائيا</p> <p>أداة جمع البيانات: تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة</p> <p>منهج الدراسة: تم اعتماد المنهج الاستكشافي الاختباري</p>
<p>من حيث الأهداف: هدفت الدراسة السابقة التعرف على مستوى تطبيق إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في اكتشاف العلاقة التي تربط بينهما</p> <p>من حيث المنهج: اعتمدت الدراسة السابقة منهج البحث الوصفي والميداني التحليلي في حين تم اعتماد المنهج الاستكشافي الاختباري في الدراسة الحالية.</p> <p>من حيث متغيرات الدراسة:</p>	<p>من حيث الموضوع: اعتبرت الدراسة السابقة إدارة المعرفة متغير تابع مثلما هو الحال في الدراسة الحالية.</p> <p>من حيث أداة الدراسة: تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات في كلتا الدراستين</p> <p>عينة الدراسة: تم اختيار العينة عشوائيا في الدراستين</p>	<p>٣-دراسة جدي عائشة ومازري أنوار (2022)</p>	

<p>تناولت الدراسة السابقة استكشاف طبيعة العلاقة التي تربط بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي .</p> <p>من حيث الزمان: تمت الدراسة السابقة سنة 2022</p> <p>من حيث المكان: تمت الدراسة السابقة في كل من كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة .</p> <p>من حيث عينة الدراسة: شملت الدراسة السابقة عينة ذات 50 أستاذ.</p>			
<p>من حيث الأهداف: هدفت الدراسة على الاثر الذي تتركه إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي</p> <p>من حيث المنهج: اعتمدت الدراسة السابقة المنهج الوصفي التحليلي في حين تم اعتماد المنهج الاستكشافي الاختباري في الدراسة الحالية</p> <p>من حيث متغيرات الدراسة: تناولت الدراسة السابقة معرفة الاثر الذي تتركه إدارة المعرفة بجميع جوانبها على التعلم التنظيمي من مختلف مستوياته .</p> <p>من حيث الزمان: تمت الدراسة السابقة سنة 2021</p> <p>من حيث المكان: تمت الدراسة السابقة في جامعة يحي فارس المدية.</p> <p>من حيث عينة الدراسة: شملت عينة الدراسة 75 موظف بجامعة يحي فارس بالمدية .</p>	<p>من حيث الموضوع: اعتبرت الدراسة السابقة ادارة المعرفة مستقل والتعلم التنظيمي متغير تابع مثلما هو الحال في الدراسة الحالية</p> <p>من حيث أداة الدراسة: تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات في كلتا الدراستين</p> <p>عينة الدراسة: تم اختيار العينة عشوائيا في الدراستين</p>	<p>٤ دراسة "سهى قفصي 2021</p>	
<p>من حيث الأهداف: هدفت الدراسة السابقة إلى الكشف عن</p>	<p>من حيث الموضوع: اعتبرت الدراسة السابقة إدارة المعرفة متغير</p>	<p>٥. دراسة بورقبة رانية وراقوب منيرة</p>	

<p>أثر إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي في مؤسسة ميديا الكترونيكس الاقتصادية الجزائرية.</p> <p>من حيث المنهج: اعتمدت الدراسة السابقة المنهج الوصفي في حين تم اعتماد المنهج الاستكشافي الاختباري في الدراسة الحالية</p> <p>من حيث متغيرات الدراسة: ركزت الدراسة السابقة على كل من أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع على اختلاف أبعاد المتغير التابع .</p> <p>من حيث الزمان: تمت الدراسة السابقة سنة 2022</p> <p>من حيث المكان: تمت الدراسة السابقة على مستوى مؤسسة ميديا الكترونيكس ببرج بوعرييج .</p> <p>من حيث عينة الدراسة: تمت الدراسة السابقة على مستوى ثلاث مؤسسات صناعية، استهدفت إطارات هذه المؤسسات.</p> <p>حجم العينة: شملت العينة 137 مفردة.</p>	<p>مستقل و التعلم التنظيمي متغير تابع مثلما هو الحال في الدراسة الحالية.</p> <p>من حيث أداة الدراسة: تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات في كلتا الدراستين.</p> <p>عينة الدراسة: تم اختيار العينة عشوائيا في الدراستين</p>	<p>2022</p>	
---	---	-------------	--

من خلال الجدول أعلاه والمتضمن عرض الدراسات السابقة باللغة العربية لكل من متغيري عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي معا، يمكن تلخيص أهم الفروق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من خلال عرض أوجه الشبه والاختلاف كالتالي:

أولا: أوجه التشابه

- من حيث الموضوع: تشابهت الدراسة الحالية من حيث المتغير المستقل عمليات ادارة المعرفة والمتغير التابع التعلم التنظيمي في جل الدراسات السابقة .
- من حيث المنهج:
- من حيث متغيرات الدراسة: تشاركت الدراسة الحالية مع جل الدراسات السابقة ي دراسة أبعاد كل من المتغير المستقل ادارة المعرفة والتغير التابع التعلم التنظيمي .

- من حيث مجتمع الدراسة: تشاركت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة حيث أجريت على مجموع الموظفين من مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة؛

-من حيث عينة الدراسة: تم اختيار العينة عشوائيا في الدراسة الحالية مثلما هو الحال في معظم الدراسات السابقة؛

-من حيث أداة الدراسة: تشاركت معظم الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أداة الدراسة التي تمثلت في الاستبانة.

ثانياً: أوجه الاختلاف

-من حيث الموضوع: اختلفت الدراسة الحالية من حيث الموضوع مع بعض الدراسات السابقة كدراسة التي اعتبرت متغير إدارة المعرفة كمتغير وسيط على عكس الدراسة الحالية التي اعتبرت متغيرا تابعا؛

-من حيث المنهج: اختلفت الدراسة الحالية من حيث المنهج مع معظم الدراسات السابقة، حيث تم اعتماد المنهج الاستكشافي الاختباري في الدراسة الحالية في حين تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في معظم الدراسات السابقة؛

-من حيث الأهداف: اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث الأهداف المنشودة؛

-من حيث متغيرات الدراسة: اختلفت الدراسة الحالية في بعض عميات إدارة المعرفة التي لم تنطرق إليها الدراسات السابقة كاستكشاف المعرفة وإستغلالها.

-من حيث الزمان: اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث زمن الدراسة حيث أجريت جميعها بين سنتي (2018 و2023 م)؛

-من حيث المكان: اختلفت الدراسة الحالية التي أجريت على بريد الجزائر بولاية الوادي مع جميع الدراسات السابقة من حيث مكان الدراسة،

- من حيث مجتمع الدراسة: اختلفت الدراسة الحالية التي أجريت على مجموعة من موظفي بريد الجزائر بالمؤسسة؛ والدراسات السابقة التي شملت مجموعة من الإطارات و المسؤولين بمجتمع الدراسة .

-من حيث عينة الدراسة: اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث عدد عينة الدراسة؛

المطلب الثالث: أوجه استفادة وتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

سيتم في هذا المطلب التطرق لأوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة وأوجه تميزها عنها .

أولا: أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في عدة جوانب، من أبرزها:

- بناء أداة جمع البيانات المتمثلة في الإستبانة بطريقة تسهل الحصول على المعلومات المراد الوصول إليها.
- إثراء الجانب النظري المتعلق بالتعلم التنظيمي.
- التعرف على المناهج العلمية والأدوات المستخدمة في المعالجة .
- إثراء الجانب النظري المتعلق بعمليات إدارة المعرفة.
- عرض نتائج الدراسة وتفسيرها.
- توضيح الفجوة البحثية بشكل دقيق .
- توضيح أهمية و أهداف الدراسة.

ثانياً: أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بما يلي:

- حاولت الدراسة الحالية إكمال الجهود البحثية التي قامت بها الدراسات السابقة والتي تساعد على الترابط المنطقي بين متغيرات الدراسة، كما تعتبر كدراسة مستقبلية لانطلاقة باحثين آخرين بمتغيرات أخرى؛
- اختلفت الدراسة الحالية عن معظم الدراسات السابقة في مشكلة الدراسة وفرضياتها التي قامت عليها وكذا حجم عينة الدراسة ومدة ومجال تطبيقها؛
- اعتمدت الدراسات السابقة على عمليات مختلفة لمتغير عمليات إدارة المعرفة بينما تعتمد الدراسة الحالية على عمليات (خلق المعرفة؛ المشاركة بالمعرفة؛ استغلال المعرفة) لم يتم اعتمادها كلياً مع بعضها في الدراسات السابقة بل تشاركت معها في بعض الأبعاد فقط.
- تقديم توصيات واقتراحات عقب النتائج المتحصل عليها تفيد مؤسسة البريد لولاية الوادي محل الدراسة خاصة والمؤسسات الأخرى عامة.

الخلاصة:

استنادًا إلى الدراسة النظرية والدراسات السابقة لعمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، يمكننا القول أن إدارة المعرفة تتجاوز كونها مجرد إدارة تقليدية تركز على الإنتاج والمنتجات الملموسة؛ فهي تهتم بإدارة الأفراد ومعارفهم وأفكارهم وتحويلها إلى مكون أساسي للمنظمة. كما أن استمرارية المؤسسات في ظل الظروف المعاصرة تعتمد على قدرتها على التحول إلى منظمات تعلم، حيث تقوم بممارسة التعلم التنظيمي الذي يضيف قيمة إلى أنشطتها ويساهم في تحقيق أهدافها المحددة. إذ يرتبط التعلم التنظيمي بشكل أساسي بالمعرفة داخل المنظمات، ولذلك تركز جميع النماذج التي تناولت هذا الموضوع على كيفية اكتساب المعرفة واستغلالها لتحقيق الأهداف. ومن هنا يظهر الترابط بين التعلم التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة، حيث أن القاسم المشترك بينهما هو تبادل الأفكار وتقاسمها وتطوير معرفة جديدة. لذلك، يعد التكامل بين عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي أداة فعالة لضمان استمرارية المؤسسة وتحقيق نتائج متميزة.

الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية

تمهيد

بعد أن تناولنا في الفصل الأول المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة المعرفة والتنافسية، والتي تشكل الأساس الذي سنعتمد عليه في الجانب التطبيقي من الدراسة، خُصّص هذا الفصل لاستكشاف واقع إدارة المعرفة داخل المنظمة محل الدراسة.

