



الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات شهادة الماستر
التخصص: إدارة أعمال



أثر إدارة المعرفة في دعم التعلم التنظيمي دراسة حالة مؤسسة التوزيع سونلغاز بالوادي

إشراف الأستاذ :

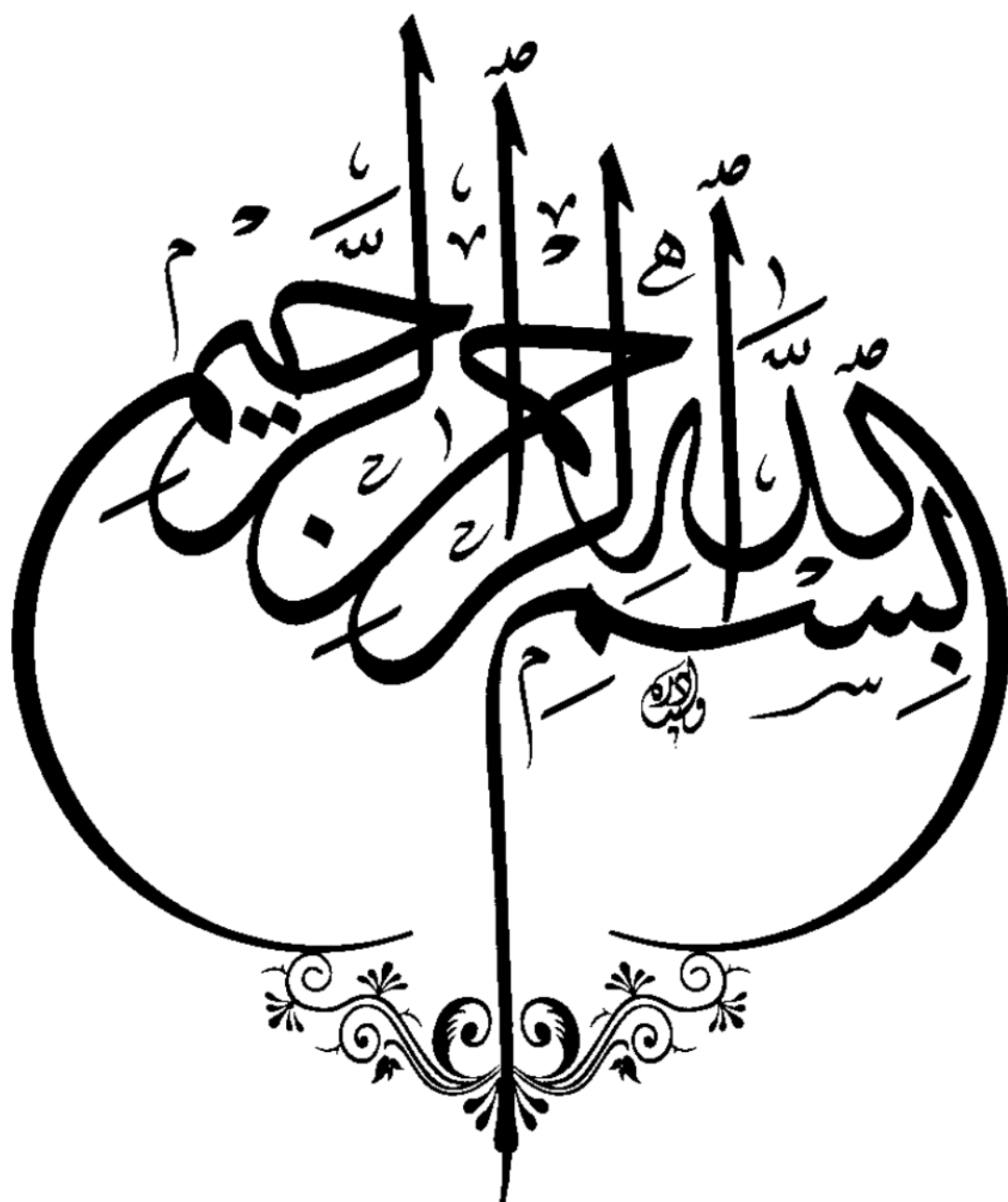
د/طير عبد الحق

إعداد الطالبات :

- ✓ ضيف الله سعيدة
- ✓ زكور فرحات حكيمة
- ✓ زريط أسماء
- ✓ زغدي صنية

الاسم و اللقب	الجامعة	الصفة
د/ الباي محمد	جامعة الشهيد حمه لخضر . الوادي	رئيسا
د/ طير عبد الحق	جامعة الشهيد حمه لخضر . الوادي	مشرفا ومقررا
د/ خلف منى	جامعة الشهيد حمه لخضر . الوادي	مناقشا

الموسم الجامعي: 2024/2023



الأهداء

الحمد لله بنعمته تتم الصالحات ، وبكرمه نتجاوز الصعاب ، وبطفه نمشي على الدروب العسيرة
هونا ، الحمد لله الذي وفقني لتثمين هذه الخطوة في مسيرتي بعد مشوار من الجهد والمحاولة
للوصول إلى هنا ، ها أنا على باب التخرج اليوم .

إلى الذي تشتهي الأذن سماع صوته و تدمع العين لوحشته و يشواق الفؤاد لحضنه و يأخذني
الحنين لذكرياته ، حبيب القلب و الفؤاد أبي الغالي رحمه الله .

إلى التي رأتني بقلبها قبل عينيها ، وحضنتني أحشاؤها قبل يديها ، إلى من جعلت الجنة تحت
قدمها أمي الغالية حفظها الله .

إلى من يشاركني صنع أحلامي ويتحمل معي كل آلامي إلى شريك حياتي وفرحة عمري زوجي
العزیز سراي عبد المالك .

إلى نجوم سمائي المتلألئة وسندي في الحياة أولادي أحباب قلبي " بسام ، غيلاس ، إباد " إلى
سند المستقبل وأمل الغد المشرق حفظهم الله و رعاهم .

إلى العقد المتبين ، إلى السند الدائم في هذه الحياة إخوتي و أخواتي و أزواجهم و أولادهم .

إلى كل من أحبهم قلبي و لم تحملهم أوراقي إلى كل الأهل و الأقارب .

سعيدة

الأهداء

الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي بِنِعْمَتِهِ تَتِمُّ الصَّالِحَاتُ وَتُنْقِضِي الْخَاجَاتُ، وَتَأْتِي الْخَيْرَاتُ وَتَزُولُ الْعَقَبَاتُ، الْحَمْدُ
لِلَّهِ دَائِمًا وَأَبَدًا"

قد يعتقد الجميع ان أسهل مافي المذكرة هو كتابة الأهداء ، ولكنني لم اجد اصعب من
ايجاد كلمات تعبر عن مدى شكري وامتناني لكل من ساندني ووقفه إلى جانبي ودعمني
ولو بكلمة طيبة

الى من كلله الله بالصبة والوقار وأحمل اسمه بعز وافتخار أبي الغالي .

الى من يشتهي اللسان نطق اسمها وترفع العين لوحشتها وتشتاق الأذن لسماع صوتها
ودعواتها أمي الغالية أطل الله في عمرها.

للذي مدّ لي يد المساعدة وكان أجمل عون لي وأعظم سند ودعمني وشجعني لإستكمال هذا
المشوار الدراسي ، زوجي محي حسين .

إلى أولادي أحباب قلبي الذين أزهرت الحياة بوجودهم والذين اقتطعت من وقتهم الكثير
لأجل إتمام دراستي رفقاء دربي " محمد الفاتح، يقين، أروى ، أحمد ، سعيد "

إلى نهضة العبير وزهرات حياتي إختوتي وأختوتي.

وإلى كل من أحبهم قلبي ونسيهم قلبي أهدي فرحة نجاحي .

مكتبة

الأهداء

نحمد الله تعالى ونشكره ونثني عليه أن وفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع.

والذي أهديه إلى أعز ما أملك في الوجود، إلى والدي الكريمين.

إلى التي أعطت ولم تدخر إلى التي جنت ولم تبخل إلى سر الوجدان منبع العطف والحنان، أمي الغالية.

إلى من علمني معنى الكفاح والنضال وكان قوتي في الحياة والذي يفني عمره وجهد نفسه من أجل تربيته وتعليمي، أبي العزيز.

إلى أختي الغالية ورفيقة دربي طيلة هذا المشوار حبيبتي هاجر
إلى جميع أخوتي كل باسمه.

أسماء

الأهداء

إلهي لا يطيب لي الليل إلا بشكرك... ولا يطيب لي النهار إلا بطاعتك ... ولا تطيب لي اللحظات إلا بذكرك
...ولا تطيب لي الآخرة إلا بعفوك ... ولا تطيب لي الجنة إلا برويتك جل جلالك .

شاءت الأقدار أن نعود لمقاعد الدراسة و أن تعانق أناملنا الأقلام و الدفاتر من جديد ، و بعد
نهاية هذه المرحلة المصممة من حياتنا الدراسية و نحن على أبواب التخرج و النجاح الذي أهديته:

إلى حبيبة قلبي الى النور الذي يضيئ دربي ، أمي خاليتي حفظها الله

إلى سندي في الحياة ، الى من أستمد منه قوتي ، أبي حفظه الله.

إلى رفيق دربي الذي شجعني على مواصلة المشوار زوجي عطا لله عبد القادر .

إلى أنسي ،إلى من لا تطيب لي الحيات الا بهم اخوتي و أخواتي

إلى فرحة عمري و بهجتني ابني عبد المغيث

إلى توأمي الغالي رفاه و محمد راند

صنية

الشكر والعرفان

"... رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ ..."

أحمد الله على أن منا علينا من علم متواضع وألهمنا قوة الصبر والتحمل لإعداد هذه الدراسة وتنفيذها .

وأتوجه بالشكر و العرفان للأستاذ الدكتور: "طير عبد الحق" المشرف على هذه الرسالة الذي أغناها بملاحظاته القيمة ومتابعته الدائمة للبحث و اهتمامه البالغ و إخلاصه الصادق رغم كل المسؤوليات والواجبات الكبيرة الواقعة على عاتقه.

وخالص الشكر لأعضاء لجنة التحكيم قبولهم لمناقشة هذه الرسالة ونقد هم العلمي بهدف حسن إخراجها.

الملخص :

حاولت الدراسة قياس أثر إدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، تخزين المعرفة ، مشاركة المعرفة وتطبيق المعرفة) في دعم التعلم التنظيمي، حيث أجريت الدراسة الميدانية في مؤسسة سونلغاز بالوادي ، وقد تم استخدام كل من المقابلة والاستبيان كأدوات لجمع البيانات ، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من 100 عامل في المؤسسة ، وتم إسترجاع 97 منها، ولتحليل البيانات و اختبار فرضيات الدراسة تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبعد تقدير النموذج القياسي توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، و أن كل من بعد التوليد، المشاركة والتطبيق يساهمون في دعم التعلم التنظيمي باستثناء بعد تخزين المعرفة.

الكلمات المفتاحية :

إدارة المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة ، مشاركة المعرفة ، تطبيق المعرفة ، تعلم التنظيمي.

Abstract:

This study investigates the impact of knowledge management on organizational learning, focusing on its dimensions: knowledge generation, knowledge storage, knowledge sharing, and knowledge application. The field study was conducted at Sonelgaz in El Oued, utilizing interviews and questionnaires as data collection tools. A questionnaire was distributed to a sample of 100 employees, with 97 responses retrieved. Data analysis and hypothesis testing were performed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The findings reveal a significant correlation and impact between knowledge management and organizational learning. Notably, the dimensions of knowledge generation, knowledge sharing, and knowledge application significantly support organizational learning, while the knowledge storage dimension does not show a significant effect.

Keywords: Knowledge Management, Knowledge Generation, Knowledge Storage, Knowledge Sharing, Knowledge Application, Organizational Learning.

	الاهداء
	الشكر والعرفان
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-ج	المقدمة
الفصل الأول : الأدبيات النظرية و الدراسات السابقة	
2	تمهيد
3	المبحث الأول : إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي (تأصيل نظري للمفهوم والعلاقة)
3	المطلب الأول : إطار مفاهيمي لإدارة المعرفة
3	أولاً: تطور مفهوم إدارة المعرفة وأهميته
7	ثانياً: عمليات إدارة المعرفة
11	ثالثاً: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة، مشكلات و عوامل النجاح
13	المطلب الثاني : مفاهيم أساسية للتعلم التنظيمي
13	أولاً: مفهوم التعلم التنظيمي، خصائصه و أهميته
16	ثانياً: مستويات التعلم التنظيمي
19	ثالثاً: متطلبات التعلم التنظيمي(الخطوات والمعوقات)
22	المطلب الثالث : أثر إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي
22	أولاً: قياس إدارة المعرفة في ظل التعلم التنظيمي
24	ثانياً: إدارة المعرفة داعمة لممارسات التعلم التنظيمي
25	ثالثاً: التعلم التنظيمي كميزة تنافسية في عصر إدارة المعرفة
28	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
28	المطلب الأول : الدراسات باللغة العربية
28	أولاً: الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة
30	ثانياً: الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي
32	ثالثاً: الدراسات المتعلقة بأثر إدارة المعرفة في التعلم التنظيمي
33	المطلب الثاني : الدراسات باللغة الأجنبية
33	أولاً: الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة

34	ثانيا: الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي
35	ثالثا: الدراسات المتعلقة بأثر إدارة المعرفة في التعلم التنظيمي
37	المطلب الثالث : المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة
37	أولا: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
38	ثانيا: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
39	خلاصة
الفصل الثاني : دراسة حالة في مؤسسة التوزيع سونلغاز بالوادي	
41	تمهيد
42	المبحث الأول : الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة
42	المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة
42	أولا: تقديم عام عن المؤسسة
45	ثانيا: مجتمع الدراسة
46	ثالثا: عينة الدراسة
47	رابعا: متغيرات الدراسة
48	المطلب الثاني : منهج وأدوات الدراسة الميدانية
48	أولا: منهج الدراسة
48	ثانيا: الأدوات المستخدمة في الدراسة
50	المبحث الثاني : دراسة تحليل نتائج الاستبيان
50	المطلب الأول: إختبار ثبات وصدق الاستبيان و عرض الخصائص العامة لعينة الدراسة
50	أولا: إختبار صدق وثبات الاستبيان
53	ثانيا: الخصائص العامة لعينة الدراسة
57	المطلب الثاني : عرض ومناقشة نتائج الاستبيان
57	أولا: عرض نتائج محاور الاستبيان
63	ثانيا: إختبار التوزيع الطبيعي بمعامل كولموكروف سميرو نوف
64	المطلب الثالث: نتائج إختبار الفرضيات
64	أولا: إختبار فرضيات الدراسة
66	ثانيا: نتائج إختبار فيشر
69	خلاصة
71	الخاتمة
75	المراجع
80	الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
6	مناهج إدارة المعرفة	(1.1)
37	مقارنة الدراسة الحالية والدراسات السابقة	(2.1)
45	توزيع الوكالات التجارية	(1.2)
46	النتائج الإحصائية للاستثمارات الاستبيان الموزعة	(2.2)
51	درجة الارتباط الكلية للمحور الأول : إدارة المعرفة	(3.2)
52	درجة الارتباط الكلية للمحور الثاني : التعلم التنظيمي	(4.2)
53	نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ	(5.2)
53	توزيع العينة حسب متغير الجنس	(6.2)
54	توزيع العينة حسب متغير العمر	(7.2)
55	توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	(8.2)
56	توزيع العينة حسب متغير سنوات العمل بالمؤسسة	(9.2)
57	توزيع العينة حسب متغير الوظيفة الحالية	(10.2)
58	أداة جمع البيانات وفق مقياس ليكرات الخماسي	(11.2)
58	الميزان التقديري وفقا لمقياس ليكرات الخماسي	(12.2)
59	الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة على عبارات أبعاد المحور الأول	(13.2)
62	الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني	(14.2)
63	إختبار التوزيع الطبيعي للمحاور الثلاثة بمعامل kolmogorov-Smirnov	(15.2)
64	نتائج تقدير الانحدار المتعدد - النموذج الأول	(16.2)
65	نتائج تقدير الانحدار المتعدد - النموذج الثاني	(17.2)
66	إختبار فيشر ANOVA Test من حيث متغير الجنس	(18.2)
66	إختبار فيشر ANOVA Test من حيث متغير العمر	(19.2)
67	إختبار فيشر ANOVA Test من حيث متغير المؤهل العلمي	(20.2)
67	إختبار فيشر ANOVA Test من حيث متغير العمل	(21.2)
67	إختبار فيشر ANOVA Test من حيث متغير الوظيفة الحالية	(22.2)

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(1.1)	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	8
(2.1)	أهمية التعلم التنظيمي	16
(3.1)	التعلم الأحادي الحلقة	17
(4.1)	التعلم الثنائي الحلقة	18
(5.1)	التعلم الثلاثي الحلقة	19
(1.2)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - الوادي -	43
(2.2)	النتائج الإحصائية للاستثمارات الاستبيان الموزعة	46
(3.2)	متغيرات الدراسة	47
(4.2)	توزيع العينة حسب متغير العمر	54
(5.2)	توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	55
(6.2)	توزيع العينة حسب متغير سنوات العمل بالمؤسسة	56

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
82	ترخيص المؤسسة	الملحق رقم 01
84	قائمة الأساتذة المحكمين	الملحق رقم 02
86	استمارة الاستبيان	الملحق رقم 03
89	مخرجات SPSS	الملحق رقم 04

المقدمة

أولاً: توطئة.

شهدت بيئة الأعمال تغيرات سريعة وتحديات كبيرة تمثلت في زيادة معدلات التغيير في المجالات المختلفة وزيادة الصراع و المنافسة بين المنظمات وزيادة حركة العولمة الإدارية وسرعة التغيرات التكنولوجية والتحول من الفكر الاقتصادي التقليدي إلى الفكر الاقتصادي المستند إلى المعرفة ، مما أدى إلى بروز ما يسمى باقتصاد المعرفة ومنه إلى إدارة المعرفة أين يتم إدارة الموجودات الفكرية للموظفين بالمنظمة مما يؤدي إلى زيادة فرص مشاركتهم في تيسير الوصول إلى المعلومات والسياسات التي تقوم بها المنظمة من جميع الأطراف ، وكذا الأهداف المسطرة التي تسعى المنظمات لتحقيقها، لهذا تعتبر المعرفة مصدرا استراتيجيا مهما في تحسين الإنتاجية والأداء التنظيمي.

وقد اقترن مفهوم إدارة المعرفة بمفهوم التعلم التنظيمي، كإحدى التطورات الفكرية المعاصرة والتوجهات الحديثة كونها تمكن المنظمات التي تنتجها من إحداث التطوير و التغيير المطلوب والتي شهدت اهتماما متزايدا من قبل منظمات الأعمال بكافة أشكالها فأصبحنا نعيش في عالم يطلق عليه انفجار المعرفة ، وأن من له القدرة على التحدي و المنافسة في عالم الأعمال هو من يمتلك سلاح المعرفة و التعلم ، و أن تفاعل إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي سيسهم وبلا شك في تحقيق الأداء الاستراتيجي من خلال الإسهام في رفع كفاءة الأنشطة المختلفة في المنظمة و زيادة فعاليتها .

إن الحديث عن إدارة المعرفة يؤدي إلى الحديث عن التعلم التنظيمي لارتباطهما الوثيق حيث التعلم التنظيمي مدخل يعتمد على اكتساب المعرفة الجديدة و بحث الأفراد و الجماعات داخل المنظمات للتعلم من بعضهم و تبادل الخبرات ويؤدي بالمؤسسة إلى التعلم من تجاربها و تجارب الآخرين من خلال انتقال المعرفة و الخبرة و انطلاقا من أهمية هذين الموضوعين و دورهما الكبير في أداء منظمات الأعمال جاء هذا البحث ليقف على أهم المرتكزات و المفاهيم المتعلقة بهما ، و التعرف على دور أثر إدارة المعرفة في دعم التعلم التنظيمي.

ثانيا: الإشكالية الرئيسية .

هل يوجد أثر لإدارة المعرفة في دعم التعلم التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بالوادي ؟

و للإجابة عن هذه الإشكالية نقترح التساؤلات الفرعية التالية :

- هل يوجد أثر لتوليد المعرفة في دعم التعلم التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بالوادي ؟
- هل يوجد أثر لتخزين المعرفة في دعم التعلم التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بالوادي ؟
- هل يوجد أثر لمشاركة المعرفة في دعم التعلم التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بالوادي ؟
- هل يوجد أثر لتطبيق المعرفة في دعم التعلم التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بالوادي ؟

ثالثا: فرضيات الدراسة .

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في دعم التعلم التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بالوادي عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 .

ومحاولة للإجابة على هذه التساؤلات نطرح الفرضيات التالية :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة في دعم التعلم التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بالوادي عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة في دعم التعلم التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بالوادي عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعرفة في دعم التعلم التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بالوادي عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة في دعم التعلم التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بالوادي عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 .

رابعا: مبررات اختيار الموضوع .

توجد عدة دوافع و أسباب لاختيار موضوع الدراسة نذكر منها:

- اهتمامنا الكبير بالموضوع و الانجذاب إليه .
- ارتباط الموضوع بميدان التخصص و مجال البحث .
- اعتقادنا بأن ضعف أداء المؤسسة الجزائرية يعود بدرجة كبيرة إلى عدم اهتمامها بالمعرفة.
- الإمداد البحثي لمواصلة الدراسة ومعالجة نفس الموضوع من فجوات بحثية مختلفة وأهمية ذلك في تحقيق التكامل المعرفي.
- القيمة العلمية أو الاضافة المقدمة من دراسة الموضوع لـ: 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 مؤسسة سونلغاز بالوادي .
- تحديد مستوى التعلم التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بالوادي .
- قياس أثر إدارة المعرفة بأبعادها في دعم التعلم التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بالوادي.

سادسا: أهمية الدراسة .

تسعى الدراسة و من خلال أهدافها و هي :

- المساهمة في إبراز أثر إدارة المعرفة وبناء على ذلك تحديد مستوى مؤسسة سونلغاز بالوادي .
- الوقوف عند نقاط القوة و الضعف في دعم التعلم التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بالوادي .
- إبراز دور إدارة المعرفة في دعم التعلم التنظيمي .

سابعا: حدود الدراسة .

- الحدود الموضوعية : ركزت الدراسة على تحليل أثر إدارة المعرفة بأبعادها : توليد، تخزين، مشاركة و تطبيق المعرفة في دعم التعلم التنظيمي .
- الحدود المكانية : أجريت الدراسة على مؤسسة سونلغاز بالوادي .
- الحدود الزمانية : أجريت الدراسة في الفترة الزمنية من 01 فيفري إلى غاية 31 ماي 2024 .
- الحدود البشرية : اختصت الدراسة على عمال و موظفي مؤسسة سونلغاز بالوادي .

ثامنا: المنهج والأدوات المستخدمة .

نظرا لطبيعة الدراسة و تحقيقا لأهدافها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف الظاهرة و يوضح خصائصها ،وذلك لتوصيف متغيرات الدراسة و الوقوف عند دلالاتها، و تفسير العلاقة و الترابط بين مفهوم إدارة المعرفة بأبعادها و التعلم التنظيمي .

أما الأدوات المستخدمة في الدراسة، فاعتمدت على أدوات جمع المعطيات و المتمثلة في الاستبيان المقابلة و أدوات التحليل الإحصائي و المتمثلة في البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات لقياس أثر إدارة المعرفة في دعم التعلم التنظيمي محل الدراسة .

تاسعا: هيكل الدراسة .

لتحقيق أهداف الدراسة وكذلك معرفة مدى صحة أو خطأ الفرضيات التي انطلقنا منها ، قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين: الفصل الأول متعلق بالاطار النظري والدراسات السابقة ، أما الفصل الثاني فهو متعلق بالجانب التطبيقي من خلال دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالوادي.

وتم تقسيم الدراسة على النحو التالي:

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

الفصل الثاني :خصص للجانب التطبيقي للدراسة ويضم أيضا مبحثين هما: المبحث الأول خصص للدراسة الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة و المبحث الثاني خصص لدراسة و تحليل نتائج الاستبيان .

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

تمهيد:

من أهم معوقات نجاح المنظمات هو قدرتها على اللحاق بأحدث المتغيرات و الحفاظ على المنافسة و البقاء في السوق ، وفي ظل الثورة التي يشهدها الاقتصاد أصبحت إدارة المعرفة من أهم المعايير التي تحدد درجة تميز المنظمات بل أكثر من ذلك تعد عاملا محددًا لاستمراريتها و لبقائها بسبب ما يميز بيئة الأعمال اليوم ، وحين نسلط الضوء على الحياة الاقتصادية نجد أن التعلم التنظيمي هو ما تستعين به المنظمات لفهم تغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تنشط فيها و من أجل التأقلم معها لأنه يجعلها أكثر مرونة ، كما أن إدارة المعرفة ترتبط ارتباطا وثيقا بالتعلم التنظيمي الذي يعد أحد المداخل الإدارية الحديثة وبالإضافة إلى ذلك فإن هناك عوامل كثيرة أدت إلى تعزيز ودعم إدارة المعرفة في تحقيق التعلم التنظيمي في المنظمة ومن أهمها العولمة وزيادة حجم التجارة العالمية بفضل إنتشار التجارة الإلكترونية و زيادة حدة المنافسة وتشابك قنوات التوزيع وسرعة انتقال رؤوس الأموال والعمالة... الخ .

لذا سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف أكثر على مفهومي إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي وأهم الدراسات التي تناولت هذين المصطلحين ، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين :

- المبحث الأول : سنتناول فيه الأدبيات النظرية حول إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي .
- المبحث الثاني : سيتم فيه عرض الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة) .

المبحث الأول : إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي (تأصيل نظري للمفهوم والعلاقة)

أصبحت المعرفة تشكل ثروة حقيقية لكل من الأفراد والجماعات والمنظمات فهي تساهم في تحقيق أهدافها مما جعل مفهوم إدارة المعرفة يلقي الاهتمام الكبير، ولتسليط الضوء على مفهومها تم التطرق من خلال هذا المبحث إلى تعاريف متنوعة حول إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي و العلاقة بينهما .

المطلب الأول : إطار مفاهيمي لإدارة المعرفة .

إن إدارة المعرفة من المبادئ الحديثة في علم الإدارة، وظهورها يعود إلى أهم ثلاث تحديات تواجه الإدارة اليوم وهي تقديم أفضل خدمة للعملاء عبر شبكة الإنترنت، استخدام تقنية المعلومات، للحصول على مكانة تنافسية وأيضاً، الآليات التي تمكن المنظمات من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة.¹

أولاً : تطور مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها .

الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة جاء نتيجة التطورات المتسارعة في تقنية المعلومات، وسعي المنظمات لكي تكون منظمات متعلمة، مما أدى إلى ظهور هذا المصطلح لكي يمثل التحويل الجذري في طبيعة أعمال المنظمات من حيث الاهتمام بالعنصر البشري .

1- نشأة إدارة المعرفة :

أدركت المنظمات أن المعرفة أحد موجوداتها غير الملموسة الأكثر أهمية، إذ أن أغلب المنظمات تمتلك معرفة لكنها لم تستخدمها أو استخدمتها بأسلوب غير مناسب، أو أن الموظفين فيها لا يستطيعون اكتشافها و الوصول إليها، لذا سعت هذه المنظمات إلى إدارة هذا الموجود، وبدأت إدارة المعرفة تحتل مكانتها بوصفها تطوراً فكرياً مهماً، ويرجع ذلك لإدراك المنظمات أن المعرفة دون فعل الإدارة ليست ذات نفع لكون المعرفة في أغلبها ضمنية وتحتاج إلى الكشف عنها وتشخيصها، وإلى توليدها من جديد و تخزينها ومشاركتها وتطبيقها في المنظمة. ولقد مرت إدارة المعرفة بوصفها تطوراً فكرياً بمراحل عدة ، إذ أن المشكلة المركزية في إدارة المعرفة على المستوى النظري كانت معروفة على مدى عقود لكنها على المستوى التطبيقي لم تكن معروفة إلا قبل بضع سنوات، والحداثة في موضوع المعرفة انحصرت في الجانب التطبيقي، وتحديدًا بعد أن تم وضع المقاييس لها وتزايد الإدراك لفوائد بعض مبادئها الناجحة.²

¹ فرحاني لوزية ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة - باتنة - أطروحة دكتوراه في علوم تسيير تخصص : تنظيم الموارد البشرية ، سنة 2015-2016، ص89.

² ريماء علي حلاق، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، مذكرة ماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية ، كلية التربية، جامعة دمشق، 2013/2014 ، ص 39.

تعود الجذور الفكرية لإدارة المعرفة إلى التفكير الفلسفي من جانب وإلى التركيز على متطلبات الخبرة في مكان العمل من جانب آخر، كما أن بعض الجذور جاءت من خلال وجهات النظر المختلفة، لقادة الأعمال وتعلمهم وقد تنبأ رائد الإدارة Drucker Peter من أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة، وأن المنظمات بشقيها الإنتاجية والخدمية التي تمثل القوة المهيمنة في الاقتصاد وفي المجتمع ستكون من صناعات المعرفة¹

إن إدارة المعرفة كانت موجودة منذ عدة عقود من الزمن، فقد مارسها أمناء المكتبات والمعلمين والفلاسفة والكتاب والمؤلفين وغيرهم، ولهذا لا تعتبر إدارة المعرفة مفهوماً جديداً.²

كما أن أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة هو Don Marchant في بداية الثمانيات من القرن الماضي، باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات لكنه لم يشر إليها بشكل مستقل. ثم جاء المؤتمر الأول للذكاء الاصطناعي سنة 1980، كإشارة للاهتمام الفعلي بالمعرفة حين أشار Freignebaum Edward إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة"، ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه "هندسة المعرفة"، ومع ولادتها استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي هندسة المعرفة، وفي عام 1997 ظهر حقل جديد آخر، نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو إدارة المعرفة، هذه الأخيرة أصبحت من المواضيع المهمة في الإنتاج الفكري في الإدارة منذ النصف الأخير من التسعينات، حيث أشار Quintas إلى أن هذه الفترة شهدت انتشار الكم الهائل من المطبوعات و انعقاد ما يفوق 30 مؤتمراً تتعلق بالمعرفة بين عامي 1996 – 1997 وإن 90% من المنظمات لديها خطط لاستحداث إدارة المعرفة.³

إن نشأة إدارة المعرفة كانت محصلة لجملة من المبادرات والممارسات الإدارية نذكرها كما يلي:⁴

- إعادة هندسة العملية الإدارية Business Process Reengineering.
- إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management.
- إدارة المعلومات Information Management.
- المنظمة المتعلمة Learning Organization.

2- مفهوم إدارة المعرفة :

إن إدارة المعرفة تعد من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تلقى اهتماماً متزايداً من المهتمين بإدارة الأعمال، والتي تعد من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية و جودة العمل، إذ تسعى العديد من المنظمات إلى تحويل أعمالها إلى أعمال ونشاطات قائمة على المعرفة، وقد تناولنا عدة تعريفات و هي :

¹ نضال محمد الزطمة ، إدارة المعرفة و أثرها على تميز الأداء (دراسة تطبيقية على الكليات و المعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة)، مذكرة ماجستير ،كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة 2011 ، ص 26.

² أسامة محمد سيد علي ، إدارة المعرفة اتجاهات إدارية معاصرة ،الطبعة الأولى ، دار العلم و الإيمان ، دمشق 2013 ،ص 107.

³ إلهام ماضي و آخرون، عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية، مجلة النور للدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد 08، جامعة الاغواط، جوان 2019، ص 112 .

⁴ نضال محمد الزطمة، مرجع سابق، ص 26-28.

- **التعريف الأول:** هي العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة، لاكتساب وتخزين وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف.¹
- **التعريف الثاني:** هي تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة وكافة الأمور المتعلقة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانيات الشخصية والتنظيمية لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة، بالإضافة إلى العمل على إدامة المعرفة و استغلالها ونشرها واستثمارها وتوفير التسهيلات اللازمة لها.²
- **التعريف الثالث:** هي مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب أو التداؤب بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توليفات معرفية أفضل مما عليه كيانات أو معلومات أو معارف منفردة.³
- **التعريف الرابع:** هي الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل مؤسسة ما من أجل جمع وتصنيف وتنظيم وتخزين كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسات وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفرادها وأقسامها ووحداتها بما يرفع كفاءة الأداء التنظيمي.⁴
- **التعريف الخامس:** إدارة المعرفة تعني التركيز على الجهود المتعلقة بتنظيم المداخل على مصادر المعلومات المتاحة عبر الشبكات، مما يجعلها محور اهتمام المتخصصين في نظم وتكنولوجيا المعلومات لتسويق ابتكاراتهم إلى مؤسسات الأعمال لمساعدتها في مواجهة المنافسة في الأسواق العالمية.
- **التعريف السادس:** هي التشارك في المعلومات والحكمة بين وحدات الأعمال العالمية ومنظمتها الداعمة.⁵
- **التعريف السابع:** وهي مدخل نظامي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في أصول معلومات المشروع بما في ذلك قواعد البيانات، الوثائق، السياسات، والإجراءات، بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملين.⁶

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن إدارة المعرفة هي مجموعة التقنيات والأدوات والموارد البشرية المستخدمة لجمع وإدارة ونشر و استثمار المعرفة ضمن مؤسسة ما، كما ينظر لها على أنها إدارة ما يمتلكه الأفراد

¹ صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 42.

² إبراهيم الخلف الملكاوي، إدارة المعرفة والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 92.

³ سماح صولح، إدارة المعرفة و تفسير الكفاءات مستلزمات لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، عمان، 2009، ص 46.

⁴ مجموعة خبراء، أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2014، ص 82.

⁵ نجم عبود، مرجع سابق، ص 88.

⁶ Hackett Brain, Beyond knowledge, new ways to work and learn ,the conference Board, 2003.p6.

من مهارات تستند إلى المعرفة، وهي الوسيلة والطرق التي من خلالها نستطيع استخراج المعلومات المخزنة سواء في العقل البشري أو الحاسوب. ومن دواعي الإحاطة النسبية بمفهوم إدارة المعرفة سنقوم بعرض بعض المناهج الاجتهادية لتعريف إدارة المعرفة.

الجدول رقم 01 : مناهج إدارة المعرفة

المناهج	الباحث/السنة/الصفحة	إدارة المعرفة
منهج إدارة الوثائق	(Hansen, 1999,107) (Wick, 2000,515)	استخلاص المعرفة من الأفراد وتحليلها وتشكيلها وتطويرها إلى وثائق مطبوعة أو الكترونية ليسهل على الآخرين فهمها وتطبيقها كما أن الوثائق بالنسبة لإدارة المعرفة هي وسائل للمعرفة تمكن الفرد من الوصول إلى المعرفة دون ضرورة الاتصال بالشخص المولد للمعرفة .
المنهج التقني	(Dykerma .1998, 12)	الاهتمام ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة على تقنية المعلومات مثل نظم التنقيب عن البيانات، مستودعات البيانات، النظم الخيرة نظم المعلومات الذكية، نظم المعلومات المستندة على الويب .
المنهج الفني الاجتماعي	(Koenig, 1999,24)	عملية تركز على تدفق المعرفة على اعتبار أن المنظمة مؤلفة من: الأشخاص الذين ينتجون المعرفة ويشاركونها، ويتقاسموا ويطوروا وقد ظهر هذا المدخل مع شيوع مفاهيم جديدة هي المنظمة المتعلمة، الثقافة التنظيمية .
المنهج الإداري	(Mayo ,1998,36)	عملية تسعى إلى اكتساب المعرفة وتطويرها ونشرها بين أعضاء المنظمة لتحقيق أكبر قدر من الفعالية التنظيمية.
منهج القيمة المضافة	(Malhotra,1999,2)	يذهب هذا المنهج إلى اعتبار إدارة المعرفة منهجا لاستخلاص القيمة المضافة عند تطبيق واستخدام المعرفة، وعلى وفقه بات لإدارة المعرفة مكونات المتمثلة في الأفراد والتقنية والعملية ومن ثم الاستراتيجية.
المنهج المالي	(Seviby,1997,4)	حسب هذا المنهج إدارة المعرفة تتضمن مهمات تكوين رأس المال الفكري بصفته موجودا، وصولا إلى إمكانية استخدامه وتداوله أن عملية تجميع وابتكار المعرفة وإدارة قاعدة وتسهيل المشاركة وتطويره وجعله محسوسا والمحافظة عليه
المنهج العملية	(Scarborough,1999, 360)	يرى هذا المنهج إدارة المعرفة أن عملية تجميع وابتكار المعرفة وإدارة قاعدة وتسهيل المشاركة فيها من أجل تطبيقها في المؤسسة بفاعلية .

المصدر: الأمين حلموس، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية، أطروحة دكتوراه في علوم التسويق، جامعة بسكرة، 2016/2017، ص 63.