ولتحقيق دراسة موضوعية وشاملة، تم اعتماد منهج الاستكشافي، وذلك بغرض إسقاط المفاهيم النظرية التي تم تناولها سابقاً على الواقع العملي لـ "مديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر" بولاية الوادي.

بدأنا هذا الفصل بالتعريف بمجتمع وعينة الدراسة، ثم انتقلنا إلى تحليل وتوصيف الخصائص العامة لعينة الدراسة، ليُستكمل بعد ذلك بتحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية. كما تم التطرق إلى طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة) والمتغير التابع (التعلم التنظيمي).

وبناءً على ما سبق، تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: طريقة والأدوات المستخدمة

المبحث الثاني: عرض نتائج فرضيات الدراسة

المبحث الأول: طريقة والأدوات المستخدمة

المطلب الأول: تقديم مؤسسة الجزائر

اولا: نشأة مؤسسة بريد الجزائر

مؤسسة بريد الجزائر هي مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي نشأت بموجب مرسوم تنفيذي رقم 02-43 مؤرخ في 30 شوال عام 1422 الموافق لـ 14 يناير سنة 2002، امتدادا لبرنامج 2000 في 5 أوت 2000 والارسي إلى عصرنة قطاع البريد ويقوم هذا القانون بفصل قطاع الإتصالات، وقد تمثلت أهم محاور إصلاح قطاع البريد في رفع مستوى البريد عبر تدعيمه بالهياكل الضرورية وتطويره بإطار القانوني والتشريعي الملائم، حيث أسندت له ممارسة المهام التالية⁵⁵ :

-تولي مهمة الخدمة العمومية.

- تنفيذ السياسة الوطنية لتطوير الخدمات البريدية والخدمات المالية البريدية في كامل التراب الوطني من خلال التكفل بنشاطات تسير الأداءات وتجديد المنشآت الأساسية المتصلة⁵⁶ بذلك وتطويرها.

- إقامة و استغلال كل خدمة ملحقة ذات صلة بممارسة نشاطاتها و متعلقة بمجالات بريد الرسائل والطرود البريدية والإمداد والخدمات المالية البريدية بما في ذلك صندوق التوفير - .تسيير خدمة التوفير من خلال صندوق التوفير البريدي طبقا لأحكام المادة 12 من قانون رقم 3-2000 المؤرخ في 5 جمادي الأول من عام 1421 الموافق لـ 5 أوت سنة 2000

⁵⁵ عبد الرؤوف سعودي وآخرون أثر الرضا الوظيفي في ابداع العاملين في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر بالوادي مذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال جامعة الوادي الجزائر ، 2022 ص 43 .

ثانيا التعريف بمؤسسة بريد الجزائر بالوادي

هي واحدة من بين 58 مديرية ولائية لبريد الجزائر على مستوى الوطني تقع بوسط المدينة بجانب مكتب بريد الوادي القدس، تسيير من طرف مدير معين من طرف وزير البريد والمواصلات وبها ستة مديريات فرعية تقوم بالمهام المنوط بها لغرض ضمان السير الحسن للمكاتب البريدية التي تقدم الخدمات المالية (الصكوك البريدية_ الحوالات_ صندوق التوفير والاحتياط) والخدمات البريدية (الرسائل_ الوثائق_ الطرود_ البريد السريع للزبائن⁵⁷

ثالثا: خدمات مؤسسة بريد الجزائر

على غرار باقي المؤسسات المالية في الجزائر، فإن مؤسسة بريد الجزائر تقدم ثالث خدمات للزبائن هي⁵⁸ : -

- خدمات مالية
- خدمات بريدية
- خدمات نقدية

1- الخدمات المالية :

تتمثل هذه الخدمات في العمليات المقدمة على مستوى الشبائيك بالمكاتب البريدية وهي ثلاثة أنواع:

1.1- الحساب البريدي الجاري :

- الاطلاع على الرصيد
- سحب الأموال
- دفع المستعجل للأموال
- كشف الحساب لمدة محددة من طرف صاحب الحساب
- طباعة كشف الهوية البريدية. "RIP" .

- طلب دفتر الصكوك البريدية- .

- تحويل الأموال من حساب بريدي جاري لشخص طبيعي أو معنوي إلى حساب بريدي جاري آخر

2.1 الحوالة :

يتم إصدار نوعين من الحوالات النظام المحلي على مستوى المكاتب البريدية :

1- **حوالة إلكترونية TEF** حيث يتم تحويل الأموال عبر الشبكة البريدية من مكتب المرسل إلى المرسل إليه

(عنوان المستفيد) علما أنه ال يوجد حد أقصى للمبلغ المرسل للمستفيد باستثناء الحوالات الموجهة إلى

البريد الماكث أو على مستوى الأماكن العمومية (المقاهي، الفنادق.. إلخ.)

2- **حوالتك**: هي خدمة لتحويل الأموال عن طريق حوالة إلكترونية حيث يستعمل فيها رسالة نصية قصيرة

ترسل لهاتف الزبون وهاتف المرسل إليه تحمل رمز الحوالة والرقم السري و دعوة المرسل إليه التقرب

لاستلام أمواله عن أي مكتب بريد يختاره.

3.1 **خدمة صندوق التوفير والاحتياط**: تتوفر هذه الخدمة في جميع المكاتب البريدية حيث يقوم الزبون بطلب

دفتر التوفير والاحتياط لغرض ادخار أمواله وسحبها حين الحاجة إليها، بحيث يقدم الصندوق الوطني للتوفير

والاحتياط " GNEP " بنك نوعين من الدفاتر، هيا:

دفتر التوفير والاحتياط من أجل السكن: بنسبة فائدة سنوية تعادل 2.00% من رصيد الدفتر

- **دفتر التوفير والاحتياط من أجل الادخار**: بنسبة فائدة سنوية تعادل 2.50% من رصيد الدفتر.

2. الخدمات البريدية:

وتتمثل في إرسال الوثائق والبضائع تتخذ إرساليات البريد شكلين يتمثلان في الوثائق أو البضائع.

1.2 الوثائق:

- التي يصل وزنها إلى كيلو غرامين إثنين (2كغ) الرسائل، والرزم البريدية .

- التي يصل وزنها إلى عشرين (20) غرام، البطاقات البريدية .

- التي يصل وزنها إلى (200) غرام ، المطبوعات وكذا العينات .

- التي يصل وزنها إلى ثالث (03) كيلو غرامات ، الجرائد وكذا المحررات الدورية .

2-2. البضائع - :

- التي يصل وزنها إلى كيلو غرامين (02) كغ ، الرزم الصغيرة.
- التي يصل وزنها إلى عشرين (20) كغ ، بالنسبة للطرود البريدية

3- الخدمات النقدية :

1.3 على مستوى شبائيك المكاتب البريدية:

حيث يتم على مستواها تحويل الأموال من حساب بريدي جاري إلى حساب آخر بواسطة - : - البطاقة النقدية الذهبية .

- طلب البطاقة النقدية الذهبية العادية والممتازة

2.3 على مستوى الموزع الآلي للنقود

- سحب النقود

- الاطلاع على الكشف المصغر للعمليات العشر (10) التي تم إجراؤها بواسطة بطاقتكم الذهبية.

- طباعة كشف الهوية البريدية - "RIP".

تقديم طلب تزويد بدفتر صكوك - .

- تحويل مبلغ مالي من حساب بريدي جاري نحو حساب بريدي جاري آخر .

- تعبئة شريحة الهاتف النقال بالنسبة لكل المتعاملين (موبيليس، جازي، و أوريدو)

3.3- باستعمال جهاز الدفع الإلكتروني "TPE" :

المتواجدة على مستوى شبائيك المكاتب البريدية:

- دفع ثمن المشتريات .

- تسديد الفواتير .

- حجز تذاكر الطيران، والفنادق... إلخ - .

-إلغاء/ تعويض أي دفع 2.3.3 . .

2.3.3 المتواجدة لدى المتعاملين المتقاعدين مع بريد الجزائر:

- دفع ثمن المشتريات حيث يتم اقتطاع من حساب الزبون وتحويل لحساب المتعامل عن عملية كل شراء 4.3.

- 4.3 باستعمال "بريدي موب":

وهو عبارة عن تطبيق متواجد بالهاتف المحمول وتتواجد به العمليات التالية :

الاطلاع على رصيد الحساب البريدي .

- الإطلاع على كشف المصغر للعمليات العشر (10) التي تم إجراؤها بواسطة البطاقة النقدية الذهبية.

- تحويل مبلغ مالي من حساب بريدي جاري إلى حساب بريدي جاري آخر .

- تجميد بطاقتكم الذهبية وإعادة تنشيطها .

- تحديد الموقع الجغرافي ألي شبك ألي للبنوك تابع لبريد الجزائر على كامل التراب الوطني .

- الإطلاع على العروض الإشهارية.

5.3 على المتجر الإلكتروني لبريد الجزائر "بريد نت - :

- تعبئة الهاتف النقال .

- دفع اشتراك خدمة الإنترنت . "ADSL"

- حجز تذاكر الطائرة .

- الاشتراك في خدمات تطبيق الهاتف النقال بريد موب.