3- أهمية إدارة المعرفة :

تأتي أهمية إدارة المعرفة من دورها فيما يلي:¹

- زيادة العائد المادي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة و استخدامها في التحسين المستمر، و ابتكار منتجات وخدمات جديدة.
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية وبذلك فإدارة المعرفة أداة لتحضير المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية.
- تنسيق أنشطة المنظمة في اتجاه تحقيق الأهداف.
- تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة و المعرفة و تحسينه.
- تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوفر منها وتطويرها والمشاركة فيها.
- تحفيز المنظمة على تحديد ومواجهة التغيرات البيئية.
- أما الأستاذ أحمد بن محسن الغساني فيرى أهمية إدارة المعرفة تكمن في:²
- استغلال الأصول الفكرية للمؤسسة بشكل فعال وخلاق ومنظم.
- تحسين الأداء المؤسسي وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة ورفع القيمة السوقية.
- اعتقاد الكثير من الباحثين أن المعرفة ستحل محل الأصول الأخرى (الأراضي، المنشآت... الخ) كأهم أصل لدى المؤسسة.

وإن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشرا لطريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية وتزويد من عوائد المنظمة ورضاء العاملين وولائهم وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها و تظهر نتائجها على المدى الطويل .لذلك تعد إدارة المعرفة أمرا حاسما و حيويا في عصر المعلوماتية أكثر من عصر الصناعة.³

ثانيا : عمليات إدارة المعرفة .

تعد عمليات إدارة المعرفة المصدر الأساسي لبيانات ومعلومات المنظمة والتي تستند عليها في إتخاذ أهم القرارات وحل المشكلات والتميز عن المنظمات الأخرى بالسوق التنافسية، وسوف نتطرق إلى العمليات التي اتفقوا عليها والمبينة في الشكل التالي:⁴

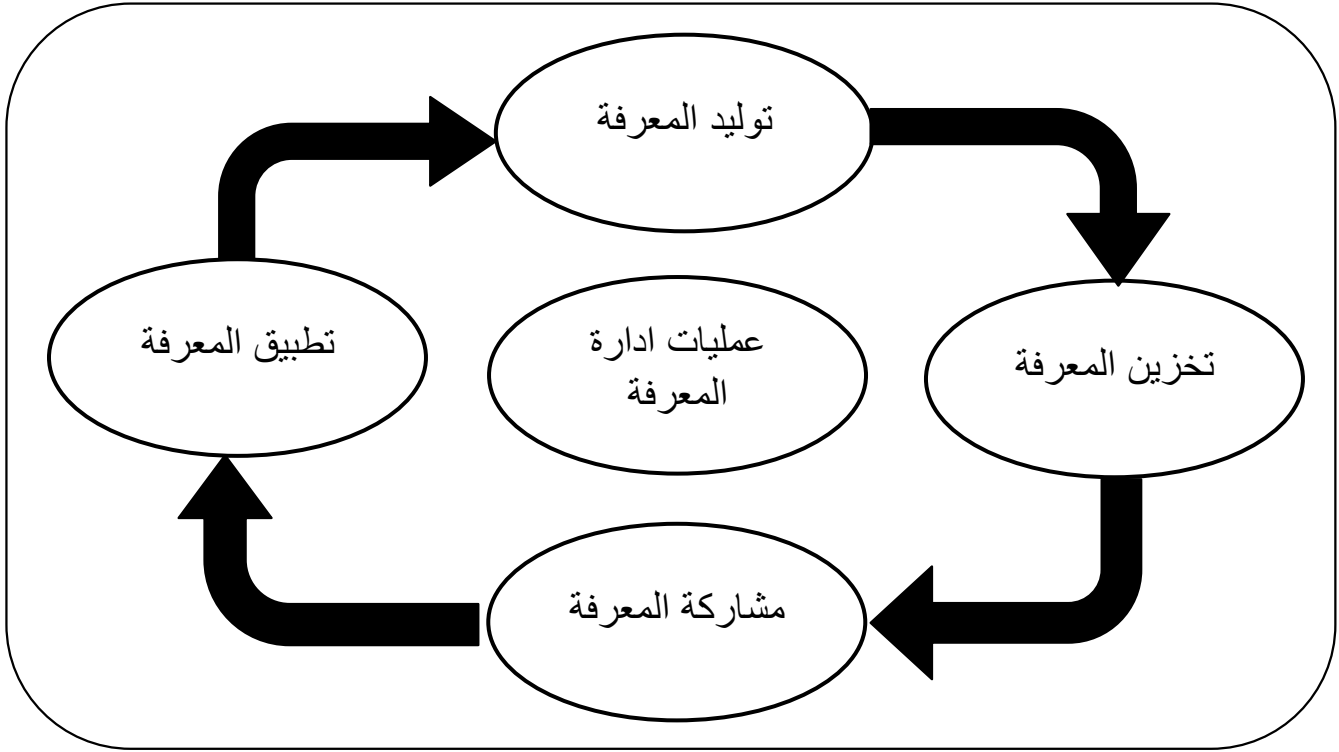
¹ سمير عبد الوهاب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية، دراسة حالة مدينة القاهرة، جامعة القاهرة، مصر، 2005، ص5.

² أحمد بن محسن الغساني، تطبيقات وحلول إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية ، ورقة عمل مقدمة للملتقى الثاني لتنمية الموارد البشرية، غرفة التجارة والصناعة، عمان، الاردن، 2007، ص 15.

³ داسي وهيبه ، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013-2014، ص56.

⁴ أحمد بن محسن الغساني، مرجع سابق ، ص 15.

الشكل رقم 01 : العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



المصدر: إعداد الطالبات

1- توليد المعرفة :

إن توليد المعرفة عند الكثير من المنظمات هو الابتكار وتوليد الأفكار الجديدة¹. كما أن المعرفة و الابتكار هما عملية مزدوجة ذات اتجاهين فالمعرفة مصدر للابتكار و الابتكار يضيف مصدرا لمعرفة جديدة، وعملية توليد المعرفة تتحقق من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تدعم إيجاد حلول للمشكلات بصورة ابتكارية.²

ويجب الإشارة إلى أن عملية التوليد لا تقتصر على فرد بعينه أو إدارة خاصة بل يجب أن تمتد إلى كل مجالات العمل بالمنظمة ككل، إذا الكل مسؤول عن توليد المعرفة وهذا ما أكدته (NONAKA And TAKEUCHI) بأن الأفراد هم فقط الذين يولدون المعرفة أي أن المنظمة لا تستطيع توليد المعرفة بدون الأفراد لذلك وجب عليها توفير البيئة المناسبة التي تحفز وتدعم نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد³. ولكي تستطيع المنظمة توفير البيئة المناسبة لتوليد المعرفة سواء على المستوى الفردي أو على المستوى الجماعي يجب توفر العناصر التالية:⁴

- الاتصال والتفاعل الفعال بين الأفراد.

¹ برويسيت جيلبرت و آخرون، ترجمة صبحي حازم حسن، إدارة المعرفة بناء لبنات النجاح، الدار الهندسية، مصر، 2004، ص 2.

² العلمي عبد الستار و آخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2006، ص 42.

³ الحجازي هيثم علي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 8.

⁴ برويسيت جيلبرت و آخرون نفس المرجع السابق، ص 24.

- الشفافية وتقليل الحواجز.
- التكامل ما بين الخبرات.

وتوليد المعرفة يتم بطرق مختلفة نوجزها فيما يلي :¹

- الأسر - Capturing: الحصول على المعرفة الباطنية في أذهان وعقول المبدعين.
- الشراء - Buying: الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أن عن طريق عقود الاستخدام.
- الابتكار - Creating: خلق معرفة جديدة غير منكشفة وغير مستنسخة.
- الاكتشاف - Discovering: تحديد المعرفة المتوفرة.²
- الامتصاص - Absorbing: القدرة على الفهم و استيعاب المعارف.
- الاكتساب - Acquiring: الاستحواذ والبحث والتطوير .

2- تخزين المعرفة :

تتعلق عملية تخزين المعرفة بعمليات الاحتفاظ، الصيانة، الترميز، التوصيل، الرسمية، الحماية والاسترجاع. إذ أنها عملية تسمح بتمثيل المعرفة وترميزها ووضعها في أشكال مختلفة لتسهيل الوصول إليها وجمعها ونقلها، وتسمح بظهور نتائج الموجود المعرفي لكي تكون متاحة للآخرين، كما أن مستودعات المعرفة تشكل قضية مركزية في المؤسسات المعتمدة على المعرفة، إذ تحرص على إدارة المخزون المعرفي كمتطلب لمواجهة تغيرات المستقبل.³ وتعود عملية التخزين إلى الذاكرة التنظيمية والتي تحتوي على معرفة موجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة، المعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، المعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل، وتعد من أهم عمليات إدارة المعرفة فإذا لم يتم تخزينها وتنظيمها يفقد الهدف التي وضعت من أجله إدارة المعرفة.⁴ كما أن عملية خزن المعرفة هي تجميع وتصنيف وترتيب المعرفة ليسهل استرجاعها و استخدامها من قبل العاملين، وتتمثل هذه العملية في النشاطات الآتية:⁵

- تصنيف المعلومات وتوثيقها بطريقة يسهل الوصول إليها .
- مراجعة جودة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار.
- تدريب الأفراد على خزن المعرفة و إسترجاعها
- تحويل الوثائق والمحفوظات الورقية إلى نظام الأرشفة الإلكترونية الذي يزيد من سرعة خزن المعرفة و إسترجاعها

¹ سعد زناد دروش المهياري، صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004، ص 68.

² ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 198.

³ جحيق زكية، دور التشارك المعرفي والتعلم في تطوير الكفاءات البشرية في مؤسسات القطاع الإلكتروني، اطروحة دكتوراه إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2017، ص 21 .

⁴ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 74.

⁵ حنان أبوبكر أحمد مليطان، دور إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، الأكاديمية الليبية، مصراته، مدرسة العلوم الادارية، شعبة الادارة، 2016، ص 3.

و تمكين العاملين من الدخول إلى النظام و الاستفادة منه .

3- مشاركة المعرفة :

تضم عملية مشاركة المعرفة كل من المصطلحات التالية: توزيع، نشر التدفق، النقل، التحريك فالمعرفة تزداد بالاستخدام تشارك وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص وهناك عدة أساليب أو وسائل لتشارك المعرفة منها شبكة المعلومات الداخلية، فرق العمل، الحوار، التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى، حيث يخلق التشارك في المعرفة الفرص لزيادة القدرة المنظمة على تلبية تلك الاحتياجات وإيجاد الحلول والكفاءات التي تدعم الميزة التنافسية.¹

أما شروط نقل المعرفة فهي:²

- يجب أن تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة و هذه الوسيلة قد تكون شخص وقد تكون شيئاً آخر.
- يجب أن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماماً لهذه المعرفة وفحوها وقادرة أيضاً على نقلها.
- يجب أن تكون لدى الوسيلة الحافز للقيام بذلك .
- يجب ألا تكون هناك معوقات تحول دون النقل المعرفي.

4- تطبيق المعرفة :

إن آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة تفترض استخدام المعرفة وتطبيقها، فليست المنظمات التي تمتلك أفضل معرفة من تضمن الميزة التنافسية، بل تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه، ولتوفير هذه الميزة يجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة ولذلك لابد من إجراء جميع عمليات المعرفة السابقة ولتحقيق ذلك ينبغي على المديرين أن يبذلوا جهوداً جبارة لنشر ثقافة منظمة تدعو إلى تطبيق فعال للمعرفة.³ كما أن تطبيق المعرفة يؤدي إلى عملية التعلم، أي أنه يأتي عن طريق التحريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها.⁴

إن تطبيق المعرفة يكون أكثر أهمية من المعرفة ذاتها وأن أيًا من العمليات السابقة (توليد، تخزين، المشاركة) لن تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي ما لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة على الرغم من أن تطبيق المعرفة تعد مرحلة أخيرة في دورة المعرفة، إلا أنها بداية لحركة جديدة في حياة المعرفة، بمعنى بداية لولادة معارف ومهارات جديدة فهي في الواقع ليست نهاية المطاف وإنما مهد لإنبثاق ولادة مبتكرة وجديدة للمعرفة والمهارة الإنسانية والتنظيمية.⁵

¹Mehdi Abzari , Investigating Impact of Organizational Climate on Intention to knowledge Sharing Behavior by Using Theory of Planned Behavior (TPB), Journal Of Cotemporary Research In Business, Vol 2, No 12, 2011, p122

² ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 196.

³ اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي اسيا، منهجية ادارة المعرفة، مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الاعضاء نيويورك، 2004، ص 4 .

⁴ عبد الستار العلي و اخرون ، المدخل الى ادارة المعرفة، دار السيرة ، عمان ، 2006 ، ص 45.

⁵ سعد غالب ياسين ،ادارة المعرفة - المفهوم - النظم - التقنيات ، دار المناهج ، الاردن ، ص 122 .

ثالثا :متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ، مشكلات وعوامل النجاح .

يحتل تطبيق إدارة المعرفة بأهمية كبيرة بالمنظمات، ولهذا سيتم دراسة متطلبات إدارة المعرفة ، ومشكلات تطبيقها، كما سيتم دراسة عوامل نجاح إدارة المعرفة .

1- متطلبات تطبيق إدارة المعرفة :

تتمثل متطلبات تطبيق إدارة المعرفة فيما يلي ¹:

1-1- الثقافة التنظيمية: وهي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة داخل المنظمة والسائدة بين العاملين، ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجع لروح الفريق في العمل.

1-2- القيادة التنظيمية: تعتبر الإدارة العليا أساس نجاح أي تغيير، ولا بد من تبني الإدارة العليا لعمليات وأنظمة تطبيق إدارة المعرفة، فالقيادة تمثل القدوة في التعلم والتنمية المستمرة، ولتطبيق إدارة المعرفة فإن ذلك يتطلب نمط قيادي غير عادي يتمكن من إدارة عناصر المؤسسة لتحقيق أفضل وأقصى استفادة ممكنة. لذلك فإن القيادة المناسبة هي التي تتصف بالقدرة على شرح الرؤية المشتركة للآخرين بحيث تكون قدوة لهم، والقدرة على الاتصال والتعامل الدائم مع الأفراد في المنظمة، والموضوعية في الحكم و اتخاذ القرارات، والمرونة التفاعلية.

1-3- القوى البشرية: قصد بالقوى البشرية أنها تمثل الكادر البشري الذي يقوم بكافة أعمال المنظمة، ويعتبر أهم الموارد التي تعتمد عليه المنظمات في البقاء و الاستمرار والتطور والتوسع، إذ يعتبر كل عامل من العاملين في المنظمة عنصر نجاح أو فشل للمنظمة، حيث أن المنظمة التي تسعى لتحقيق التميز والنجاح إنما هي المنظمات التي تخلق وتبني كادر بشريا متميزا وماهرا من خلال التدريب والتأهيل والتطوير المستمر.

1-4- تكنولوجيا المعلومات: تلعب التكنولوجيا دورا مهما في تحسين أداء المنظمات، وذلك من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب والارتقاء بدور المعلومات لترشيد القرارات ،حيث أصبح للتكنولوجيا أهمية كبيرة في كيفية تعظيم قدرة المنظمة على خلق معرفة جديدة، وكيفية خلق بيئة داخلية تشجع مشاركة التعلم والمعرفة.

2- مشكلات تطبيق المعرفة :

تواجه إدارة المعرفة مجموعة من المعوقات أو المشكلات التي قد تواجهها أثناء التطبيق أو قبل التطبيق، ونذكر منها ما يلي: ²

- هناك غموض في الحدود الفاصلة بين المعرفة الظاهرية والمعرفة الضمنية، بسبب التداخل بين الإثنين بحيث يجعل من الصعب الفصل بينهما.

¹ عمر عياد الغليظ ، متطلبات إدارة المعرفة وأثرها في اداء المؤسسات الخدمية، مجلة دراسات الانسان والمجتمع، ليبيا، العدد7 ، 2019 ، ص9-10.

² عبد الرحمان الجاموس: ادارة المعرفة في منظمات الاعمال وعلاقتها بالمداخل الادارية الحديثة، ط1 دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2013 ، ص 79.

- صعوبة قياس مدى نجاح برنامج إدارة المعرفة حيث أن أثرها ومردوديتها لم تفحص بعد.
- صعوبة تحديد المعلومات والمعارف التي من الضروري وضعها في برنامج إدارة المعرفة، وهل المعرفة التي وضعت كافية أم لا و ماهي نوعيتها.
- عند تطبيق إدارة المعرفة فإن هناك مشكلات كبيرة تبرز منها:¹
- عدم القدرة على تطوير التعريف أو التحديد العملي للمعرفة، وتحديد الفشل في التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة.
- الاعتماد على المعرفة المخزنة في القواعد المعرفية، وعدم الاهتمام بالتدفق المعرفي، لاسيما المعرفة الجديدة.
- التصور للمعرفة بوصفها موجودة خارج عقول العاملين، في حين أغلب المعرفة هي مضمرة وكامنة في عقولهم.
- تجاهل الهدف الأساسي لإدارة المعرفة في ابتكار السياقات المشتركة عبر الحوار.
- عدم إدراك أهمية ودور المعرفة المضمرة، وعدم التشجيع على إظهارها.
- عزل المعرفة عن استعمالاتها.
- ومما سبق يمكن أن نبين أن أهم المشكلات التي تقف عائقاً أمام إدارة المعرفة من أجل تحقيق هدفها هي:²
- احتكار المعلومات من طرف الإدارة العليا، التوهم بأن الحواسيب هي التي تحفظ المعرفة، وليس عقول البشر والتعامل مع المعرفة وكأنها مطلوبة لذاتها.

3- عوامل نجاح إدارة المعرفة :

- من بين العوامل التي يمكن أن تقود إلى نجاح إدارة المعرفة في المنظمات ما يلي:³
- التركيز على قيم المنظمة وأهميتها، وضمان الدعم المالي من الإدارة العليا.
- توفير هيكل معرفة قياسي ومرن قادر على مواكبة طريقة إنجاز الأعمال بالمنظمة، واستخدام المعرفة المتوفرة.
- تبني ثقافة تقوم على دعم الاستخدام المتبادل للمعرفة.
- تبني غاية واضحة، ولغة مفهومة لدفع المستخدم للمعرفة إلى الاستفادة القصوى منها.
- تبني عملية تغيير في أساليب وطرق التحفيز، للمساهمة في خلق واستخدام المعرفة.
- دعم الإدارة العليا لأنه ضروري لنجاح نظام إدارة المعرفة.
- توجد مجموعة من العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى نجاح إدارة المعرفة في منظمة ما وهي كالآتي:⁴
- التركيز على قيم المنشأة أو المنظمة وأهميتها وضمان الدعم المالي من الإدارة العليا .
- توافر قاعدة تقنية وتنظيمية يمكن البناء عليها

¹ ليث عبد الله الفهوي، استراتيجيات إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 33-34.

² Thierry f. R., Knowledge Management Systems For Business west port ,Guorum Books, 2003, P100

³ محمد عواد الزبادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 70.

⁴ علان محمد مديري خليل عثمان ، اتجاهات المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة، في المحافظة الشمالية في فلسطين، مذكرة ماجستير ، تخصص الإدارة التربوية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين، ص42.