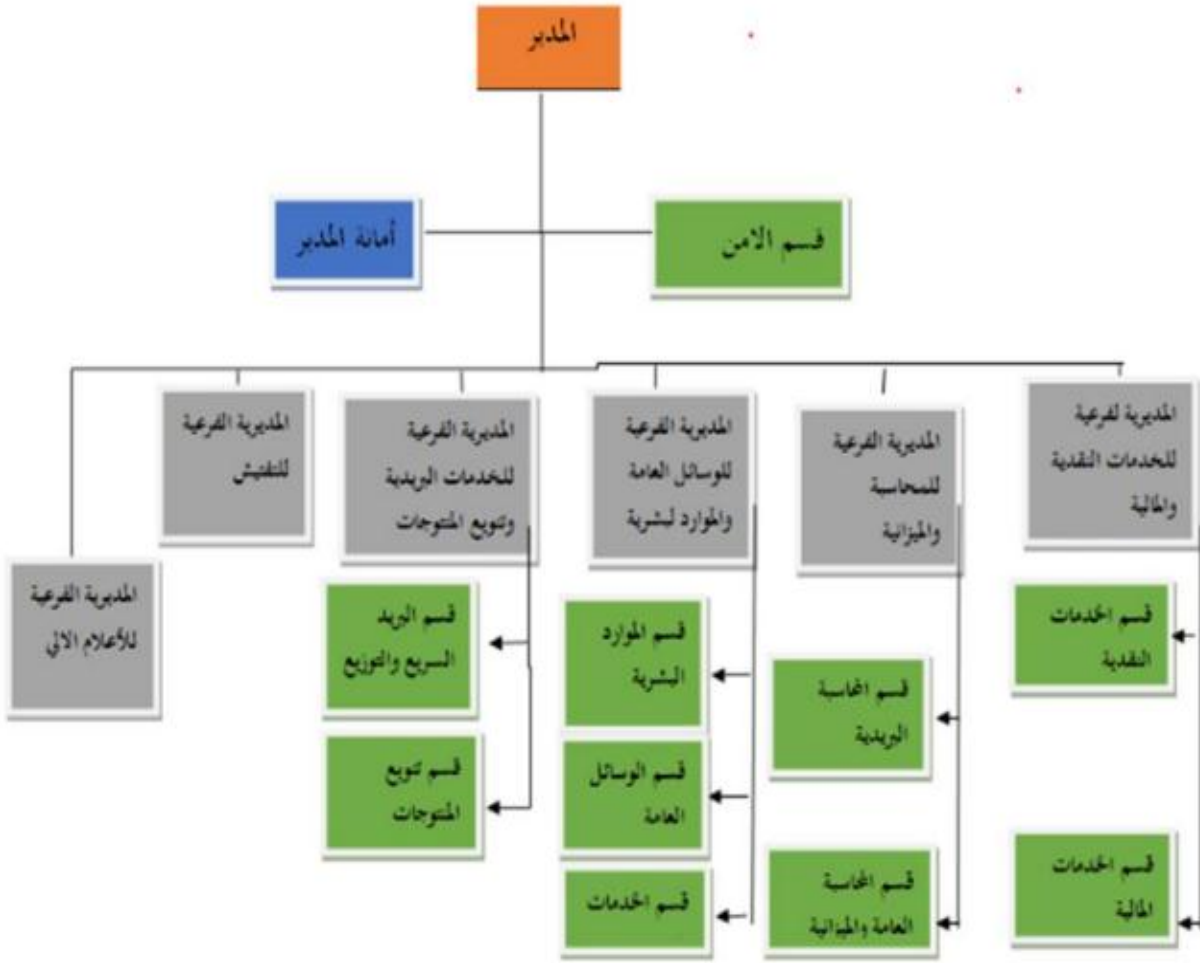
- تسديد الفواتير (سونلغاز الجزائرية للمياه، موبيليس... إلخ .)

رابعاً الهيكل التنظيمي لمديرية الوحدة الولائية للبريد بالوادي

يتدرج من المدير والأمانة ثم يتفرع إلى المديرية الفرعية التالية:

- 1 المديرية الفرعية للخدمات النقدية والمالية: والتي تتفرع إلى قسمي الخدمات النقدية والخدمات المالية .
- 2- المديرية الفرعية للمحاسبة والميزانية: والتي تتفرع إلى قسم المحاسبة البريدية وقسم الميزانية.
- 3 المديرية الفرعية للوسائل العامة والموارد البشرية : وتتفرع إلى قسم الموارد البشرية وقسم الخدمات الإجتماعية وقسم الوسائل العامة .
- 4- المديرية الفرعية للخدمات البريدية وتنويع المنتجات : وتتفرع إلى قسم بيع وتنويع المنتجات وقسم البريد السريع والتوزيع 5 .
- 5- المديرية الفرعية للتفتيش
- 6- المديرية الفرعية للإعلام الآلي .

الشكل رقم ٤٠ : الهيكل التنظيمي لمديرية الوحدة الولائية بريد الجزائر بالوادي .



خامساً : حالة النشاطات لمؤسسة بريد الجزائر بالوادي

لقد كانت حصيلة النشاط لمؤسسة بريد الجزائر بالوادي لسنة 2024 كالتالي:

1 المؤشرات :

- عدد العمال 668.
- عدد المؤسسات البريدية 81.
- الكثافة البريدية: مكتب بريدي لكل 9538 نسمة .
- عدد الشبابيك المفتوحة للمواطنين 199 .
- الكثافة حسب الشبابيك: شباك لكل 5351 نسمة

- عدد مراكز التوزيع من الدرجة الأولى 01

• عدد الموزعات الآلية GAB 23

• عدد الصناديق التجارية: 7142.

• عدد الصناديق التجارية الممنوحة: 2628.

• عدد الحسابات البريدية الجارية: 396363.

• عدد الصناديق الآلية: 06.

2- النشاطات:

التوزيع البريدي:

1.1.2. التوجيه: المدة :

- داخل الولاية: يوم+1(30%) يوم+2(40%) يوم+3(29%) .

- خارج الولاية: يوم+2(41%) يوم+3(39%) يوم+5(20%) .

2.12- التوزيع:

_ عدد الدورات الولاية (دورة/ يوم): 126 .

عدد موزعي البريد في الولاية: 70.

المطلب الثاني: المنهج والأدوات المستخدمة :

أولا : منهج لدراسة:

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إعداد البحث و ذلك للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، و منه يمكن اعتبار المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما بهدف التعرف على أسبابها و تقديم حلول لها و من اجل تحقيق الأهداف المرجوة من البحث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي

الفرع الأول: المنهج الاستكشافي

فالاستكشاف هو المسار الذي يهدف الباحث من خلاله إلى اقتراح نتائج نظرية مبدعة. وفي مجال دراستنا، يتمثل الاستكشاف في اكتشاف هيكل مفهومي نظري لتحقيق هدفين أساسيين: البحث عن التفسير والبحث عن الفهم بغية الوصول إلى نتائج نظرية مبدعة. أي بمعنى آخر خلق نقاط ترابط نظرية جديدة بين المفاهيم أو إدماج مفاهيم جديدة في مجال نظري معين⁵⁹.

الفرع الثاني: المنهج الاختباري

الاختبار يتعلق بوضع موضوع نظري تحت التجريب الواقعي. أي بمعنى آخر هو مجموعة العمليات التي بواسطتها نستطيع مقارنة موضوع نظري ما مع الواقع، بهدف تقييم مصداقية فرضية، أو نموذج أو نظرية بهدف التفسير⁶⁰. فالاستكشاف يمكن أن يتم بثلاثة طرق (نظرية، تجريبية، خليطة) بينما الاختبار يتم بمقابلة موضوع نظري ما بواقعه الخاص به. إن استخدام الطرق التجريبية (ملاحظات، استبيان، تحقيقات، مقابلات...) يتم من أجل استكشاف الواقع ثم بعد ذلك يمكن اختبارها بالطرق الرياضية والإحصائية، إذا يمكن استخدام الطريقتين معا في نفس الوقت، فالاستكشاف والاختبار هما طريقتان تدعمان إعداد المعارف.

- المصادر الثانوية: وتم الاعتماد على الأبحاث و الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وكذا الملاحظة.
- المصادر الأولية: وتتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم إستبانه مخصصة لهذا الغرض وقد تم توزيعها على جميع العمال بالمؤسسة .

- ثانيا: مجتمع الدراسة:

⁶⁰ محمد قاسم، المدخل إلى مناهج البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 1999، ص: 52.

⁶⁰ وسيلة بن ساهل، "دراسة المنهج تحليل مفهومي"، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة بسكرة، 22 فيفري 2010، ص: 2.

⁶⁰ نفس المرجع أعلاه، ص: 5.

⁶⁰ نفس المرجع السابق، ص: 5.

قصد جمع البيانات الإحصائية تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة تم توزيع 30 استمارة على جميع موظفي مديرية بريد الجزائر بولاية الوادي، لنسترجع 30 استمارة وبعد الفرز تبين أن 29 استمارة قابلة للمعالجة الإحصائية في حين هناك استمارة واحدة ملغاة.

- ثالثا : عرض وتحليل البيانات العامة لعينة الدراسة:

تتمثل هذه الخصائص في الجنس، المؤهل العلمي العمر، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

1- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم(01): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس			الشكل رقم(05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس
الجنس	التكرار	النسبة %	
ذكر	23	79.3	
أنثى	6	20.7	
المجموع	29	100.0	

- المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تتوزع حسب متغير الجنس حيث 79.3% لصالح الذكور في حين 20,7% لصالح الإناث نفس هذه النسب على أن مديرية بريد الجزائر محل الدراسة أن أغلبية العاملين من الذكور، كما هو مبين في الشكل أعلاه.

- توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر:

الجدول رقم(02): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر			الشكل رقم(٠٦): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر
العمر	التكرار	النسبة %	
أقل من 30 سنة	3	10.3	<p>العمر</p> <ul style="list-style-type: none"> 30 وما دون 31 إلى 40 سنة 41 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة
من 31 إلى 40 سنة	18	62.1	
من 41 إلى 50 سنة	7	24.1	
أكثر من 50 سنة	1	3.4	
- المجموع	29	100.0	

- المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية الفئات العمرية تتعامل مع المؤسسة محل الدراسة هي الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة بعدد 18 ونسبة 62,1 %، تليها الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بعدد 07 ونسبة 24,1 %، في حين الفئة أقل من 30 سنة بعدد 03 أفراد ونسبة 10,3 %، تليها الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة ونسبة 3,4 % من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل.

- توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (03): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي			الشكل رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي
المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %	
- ثانوي	1	3.4	
- تقني سامي	3	10.3	
- ليسانس	21	72.4	
- دراسات عليا	4	13.8	
- المجموع	29	100.0	

- المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

- تتوزع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي بأغلبية مستوى تعليمي ليسانس بعدد 21 ونسبة 72,4% تليها دراسات عليا بعدد 04 ونسبة 13,8% في حين تقني سامي بعدد 03 ونسبة 10,3% تليها ثانوي بعدد 01 ونسبة 3,4% كما هو مبين في الشكل أعلاه.

- توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة:

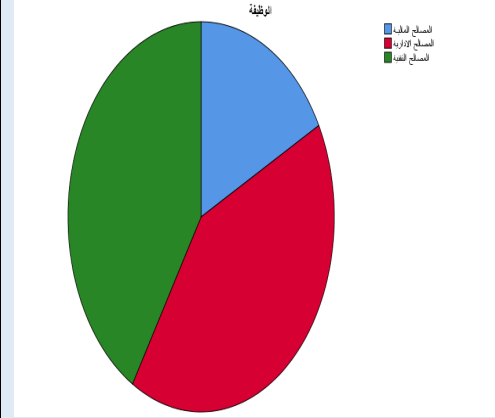
الجدول رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة			الشكل رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة
سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %	<p>تفصلاً</p> <ul style="list-style-type: none"> 5 سنوات فأقل 6-10 سنوات 11-15 سنة أكثر من 15 سنة
5 سنوات فأقل	4	13.8	
6-10 سنوات	9	31.0	
11-15 سنة	2	6.9	
أكثر من 15 سنة	14	48.3	
المجموع	29	100.0	

- المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة بسنوات خبرة أكثر من 15 سنوات بعدد 14 ونسبة 48,3% تليها من 6 الى 10 سنوات بعدد 9 ونسبة 31,0% في حين أقل من 5 سنوات بعدد 4 ونسبة 13,8% ، ونجد في الأخير من 11 الى 15 سنة بعدد 2 و نسبة 6,9% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل أعلاه:

- توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي:

الجدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي			النسبة %	التكرار	المستوى الوظيفي
المصالح المالية					
المصالح الادارية			41.4	12	
المصالح التقنية			41.4	12	
- المجموع			100%	29	



- المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة المستوى الوظيفي، نجد موظفي المصالح الإدارية و المصالح التقنية بنفس العدد 12 لكل منهما ونسبة 41,4 %، ثم يليها رئيس المصالح المالية بعدد 5 ونسبة 17,2 %.

- رابعاً: الأدوات المستخدمة في الدراسة:

1- اداة الدراسة:

يعتبر الاستبيان الأداة رئيسية لجمع البيانات الدراسة وقد تم إعداد استبانة وفق مقياس ليكارت الثلاثي (غير موافق، محايد، موافق) وخلصنا إلى بناء استبيان متكون من 25 عبارة وتضمن الاستبيان جزئين على النحو التالي:

- الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص العامة عن أفراد عينة الدراسة

حيث كالجنس، المؤهل العلمي، السن، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي.

- الجزء الثاني: يشتمل على متغيرات الدراسة، وبدورها تم تقسيمها إلى محورين كما يلي:

- المحور الأول: يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل في عمليات إدارة المعرفة والذي احتوى على

(19) عبارة تم تقسيمه ثلاث أبعاد كما يلي:

- البعد الأول: خلق المعرفة .
- البعد الثاني: المشاركة بالمعرفة.
- البعد الثالث: الاستغلال المعرفي .
- المحور الثاني: يتعلق بالمتغير التابع للدراسة المتمثل في **التعلم التنظيمي** والذي احتوى على (16) عبارة.

خامساً: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة:

يعتمد أسلوب التحليل الإحصائي على نوع المشكلة محل القياس والتحليل ونوع البيانات وفيما يلي توضيح أهم الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

أ- الأساليب الوصفية:

- التكرار والنسب المئوية: للتعرف بالتفصيل على السمات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.
- الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.

ب- الأساليب الاستدلالية

- معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.
- معامل الارتباط بيرسون: لتأكيد الصدق وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، كما تم استخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة.
- معامل الانحدار البسيط: معرفة درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع على حدى.
- الانحدار المتعدد: معرفة درجة تأثير المتغيرات المستقلة بأبعادها مجمعة على المتغير التابع .

سادساً: صدق وثبات أداة الدراسة

سنحاول في هذا الجزء التعرف على مدى قدرتنا على الاعتماد على الاداة جمع البيانات في الدراسة من خلال قياس مدى صدقها وثباتها ، من خلال توضيح كل من ثبات والاتساق الداخلي لأبعاده ومحاوره كالتالي:

1- صدق أداة الدراسة:

- الصدق الظاهري للاستبانة: للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة، تم عرضياً على الأستاذ المشرف وكذلك مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين، حيث تم الأخذ بملاحظتهم وإعادة صياغة بعض الفقرات، واجراء التعديلات المطلوبة بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبيان في فقراته
- صدق البنائي للاستبيان: يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الاهداف التي تريد الأداة. الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

- الجدول رقم (06): يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة

أبعاد ومحاور الدراسة	Pearson	Sig
	Correlation	
البعد الأول : خلق المعرفة	.658	0.000
البعد الثاني: المشاركة بالمعرفة .	.720	0,000
البعد الثالث: الاستغلال المعرفي	.822	0,000
المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة	.963	0.000
المحور الثاني: التعلم التنظيمي	.962	0.000

**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال معاملات لارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن لأبعاد المحور عمليات ادارة المعرفة من خلال أبعاد (خلق المعرفة ، المشاركة بالمعرفة ، الاستغلال المعرفي) تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لكل بعد من محور الأول دالة إحصائياً، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه أبعاد المحور الأول عمليات ادارة المعرفة صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه . كمت يتبين لنا أنه أن هناك ارتباط بين محاور

الدراسة المحور الأول أبعاد إدارة المعرفة والمحور الثاني التعلم التنظيمي، حيث قدرت قيمة مستوى المعنوية بين المتغيرين (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض وبالتالي هناك اتساق داخلي لمحاور الاستبيان.

أ- الثبات أداة الدراسة

سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الاستبيان ومصداقيته للعمل في الموضوع من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ حيث كلما كان معامل ألفا أكبر من 0.6 كلما كان الاستبيان صالحاً للدراسة.

- الجدول رقم (07): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	المتغير
15	.654	المحور الأول
10	.776	المحور الثاني
25	.847	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

لقد تبين أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) يساوي 0.847 لكل الاستبيان، وهو أكبر من المعامل 0.60 ما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بالثبات.

المبحث الثاني: عرض نتائج فرضيات الدراسة :

يتم في هذا المبحث الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من حيث الجنس، المؤهل العلمي ، السن ، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي . بالإضافة عرض عبارات محاور الدراسة.

- المطلب الأول: عرض وتحليل محاور الدراسة:

نقدم من خلال هذا الجزء تقدير الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة وذلك من خلال تقييم إدارة المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي. مديرية بريد الجزائر بولاية الوادي. وذلك بحساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك. وقبل التطرق لتحليل لجميع عبارات المتغير المستقل نوضح مقياس الاستبيان الذي تم استعمال مقياس ليكارت الثلاثي الذي من خلاله نبين الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

-الجدول رقم (08): مقياس ليكارت الثلاثي:

المتوسط الحسابي للمستويات الموافقة	الاتجاه العام للعينة
]1.67 - 1]	غير موافق
]2.34 - 1.67]	محايد
] 3 - 2.34]	موافق

- أولاً: تحليل عبارات المحور الأول " إدارة المعرفة":

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارة كل مجال من مجالات إدارة المعرفة من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

- البعد الأول: خلق المعرفة

الجدول رقم (09): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد خلق المعرفة .

الاتجاه العام للعينة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
غير موافق	4	.435	1.24	1. تسعى المؤسسة لجذب الكف الكفاءات المتميزة والمبدعة من الخارج. كالجامعات ومراكز الاستشارات بهدف الحصول على معارف جديدة.
غير موافق	5	.409	1.10	2. تهتم المؤسسة بإشراك الأفراد في دورات تدريبية لغرض تطوير معارفهم.
محايد	1	.655	2.00	3. تسود ثقافة التسامح مع الأخطاء في المؤسسة لتشجيع المبادرة والابتكار.
غير موافق	3	.622	1.38	4. يتم تشجيع الأفراد على توليد الأفكار المبدعة والإتيان بالجديد في أداء أعمالهم.
غير موافق	2	.682	1.41	5. تمنح المؤسسة حوافز مادية لموظفيها عند تقديم أفكار جديدة ومبدعة تخص المهام الوظيفية
غير موافق		.31498	1.4276	البعد الأول: خلق المعرفة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الأول خلق المعرفة وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (1,4276) ووباتجاه غير موافق ل ضمن المجال (من 0 إلى 1,67 درجة)؛ حيث "العبارة رقم 03 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (2,00) أي أنهم يؤكدون على ان تسود ثقافة التسامح مع الأخطاء في المؤسسة لتشجيع المبادرة والابتكار ، أما "العبارة رقم 05" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (1,41) وغير موافق في إجاباتهم عليها، أي أن المؤسسة لا تمنح حوافز مادية لموظفيها عند تقديم أفكار جديدة ومبدعة تخص المهام الوظيفية ، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة "4" يتم تشجيع الأفراد على توليد الأفكار المبدعة والإتيان بالجديد في أداء أعمالهم." بمتوسط حسابي (1.38) و غير موافق، تليها العبارة رقم 1

بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (1,24) وغير موافق على أن تسعى المؤسسة لجذب الكفاءات المتميزة والمبدعة من الخارج. كالجامعات ومراكز الاستشارات بهدف الحصول على معارف جديدة ، وفي المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (1,10) غير موافق على أن تهتم المؤسسة بإشراك الأفراد في دورات تدريبية لغرض تطوير معارفهم.