- تبني ثقافة المشاركة التي تقوم على دعم الاستخدام المتبادل للمعرفة.

المطلب الثاني : مفاهيم أساسية للتعليم التنظيمي .

يعد التعلم التنظيمي من المفاهيم التي تشد انتباه الباحثين في مجال الإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، ولتسليط الضوء على مفهومه تم التطرق من خلال هذا المطلب إلى تعاريف متنوعة حول التعلم التنظيمي ومستوياته وتطبيقاته.

أولاً : مفهوم التعلم التنظيمي، خصائصه وأهميته.

1- مفهوم التعلم التنظيمي :

هناك عدة تعاريف للتعلم التنظيمي نذكر منها :

- **تعريف 1 :** وبين Bernard أن التعلم التنظيمي يحدث من خلال رؤية مشتركة للمعرفة ونماذج موحدة للتفكير، والمبنية على المعارف الماضية الموجودة بالذاكرة، وعرفه هيجان على أنه عملية مستمرة نابعة من رؤية أعضاء المنظمة، حيث تستهدف هذه العملية إستثمار خبرات وتجارب المنظمة، ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين لآخر للإستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها، وذلك في إطار من الدعم والمساندة من قيادة المنظمة بشكل خاص والثقافة التنظيمية بشكل عام.¹
- **تعريف 2 :** ويرى مورمان ومينر Moorman and Miner أنه نشاط يهتم بخلق و إستعمال المعرفة في كافة أنحاء المؤسسة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، وهذا يتضمن الحصول على المعلومة حول حاجات الزبون تغيرات المحيط ونشاطات المنافسين ثم المشاركة بها.²
- **تعريف 3 :** ويعرفه أيضا كارفين Garvin بأنه مهارة المؤسسة في خلق، إكتساب ونقل المعرفة وتعديل السلوك ليعكس المعرفة والرؤى الجديدة.³
- **تعريف 4 :** التعلم التنظيمي هو عملية واعية وهادفة وتفاعلية وديناميكية مستمرة ومتنامية، والتي توفر تغذية راجعة فورية وفعالة على المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية، وهو يعمل تحت تأثير العمليات الإدراكية أو

¹ فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، عمان، 2010، ص 15-16.

² Photis M. Panayides, The impact of organizational learning on relationship logistics serviceeffectiveness and performance, Industrial Marketing Management, 2007, P69 .

³ Pradeep Dharmadase Organisational Learning, Innovation and, performance in family-Controlled Manufacturing SMEs in Australia, These de doctorat, Faculty of Buisness, Technology and sustainable development, Bond University, Queensland, Australia, March 2009, P48 .

الموارد الثقافية ويهدف إلى نجاح الأفراد والمنظمة،¹ وبالنسبة إلى نوناكا فإن التعلم التنظيمي يكون مشروطا بإمكانية الوصول إلى المعرفة الفردية، الضمنية والصريحة.²

- **تعريف 5 :** وعرفه جيرار كوينغ Gérard Koenig بأنه ظاهرة جماعية، يقوم من خلالها الأفراد باكتساب وإعداد المعارف التي تغير وضع المؤسسة، وتسيير هذا التغير في حد ذاته.³
- **تعريف 6 :** ولقد عرف آر غريس Argyris عملية التعلم التنظيمي على أنها تلك العملية التي يقوم من خلالها أعضاء المؤسسة بالاستجابة إلى التغيرات التي تحدث في المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة عن طريق اكتشاف الأخطاء وتصحيحها كي تبقى المؤسسة في مركزها التنافسي.
- **تعريف 7 :** ويرى نوناكا وتاكايشي أن التعلم التنظيمي يعتبر من بين القدرات Abilities التي تمكن المؤسسة من خلق المعرفة و استغلالها وتجديدها وتطبيقها بطريقة تمكنها من تحسين الأداء التنظيمي.⁴
- **تعريف 8 :** هي عملية مستمرة نابعة من رؤية أعضاء المنظمة حيث تستهدف هذه العملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها.⁵

2- خصائص التعلم التنظيمي :

- يقدم التعلم التنظيمي صورة حديثة تختلف عما قبلها من صور وأساليب تنمية قدرات ومهارات الأفراد العاملين في مختلف المنظمات، ويمكن القول بأن أبرز الخصائص التي يتسم بها التعلم تتمثل فيما يلي:⁶
- عملية هادفة ومخططة، تسعى إلى تعديل سلوك الأفراد من خلال جعل التعلم راسخا في أذهانهم، لتحسين أدائهم، وزيادة فاعلية المنظمة وكفاءتها .
 - عملية مستمرة، لا تتوقف عند مرحلة معينة من حياة الأفراد والمنظمة، وإنما تستمر معها ومعهم طيلة الحياة.
 - ينصب على ذاكرة المنظمة، ويسعى إلى تنقيحها وتجديدها من خلال الحصول على معارف جديدة.
 - يحدث في جميع المنظمات، وفي أي موقع من مواقع العمل سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية، كما أن هذه المنظمات تختلف من حيث سرعتها ومهاراتها في التعلم.

¹rganizational Leaning, 3rd International Conference On New Challenges in Management and Business:Organization and Leadership, Dubai, UAE, 2 MAY 2016, P 373.

² CHARLOTTE FILLOL, Apprentissage et systémique Une perspective intégrée, Revue Française de gestion No 149, 2004, P 38.

³ Nadia Tebourbi, L'apprentissage organisationnel : Penser l'organisation comme processus de gestion des connaissances et de développement des théories d'usage, These de doctorat en gestion, Télé-Université du Québec, septembre 2000, P30.

⁴ Louice Kloot, Organizational learning and management control systems: Responding to environmental change, Management Accounting Research Journal, V 8, 1997, P50.development, Bond University, Queensland, Australia, March 2009, P48.

⁵ رزقة رحون ، د.وسيلة السبي ، د.يزيد تفرات ، التعلم التنظيمي و أثره في تحسين أداء المنظمات ، المجلد ، 03العدد ، 03مجلة إقتصاد المال و الأعمال، الجزائر، أكتوبر ، 2019، ص 5.

⁶ عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الريادة ، ط 1، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013، ص 389.

- يقدم تسهيلات التعلم لكل أفراد المنظمة، وليس لمجموعة معينة فقط.
- حصيلة أو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة.
- يتحدد بالقياس النوعي للمهارات و الجدارات وبجودة المخرجات.
- يركز على فهم المعلومة و اكتسابها بأكثر من وسيلة عملية كانت أو نظرية.
- وفي هذا الاتجاه يذكر ماهوترا أنه من الضروري على العاملين في عصر المعرفة التعلم لاكتساب قدرات وأهمها:¹
- القدرة على الإبداع و الابتكار.
- القدرة على تحديد الممارسات الصحيحة عند أداء العمل.
- القدرة على إكمال دورة التعليم التي تبدأ من التعلّم ثم تعلّم شيء جديد.
- القدرة على أداء العمل بكل استقلالية.
- القدرة على إدارة الذات والسيطرة عليها.

3- أهمية التعلم التنظيمي :

تتمثل أهمية التعلم التنظيمي في أنه يعتبر حجر الأساس الذي تبنى عليه المنظمات المتعلمة، لأنه يعمل على توسيع دائرة المعرفة ونشرها وتبادلها في جميع أجزاء المنظمة، وتبرز أهمية التعلم التنظيمي حسب المستويات الإدارية والموضحة بالنقاط الآتية:²

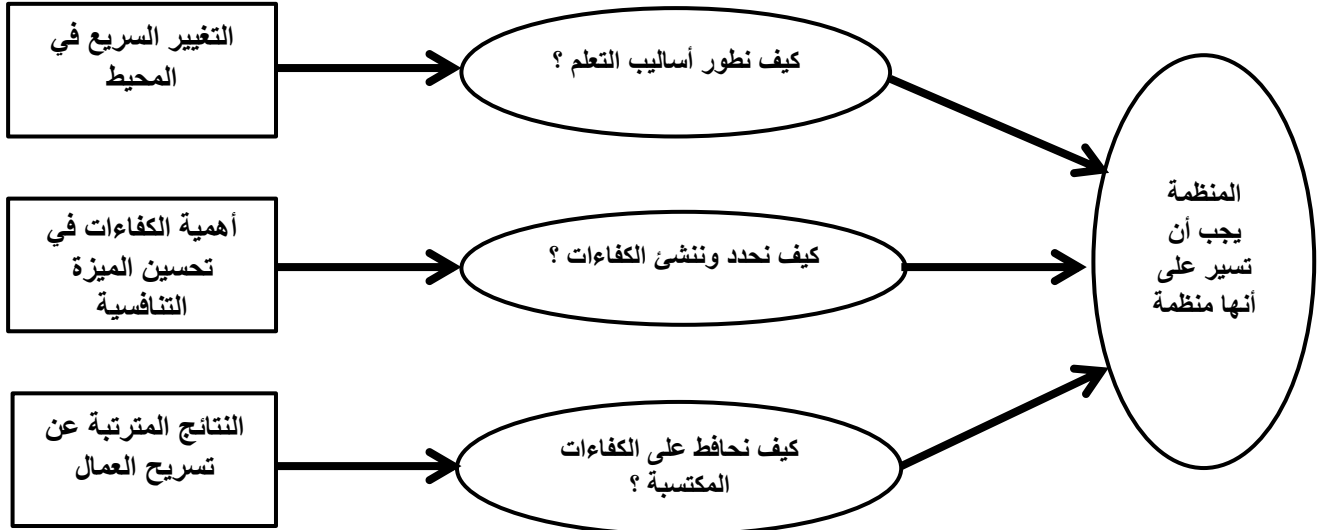
- **الأهمية التشغيلية للتعلم التنظيمي :** يمكن التعلم التنظيمي الموظفين من اكتساب المهارات والمعارف فضلا عن تزويدهم بالخبرات الضرورية لإتمام أعمالهم بطريقة سلمية، كما أنه يزيد من قدرتهم على تشكيل أطهرهم فكرية مستندة على منهج عقلي سليم ومعارف جديدة، الأمر الذي يكسبهم قدرة على الاستجابة للمتغيرات البيئية بسرعة ومرونة، كما أنه يسمح للموظفين بزيادة المشاركة في المعلومات وتفهم قرارات المنظمة، بالتالي فإن التعلم التنظيمي يساعد الموظفين على التحرر من سيطرة الهياكل التنظيمية من خلال زيادة ثقتهم بأنفسهم، وبالتالي زيادة قدراتهم الإبداعية.
- **الأهمية الاستراتيجية للتعلم التنظيمي :** أصبح التعلم التنظيمي ضرورة استراتيجية في عصرنا الحالي، ويمكن المنظمة من معرفة الأهمية الاستراتيجية للتعلم التنظيمي في زيادة قدرتها على إعادة هيكلة هيكلها التنظيمي بما يتناسب مع متطلبات التغيرات البيئية، ويزيد من قدرتها على مواجهة حالات عدم التأكد البيئي، وذلك من خلال ما يكتسبه الأفراد من خبرات متراكمة كنتيجة لإتباع التعلم التنظيمي، ويمكن المنظمة من زيادة قدرتها التنافسية من خلال التجديد المستمر لمعارفها.
- **الأهمية العامة للتعلم التنظيمي :** يكتسب التعلم التنظيمي أهميته على مستوى المنظمة ككل، نظرا لارتباطه بمجموعة من التغيرات التي شهدتها بيئة الأعمال في المجال الاقتصادي، حيث تزايد الاهتمام بالمنظمات القائمة على

¹ ترغيني صباح، دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2017-2018، ص 95.

² خليفة وليد خليفة السنان، "أثر استراتيجيات الموارد البشرية على التعلم التنظيمي في البنوك الإسلامية في دولة الكويت (بيت التمويل الكويتي)"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، الكويت، 2017/2018، ص 25.

المعرفة مع توجه المنظمات إلى العالمية وبالإضافة إلى زيادة عدد المنظمات الافتراضية العاملة في مختلف المجالات، إذ أن الاهتمام بالتعلم التنظيمي يعزز قدرة المنظمة على مواكبة التغيرات التنظيمية.¹ والمخطط التالي يمثل أهمية التعلم التنظيمي:

الشكل رقم 02 : أهمية التعلم التنظيمي



المصدر: عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص مالية دولية، جامعة

تلمسان، 2010-2011، ص29

ثانيا : مستويات التعلم التنظيمي.

هناك أشكال من الدرجة الأولى من التعلم التنظيمي وصفها Argyris and Schon على أنها حلقة بسيطة والتي تجري داخل نظام قائم مما يجعلها متشابهة تقريبا، ولكن عندما يتم التشكيك في محتوى وقيم أساسية للمنظمة وقيمها الأساسية، فضلا عن أساليبها الإدارية، سوف نتحدث بدلا من ذلك عن المستويات من الدرجة الثانية، أو الحلقة المزدوجة، كما يمكن أن يشمل التعلم التنظيمي ثلاثة حلقات وعلى العموم هناك ثلاثة مستويات للتعلم التنظيمي والتي سيتم شرحها بنوع من الاختصار.²

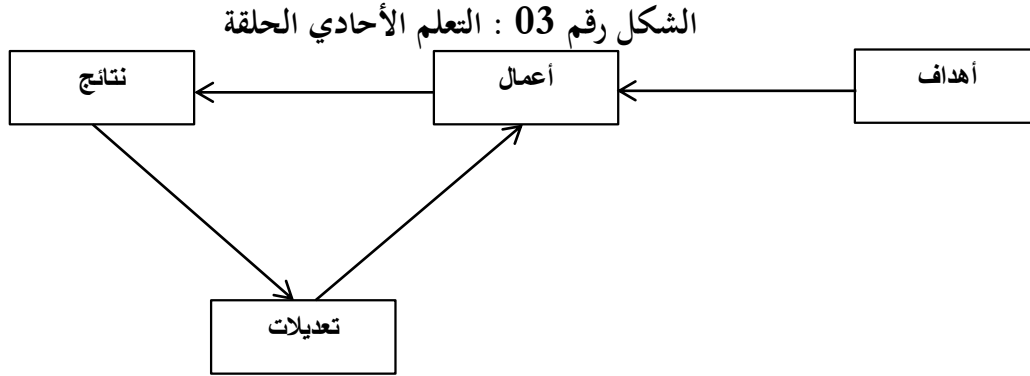
1- التعلم أحادي الحلقة (Single – Loop – Learning) :

يهدف التعلم أحادي الحلقة إلى تصحيح الأخطاء عن طريق تعديل الإجراءات و الاستراتيجيات والسلوكيات المعتادة، من أجل القضاء على الانحرافات عن طريق مقارنة مع الأطر المعتمدة، عندما تكتشف المنظمة عطلا أو عدم تحقيقها النتائج المتوقعة، فإنها تغير هذه الممارسات، بحيث يمكن أن تكون تعلمنا تحسينيا ولذلك يتم تنفيذ

¹ مشعل دحام الظفيري، "أثر استراتيجية التعلم التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية"، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة، كلية إدارة المال والاعمال، جامعة آل البيت، الكويت، 2015/2016، ص 8.

² سهى قنصي، إدارة المعرفة و أثرها على التعلم التنظيمي، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة الموارد البشرية، 2020-2021، ص 55.

التعلم بحلقة بسيطة وفقا للممارسات الصريحة والسياسات ومعايير السلوك.¹ وبعبارة أخرى، التعلم أحادي الحلقة عبارة عن عملية بسيطة للكشف عن الحالات الشاذة وتصحيحها، دون التشكيك في المبادئ التي تقوم عليها ممارسات المنظمة، في هذا التعلم يظل إطار تحليل المواقف التي تمت مواجهتها دون تغيير، لكن المواقف التي يتم التعامل معها مختلفة بالضرورة ستجعل من الممكن إثراء مستودع المواقف، وصقل نماذج العمل و الاستجابات التي يقدمها كل عضو في المنظمة، هذه العملية هي أكثر تماشيا مع تطوير الخبرة التنظيمية ومراقبة الأعمال.²



المصدر : محمد بن علي إبراهيم الرشودي، بناء نموذج المنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007 ، ص 83.

2- التعلم ثنائي الحلقة (Double – Loop – Learning) :

في مواجهة الأعطال، يمكن للمنظمة النظر في تصحيح الأخطاء عن طريق إعادة فحص عمليات التفكير طرق طرح المشكلات والأهداف وتعديل الهياكل نفسها من هذه الإجراءات، ومراجعة هذه الأطر التفسيرية، ولذلك فإن نوع التعلم ينطوي على اختيار التغيير في المعايير والمعتقدات، ولتحديد القواعد الجديدة المرتبطة بالاستراتيجيات الجديدة، يتدخل في سياق غامض ويهدف إلى تعديل الأطر المرجعية عادة ما تستخدم، ويشمل المستوى الثاني من التعلم من أجل تصحيح الأخطاء، تغييرا في المعرفة القائمة، وأنماط التفسير والفهم، وإعادة هيكلة القيم المهيمنة.³

التعلم المزدوج الحلقة، بالإضافة إلى حل الأعطال الملاحظة، يشكك في أسباب الشذوذ وتغيير المبادئ الأساسية، التعلم المزدوج الحلقة هو الذي ينبغي إضفاء الطابع الديمقراطي عليه في المنظمات لأنه يتحدى القيم

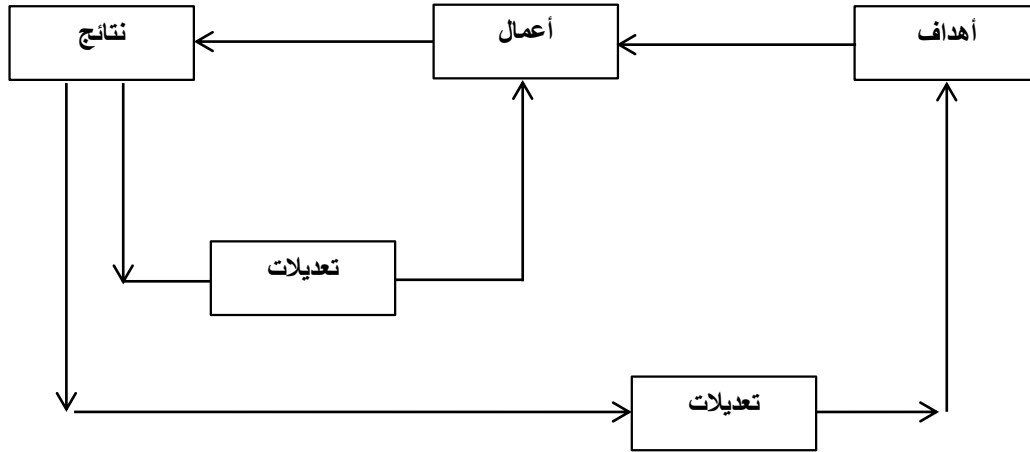
¹ Amel Khadim, "L'apprentissage organisationnel comme facteur de succès des alliances stratégiques (cas de laboratoire Saidal) ", thèse pour l'obtention d'un doctorat, management international des entreprises, faculté des sciences économiques, gestion et sciences commerciales, Université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen, 2016/2017, p60.