- البعد الثاني: المشاركة بالمعرفة:

الجدول رقم (10): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد المشاركة بالمعرفة

الاتجاه العام للعينة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
غير موافق	4	.870	1.55	1. أحيانا يتم تكليف الأفراد في وظائف معينة بتنفيذ مهام تخص وظائف أخرى.
غير موافق	5	.728	1.38	2. كل مصلحة في المؤسسة على دراية باحتياجات المصالح الأخرى من المعلومات والمعرفة، ويقدم الدعم عند الطلب
غير موافق	3	.728	1.62	3. يتاح للأفراد حرية تبادل المعلومات من خلال وجود شبكة اتصال تربط مختلف المستويات داخل المؤسسة.
محايد	1	.711	1.83	4. لدى الأفراد استعداد ورغبة في مشاركة معارفهم وخبراتهم مع الآخرين دون خوف من فقدان مناصبهم الوظيفية.
محايد	2	.761	1.69	5. تعمل المؤسسة على تهيئة الجو الملائم لتبادل المعارف بين الأفراد مثل حلقات النقاش والاجتماعات العامة.
غير موافق		.41724	1.6138	البعد الثاني: المشاركة بالمعرفة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أن عبارات البعد الثاني المشاركة بالمعرفة وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (1,61) و بإتجاه غير موافق حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 0 إلى 1,67 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين مؤيدة لعبارات البعد الثاني فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (2.34- 3) حيث "احتلت العبارة 4 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1.83) أي ان الأفراد لهم رغبة قوية في مشاركة معارفهم وخبراتهم دون خوف من فقدان مناصبهم الوظيفية أما المرتبة الثانية كانت للعبارة 5 بمتوسط حسابي (1.69) غير موافق و هذا ما يدل على ان المؤسسة لا توفر الجو الملائم لتبادل المعارف بين الأفراد أما المرتبة الثالثة كانت للعبارة 3 بمتوسط حسابي (1.62) غير موافق ما يدل على ان المؤسسة لا تتيح للأفراد حرية تبادل المعلومات من خلال وجود شبكة تواصل تربط بين مختلف المستويات داخل المؤسسة و، "العبارة رقم 1" جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (1.55) غير موافق على أنه يتم تكليف أفراد في و وظائف معينة تخص افراد في وظائف اخرى في حين المرتبة الاخيرة جاءت ' العبارة 2" غير موافق ما تدل على أنه ليس كل مصلحة في المؤسسة على دراية بحتياجات المصالح الأخرى من معلومات داخل المؤسسة ولا تقدم الدعم عند الطلب .

- البعد الثالث: إستغلال المعرفة:

الجدول رقم (11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد إستغلال المعرفة:

الاتجاه العام للعينة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
غير موافق	2-	.591	1.28	1. تسعى المؤسسة إلى تطبيق الأفكار الجديدة بعد دراستها وتوفير الوسائل والموارد اللازمة لذلك
غير موافق	4-	.559	1.21	2. يتم استخدام المعارف الجديدة لتحسين إجراءات العمل
غير موافق	1-	.622	1.62	3. يتم تشجيع الأفراد على استخدام معارفهم وخبراتهم وتوظيفها في مهامهم اليومية
غير موافق	3-	.491	1.21	4. تقوم المؤسسة بمتابعة مدى تطبيق الأفراد لما تعلموه في عمليتي التدريب والتكوين

غير موافق	5	.468	1.17	5. هناك حرص على تطبيق الدروس المتعلمة من الممارسات لتحسين الخدمات التي تقدمها المؤسسة.
غير موافق		.34067	1.296 6	البعد الثالث: إستغلال المعرفة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V2

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات بعد استغلال المعرفة وحسب وجهة نظر افراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (1.296) وضمن مجال الغير موافق (من 1 الى 1.67) يدل على عدم الاستغلال الأمثل للمعرفة الموجودة حيث احتلت العبارة 3 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1.62) ما يدل على عدم وجود تشجع للأفراد على استخدام معافهم وخبراتهم وتوظيفها في مهام اليومية واحتلت العبارة 1 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (1.28) غير موافق وهذا ما يدل على ان المؤسسة لا تسعى على تطبيق الأفكار الجديدة أما العبارتين 2 و3 فاحتلت نفس المرتبة بمتوسط حسابي (1.21) وهذا ما يدل على عدم استخدام معارف جديدة لتحسين اجراءات العمل ولا تقوم المؤسسة بتطبيق ما تعلموه الافراد في عمليتي التدريب والتكوين. والمرتبة الأخيرة فكانت للعبارة 5 بمتوسط حسابي (1.17) غير موافق وهذا يدل على عدم وجود حرص في تطبيق الدروس المتعلمة من الممارسات لتحسين الخدمات التي تقدمها المؤسسة .

المحور الثاني: عملية التعلم التنظيمي:

الجدول رقم (12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات عملية التعلم التنظيمي

الاتجاه العام للعينة	الترتيب ب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
غير موافق	10	.591	1.28	1. تمنحني المؤسسة فرص عديدة للتعلم (مثل التدريب)
غير موافق	7	.614	1.34	2. تتيح لك المؤسسة فرص التعلم من أخطائك

3. تقدم المؤسسة مكافآت لتشجيع الموظفين على التعلم	1.72	.649	3 —	محايد
4. يقدم الموظفون لبعضهم البعض تغذية عكسية لنشاطاتهم	1.66	.769	4 —	غير موافق
5. تركز رؤية المؤسسة على تعلم الجميع فيها	1.34	.670	8 —	غير موافق
6. تتبنى المؤسسة أنماط جديدة للتفكير من أجل تحقيق أهدافها وطموحاتها	1.31	.660	9 —	غير موافق
7. تشجع المؤسسة على تشكيل فرق عمل و تأخذ بأرائهم عند إتخاذ القرارات	1.83	.658	1 —	محايد
8. تستفيد المؤسسة من المؤسسات الأخرى تطبيقاً لأسلوب المقارنة التطويرية	1.52	.785	5 —	غير موافق
9. تقوم المؤسسة بتحسين عملياتها ، إجراءاتها ، قدراتها الكلية بهدف التميز	1.38	.677	6 —	غير موافق
10. أتمكن من تحقيق أهدافي الوظيفية داخل المؤسسة بشكل أفضل	1.76	.636	2 —	غير موافق
البعد الرابع: عملية التعلم التنظيمي	1.5138	.38797		غير موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عبارات البعد الرابع عمليات التعلم التنظيمي وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (1.513) غير موافق بدرجة تطبيق متوسط حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال غير الموافقة (من 1.67 إلى 1 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الرابع غير موافقون عليها بدرجة متوسط) حيث "العبارة رقم 7 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (1.83) محايد في تشجيع المؤسسة في تكوين فرق عمل بينما المرتبة الثانية للعبارة 10 بمتوسط حسابي (1.76) غير موافق في عدم تحقيق أهداف الموظف داخل المؤسسة بشكل أفضل والمرتبة الثالثة العبارة 3 بمتوسط حسابي (1.72) محايد في عدم منح المؤسسة كفاءات لتشجيع الموظفين على العمل .بينما العبارة 4 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (1.66) غير

موافق في تقديم الموظفين لبعضهم البعض تغذية عكسية لنشاطاتهم والمرتبة الخامسة العبارة 8 بمتوسط حسابي (1.52) غير موافق على ان المؤسسة تستفيد من المؤسسات الاخرى تطبيقا لأسلوب المقارنة التطويرية والمرتبة السادسة العبارة 9 بمتوسط حسابي (1.38) غير موافق بأن تقوم المؤسسة بتحسين عملياتها ودراستها الكلية بعدم التميز ، أما "العبارتان رقم 2 و5" جاءتا بالمرتبة السابعة وبمتوسط حسابي (1,34) وغير موافقون في إجاباتهم عليها بدرجة متوسطة ما يدل على ان المؤسسة لا تتيح فرص التعلم من الاخطاء وليس لها رؤية لتعلم الجميع فيها والمرتبة الثامنة للعبارة 6 بمتوسط حسابي (1.31) غير موافق في تبني المؤسسة انماط جديدة للتفكير من اجل تحقيق اهدافها وطموحاتها والعبارة 1 والاخيرة "جاءت بمتوسط حسابي (1,28) غير موفقين بأن المؤسسة تمنح فرص جديدة لتعلم

المطلب الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

بعد تحليل البيانات الأولية من الاستبيان سيتم في هذا المبحث اختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال تبيان مدى قبولها أو رفضها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

أولاً: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي:

بهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع الاعتدالي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، والجدول الموالي يلخص أهم النتائج:

الجدول رقم (١٣): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

محاوير الدراسة	Kolmogorov-Smirnov ^a	
	قيمة Z	Sig
المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة	.190	.202
المحور الثاني: التعلم التنظيمي	.054	.061

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه حيث نجد مستوى المعنوية لكل من المحور الأول 0,202 والمحور الثاني: 0,61 أكبر من 0.05 وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي. ومنه نستنتج أن بيانات جميع أبعاد الاستبيان تتوزع طبيعياً، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها، ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعية.

- ثانياً: نتائج اختبار الفرضيات الدراسية:

سنحاول من خلال هذا الجزء اختبار الفرضيات الجزئية ثم الفرضية الرئيسية من خلال ما يلي:

أ- نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى:

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخلق المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

- نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخلق المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

- لفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخلق المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

- الجدول رقم (١٤): نتائج تحليل الارتباط والانحدار لخطي البسيط لأثر لخلق المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي

معامل الارتباط (R)	معامل التفسير R^2	قيمة F	مستوى الدلالة (sig)	معاملات الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة (sig)
0.453	.205	6.960	.014	A	.718	2.325
				B	.558	2.638
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $Y=0.718+0.558x_1+e_i$						

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أنه يوجد علاقة طردية متوسطة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لخلق المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي, تقدر ب 0.453 كما بلغ معامل التفسير ($R^2=0.205$) ما يدل على أن خلق المعرفة تفسر التعلم التنظيمي بسنة (20,5%) ، كما أنه قدرت قيمة F الجدولية (6.960) بمستوى دلالة أقل من (0.05).

حيث بلغت قيمة معامل الانحدار التي بلغت ($b=0.558$) دالة إحصائية أقل من (0.05)، حسب إجابات عينة الدراسة المستحوبة أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لخلق المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي,

بناء عليه قرار اختبار الفرضية الأولى: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) نقبل الفرضية البديلة (H_1) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لعمليات إدارة المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي .

ب- نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية

- نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفي في تعزيز التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05
- نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:
- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفي في تعزيز التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05
- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفي في تعزيز التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05
- الجدول رقم (١٥): نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط لأثر التشارك المعرفي في تعزيز التعلم التنظيمي

مستوى الدلالة)	قيمة t	معاملات الانحدار	مستوى الدلالة	قيمة F	معامل التفسير R^2	معامل الارتباط (R)
-----------------	--------	------------------	---------------	--------	---------------------	--------------------

			(sig)				(sig)
.661	.661 ^a	20.914	0.000	A	.522	2.336	.027
				B	.614	4.573	.000
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $Y=0.522+0.614x_1+e_i$							

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 عمليات إدارة المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي، ذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت (B=0,614) غير دالة إحصائيا أكبر من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير ($R^2=0.661$) ما يدل على أن إدارة المعرفة لا تؤثر في تعزيز التعلم التنظيمي. حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F الجدولية (F=20.914) بمستوى دلالة أكبر من (0.05).