² Sophie Bollinger, " Conjuguer contrôle de gestion et créativité, une question de pratiques et de contextes organisationnels", thèse pour obtenir le grade de docteur de l'Université de Strasbourg, Université de Strasbourg, 8 novembre 2019, p 57.

³ Amel Khedim, Op.cit, p 61.

والمعايير التي تحكم نظريات الاستخدام من أجل تحقيق ذلك يشير المؤلفون إلى أن المنظمات بحاجة للتحقيق، ومن ثم وضع عمليات إعادة الهيكلة والاستراتيجيات، الإجراءات والمعايير الحالية.¹

الشكل رقم 04: التعلم ثنائي الحلقة



المصدر : محمد بن علي ابراهيم الرشودي، مرجع سابق، ص 85.

3- التعلم ثلاثي الحلقة :

التعلم ثلاثي الحلقة هو استجواب كامل لأسس منظمة ما، والتي يمكن أن تؤدي إلى تغييرات جذرية في هيكلها الداخلي، الثقافة، الممارسات وكذلك في سياقها الخارجي.²

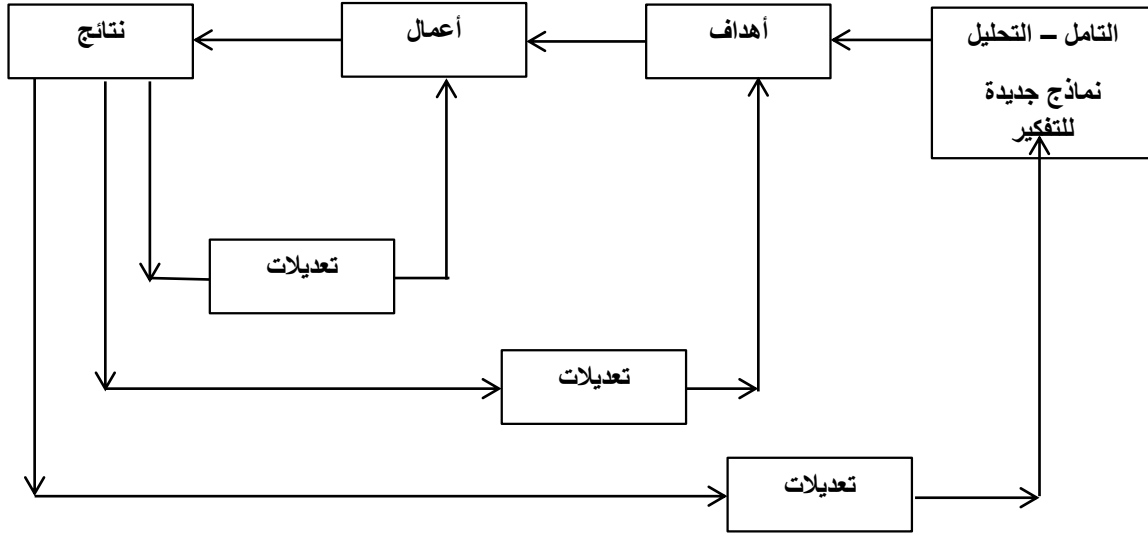
يتيح التعلم ثلاثي الحلقات للأفراد تحدي القيم والمعايير التي تحكم استراتيجيات استخدامهم وتعلمهم، وبالتالي سلوكهم الملموس، في الحالات.³

¹Sophie Bollinger, Op.cit, p 57 58.

²Amel Khedim, Op.cit , p 61.

³ZAHIR MESSAOUDENE, " Relations entre les pratiques d'amélioration continue et l'apprentissage organisationnel dans des PME françaises", 11e International De Genie Industriel – Cigi, Québec Congres, Canada, 26-28 octobre 2015, p 3

الشكل رقم 05: التعلم ثلاثي الحلقة



المصدر : محمد بن علي ابراهيم الرشودي، مرجع سابق، ص 83.

ثالثا : متطلبات التعلم التنظيمي (الخطوات والمعوقات).

1- متطلبات التعلم التنظيمي :

من أهم متطلبات التعلم التنظيمي في المنظمات ما يلي :¹

1-1- الوعي بمفهوم التعلم التنظيمي : يعتبر إدراك مفهوم التعلم التنظيمي من قبل الإدارة العليا بالمنظمات ونشر مفهومه لكافة أعضاء التنظيم والمستويات التنظيمية هي المرحلة الأولية لجميع مراحل التعلم التنظيمي، والتي تساعد في استجلاء المتطلبات اللازمة لتطبيق وتنظيم ممارسة وتسلسل الخطوات وتكامل الجهود.

1-2- بناء رؤية التعلم الاستراتيجية للمنظمة : تمثل الرؤية الواضحة والفاعلة للتعلم التي تشارك في صنعها قادة المنظمات والعاملين من أهم مقومات نجاح التعلم التنظيمي بالمنظمات، حيث توحد الرؤية المشتركة للتعلم جهود العاملين، وتوجه مسارات التعلم نحو الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتحد من العشوائية والتشتت المعرفي وازدواجية الأدوار وتناقض الأهداف، وتجعل الهدف النهائي والغاية الكبرى للمنظمة ماثلة للعيان للسعي نحوها وتحقيقها في جميع مراحل التعلم التنظيمي، كما تبعث الحماس في نفوس العاملين للاستمرارية في التعلم، ومواجهة التحديات كونها من صنع الجميع، لذا فإن تحقيقها يهم جميع أعضاء التنظيم ويزيد درجة الفاعلية والمشاركة والالتزام الذاتي من قبل الجميع لتحقيقها.

¹ حمد بن قبال آل فطحي ، دكتوراه في العلوم الأمنية علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية ، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، الرياض ، السعودية ، 2013، ص 43-50.

1-3- القيادة النموذجية للتعليم : وتعني أن تكون قيادات المنظمة نموذجاً في الالتزام بالتعلم فكرياً وسلوكياً كما تعمل على اكتساب العلم والمعرفة والتنمية الذاتية لقدراتها ومهاراتها، حيث تصبح بذلك نموذجاً حياً وواقعياً للتعليم والتعليم، وهذا النوع من القيادة تقوم بتصميم البناء التنظيمي والهياكل التنظيمية التي تستجيب لاستراتيجيات التعلم، وتمكن العاملين من التعلم وتبادل المعارف ونشر ثقافة الحوار و الانفتاح على الآخرين والمشاركة الفاعلة في صياغة استراتيجيات التطوير والتعلم، ليتحول دور القادة لمعلمين ومتعلمين وتندفق المعلومات بانسيابية بين المستويات الإدارية لتتكامل من خلال ذلك التجارب والخبرات والمعارف وبناء رؤية مشتركة للتعليم.

1-4- ربط التعلم بعمليات وأنشطة المنظمة : لتحقيق التعلم التنظيمي يجب على قيادة المنظمة أن ترتبط بوضوح وبشكل مباشر بين عملية التعلم والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، باعتبار ذلك يمثل أحد الأساليب التي يمكن من خلالها إثبات أهمية تبني التعلم التنظيمي رغم الصعوبات والتحديات، ومن الأساليب التي يمكن من خلالها ربط التعلم باستراتيجيات التنظيم، تكوين فرق التعلم الاستشارية التي تقوم بمراجعة جميع اتجاهات التعلم للتأكد من أن التعلم يؤدي بالفعل إلى تحقيق التقدم والتطور في الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

1-5- التمكين : يعتبر التمكين في ضوء فلسفة التعلم التنظيمي أسلوباً للتعليم، يستطيع من خلاله العاملون من تنمية مهاراتهم و معارفهم، لذلك فإن العاملين عندما يمتلكون صلاحية اتخاذ القرارات، وحرية التصرف و التفكير و اختيار الوسائل والأساليب المحققة للأهداف التنظيمية، فإنهم بذلك يستطيعون اكتشاف المعرفة وتحصيلها وتبادلها ونشرها وتوظيفها وتحسين العمليات التطويرية للمنظمة وتنمية قدراتهم ومساراتهم الوظيفية.

1-6- إدارة المعرفة : قد أورد Marquardt أن إدارة المعرفة هي القلب المحرك للتعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة التي تعمل تنظيمياً وتقنياً على توجيه المعرفة، وعليه يتضح أن إدارة المنظمة للمعارف بفعالية من أهم متطلبات التعلم التنظيمي حيث يتمكن أعضاء التنظيم من تبادل المعلومات والبيانات والمشاركة في تحليل البيانات و استخراج المعاني ذات القيمة التنظيمية .

2- خطوات التعلم التنظيمي :

حتى تتمكن المنظمة من ترسيخ فلسفة التعلم التنظيمي، وتضمن نجاح ممارستها على أرضية سليمة، لابد أن تتسلسل في خطواتها على النحو التالي:¹

- إدراك الفجوة أو التناقض بين ما هو قائم ومطبق فعلياً وبين ما تدعو له القواعد والمعايير، التي يتم بموجبها تقييم الأداء، وقد تزيد الفجوة أو تضيق ويزداد التناقض وتبرز الحاجة إلى ضرورة التدخل السريع.
- إطلاق عملية التحقيق، أي بداية الدراسة الحقيقية لتحليل الواقع وتفسير الظواهر و الانحرافات والوقوف على أسباب التكتّم على حل المشكلات والسكوت على الأخطاء و استمرار السير في الاتجاه الخطأ لإزالة اللبس

¹ مانع سبرينة ، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة : عينة من الجامعات الجزائرية ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تنظيم موارد بشرية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر ، 2015-2014، ص145.

والغموض، حيث يتم في هذه المرحلة جمع البيانات وتحليلها و استخراج النتائج ويتم الاستعانة أحيانا بالدراسات السابقة والأطر النظرية المتاحة ذات الصلة بالظاهرة محل الدراسة، ذلك بحثا عن الاحتمالات ذات العلاقة وصياغة الفرضيات التي تسهم في التفسير وإيجاد الحلول.

- اكتشاف أو وضع الفكرة أو الحل المقترح، هذا يتم بناءا على الخطوتين السابقتين وتوضع من قبل مختصين حيث يتم اختيار الحل أو الفكرة أو النموذج من حيث الصحة ومدى الدقة والملائمة، مع الواقع لإحداث التغيير المطلوب والتحول نحو الصورة الذهنية التي تسعى المنظمة للوصول إليها.

غير أن نجاح هذه الخطوات مرهون بتحقيق مجموعة من الشروط من أهمها ما يلي:¹

- أن يدرك العاملون في المنظمة أو المتعاملين معها أو الفئات المؤثرة منهم حدوث تغيرات في الظروف المحيطة بها
- أن يتبين لهؤلاء الأفراد معنى تلك المتغيرات سواء التي تطرح للمنظمة فرصا وآفاق إيجابية تتيح لها مزيدا من الفعالية والنجاح أو كانت سلبية تهددها بخسائر وأضرار.
- أن يتبين العاملون أو المتعاملون ما يترتب على تلك المتغيرات على مستقبل المنظمة وقدرتها على البقاء والمنافسة ومن ثم تأثيرها عليهم ومدى المنفعة أو الضرر الذي يمكن أن يحدث لهم، وما يتطلبه إدراك الفرص واستثمارها أو تجنب المخاطر أو تفادي آثارها من تعديلات في أنماط العمل وأساليب المنظمة في الاستجابة والتفاعل مع عناصر المناخ المحيط.
- أن يقرر هؤلاء الأفراد تغيير أو تعديل أنماط سلوكهم ليساعدوا المنظمة على مواجهة الموقف الجديد و استثمار ما به من إيجابيات أو تجنب ما به من سلبيات.
- أن يتوفر لهؤلاء الأفراد قدرا من الصلاحية ليضعوا أنماط السلوك الجديدة موضع التطبيق.

3- معوقات التعلم التنظيمي :

هناك عدة معوقات للتعلم التنظيمي منها:

- على صعيد المنظمات غالبا ما تحول الهياكل التنظيمية وقنوات الاتصال دون انسياب المعلومات وسريانها عبر المستويات التنظيمية أو بين الوحدات المختلفة، وتؤدي إلى حصر خبرات العاملين ومعارفهم في مجالات تحددها الصلاحيات ومهام أعمالهم مما يؤثر ذلك سلبا على مستوى قدراتهم الإدراكية للمشكلات التي تواجهها منظماتهم، كما أن الحدود الفاصلة بين الإدارات تحول دون المشاركة بالمعارف والمهارات بين أفراد المنظمة، كما أن توزيع الصلاحيات وفقا لسلم الوظائف هو الآخر يحد من التفاعل والتعامل بين العاملين ووصولهم إلى قواعد المعلومات لاتخاذ القرارات، وكثرة الأعباء الوظيفية ومحدودية الوقت المتاح لإنجازها يقلل من فرص التعلم والاطلاع.²

¹ علي السلمي ، إدارة التميز ، مكتبة الإدارة الجديدة ، مصر، 2002، ص 21.

² عامر خضير الكبيسي ، إدارة المعرفة و تطوير المنظمات ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، المجلد 49، العدد 4، 2009 ، ص.109.

- الممارسة المفرطة لأسلوب المركزية الإدارية يؤدي إلى نتائج سلبية على العمل والمرؤوسين تتمثل في قتل الطموح وانخفاض الروح المعنوية لدى العاملين حيث لا تتاح الفرصة أمامهم لإبراز مواهبهم وقدراتهم... بالإضافة إلى تجاهل الفروق الفردية بين الأشخاص للتعامل معهم في ضوء أنظمة شاملة وعامة، وتجاهل أهمية تفويض السلطات، مما يحد من عملية تمكين الموظفين وطرح مبادراتهم وأفكارهم.¹
- ومن أكثر العقبات التي تواجه التعلم التنظيمي بوجه عام هو وقوع المنظمات فيما يسميه ليفيت ومارش "التعلم الوهمي" حيث يظهر هذا النوع من التعلم عندما تلجأ المنظمات عن جهل أو عن قصد إلى تفسير الظواهر أو أنها تنوهم النجاح وتحاول البقاء على ماهية عليه، وقد تصر على جعله خبرة ناجحة وقابلة للتكرار والمحاكاة خلافا لما هو متحقق فعليا، وهذا ما يسمى بفتح الكفاءة أو النجاح الذي يؤدي إلى التعلم الوهمي.²
- إن الافتقار إلى القيادات الواعية بأهمية التعلم التنظيمي في بناء المنظمة المتعلمة والرغبة في المشاركة الفاعلة في تطبيق فكرة المنظمة المتعلمة، من خلال تذليل الصعوبات التي تضعها بعض المستويات الإدارية للحيلولة دون ذلك شرط أساسي لتحقيق التعلم التنظيمي، حيث يشير سنج إلى أن القادة هم الذين يلتزمون فعليا بعملية التغيير في أنفسهم ومنظمتهم، وبالتالي التركيز على مفهوم القيادة التحويلية والذي يتلاءم مع الاتجاهات نحو بناء المنظمة المتعلمة.³

المطلب الثالث : أثر إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي

إن اتجاه المنظمات لتبني إدارة المعرفة دفعها لربط هذا المتغير بالمتغيرات السلوكية، وذلك من أجل ضبط هذا الأخير والاستفادة منه بشكل جيد، فمن خلال هذا العنصر سيتم توضيح أثر إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي، من خلال قياس إدارة المعرفة في ظل التعلم التنظيمي، وسيتم شرح كيفية اعتبار إدارة المعرفة كدعامة للممارسات التعلم التنظيمي وفي الختام كيف يمكن للمنظمة تحقيق ميزة تنافسية من خلال توظيف التعلم التنظيمي في ظل إدارة المعرفة.

أولا : قياس إدارة المعرفة في ظل التعلم التنظيمي

هناك عدة أدوات ومؤشرات لقياس وتقييم مدى توفر خصائص التعلم التنظيمي في المنظمات التي تتبنى إدارة المعرفة، نذكر منها:

1- التخطيط الاستراتيجي :

يجب أن تكون الاستراتيجيات والسياسات مصممة لدعم عملية التعلم لأجل ضمان مشاركة جميع الأفراد في تشكيلها ثم تنفيذها، لأن رؤية المنظمة يجب أن تعكس وبوضوح توجهاتها وأهدافها الاستراتيجية وأن تكون

¹ محمد بن علي إبراهيم الرشودي ، بناء نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالملكة العربية السعودية ، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية بالملكة العربية السعودية ، 2007 ، ص 83.

² عامر حضير الكبيسي، مرجع سابق، ص 109.

³ عبد الرحمن بن أحمد هيجان ، التعلم التنظيمي : مدخلا لبناء المنظمات القابلة للتعلم ، الإدارة العامة المجلد السابع و الثلاثون ، العدد الرابع . 1998 ، ص 70.

مدعومة من طرف هؤلاء، عليها أن تركز وبشكل خاص على تطوير قدراتهم لأن القيادة الاستراتيجية هي التي تحدد التوجه الاستراتيجي من خلال الالتزام الطويل الأجل بالتعلم، وعلى هذا الأساس عليها أن تدعم وتعزز ثقافة التعلم المستمر، والقضاء أو على الأقل التقليل من الحواجز الموجودة بين مختلف أقسام المنظمة.

2 - البيئة التنظيمية المرنة :

بالإمكان تعريفها على أنها قدرة المنظمة على تصميم الأنظمة، والهياكل التنظيمية و الاجتماعية القادرة على الاستيعاب والتكيف مع المتغيرات، والأحداث البيئية الحالية والتي تتصف بالديناميكية و الاستمرارية، الأمر الذي يتطلب وجود صفات قيادية فعالة، وموارد بشرية كفؤة من أجل تشكيل رؤية مستقبلية وبشكل ديناميكي ضمن بيئة متقلبة، وخلق الدوافع لتحقيقها عبر مزج رؤية المنظمة برؤية الأفراد.¹

3- التعلم الفردي :

التغير الدائم نسبيا في سلوك الفرد والذي يحدث نتيجة الخبرة المكتسبة من التجارب أو الممارسات السابقة التي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية، وله شروط محددة، وحتى يتعلم الفرد لابد أن يكون لديه هدف معين يسعى إلى تحقيقه، وأن يمتلك القدرة على التعلم، لتصبح بذلك عملية خلق واكتساب المعارف من طرف الفرد.

4- التعلم الفرقي :

أي تعزيز وبشكل مستمر القدرات الجماعية وتحسين فعالية الفريق، نجده يركز على العمل الجماعي والحوار وتبادل الأفكار والمهارات لحل المشاكل، وتحقيق الأهداف الجماعية.

5- الثقافة التنظيمية الداعمة :

مفهومها يشير إلى أن ثقافة المنظمة يجب أن تسهل التعلم المستمر لجميع أعضائها، وذلك بالاعتماد على خصائصها وأنماط تسييرها، فالوعي بالحاجة إلى التعلم في جميع مستوياته الفردية والجماعية والتنظيمية، وفي ظل المعرفة ومشاركتها وتطبيقها و الاستفادة منها، نجد هذا كله يخدم الأهداف التنظيمية كحل المشاكل، عملية التعلم الديناميكية، التخطيط الاستراتيجي وصناعة القرار كلها أهداف المنظمة المتعلمة، هذا معناه أنه على كل فرد داخل المنظمة أن يكون مستعدا للالتزام بعملية التعلم، والتحسين المستمر وتبادل المعارف والتكيف مع متغيرات

¹ سهي قنصي ، مرجع سابق ، ص 69.

البيئة المحيطة، ويكون هذا من خلال الثقافة التنظيمية المتفتحة من أجل إزالة الحواجز التي تعيق التعلم الجماعي ويمنح فرص التعلم المستمر إلى جميع أعضاء المنظمة، كما يشجع تحمل المخاطرة وقبول التغيير.

6- القيادة الفعالة :

أسلوب يهدف إلى بناء اهتمامات مشتركة بين كل من القادة والأفراد للوصول إلى رؤية جماعية مشتركة، وذلك من خلال إنشاء علاقة تكاملية فيما بينهم تربط بين حاجات الأفراد ورغباتهم، وقدرة القيادة على فهمها وتأسيس طموحات جماعية في سبيل إيجاد البيئة الملائمة التي تعمل على تفويض الأفراد.¹

ثانيا : إدارة المعرفة داعمة لممارسات التعلم التنظيمي.

إن اعتماد كل من إدارة المعرفة وممارسات التعلم التنظيمي اليوم في المنظمات تمثل الوسيلة الأفضل لهم من أجل تحقيق مكاسب أفضل وأكبر من التي كانت تجنيها في ظل الإدارة التقليدية سابقا، غير أن هذا التوجه الجديد يجب أن يصاحب بإرادة من القيادات العليا، وأن يصبح هذا التوجه الجديد استراتيجية مطبقة وليس مجرد حبر على ورق وقد أشار بيتر سينج بأن الحاجة إلى فهم التعلم، وكيفية تعلم المؤسسات وتحقيق التراكم في هذا التعلم هي اليوم أكثر إلحاحا من أي وقت مضى، كما أن وفي كل الأحوال يعطينا التعلم فرصا جديدة لاكتساب، وإنتاج المعرفة لأن التعلم هو أصل القدرة على رؤية الأشياء من أبعاد وأوجه متنوعة، أي بمعنى القدرة على التفكير خارج القوالب الجامدة التقليدية وخارج الصندوق الأسود، كما يستطيع التعلم التنظيمي كذلك تسجيل وتوثيق المعرفة المكتسبة من خلال التجربة في الأجل القصير بما يجعل هذه المعرفة متاحة للآخرين أو عندما تكون المعرفة مرتبطة بعمل الأفراد الموظفين في المؤسسة في الأجل البعيد وهذا يتطلب شروط جوهرية للتعلم التنظيمي في مقدمتها استقطاب المعرفة التنظيمية، تطوير ثقافة التعلم، تحديث الذاكرة التنظيمية وكذلك مشاركة المعرفة الموجودة في ذاكرة المنظمة². غير أن نجاح عملية اكتساب المعرفة، استخدامها وتطويرها يتوقف على قدرة إدارة المنظمة على تذكر وتخزين المعرفة التي قامت باكتسابها خلال عملية التعلم أو المعرفة التنظيمية المتراكمة، وبالتالي تحتاج المنظمة إلى تطوير نظم الذاكرة التنظيمية لدعم عملية التعلم و استقطاب المعرفة بغية تطبيقها أو عادة إنتاجها على المستوى الفردي أو الجماعي وحتى على المستوى التنظيمي، وطالما أن تعلم الفرد للمعارف والمهارات الجديدة قد يتم عبر ممارسة العمل اليدوي، وأن هذا التعلم ينفصل عن الآخرين في بيئة العمل وقد يكون جزء من عملية تعلم الفريق، لذا وفقا لهذا المنظور الحديث يصبح التعلم التنظيمي عملية تقوم من خلالها المنظمات بتعزيز قدراتها

¹ خيرة عيشوش ورفيقة بوسالم، "تأثير التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة على الابتداء التنظيمي في المؤسسات الجزائرية: نموذج هيكلي مع نموذج مفاهيمي"، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 4، العدد 4 (7) ص 8-9.

² سهى قضي، مرجع سابق، ص 72.

على العمل الفاعل والمؤثر لتطبيق المعرفة.¹ من جانب آخر فإن القيادات الإدارية الملتزمة بمفاهيم إدارة المعرفة، والساعية إلى تدعيم تطبيقاتها في المؤسسة هم ممن يركزون على تسريع التعلم التنظيمي، وذلك من خلال الممارسة التشاركية للإدارة التي لا تحتكر المعرفة وحق اتخاذ القرار، بل تعتمد إلى تمكين الموارد البشرية ذوي المعرفة، وكما تتيح لهم حرية الحركة والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات، مما يحفزهم على استخدام ما لديهم من معارف، ومن ثم الانتقال بالممارسة التنظيمية من مستوى إلى آخر، وكذلك الانتقال وفق التطورات في المواقف ومتطلباتها، أي تحفز على سرعة وعمق التعلم التنظيمي.

كما يقدم Foray التعلم من خلال الممارسة كوسيلة لإنتاج المعرفة خاصة عند مواجهة المشاكل في نهاية الأنشطة التشغيلية يشير هذا المؤلف إلى أن التعلم هو مصدر لتحسين الإنتاجية، وإن كان منخفضا بشكل فردي، ولكنه مهم عند الجمع.

وكذلك شرح Duizabo et Guillaume أن عملية إدارة المعرفة بمراحلها المختلفة تصاحب عملية التعلم التنظيمية، والواقع أن مرحلة إنشاء المعرفة تحسن عملية التعلم وتغذيها لتصبح معرفة جديدة، و تضمن مرحلة الرسملة للحفاظ على المكاسب التي تدخر عملية التعلم العودة إلى الصفر خاصة من خلال جهود الحفظ، وأخيرا فإن مرحلة نقل المعرفة تصاحب تطور عملية التعلم من خلال تقاسم الخطوات والأساليب والمؤشرات الرئيسية.²

ثالثا : التعلم التنظيمي كميزة تنافسية في عصر إدارة المعرفة .

عرف Kotler الميزة التنافسية بأنها مقدرة المنظمة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده، وكما يمكن للمنظمة تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق القيمة في مجال تخفيض التكاليف مقارنة بمنافسيها، أو العمل على أدائها بأسلوب تقود إلى التميز، وتخفيض التكلفة.³

هناك عدد من الباحثين أكدوا أن القدرات التنافسية للمنظمة تساهم في خلق التعلم التنظيمي، وبعضهم الآخر يشير إلى أن للتعلم التنظيمي دورا في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة. إلا أن الجدل الفكري لا يزال يتعدى أفكار الباحثين والمفكرين والمختصين، فهو يحتاج إلى المزيد من البحث والدراسة، فضلا عن دورها في ظل

¹ يوسف عبايدية، التعلم التنظيمي المستدام كمدخل استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية) أطروحة دكتوراه في علوم الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2017/2018، ص 58-59.

²Fairouze 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, 20/11/2019 p159.

³ يوسف عبايدية، مرجع سابق، ص 135.

اقتصاد تجاوز الإطار التقليدي القائم على التكاليف، والحجم الاقتصادي إلى اقتصاد قائم على التعلم والمنافسة المستمرة. وخضعت العلاقة بين المتغيرين إلى جدل فكري بين الباحثين والمفكرين.¹

وفقاً لـ Garvin وآخرون التعلم التنظيمي هو الآن الميزة التنافسية المستدامة الوحيدة للمنظمة، وهم يعتقدون أنه ينبغي للمنظمات أن تنظر بجدية في أن تصبح منظمات تعليمية من خلال اكتساب أشخاص يمكنهم إنشاء المعرفة و اكتسابها ونقلها، بالنسبة إلى ليروي يفهم التعلم من ناحية على أنه تعديل لسلوك المنظمة استجابة للتغيرات في البيئة، أو كعملية تجريبية وخطأ لتصحيح سلوك المنظمة، ومن ناحية أخرى، كتحويل في مجموعة المعرفة التنظيمية أو كتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة. نركز هنا على أن التعلم التنظيمي كعملية التحسين المتكرر للعمل التنظيمي، التقليد، الابتكار التنظيمي، التفكير في أساليب العمل، التفاعل، التنشئة الاجتماعية، والحفظ التعلم.² ومن أجل أن يكون التعلم التنظيمي مصدراً فعالاً للميزة التنافسية لا بد من توفير الشروط التالية وهي:³

1- التعلم المستمر: أي أن يكون التعلم عملية مستمرة وليس اهتماماً عابراً.

2- البحث عن مصادر التعلم: حيث يمكن الحصول على المعرفة والخبرات من داخل المنظمة وخارجها ومن أي مكان آخر.

3- تحويل التعلم إلى قيمة : وهذا بتوفير طريقة منهجية لتحويل التعلم إلى نتائج ذات قيمة سواء في زيادة أصول المعرفة وتعظيم الرأس المال الفكري للمؤسسة أو في تحسين نتائج أداء الموظفين داخل المنظمة.

4- قياس التعلم: أن يتم قياس التعلم بشكل دوري وبطريقة منظمة تعتمد على استخدام المعايير التنافسية، مما يجعل المنظمة أسرع وأشمل في التعلم من منافسيها. وفي النهاية يمكن أن نقول أن معظم التغيرات التي عرفها العالم فرضت على المنظمات ضرورة أن تكون لديها القدرة على إعادة ترتيب أوضاعها، وتعزيز خبرات وتجارب مواردها البشرية لمواجهة هذه التغيرات، وبالتالي ضرورة الاعتراف بحتمية التعلم المستمر، لأنه يعتبر المرشد الذي يدها على أحسن طريق لاستثمار وتفعيل أهم ثرواتها وهي ثروة الفكر و رأس مالها الفكري، كما سيؤدي إلى تهيئة مناخ تنظيمي يصل بالمنظمة إلى الأداء المتميز، وهذا من خلال استثمار طاقات البشر، وتعميق رغبتهم في التعلم من أجل تحسين أدائهم، إزالة معوقات اكتساب المعرفة وتنمية المهارات والتعامل مع الموارد البشرية كأعضاء في فرق العمل،

¹ محمد جبار هادي يوسف الظالم، "التعلم التنظيمي وأثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة (دراسة مقارنة لآراء عينة من التدريسيين في جامعات الفرات الأوسط، مذكرة ماجستير في علوم الإدارة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2010، ص 131.

² Fairouze Halitouche, Mustafa Meziani.cit,pop159.

³ مراد علة، "التعلم التنظيمي في ظل الإدارة المعرفية: مدخل المنظمات المتعلمة في عصر العولمة"، مجلة دراسات وبحاث، جامعة الجلفة، العدد 8، 2012، ص 55-56.

وتنميتهم باستمرار من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستمرة في ظل ظروف تنافسية متغيرة، وبالتالي على المنظمات معرفة كيفية الوصول إلى المعرفة من خلال التعلم، لأنها مصدرا أساسيا للميزة التنافسية، ويجب عليها امتلاكها ومعرفة كيفية إدارتها، وهي ما يسمى برأس المال الفكري، الذي عليها معرفة كيفية امتلاكه، إدارته وقياسه، والمحافظة عليه من التقليد من قبل المنافسين، والعمل على عدم تقادمه وهذا يتحقق فقط بالتعليم المستمر.¹

¹ لويذة فرحاني، مرجع سابق، ص 215-216.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

تعتبر الدراسات السابقة لأي بحث من المراجع الهامة التي تساهم في إثراء الأبحاث العلمية ، لهذا سيتم في هذا المبحث عرض بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة ومقارنتها بالدراسة الحالية و مجال الاستفادة منها.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية.

سنتطرق في هذا المطلب إلى عرض الدراسات السابقة باللغة العربية.

أولاً: الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة.

1- دراسة الأمين حلموس (2017)، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون لتحقيق ميزة تنافسية، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون لتحقيق ميزة تنافسية مع التركيز على إدارة المعرفة التسويقية في جانبها المتعلق بمعرفة الزبون لدى مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط والتي بلغ عددها ثمانية بنوك، ستة بنوك من القطاع العام وبنكان من القطاع الخاص وقد بلغ العدد الإجمالي لموظفين 131 موظف تم أخذ عينة منه بلغت 114 موظف بنسبة تقدر بـ 87% . وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: ¹

- وجود علاقة طردية قوية بين المتغير المستقل الثاني إدارة العلاقة مع الزبون وبين المتغير التابع الميزة التنافسية.
- تستخدم البنوك الجزائرية بولاية الأغواط إدارة العلاقة مع الزبون.
- تمتلك البنوك الجزائرية بولاية الأغواط الميزة التنافسية.

2- دراسة ججقيق زكية (2017)، دور التشارك المعاري و التمكين في تطوير الكفاءات البشرية ، هدفت هذه الدراسة إلى دور التشارك المعاري و التمكين في تطوير الكفاءات البشرية في مؤسسات القطاع الإلكتروني بولاية برج بوعرييج ، من خلال اختبار إحصائي لنموذج مقترح يتكون من ستة أبعاد تقيس التشارك المعاري و سبعة أبعاد تقيس التمكين و أربعة أنواع من الكفاءات تقيس الكفاءات البشرية . و أجريت الدراسة على عينة حجمها (262) تتكون من إطارات و أعوان تحكم التابعين لوحدة (الإنتاج/التركيب) في عشر مؤسسات إلكترونية بولاية برج بوعرييج، بالاعتماد على أداة الاستبانة لجمع البيانات ، و تمت المعالجة الإحصائية للبيانات المجمعة باستخدام برنامج (SPSS)، و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: ²

- أن تطبيق التشارك المعاري أو التمكين في المؤسسات محل الدراسة يؤدي إلى تطوير الكفاءات البشرية ، و تطبيقهما معا يؤدي إلى نتيجة أفضل .
- وأن للتشارك المعاري و للتمكين دور في تطوير كل نوع من أنواع الكفاءات في المؤسسات محل الدراسة .
- فرق العمل هي أكثر الأبعاد المؤدية والمحققة للتشارك المعاري في المؤسسات محل الدراسة.

¹ الأمين حلموس ، " دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون لتحقيق ميزة تنافسية" أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة، 2017.

² ججقيق زكية ، دور التشارك المعاري و التمكين في تطوير الكفاءات البشرية : دراسة ميدانية في مؤسسات قطاع الصناعات الإلكترونية بولاية برج بوعرييج ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، قسم التسيير ، جامعة الجزائر 3، 2016-2017.

3- دراسة ريماء علي حلاق (2017)، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات، هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع ممارسة إدارة المعرفة في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرين و المدرسين و عملية اتخاذ القرارات في مدارس التعليم الثانوي العام ، وكذلك تحديد دور إدارة المعرفة التي يمارسها المديرون والمدرسون في عملية اتخاذ القرارات في المدارس الثانوية العامة ، وتكونت عينة البحث من جميع مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق والبالغ عددهم (76) مديراً، ومن (500) مدرساً من مدرسي المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقامت الباحثة ببناء أداة الدراسة المتمثلة في استبانة لدراسة واقع ممارسة إدارة المعرفة في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، ودراسة واقع ممارسة عملية اتخاذ القرارات في هذه المدارس، وتألّفت الاستبانة من (83) بنداً، موزعة على مجالين هما (إدارة المعرفة، اتخاذ القرارات). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:¹

- ضرورة رسم استراتيجية مناسبة لإدارة المعرفة من قبل وزارة التربية والتعليم.
- العمل على إنشاء إدارة متخصصة لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات لدعم القرارات بما يضمن الحصول على أكبر عائد منها.

4- دراسة حنان أبوبكر أحمد مليطان (2016)، دور إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير مكونات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي بالمصارف التجارية و لتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي وللوصول إلى البيانات اللازمة تم تصميم إستبيان ، وتألّف مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراته، حيث كان إجمالي المجتمع (128) قيادياً و تم باستخدام برنامج (SPSS) ، حيث تم توزيع (123) إستبيان وخضعت (90) استمارة إلى التحليل الإحصائي وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها ما يلي:²

- وجود علاقة طردية بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي ، وكذلك وجود علاقة طردية بين مكونات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي.
- وجود انخفاض في مستوى الأداء التنظيمي بالمصارف التجارية بمدينة مصراته .

5- دراسة نضال محمد الزطمة (2011)، إدارة المعرفة و أثرها على تميز الأداء، هدفت هذه الدراسة الحالية إلى بيان دور إدارة المعرفة و علاقتها بتميز الأداء في الكليات و المعاهد التقنية المتوسطة العاملة، في قطاع غزة تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية و رؤساء الأقسام الإدارية المتفرعين في خمس كليات والبالغ عددهم (455) و اشتملت عينة الدراسة على (279) فرداً، وتم استخدام برنامج (SPSS)، لمعالجة البيانات وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:³

¹ ريماء علي حلاق، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين و المدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق ، رسالة ماجستير، كلية التربية ، قسم التربية المقارنة ، جامعة دمشق ، 2016-2017.

² حنان أبوبكر أحمد مليطان ، دور إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي ، رسالة الماجستير في العلوم الإدارية ، الأكاديمية الليبية ، مصراته ، مدرسة العلوم الادارية ، شعبة الادارة و التنظيم ، 2016.

³ نضال محمد الزطمة ، إدارة المعرفة و أثرها على تميز الأداء ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2011.

- تحرص الكليات التقنية المتوسطة على توفير مصادر للحصول على المعلومات التي تساعد العاملين على وضع حلول للمشكلات التي تواجههم.
- توفر الكليات التقنية المتوسطة الخدمات الإلكترونية التي تتيح للعاملين الحصول على المعرفة وتناقلها فيما بينهم ، وللطلبة متابعة المستجدات والمعلومات الخاصة بهم.
- تبادل الكليات التقنية المتوسطة بتوزيع وإيصال المعرفة المتوفرة إلى الأفراد.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي

- 1- دراسة رحمون رزيقة ، د. وسيلة السبي ، د. يزيد تفرات (2019)، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين أداء المنظمات، هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على التعلم التنظيمي لما له من أهمية في تحسين أداء المنظمات حيث يعد التعلم التنظيمي أحد أهم العوامل التي تساعد المنظمات على المنافسة الاقتصادية في الأسواق العالمية وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:¹
 - الحفاظ على التراكم المعرفي و بناء تراكم فكري معتمد على كفاءته وقدرته.
 - وجود أثر إيجابي للمنظمات المتميزة على مستويات التعلم التنظيمي.
- 2- دراسة ترغيني صباح(2018)، دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية، حاولت هذه الدراسة اختبار وقياس مساهمة التعلم التنظيمي بأبعاده الستة: (تعلم الأفراد والتعلم بين الأفراد في الوظيفة الواحدة والتعلم بين الوظائف، التعلم من الزبائن، التعلم من المنافسين والتعلم من الموردين) في دعم الابتكار، منهجية الدراسة الوصفية اعتمدت على مقارنة كمية بالتطبيق على دراسة حالة مؤسسة كوندور لإنتاج الأجهزة الكهرو منزلية والإلكترونية. وجمع البيانات الأولية تم بصورة رئيسية اعتمادا على 100 استبياناً بحثياً إضافةً لمقابلة موجهة مع السيد مدير الجودة، فيما تمثلت المعلومات الثانوية في مجموعة من الوثائق والسجلات الداخلية للمؤسسة وبعض المقالات والدراسات، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:²
 - تأثير بعدين من أبعاد التعلم التنظيمي الستة في دعم الابتكار.
 - وجود أثر إيجابي لدور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار بالمؤسسة محل الدراسة.
 - يوجد أثر سلبي للتعلم بين الوظائف في دعم الابتكار بالمؤسسة محل الدراسة.