بناء عليه قرار اختبار الفرضية الثانية: نقبل الفرضية الصفرية (H_0) نرفض الفرضية البديلة (H_1) أي انه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 عمليات إدارة المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي.

ج- نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة:

- نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستغلال المعرفي في تعزيز التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05
نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستغلال المعرفي في تعزيز التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05

- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستغلال المعرفي في تعزيز التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05

جدول رقم (١٦): نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط لأثر لاستغلال المعرفي في تعزيز التعلم التنظيمي:

معامل الارتباط (R)	معامل التفسير R ²	قيمة F	مستوى الدلالة) (sig	معاملات الانحدار		قيمة t	مستوى الدلالة) (sig
.741 ^a	.549	32.831	0.000	A	.420	2.131	.042
				B	.844	5.730	.000

معادلة نموذج الانحدار البسيط: $Y=0.420+0.844x_1+e_i$

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 عمليات إدارة المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي وذلك استناداً إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت (B=0.844) دالة إحصائية أقل من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير (R²=0.549) ما يعني أن عمليات إدارة المعرفة أثر بنسبة (54.9%) في تعزيز التعلم التنظيمي حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F الجدولية (F=32;831) بمستوى دلالة أقل من (0.05).

بناءً عليه قرار اختبار الفرضية الجزئية الثالثة: نرفض الفرضية الصفرية (H₀) نقبل الفرضية البديلة (H₁) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لإدارة المعرفة على تعزيز التعلم التنظيمي .

و- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

بعد اختبار الفرضيات الفرعية نستنتج قرار اختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأثر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي .

وعليه سوف نستخدم تحليل الانحدار المتعدد

- نص الفرضية: يوجد أثر لعمليات إدارة المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

- الفرضية الصفرية (H₀): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لعمليات إدارة المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

- الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لعمليات إدارة المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (١٧): نتائج تحليل الارتباط والانحدار المتعدد لعمليات إدارة المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي .

مستوى الدلالة (sig)	قيمة t	معاملات الانحدار	مستوى الدلالة (sig)	قيمة F	معامل التفسير R^2	معامل الارتباط (R)
.355	-.942	-	0.000	24.811	.749	.865a
.146	1.500	.214				
.000	4.344	.438				
.001	3.903	.552				

معادلة نموذج الانحدار المتعدد: $Y = -0.214 + 0.438x_2 + 0.552x_3 + e$

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير نتائج التحليل الإحصائي لوجود اثر ذي دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على تعزيز التعلم التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الخطي المتعدد 865.0، وهو ارتباط طردي ومتوسط وذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 وهذا ما دعمته قيمة " F " المحسوبة المقدرة ب 24.811.

بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 أما معامل التحديد فقد بلغ 0.749، أي أن ما نسبته 74.9 % من التغيرات التي تطرأ على مستوى تعزيز التعلم التنظيمي ناتجة عن التغير في مستويات إدارة المعرفة بأبعادها و بنسبة متوسطة، أما النسبة المتبقية أي 25.1 % تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

كما بلغت درجة التأثير (ميل معادلة الانحدار) " B " لكل من أبعاد عمليات إدارة المعرفة على التوالي:

- المشاركة بالمعرفة 0.438 ، الإستغلال المعرفي 0.552 .
- ويؤكد هذا الأثر قيمة t المحسوبة حيث بلغت 4.344 ، لكل من المشاركة بالمعرفة ، الإستغلال المعرفي على الترتيب. بمستوى معنوية 0.000، و 0.001 وهي أقل من 0.05 .وبالتالي دال إحصائيا
- بناء عليه قرار اختبار الفرضية الرئيسية: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) نقبل الفرضية البديلة (H_1) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 عمليات إدارة المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي.

الخاتمة

لقد حاولت هذه الدراسة إبراز الأثر الفعال الذي يمكن أن تلعبه عمليات إدارة المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي، من خلال تبني المنظمة لإدارة المعرفة التي تمكنها من بناء القدرات المعرفية ، والعمل الدائم على تطويرها وإدامتها .

وقد تبين أن إدارة المعرفة منهج إداري تستطيع المنظمات من خلاله توليد المعرفة ، مشاركتها واستغلالها للاستفادة منها في إتخاذ القرار ، كما أنها الركيزة الأساسية لتحقيق أهداف المنظمة والمساعدة في زيادة مستوى التعلم التنظيمي داخل المؤسسة .

وقد مكنتنا هذه الدراسة بشقيها النظري و التطبيقي بالخروج بجملة من النتائج نصنفها إلى:

- النتائج النظرية:

- إن إدارة المعرفة لها أهمية خاصة في جميع المنظمات و في كل القطاعات كونها تعد من المداخل الحديثة التي تحقق الفعالية المطلوبة في جميع مستويات النشاط في المنظمة.
- نباح إدارة المعرفة يتوقف على تبني عملية تغيير في الأساليب وطرق التحفيز ، لخلق ثقافة المشاركة المعرفية وتعميمها في المنظمة.
- كل عمليات إدارة المعرفة مترابطة مع بعضها البعض ولا يمكن الإستغناء عن واحدة منهم.
- إن التعلم التنظيمي له أهمية خاصة في جميع المنظمات وفي كل القطاعات ، كونه يعد من المداخل التطويرية الحديثة، التي تسهم بشكل حاسم في التعامل مع التغيير و عدم التأكد البيئي.
- التعلم التنظيمي هو جهد متواصل تمارسه المنظمة في بناء وتنظيم المعرفة.
- يساهم التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة إلى الأفضل ويعمل على تعديل سلوك العاملين وتحويل المؤسسة إلى مؤسسة متعلمة.
- يساهم التعلم التنظيمي إيجابيا في ترسيخ مبادئ و أسس المؤسسة المتعلمة.

- النتائج التطبيقية: حسب عبارات المحور الاول ادارة المعرفة

- فان وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين على جميع عبارات بعد خلق المعرفة جاءت ضمن مجال غير موافق حيث يؤكدون على ان المؤسسة، لا تمنح ولا تشجع الافراد على استحلاص المعرفة في بيئتها الداخلية أما بالنسبة لبعده مشاركة المعرفة فجاء ايضا عبارته ضمن مجال غير موافق، و يؤكد أفراد العينة على أنهم ليس لهم الاستعداد والرغبة في مشاركة المعرفة داخل محيطهم لان المؤسسة لا تمنح المجال ولا تشجع موظفيها على

ذلك. وبالنسبة لبعد استغلال المعرفة كان ضمن مجال غير موافق و يؤكد أفراد العينة على ان المؤسسة لا تسعى للحرص في تطبيق الافكار الجديدة والاستفادة من الدروس المتعلمة

- حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين فإن جميع عبارات البعد الرابع من المحور الثاني التعلم التنظيمي محل الدراسة غير موافق و يؤكدون على أن المؤسسة لا تمنح فرص عديدة للتعلم (مثل التدريب) و تركز رؤية المؤسسة على تعلم الجميع فيها ولا تقوم بتحسين عملياتها، إجراءاتها و قدراتها الكلية بهدف التميز، و يؤكد أفراد العينة بأنهم لا يتمكنون من تحقيق أهدافهم الوظيفية داخل المؤسسة بشكل أفضل .

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخلق المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

-لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لإدارة المعرفة في مشاركة المعرفة للمؤسسة محل الدراسة .

- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لإدارة المعرفة في إستغلال المعرفة للمؤسسة محل الدراسة .

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لعمليات إدارة المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي في مؤسسة بريد الجزائر .

- التوصيات و الإقتراحات:

بعد عرضنا لأهم النتائج المتوصل إليها في الجانب النظري لدراستنا

إرتأينا تقديم بعض التوصيات و الاقتراحات التالية:

- إعطاء إدارة المعرفة الأولوية في العمل والأخذ بعين الاعتبار آراء العاملين و العمل على خلق ثقافة محفزة ومشجعة وداعمة لتوليد المعرفة ومشاركتها في المؤسسة .
- زيادة الإهتمام بالتكنولوجيا الحديثة في إدارة عمليات المعرفة لتوفير المتطلبات التكنولوجية لتطبيق المعرفة .
- توعية المسيرين بأهمية التعلم التنظيمي و إشراك العمال في عملية تصميم العمل و إتخاذ القرارات.

- العمل على إيجاد قواعد معلومات يتم فيها حفظ كل ما يتم جمعه من معلومات حول جوانب الأداء المختلفة في المؤسسة ، وكذا توفير معلومات حول مخرجاتها مما يمكنها من تحديد إحتياجات سوق العمل و تزويده بالأفراد ذوي المهارة و الكفاءة .

- تجهيز المؤسسة بالوسائل التكنولوجية كالحواسيب و ربطها بمختلف الشبكات .

- التركيز على التعلم التنظيمي من أجل تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية.

- غرس مفهوم و أهمية إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية.

- آفاق الدراسة :

من خلال مآظهر لنا من البحث و جب علينا أن نوجه آفاق مستقبلية للدراسة والتي يمكن دراستها من عدة جوانب مهمة نذكر منها:

- تأثير نمط القيادة على تعزيز إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي .

- دور تكنولوجية المعلومات و التقنيات الحديثة (الدكاء الاصطناعي البيانات الضخمة) على ادارة المعرفة و التعلم التنظيمي .

- دور التدريب في تحفيز التعلم التنظيمي .

المراجع

1. امباركة لنصاري، باديس بوخلوه، أثر التعلم التنظيمي في تعزيز ثقافة التميز، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد ٠٦، العدد ٠١، ٢٠٢٢ .
2. أمل محمد حسن البدوي، ندى طلال توفيق جستنية، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة الرياض، العلوم التربوية، العدد الأول - ج ١ ، يناير ٢٠٢٥ .
3. بوكشيريدة صابر، دور التعلم التنظيمي في تنمية الموارد البشرية، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة ، ٢٠٢٢، ٢٠٢٣ .
4. توفيق صراع، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية. وعلوم الشير، جامعة الجزائر ٣ ، ٢٠١٣، ٢٠١٤ .
5. جداي عائشة، مازري أنوار، دور إدارة المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي، مذكرة ماستر، جامعة بسكرة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية ، ٢٠٢١ - ٢٠٢٢ .
6. الحاج نعاس خديجة وآخرون، أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع لدى موظفي المديرية الجهوية للجمارك بالشلف، مجلة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEC)، العدد 01، المجلد 04، ٢٠٢٣ .
7. خديجة يحيى عبد الصمد، ليلي حسام الدين شكر، الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات في العلاقة بين الهيكل التنظيمي والتعلم التنظيمي بالتطبيق على المنظمات الحكومية المصرية، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، العدد الأول، المجلد ٦٢ ، ٢٠٢٥ .
8. خليف عائشة وصال، رقاني مولاي علي، دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد درايعية أدرار، ٢٠٢٢، ٢٠٢٣ .

9. داهي سعاد، تايدي فاطمة، العلاقة بين التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وتأثيره على إستراتيجيات إدارة المعرفة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية – أدرار، ٢٠٢١-٢٠٢٢ .
10. راييس وفاء دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي ،مداخلة مقدمة في ملتقى دولي الأداء التنافسي لمنظمات الاعمال، جامعة شلف 13_14/12/2011 .
11. سعيدة ضيف، القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور – الجلفة، ٢٠١٩ .
12. سكايمة راشة، عثمانى مصطفى، دور التعلم التنظيمي في تشجيع الإبداع دراسة حالة المحافظة الوطنية للساحل، مجلة الإبداع، المجلد 13 ، العدد 01 ، ٢٠٢٣ .
13. سنقوقة سمية، عمليات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق التعلم التنظيمي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، ٢٠١٣، ٢٠١٤ .
14. سوزان صالح دروزة، بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي ، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات-العليا، الأردن، ٢٠٠٨ .
15. شهيناز بلمرابط، إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم السياسية، جامعة قسنطينة -3- صالح بونيدر، 2023-٢٠٢٤ .
16. شيماء فوزي ابراهيم على، إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعات المصرية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، العدد ٦٩، الجزء الأول، 2025 .
17. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة ، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، ٢٠٠٥ .
18. طاهر، شروق جمال مدخل إلى إدارة المعرفة. دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٨ .

19. الطرش جمال، معزوزي منيرة، التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز للأستاذ الجامعي في الجامعة الجزائرية "دراسة عينة من جامعات الشرق الجزائري، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 06، العدد 1، 2022 .
20. عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2004 .
21. عبد الرحيم محمد عبد العظيم، تطوير المعاهد الثانوية الأزهرية باستخدام أسلوب التعلم التنظيمي "دراسة تحليلية"، مجلة كلية التربية بنها، العدد 140، المجلد 2، 2024 .
22. عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان الأردن، 2006 .
23. علي محمد المخيزيم، أثر إدارة المعرفة في التعلم التنظيمي، رسالة الماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، 2016 .
24. علي نبيل، "العرب وعصر المعلومات"، سلسلة كتب عالم المعرفة، الكويت، العدد 184، 1994 .
25. عيشوش خيرة، علاوي نصيرة، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الابداع، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13 و 14 ديسمبر 2011 .
26. فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2010 .
27. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا "الاسكوا"، منهجية إدارة المعرفة مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الأعضاء، نيويورك، 2004 .
28. ليث عبد الله القهوي، إستراتيجية إدارة المعرفة و الأهداف التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن. 2013 .

29. ماضي إلهام وآخرون، عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية، مجلة نورالسياسات الاقتصادية، مجلد 05، عدد 08. 2019 .
30. محمد خالد ابو عزام، إدارة المعرفة والاقتصاد المعرفي، دارزهدي للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2021 .
31. مطيران عبد الله المطيران، إدارة نظم المعرفة الرأس المال الفكري، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع حول: إدارة المخاطر و اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 16_18 أبريل 2007 .
32. نادية ابراهيم الحسون، ريم علي الرباعي، عوامل الفشل الحاسمة في إستراتيجية إدارة المعرفة للمنظمة، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد الثامن والثلاثون 2021 .
33. نورة بنت سعيد البشيرى الزهراني، أحمد سليمان بني مرتضى، درجة ممارسة إدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء الوظيفي المديرات مدراس المرحلة الثانوية بالدمام، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر ، المجلد 9، العدد 44 ، 2020 .
34. وليد بن عمر بن أحمد الصبحي، القيادة الممكنة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وأثرها في تعزيز قدرات التعلم التنظيمي لدى المعلمين، مجلة كلية التربية بينها، العدد 138، المجلد 1 ، 2024 .

قائمة المراجع باللغة الجنبية :

35. Ackerman, M. S. & al. , Sharing Expertise: Beyond Knowledge Management, The MIT Press, London., 2003 .
36. Alavi, M. & Leidner, D. ،knowledge management and knowledge management system conceptual foundation and research issues, MIS Quarterly Review, Vol. 25, No.1. 2001.

-
37. **Brilman, J. , Les Meilleures Pratiques de Management au Coœur de la Performance, 3ème édition, d'Organisation, France.2001. ,**
38. **Fairouze Halitouche, Mustafa Meziani, "Le management des connaissances en tant que déterminant du processus de l'apprentissage organisationnel: cas de quelques PME de la wilaya de Bejaia", Revue Organisation & Travail, Volume 8,N° 2 ,٢٠١٩.**
39. **Marquadt, M. & Building. J. , The Learning, Organizations: Mastering the Five Elements for Corporate Learning. Davis – Black publishing Company, USA, 2002.**
40. **Nawal Boualleg et al.The reality of knowledge management .Greater Amman experience.Vol 02 ,N° 01 .2020.**
41. **Nonaka, I. & Takeuchi, H. , The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, Oxford University Press, New York,.1995 ,**
42. **Pradeep Dharmadase Organisational Learning.Innovation and,performance in family–Controlled Manufacturing SMEs in Australia, These de doctotat, Faculty of Buisnes, Technology and sustainable development, Bond University, Queensland, Australia, March,2009 .**



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



استبيان

أخي الفاضل، أختي الفاضلة السلام عليكم ورحمة الله - تحية طيبة وبعد:

يسرني أن أتقدم إليكم بفائق الاحترام والتقدير، وألفت عنايتكم الكريمة أن هذا الاستبيان، قد أعد بهدف إعداد دراسة

علمية حول " أثر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي " دراسة حالة " مؤسسة بريد الجزائر بالوادي "

ونظرا لأهمية مشاركتكم في تحقيق الهدف العلمي، تأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بكل موضوعية ودقة،

كما نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط، ودون الإشارة إلى شخصكم الكريم

أشكر لكم حسن تعاونكم و تفضلوا بقبول فائق الاحترام و التقدير.

الجزء الأول: البيانات الشخصية

ضع علامة (X) أمام الخيار المناسب

				ذكر		الجنس:
				أنثى		
	أكثر من 50 سنة		41 إلى 50 سنة		31 إلى 40 سنة	30 سنة فأقل
	دراسات عليا		جامعي		تقني سامي	ثانوي
	أكثر من 15 سنة		15-11 سنة		10-6 سنوات	5 سنوات فأقل

الملاحق

	المصالح التقنية		المصالح الادارية		المصالح المالية		مدير أورئيس	الوظيفة الحالية:
--	-----------------	--	------------------	--	-----------------	--	-------------	------------------

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

1. عمليات إدارة المعرفة

1.1 استكشاف المعرفة : خلق المعرفة – المشاركة بالمعرفة

أولاً	خلق (توليد) المعرفة	موافق	محايد	غير موافق
1	تسعى المؤسسة لجذب الكفاءات المتميزة والمبدعة من الخارج. كالجوامع ومراكز الاستشارات بهدف الحصول على معارف جديدة.			
2	تهتم المؤسسة بإشراك الأفراد في دورات تدريبية لغرض تطوير معارفهم.			
3	تسود ثقافة التسامح مع الأخطاء في المؤسسة لتشجيع المبادرة والابتكار.			
4	يتم تشجيع الأفراد على توليد الأفكار المبدعة والإتيان بالجديد في أداء أعمالهم.			
5	تمنح المؤسسة حوافز مادية لموظفيها عند تقديم أفكار جديدة ومبدعة تخص المهام الوظيفية			
ثانياً	المشاركة بالمعرفة	موافق	محايد	غير موافق
06	أحياناً يتم تكليف الأفراد في وظائف معينة بتنفيذ مهام تخص وظائف أخرى.			
07	كل مصلحة في المؤسسة على دراية باحتياجات المصالح الأخرى من المعلومات والمعرفة، ويقدم الدعم عند الطلب			
08	يتاح للأفراد حرية تبادل المعلومات من خلال وجود شبكة اتصال تربط مختلف المستويات داخل المؤسسة.			
09	لدى الأفراد استعداد ورغبة في مشاركة معارفهم وخبراتهم مع الآخرين دون خوف من فقدان مناصبهم الوظيفية.			
10	تعمل المؤسسة على تهيئة الجو الملائم لتبادل المعارف بين الأفراد مثل حلقات النقاش والاجتماعات العامة.			
11. استغلال المعرفة				
		موافق	محايد	غير موافق
12	تسعى المؤسسة إلى تطبيق الأفكار الجديدة بعد دراستها وتوفير الوسائل والموارد اللازمة لذلك			
13	يتم استخدام المعارف الجديدة لتحسين إجراءات العمل			
14	يتم تشجيع الأفراد على استخدام معارفهم وخبراتهم وتوظيفها في مهامهم اليومية			
15	تقوم المؤسسة بمتابعة مدى تطبيق الأفراد لما تعلموه في عمليتي التدريب والتكوين			
16	هناك حرص على تطبيق الدروس المتعلمة من الممارسات لتحسين الخدمات التي تقدمها المؤسسة.			
1.2 عملية التعلم التنظيمي				
		موافق	محايد	غير موافق
17	تمنحي المؤسسة فرص عديدة للتعلم (مثل التدريب)			
18	تتيح لك المؤسسة فرص التعلم من أخطائك			
19	تقدم المؤسسة مكافآت لتشجيع الموظفين على التعلم			
20	يقدم الموظفون لبعضهم البعض تغذية عكسية لنشاطاتهم			
21	ترتكز رؤية المؤسسة على تعلم الجميع فيها			
22	تبنى المؤسسة أنماط جديدة للتفكير من أجل تحقيق أهدافها وطموحاتها			
23	تشجع المؤسسة على تشكيل فرق عمل وتأخذ بأرائهم عند إتخاذ القرارات			
23	تستفيد المؤسسة من المؤسسات الأخرى تطبيقاً لأسلوب المقارنة التطويرية			