- 3- دراسة خليفة وليد خليفة السنان (2017)، أثر استراتيجيات الموارد البشرية على التعلم التنظيمي في البنوك الإسلامية في دولة الكويت ، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات الموارد البشرية على التعلم التنظيمي في بيت التمويل الكويتي وتمثلت استراتيجيات الموارد البشرية بـ (التوظيف، التدريب و التطوير، تعويضات المحافظة على الموارد البشرية) كما تمثلت أبعاد التعلم التنظيمي بـ (تمكين العاملين، القيادة الاستراتيجية والتعاون والتعلم الجماعي، الاستفهام والحوار، التعلم المستمر، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، أنظمة التعلم) تكون

¹ رحمون رزيقة ، د. وسيلة السبي ، د. يزيد تفرات ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين أداء المنظمات ، المجلد 03، العدد 03، مجلة اقتصاد المال والأعمال، الجزائر، أكتوبر 2019.

² ترغيني صباح، دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2017- 2018.

مجتمع الدراسة من جميع العاملين في بيت التمويل الكويتي، تم توزيع (350) استبانة استرجع منها (307) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:¹

- وجود أثراً لاستراتيجيات التوظيف، والتدريب والتطوير، والمحافظة على الموارد البشرية على التعلم التنظيمي بيت التمويل الكويتي .

4- دراسة مشعل دحام الظفيري،(2016)، أثر استراتيجية التعلم التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية التعلم التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية، ولتحقيق أهداف الدراسة وزعت استبانة على أفراد مجتمع الدراسة المكونة من (250) موظف في المؤسسات الإدارية المختلفة في المؤسسات العسكرية، و استرجاع (221) استبانة منها صالحة للتحليل الإحصائي، و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :²

- أن مستوى التعلم التنظيمي في المؤسسات العسكرية جاء مرتفعاً من وجهة نظر أفراد العينة.
- يوجد أثر دال إحصائياً لاستراتيجيات التعلم التنظيمي المتمثلة في (التعلم بالأوامر والتعلم بالاستدلال و التعلم بالاستقراء و التعلم بالتناظر الوظيفي والتعلم بالمثال والتعلم بالملاحظة و الاستكشاف) على أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية .

5- دراسة حمد بن قبلان آل فطيح (2013)، علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية ، هدفت الدراسة إلى التعرف على إسهام تطبيقات القيادة التحويلية في تحقيق التعلم التنظيمي بالأجهزة الأمنية دراسة مقارنة على المديرية العامة للأمن العام و المديرية العامة للجوازات بالرياض ، حيث تناولت الدراسة مفهوم القيادة و القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي و الفرق بين التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة ، وقد استندت الدراسة في جمع البيانات الميدانية و الأسلوب الوثائقي و التحليلي لبناء الخلفية العلمية و الإطار النظري للدراسة ، و قد تكون مجتمع الدراسة من الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات بالرياض و البالغ عددهم 521 ضابطاً ، و قد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:³

- توفر السلوك القيادي التحويلي بالأجهزة الأمنية بدرجة مرتفعة.
- توفر ممارسة التعلم التنظيمي بالأجهزة الأمنية بدرجة مرتفعة.
- وجود علاقة إيجابية طردية بين القيادة التحويلية و التعلم التنظيمي.
- وجود مزايا للقيادة التحويلية والتعلم التنظيمي في تنمية المهارات الإبداعية والابتكارية.

¹ خليفة وليد خليفة السنان ،أثر استراتيجيات الموارد البشرية على التعلم التنظيمي في البنوك الإسلامية في دولة الكويت ،رسالة ماجستير ،كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ،إدارة الأعمال ،جامعة آل البيت ، 2017.

² مشعل دحام الظفيري، أثر استراتيجية التعلم التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية ،رسالة ماجستير كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ،قسم الإدارة العامة ،2016.

³ حمد بن قبلان آل فطيح علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية أطروحة دكتوراه ،كلية الدراسات العليا ،قسم العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2013.

ثالثا: الدراسات المتعلقة بأثر إدارة المعرفة في التعلم التنظيمي

1- دراسة الطاهر لوراسية، (2021)، أثر ممارسات إدارة المعرفة على مستويات التعلم التنظيمي داخل المنظمات، تهدف الدراسة الحالية إلى توضيح درجة تأثير إدارة المعرفة على مستويات التعلم التنظيمي داخل المنظمات الكبيرة الحجم الناشطة في منطقة عنابة، حيث تم إختيار عينة تشتمل على (152) فرد تمثل جميع الإطارات في قسم الموارد البشرية، و توصلت الدراسة الحالية إلى مجموعة من النتائج نذكر منها مايلي: ¹

- وجود مستوى مقبول لكل من ممارسات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.
- وجود علاقات الارتباط المعنوية بين أبعاد متغيري الدراسة.
- وجود علاقات تأثير نحو مستويات التعلم التنظيمي تمارسها إدارة المعرفة.

2- دراسة سهى قفصي (2021)، إدارة المعرفة وأثرها على التعلم التنظيمي، هدفت هذه الدراسة إلى إختبار 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. كما تم إستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة، حيث تم توزيعها على عينة ملائمة شملت 75 عاملا في المؤسسة، في حين تم إستخدام برنامج (SPSS) من أجل تحليل البيانات و إختبار صحة فرضيات الدراسة، و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: ²

- يوجد مستوى مرتفع لكل من إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في المؤسسة المينائية محل الدراسة.
- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على التعلم التنظيمي بالمؤسسة المينائية لسكيكدة.

3- دراسة سعيدة ضيف (2019)، القيادة التحويلية و دورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء متطلبات متعلمة هدفت هذه الدراسة إلى إختبار الأثر غير المباشر للقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من خلال توسيط أسلوب إدارة المعرفة و ذلك من وجهة نظر الموظفين من خلال دراسة ميدانية على مؤسسة إقتصادية جزائرية تمثلت في مؤسسة إتصالات الجزائر، كما تم تصميم إستبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة الذي قدر ب (1875) موظف، حيث تم توزيع (340) إستبانة أسترجم منها (295) إستبانة بلغ الصالح منها للتحليل الإحصائي (282) إستبانة وفي ضوء ذلك جرى جمع و تحليل البيانات بإستخدام برنامج (SPSS) و قد تم التوصل إلى عدة نتائج أهمها: ³

- إن القيادة التحويلية تمارس بدرجة متوسطة بمؤسسة إتصالات الجزائر، من وجهة نظر الموظفين.
- أن مستوى ممارسة أسلوب إدارة المعرفة كان متوسطا في مؤسسة إتصالات الجزائر، من وجهة نظر الموظفين.

¹ الطاهر لوراسية، أثر ممارسات إدارة المعرفة على مستويات التعلم التنظيمي داخل المنظمات، المجلد 10، العدد 1، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، الجزائر، ماي 2021.

² سهى قفصي، إدارة المعرفة وأثرها على التعلم التنظيمي دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيكدة، مذكرة شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، قسم التسيير، جامعة جيجل، 2021.

³ سعيدة ضيف، " القيادة التحويلية و دورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء متطلبات متعلمة : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر "، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الحلفة، 2018-2019.

- أن مستوى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة كان مرتفعاً في مؤسسة إتصالات الجزائر، من وجهة نظر الموظفين .
- **4- دراسة داسي وهيبية (2014)**، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، هدفت الدراسة الحالية لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ومن أجل ذلك تم إجراء الدراسة، التي إستهدفت إطارات المؤسسات ، أما التحليل فقد أجري 137 إستبيان ، و إستخدمت الإستبيان و المقابلة كأداة للدراسة ، و شملت الدراسة ثلاث فرضيات صفرية ، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها :¹
- أن درجة ممارسة و توظيف إدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية الجزائرية المبحوثة كانت بمستوى مرتفع ، و كان أعلاها بعد إكتساب المعرفة و أقلها بعد إنشاء المعرفة .
- أن درجة الوعي للممارسات الثقافية التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المبحوثة كانت بمستوى مرتفع و كان أعلاها بعد بناء الذاكرة التنظيمية و أقلها بعد التوجه بالأفراد.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة و أبعادها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

سنتطرق أيضاً في هذا المطلب إلى عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.

أولاً: الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة

- 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 مؤسسات للمديرين المتواجدين في المؤسسات التعليمية ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام إستبانة لجمع البيانات و تم توزيعها على 200 امرأة يعملن في مناصب إدارية في مؤسسات التعليم العالي اللبنانية والسورية و إستخدام تقنية النمذجة المعادلة الهيكلية والعينة المستقلة، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:²
- وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة التي تم تحليلها في الدراسة.
- وجود فروق غير معنوية في اختبار t في العينة المستقلة بين مؤسستي التعليم العالي اللبنانية والسورية.
- 2- دراسة Reza Sepahvand و Ali Hozni (2018)** ، هدفت هذه الدراسة إلى تقويم تأثير إدارة العلم و المعرفة على ريادة الأعمال الصحية التنظيمية عن طريق القدرة على التعلم، تمثلت عينة الدراسة في 370 عينة من مشافي محافظة كيلان في الجمهورية الإسلامية الإيرانية، و يجب على صانعي القرار والمسيرين في وزارة الصحة التعامل بجدية مع المشاكل التي تعاني منها إدارة المعرفة و الإستراتيجيات التي تهدف إلى تطوير

¹ داسي وهيبية ، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013-2014.

² Jurgita Raudeliuniene and Ibrahim Matar Knowledge Management Practice for Sustainable Development in Higher Education Institutions: Women Managers' Perspective.2022.

إمكانيات التعلم التنظيمي من أجل تعزيز ريادة الأعمال في مجال الصحة وتطوير الخدمات الصحية، وقد توصلت نتائج الدراسة:¹

- إن الإلتعاش والتوجه إلى إدارة المعرفة ووسعت قدرة التعلم التنظيمي يؤدي إلى تقوية ريادة الأعمال، لذلك يجب على الرؤساء وصانعي قرار قسم الصحة أن ينتبهوا إلى هذا الامر.

3- دراسة Abdelahq sari (2006)، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في حوكمة المشاريع، من خلال إبراز أهمية إدارة المعرفة، إستخدمت الدراسة الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وأسلوب العينة. توصلت إلى نتائج عدة منها:²

- إدارة المعرفة لها تأثير إيجابي في تحقيق أهداف المنظمة.
- إدارة المعرفة تحقق الميزة التنافسية للمنظمة.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي

1- دراسة Alexander Barão وآخرون (2017)، إنطلق الباحثون في هذه الدراسة من الإعتقاد أن فهم المجتمعات التنظيمية يعزز القدرة على تعزيز التعلم الرسمي و الغير الرسمي فيها وكذا تعزيز عملية إتخاذ القرار. وتهدف الدراسة إلى إنشاء مواقع بيانات من أجل التعلم لتبادل المعرفة وإعادة إستخدام المشاريع، كما أن الإدارة الفعالة تستند إلى الطبيعة الديناميكية للمعرفة التنظيمية (رأس المال الفكري)، وقد خلصت نتائج إلى مايلي:³

- إن تسجيل المعارف، الأنماط السلوكية أو المورفولوجية تساعد في النهاية في إستنباط طرق لدعم التعلم.

2- دراسة Abdelmalek Djedjig (2014)، هدفت هذه المقالة إلى التحقيق في واقع التعلم التنظيمي في الأعمال البحرية للشركة في شرق الجزائر (SOTRAMEST)، من خلال قياس تأثير الركائز الأساسية التي تعزز إكتساب وتبادل المعرفة عبر ممارسة التعلم الفردي والجماعي وعلى المستوى الكلي، لمستوى الشركة ولتحقيق أهداف هذه الدراسة إقترح الباحثون أن يكون للنموذج متغيرين، المتغير المستقل المتمثل في مرونة الهيكل التنظيمي، القيادة التشجيعية للتعلم، القيم المشتركة، المعرفة المشتركة، تمكين الموارد البشرية والتدريب، والمتغير التابع يمثله مستويات التعلم التنظيمي الثلاثة، تم توزيع إستبانة على 263 عاملاً بنسبة 60% من مجموع العينة. باستخدام برنامج (SPSS) لتحليل البيانات، وقد توصلت النتائج إلى مايلي:⁴

¹ Reza Sepahvand and Ali Hozni, "Effect of Knowledge Management on Health Entrepreneurship through Organizational Learning Capacity in Hospitals of Guilzn Province", Knowledge management and health entrepreneurship, mums.ac.ir/j-finej June 25, 2018.

² Le Rose de la gestion des connaissances dans la gouvernance de projet de gouvernance cas de la startegie maroc ,Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires (mba recherche) ; université du Québec àmontréal service des bibliothèques ,septembre 2006 ;VOT 11;no 8 .

³ Alexandre Barão and others, "A knowledge management approach to capture organizational learning networks", Elsevier Ltd, 2017.

⁴ Abdelmalek Djedjig . The reality of organizational learning practice in maritime works company in Eastern Algeria (SOTRAMEST). el-Bahith Review Vol. 14 No. (2014)

- وجود علاقة إيجابية بين الركائز الأساسية التي تعزز اكتساب وتبادل المعرفة ومستويات التعلم التنظيمي.
- **3- دراسة Chi- chuan Wu و Shu-Hsien Liao (2009)**، هدفت الدراسة إلى تقصي العلاقة بين إدارة المعرفة، التعلم التنظيمي والابتكار التنظيمي معا في الأعمال كثيفة المعرفة، وقد تم إستخدام 327 عينة في البحث، وقد أظهرت الدراسة أن إدارة المعرفة تعتبر مصدر مهم للمنظمات ولقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:¹
 - أن التعلم عبارة عن وسيط لإدارة المعرفة و سوف تؤثر بشكل كبير على الابتكار التنظيمي.
 - من خلال التعلم التنظيمي، سيكون لإدارة المعارف تأثير أكبر على الابتكار التنظيمي.
 - بالنسبة للمديرين، يجب أن تتعلم المنظمة و يكون ذلك من خلال القيام بالتعلم التنظيمي، وتنفيذ إدارة المعارف يؤدي إلى الابتكار التنظيمي وأن لإدارة المعرفة تأثير على التعلم التنظيمي.
- **4- دراسة Nadia Tebourbi (2000)**، ركزت هذه الدراسة على دور التعلم في تحسين الأداء وتأمين موارد المؤسسة من خلال منظور ديناميكي يتضمن إجراءات في بنية المؤسسة وضمان قدرتها على التحول الدائم، وكذلك التركيز بشكل خاص على الموارد المعرفية منها ومن خلال تبني نظرة جديدة للمؤسسة تربط بين العمليات والنتائج. كما تركز هذه الدراسة على الإستفادة من التجارب و وفق المقاربة النظامية لحل المشاكل، حيث إن هذه الدراسة تدافع عن وجهة النظر التي تنظر إلى مفهوم معايير للمؤسسة من خلال مساهمة عملية التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة، كما إعتبرت هذه الدراسة التعلم التنظيمي كظاهرة جماعية لإكتساب وتوليد كفاءات من شأنها أن تغير في تسيير الوضعيات وتحديد مدى قدرتها على التعلم، حيث تمحورت نتائج هذه الدراسة فيمايلي:²
 - الإهتمام بعملية التعلم التنظيمي من خلال تسيير المعارف وتطوير نظرية الاستعمال للأفراد.
 - البحث في مقاربات تحليل التعلم التنظيمي وربطه بالأداء.

ثالثا: الدراسات المتعلقة بأثر إدارة المعرفة في التعلم التنظيمي.

- **1- 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 وإختبارها لتحديد هذا الأثر من الناحية التجريبية حيث تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في شركة محبوبة ومطاحن سيبوس بعنابة، و تم تصميم إستبيان لجمع البيانات تكون من (82) إستبانة صالحة للتحليل بواسطة برنامج (SPSS) لجمع البيانات ، وتوصلت الدراسة

¹Shu-Hsien Liao and Chi-chuan Wu, "System perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation", Elsevier Ltd, 2009

² Nadia Tebourbi, "L'apprentissage organisationnel : penser l'organisation comme processus de gestion de connaissances et de développement des théories d'usage", Thèse pour l'obtention du titre Docteur ès Sciences de Gestion, Québec, 2000.

إلى مجموعة من النتائج منها :¹

- وجود تأثير إيجابي بين أبعاد سلوك التشارك المعرفي والتعلم التنظيمي و له أثر ذو دلالة إحصائية من خلال المساهمات المكتوبة و الإتصال التنظيمي على التعلم الفردي .
- مؤشرات سلوك التشارك المعرفي كان للإتصال التنظيمي أثر ذو دلالة إحصائية على التعلم الجماعي .
- لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لكل من المساهمات المكتوبة والتفاعلات الشخصية في التعلم الجماعي على أبعاد التعلم التنظيمي في المنظمات قيد الدراسة .

2- دراسة Messaouda Hamama, Benoun Tayeb (2020)، الهدف من هذه الدراسة هو

معرفة تأثير التعلم التنظيمي على الميزة التنافسية على ثلاثة مستويات: التعلم على المستوى الفردي ، والتعلم على مستوى المجموعة ، والتعلم على المستوى التنظيمي من خلال إجراء دراسة لعينة من موظفي شركة الإتصالات الجزائرية ، من خلال الاستبيانات ، و أظهرت النتائج مايلي :²

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع مستويات التعلم والميزة التنافسية، عند إستخدام الانحدار التدريجي .
- وجود أثر إيجابي كبير بين التعلم على المستوى الفردي والتعلم على المستوى التنظيمي كمتنبئين والميزة التنافسية من ناحية أخرى .