الملاحق

			تقوم المؤسسة بتحسين عملياتها ، إجراءاتها ، قدراتها الكلية بهدف التميز	25
			أتمكن من تحقيق أهدافي الوظيفية داخل المؤسسة بشكل أفضل	26

الملحق رقم 3

مخرجات spss V25

Correlations

عمليات ادارة المعرفة		
خلق المعرفة	Pearson Correlation	.658
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	29
مشاركة المعرفة	Pearson Correlation	.720
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	29
استغلال المعرفة	Pearson Correlation	.822
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	29
عمليات ادارة المعرفة	Pearson Correlation	1
	N	29

Correlations

الاستبيان الكلي		
عمليات ادارة المعرفة	Pearson Correlation	.963
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	29
عملية التعلم التنظيمي	Pearson Correlation	.962
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	29
الاستبيان الكلي	Pearson Correlation	1
	N	29

Reliability

Reliability Statistics

معامل ثبات المحور الأول عمليات إدارة المعرفة

Cronbach's Alpha	N of Items
.654	15

Reliability Statistics معامل

ثبات الاستبيان

Cronbach's Alpha	N of Items
.847	25

Reliability Statistics معامل

ثبات المحور الأول التعلم التنظيمي

Cronbach's Alpha	N of Items
.776	10

FREQUENCIES VARIABLES=الجنس العمر المؤهل الخبرة الوظيفه
/PIECHART FREQ
/ORDER=ANALYSIS.

Frequency Table

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	23	79.3	79.3	79.3
	أنثى	6	20.7	20.7	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

		العمر			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة فأقل 30	3	10.3	10.3	10.3
	إلى 40 سنة 31	18	62.1	62.1	72.4
	إلى 50 سنة 41	7	24.1	24.1	96.6
	أكثر من 50 سنة	1	3.4	3.4	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

المؤهل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي	1	3.4	3.4	3.4
تقني سامي	3	10.3	10.3	13.8
جامعي	21	72.4	72.4	86.2
دراسات عليا	4	13.8	13.8	100.0
Total	29	100.0	100.0	

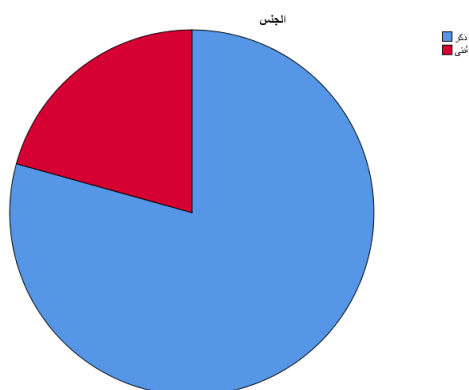
الخبرة

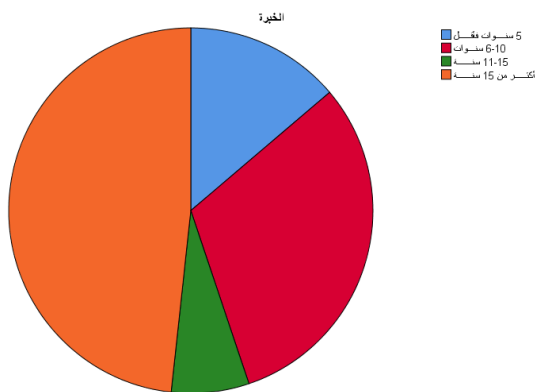
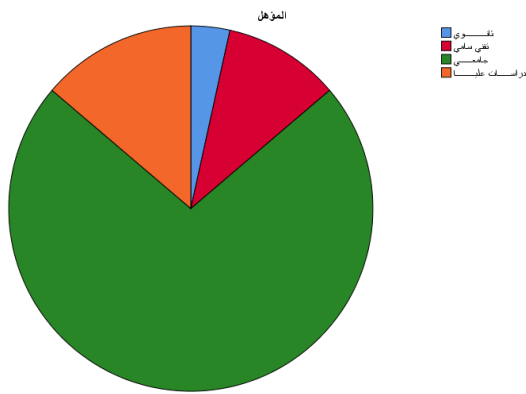
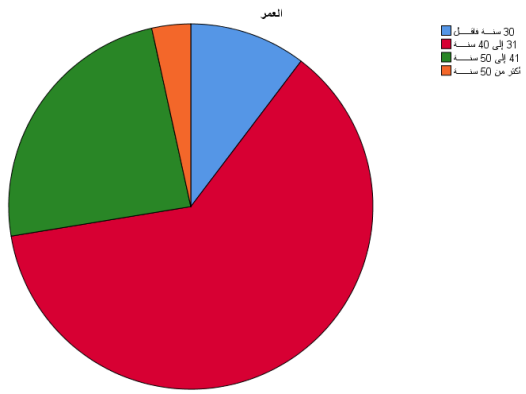
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات فأقل 5	4	13.8	13.8	13.8
سنوات 6-10	9	31.0	31.0	44.8
سنة 11-15	2	6.9	6.9	51.7
أكثر من 15 سنة	14	48.3	48.3	100.0
Total	29	100.0	100.0	

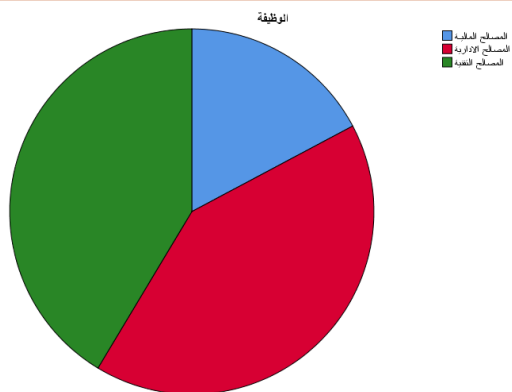
الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid المصالح المالية	5	17.2	17.2	17.2
المصالح الإدارية	12	41.4	41.4	58.6
المصالح التقنية	12	41.4	41.4	100.0
Total	29	100.0	100.0	

Pie Chart







DESCRIPTIVES VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 MEAN1
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
A1	29	1.24	.435
A2	29	1.10	.409
A3	29	2.00	.655
A4	29	1.38	.622
A5	29	1.41	.682
خلق المعرفة	29	1.4276	.31498
Valid N (listwise)	29		

DESCRIPTIVES VARIABLES=B6 B7 B8 B9 B10 MEAN02
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
B6	29	1.55	.870
B7	29	1.38	.728
B8	29	1.62	.728
B9	29	1.83	.711
B10	29	1.69	.761
مشاركة المعرفة	29	1.6138	.41724

Valid N (listwise)	29
--------------------	----

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
C12	29	1.28	.591
C13	29	1.21	.559
C14	29	1.62	.622
C15	29	1.21	.491
C16	29	1.17	.468
استغلال المعرفة	29	1.2966	.34067
Valid N (listwise)	29		

	N	Mean	Std. Deviation
D17	29	1.28	.591
D18	29	1.34	.614
D19	29	1.72	.649
D20	29	1.66	.769
D21	29	1.34	.670
D22	29	1.31	.660
D23	29	1.83	.658
D24	29	1.52	.785
D25	29	1.38	.677
D26	29	1.76	.636
عملية التعلم التنظيمي	29	1.5138	.38797
Valid N (listwise)	29		

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	استغلال المعرفة, مشاركة المعرفة, خلق المعرفة ^b		. Enter

a. Dependent Variable: عملية التعلم التنظيمي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.865 ^a	.749	.718	.20588

a. Predictors: (Constant), استغلال المعرفة, مشاركة المعرفة, خلق المعرفة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.155	3	1.052	24.811	.000 ^b
	Residual	1.060	25	.042		
	Total	4.214	28			

a. Dependent Variable: عملية التعلم التنظيمي

b. Predictors: (Constant), استغلال المعرفة, مشاركة المعرفة, خلق المعرفة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.214	.227		-.942	.355
	خلق المعرفة	.214	.143	.174	1.500	.146
	مشاركة المعرفة	.438	.101	.471	4.344	.000
	استغلال المعرفة	.552	.141	.484	3.903	.001

a. Dependent Variable: عملية التعلم التنظيمي

نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables		Method
	Entered	Removed	
1	خلق المعرفة ^b		. Enter

a. Dependent Variable: عملية التعلم التنظيمي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.453 ^a	.205	.175	.35228

a. Predictors: (Constant), خلق المعرفة

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.864	1	.864	6.960	.014 ^b
	Residual	3.351	27	.124		
	Total	4.214	28			

a. Dependent Variable: عملية التعلم التنظيمي

b. Predictors: (Constant), خلق المعرفة

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.718	.309		2.325	.028
	خلق المعرفة	.558	.211	.453	2.638	.014

a. Dependent Variable: عملية التعلم التنظيمي

نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
	1	مشاركة المعرفة ^b	

a. Dependent Variable: عملية التعلم التنظيمي

b. All requested variables entered.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.661 ^a	.436	.416	.29658

a. Predictors: (Constant), مشاركة المعرفة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.840	1	1.840	20.914	.000 ^b
	Residual	2.375	27	.088		
	Total	4.214	28			

a. Dependent Variable: عملية التعلم التنظيمي

b. Predictors: (Constant), مشاركة المعرفة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.522	.224		2.336	.027
	مشاركة المعرفة	.614	.134	.661	4.573	.000

a. Dependent Variable: عملية التعلم التنظيمي

نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
	1	استغلال المعرفة ^b	

a. Dependent Variable: عملية التعلم التنظيمي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.741 ^a	.549	.532	.26541

a. Predictors: (Constant), استغلال المعرفة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.313	1	2.313	32.831	.000 ^b
	Residual	1.902	27	.070		

Total	4.214	28			
-------	-------	----	--	--	--

a. Dependent Variable: عملية التعلم التنظيمي

b. Predictors: (Constant), استغلال المعرفة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta		
1	(Constant)	.420	.197		2.131	.042
	استغلال المعرفة	.844	.147	.741	5.730	.000

a. Dependent Variable: عملية التعلم التنظيمي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	عمليات ادارة المعرفة	عملية التعلم التنظيمي
Test Statistic	.190	.202
Asymp. Sig. (2-tailed)	.054	.061

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.