3- دراسة Abdul Hamid AL Khalil و Mouaz Alsabbagh (2017)، هدفت 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 إستخدام مقياسين في دراسة كل من إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، المعرفة ليست مجرد مورد مهم للمنظمة بل هي مصدر للميزة التنافسية فإدارة المعرفة أصبحت تعتبر ميكانيزم جيد يجب أن يطبق في المؤسسة، التعلم التنظيمي يعتبر عملية ديناميكية تركز أساسا على المعرفة وكذلك يعتبر وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، و توصلت نتائج الدراسة إلى مايلي:³

- تعتبر كل من إدارة المعرفة و التعلم 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.
- لا يوجد فرق كبير في مدى إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي بين الجامعات.

¹ 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.

² Messaouda Hamama, Benoun Tayeb. The impact of organizational learning on competitive advantage Case Study of "Algerie Telecom"of Laghouat. Dirassat Journal Economic Issue. Univ,laghouat Vol. 11 No. 1 (2020).

³ Mouaz Alsabbagh و Abdul Hamid AL Khalil The Impact of Knowledge Management on Organizational Learning An Empirical Study on the Education Sector in Damascus City.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

حاولنا في هذا المطلب تلخيص أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة سواء باللغة العربية أو الأجنبية ، كما سنتطرق لأهم النقاط التي استفدنا منها خلال اطلاعنا عليها.

أولا : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الجدول رقم 02 : مقارنة الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
وكانت من السنوات 2000 إلى غاية 2021	تم إنجاز هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2023-2024	من حيث الزمان
تمت في بيئات مختلفة عربية وأجنبية	دراسة حالة في مؤسسة سونلغاز بالوادي	من حيث المكان
ركزت الدراسات على عينات مختلفة من عاملين وموظفين وأعضاء في هيئات مختلفة .	ركزت الدراسة على عينة عشوائية من مؤسسة سونلغاز بالوادي بمختلف الرتب العلمية والأقسام التي ينتمون إليها.	من حيث العينة
اعتمدت معظم الدراسات على المنهج الوصفي حيث استعملت الاستبيان ،المقابلة والملاحظة كأدوات لجمع البيانات .	اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي ، حيث تم جمع المعلومات والوثائق التي تلم بالجانب النظري لكل من إدارة المعرفة بأبعادها والتعلم التنظيمي، كما تم في الجانب التطبيقي اعتماد كل من المقابلة و الاستبيان كأدوات لجمع البيانات و برنامج SPSS لتحليلها و دراسة الاختبارات الإحصائية للوصول إلى النتائج.	من حيث منهج الدراسة وأدوات جمع وتحليل البيانات
تناولت الدراسات السابقة متغيرات متعددة منها: إدارة المعرفة ، التعلم التنظيمي ، تحسين أداء المنظمات ، ريادة الأعمال الصحية التنظيمية ، الثقافة التنظيمية إلخ .	تم التركيز في هذه الدراسة على متغيرين هما: إدارة المعرفة بأبعادها وتباين أثرها في التعلم التنظيمي .	من حيث المتغيرات
كانت الدراسات متنوعة من حيث القطاعات بين الخاص و العام ، و هذا ما أعطى مصداقية أكبر لدراستنا .	استهدفت الدراسة القطاع العمومي فشملت عينة من المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي وهي (مؤسسة سونلغاز بالوادي) .	من حيث نوع القطاع
هدفت معظم الدراسات السابقة إلى تبيان أثر إدارة المعرفة بمختلف أبعادها وكذلك واقع التعلم التنظيمي و العوامل المؤثرة بهما بمختلف المؤسسات المحلية و الأجنبية .	تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر إدارة المعرفة في دعم التعلم التنظيمي لعمال المؤسسة محل الدراسة من خلال تبادل و نقل و تحويل مكتسباتهم المعرفية .	من حيث الهدف
ركزت كل الدراسات على متغيري الدراسة (إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي) بالإضافة إلى متغيرات أخرى منها تحسين أداء المنظمات ، ريادة الأعمال الصحية التنظيمية ، الثقافة التنظيمية .	ركزت الدراسة على أثر إدارة المعرفة في دعم التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .	من حيث الموضوع

ثانيا : مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

- تكمّن أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها أسهمت فيما يلي :
- ضبط متغيرات الدراسة بأبعادها و بشكل دقيق .
- ساهمت بمحمل الدراسات السابقة و بشكل كبير في إعداد الاستبانة.
- الإلمام بالنتائج المتوصل إليها من الدراسات السابقة ، مما مكّننا من الانطلاق .
- التعرف على المناهج العلمية و الأدوات المستخدمة في المعالجة .
- إثراء و إعداد الأدبيات النظرية و صياغة فرضيات الدراسة .
- إثراء الجانب النظري و الوصول إلى المراجع الأصلية في مجال الدراسة .
- تحديد الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية .
- توضيح أهمية و أهداف الدراسة .
- فهم أعمق للموضوع و بناء خطة العمل .
- التحقق من النتائج و صياغة الفرضيات .

خلاصة :

لقد تم في هذا الفصل التطرق لأهم الأدبيات النظرية والتطبيقية لكل من إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي حيث حاولنا الإلمام بجميع المفاهيم المتعلقة بمتغيري الدراسة من خلال تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أولهما تضمن الأدبيات النظرية للدراسة وتم تقسيمه إلى ثلاثة مطالب خصصنا المطلب الأول للإطار المفاهيمي للمتغير المستقل المتمثل في إدارة المعرفة من خلال شرح مفهوميها، أهميتها وعملياتها ومجال تطبيقها، كذلك تضمن هذا المطلب أهم المعوقات والصعوبات التي تواجهها.

فيما خصصنا المطلب الثاني لأهم المفاهيم المتعلقة بالمتغير التابع والمتمثل في التعلم التنظيمي من خلال التطرق إلى مفهومه بشكل أوسع حيث تناولنا أهميته، خصائصه ومستوياته بالإضافة إلى أهم مجال تطبيقه، فيما تضمن المطلب الثالث أثر العلاقة النظرية بين كلا المتغيرين. أما ثاني المبحثين فقد تم تخصيصه للأدبيات التطبيقية لكلا المتغيرين حيث قمنا بتقديم ملخص لأهم الدراسات الأجنبية والمحلية السابقة التي توصلنا إليها والمتعلقة بكل من إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، حيث حاولنا الإلمام بأحدث الدراسات بكل من اللغة العربية واللغات الأجنبية في مطلبي هذا المبحث فيم خصصنا المطلب الثالث لمقارنة دراستنا الحالية بالدراسات السابقة وتبيان أوجه التشابه والاختلاف من حيث الزمان، المكان، العينة، منهج الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع وتحليل البيانات بالإضافة إلى إبراز أهم المتغيرات المدروسة وموضوع الدراسة.

وبعد توضيح الصورة النظرية والتطبيقية لمتغيري الدراسة وقصد الوصول لتبيان أثر إدارة المعرفة في دعم التعلم التنظيمي توجب علينا القيام بدراسة ميدانية للمؤسسة محل الدراسة وهذا ما سنتطرق له في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

دراسة حالة مؤسسة التوزيع سونلغاز بالوادي

تمهيد:

قصد الوصول إلى إسقاط الجانب النظري الذي تطرقنا له في الفصل الأول، والوصول إلى نتائج تمكننا من الإجابة على الإشكالية المطروحة وكذلك اختبار الفرضيات، سنقوم بإجراء دراسة ميدانية بغية الوصول إلى أثر إدارة المعرفة في دعم التعلم التنظيمي .

وبهدف الوصول إلى دراسة موضوعية استخدمنا منهج مسح الآراء عن طريق الاستبيان، حيث سعينا من خلالها للوصول إلى آراء بعض إطارات وعمال المؤسسة بغرض بلوغ أهداف البحث وقد قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين هما :

- المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة .

- المبحث الثاني : دراسة تحليل نتائج الاستبيان .

المبحث الأول: طريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

يتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض مفصل للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة ودراسة وجهات النظر على موظفي سونلغاز بولاية الوادي، من خلال إبراز مجتمع وعينة الدراسة، كما نتطرق إلى طرق و أدوات جمع البيانات، إلى الأساليب الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات الخاصة بالاستبيان .

المطلب الأول : مجتمع و عينة الدراسة.

في هذا المطلب سنقوم بعرض وتقديم تعريف عام عن المؤسسة محل الدراسة، مع تحديد مجتمع وعينة الدراسة وكذلك التطرق إلى متغيرات النموذج، وذلك وفق ما يتطلبه موضوع بحثنا.

أولا : تقديم عام عن المؤسسة .

1- لمحة تاريخية .

كانت منطقة الوادي سابقا تتزود بالطاقة الكهربائية عن طريق وكالة الوادي التابعة لمركز التوزيع ببسكرة ونظرا لارتفاع الكثافة السكانية في الولاية، تقرر إنشاء مركز توزيع لمنطقة الوادي وذلك في أواخر الثمانينيات بخلق مندوبة تسمى المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز.

وفي عام 1992 تحولت المندوبية إلى مركز للتوزيع الذي أصبح عبارة عن مؤسسة تعمل على مستوى الولاية وينقسم هذا الأخير إلى ثلاث وكالات (الوادي، المغير، الدييلة) وقد أصبحت تسمى الآن بالمقاطعة وهي عبارة عن خلايا مصغرة للتوزيع كما أنها تعتبر وسيلة وطريقة مستعملة من أجل ضمان عدة وظائف أهمها:¹

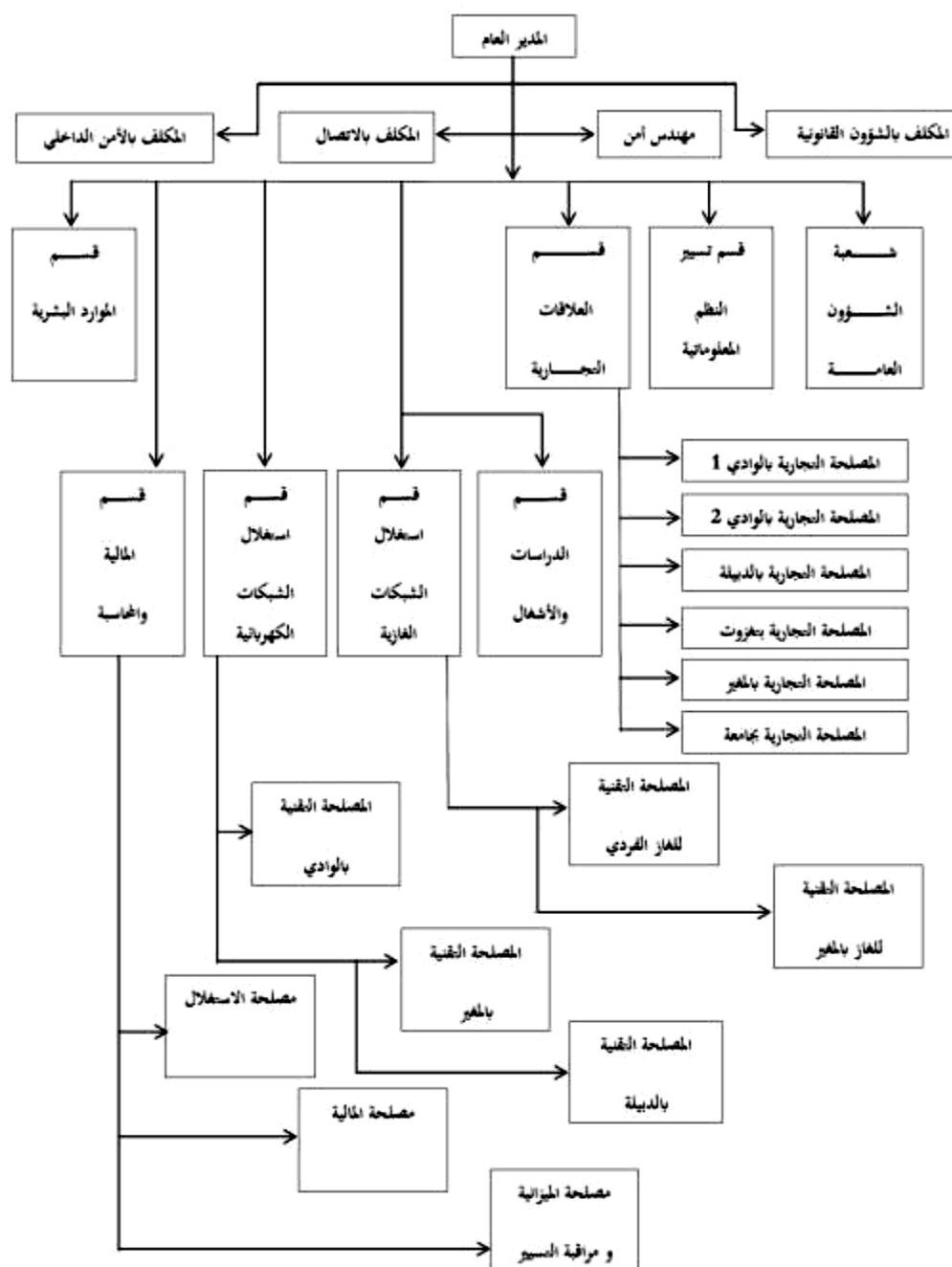
- وظائف خاصة بالزبائن (كشوفات وتسديدات).

- وظائف خاصة بالكهرباء (شبكات كهربائية).

وفي سنة 2019 بلغ عدد عمالها الإجمالي 643 عامل مقسم إلى 124 إطار، 299 عون تحكم، 220 عون تنفيذ.

¹ وثائق من شركة سونلغاز بالوادي

الشكل رقم (1.2) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز - الوادي -



المصدر: مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي.

43

2-1 المدير العام: ويتمثل دور المدير في الإشراف على جميع العمليات التي تقوم بها المؤسسة والمصادقة عليها ويقوم بدراسة جميع التقارير وتحليلها وتقاسم نسخ منها للسلطات العليا ويتمثل دوره كذلك في مراقبة أداء العمال لعملهم وهو يمثل الفرع في المديرية الجهوية والمؤسسة الأم.

2-2 المكلف بالشؤون القانونية: وكان عبارة عن قسم تابع لقسم الوسائل ثم تغير وأصبح قسم مستقل يعمل على حل الخلافات بين الموظفين.

2-3 مهندس أمن: ومن بعض مهامه:

- جعل جدول زمني للزيارات مع برنامج التوعية.
- تحضير الاجتماعات نيابة عن مدير المبيعات.

2-4 المكلف بالاتصال: ويتمثل بعض مهامه فيما يلي:

- المشاركة مع الإدارة العليا للشركة.
- تطوير وتنظيم المعلومات للجمهور والعملاء الذين يستخدمون وسائل الإعلام المناسبة استنادا إلى السياسات التي وضعتها الشركة.

2-5 المكلف بالأمن الداخلي: ويتمثل بعض مهامه فيما يلي:

- إتباع جميع جوانب إدارة السلامة الداخلية لتوزيع الكهرباء والغاز والدوائر وكذلك مكاتب المبيعات بشكل دائم.
- إجراء عمليات تفتيش دورية للهياكل في التوزيع في ظل الاتجاه للتحقق من حالة جهاز الأمن الداخلي.

2-6 شعبة الشؤون العامة.

2-7 قسم تسيير النظم المعلوماتية.

2-8 نظم إدارة المعلومات.

2-9 صيانة أجهزة الكمبيوتر.

2-10 قسم العلاقات التجارية.

2-11 الإدارة.

2-12 الفواتير.

2-13 الرقابة والتفتيش.

2-14 الوكالات التجارية: وتتفرع إلى عدة مصالح تجارية و هي:

الجدول رقم(1.2): توزيع الوكالات التجارية.

المصلحة التقنية	العنوان	المنطقة
الوادي	الوادي، كونين، البياضة، الرياح، النخلة، العقلة، واد العلندة، اميه ونسه.	تكسبت الوادي
الديلة	الديلة، حساني عبد الكريم، المقرن ، حاسي خليفة، طريفواي، الطالب العربي، بن قشة، دوار الماء، قمار، الرقية، سيدي عون، تغزوت، ورماس.	نُحج شعبان خليفة
المغير	المغير، جامعة، أم الطيور، إسطيل، تندلة، سيدي عمران، سيدي خليل، مرارة.	شارع شارف محمد

المصدر : من إعداد الطالبات

3- دور وأهداف المؤسسة.

3-1- دور سونلغاز في الاقتصاد الوطني :

للمؤسسة دور هام جدا في الاقتصاد الوطني حيث تعتبر المصدر الحيوي للقطاعات الاقتصادية (زراعة، صناعة، خدمات) ففي ميدان الصناعة نجد أن الطاقة الكهربائية والغازية تستعملان في مختلف المصانع الاستراتيجية والتحويلية هذا لأن كل الآلات الموجودة على مستوى هذه المصانع تعمل بالكهرباء والغاز، كما لها دور كبير في تموين القطاع الزراعي بالمضخات ومختلف الآلات والمحركات أما على مستوى قطاع الخدمات فإن كافة وسائل النقل تستعمل مادة الغاز وكذا دور الكهرباء في الإنارة العمومية كما أنها توفر مناصب شغل للعاطلين عن العمل وبهذا يظهر دور مؤسسة سونلغاز في الاقتصاد الوطني فهي الممول الرئيسي للقطاعات الرئيسية.

3-2- أهداف مؤسسة سونلغاز :

بناء على القانون الذي أصدر في سنة 1985 ، فإن الأهداف التي ترمي إليها شركة سونلغاز بالوادي تتمثل في:

- إنتاج وتوزيع و استغلال الطاقة الكهربائية.
- النقل والتوزيع العمومي للغاز الطبيعي.
- تسيير المشتركين (الكهرباء والغاز).
- تسيير المنشآت الكهربائية والغازية.

ثانيا : مجتمع الدراسة

نسعى من خلال دراستنا إلى إبراز أثر إدارة المعرفة في دعم التعلم التنظيمي، لهذا تم حصر مجتمع الدراسة على إطارات وعمال مؤسسة سونلغاز بالوادي ، كما تم الأخذ بعين الاعتبار توفر الخبرة المهنية والعلمية في أشخاص موضوع الدراسة، حتى تكون لهم القدرة والتمكن في الحكم على موضوع الاستبيان.

ثالثا: عينة الدراسة

سعيًا قدر الإمكان لجمع أكبر عدد ممكن مع مراعاة توفر أفراد العينة إلى الكفاءة المهنية والمعرفة العلمية التي تمكنهم من الإجابة على أسئلة الاستبيان. حيث قمنا بتوزيع 100 استمارة استبيان، و اعتمدنا على التسليم المباشر للاستمارات، كما اعتمدنا على زملائنا بالمؤسسة في عملية التوزيع هذا ما مكنتنا من جمع استمارات الاستبيان في أقل وقت ممكن.

بعد استرجاع الاستمارات الموزعة، تم حصر عدد الاستمارات الملغاة و الاستمارات التي لم تسترجع والجدول التالي يوضح لنا الإحصائيات الخاصة بالاستمارات الاستبيان الموزعة وهي كمايلي:

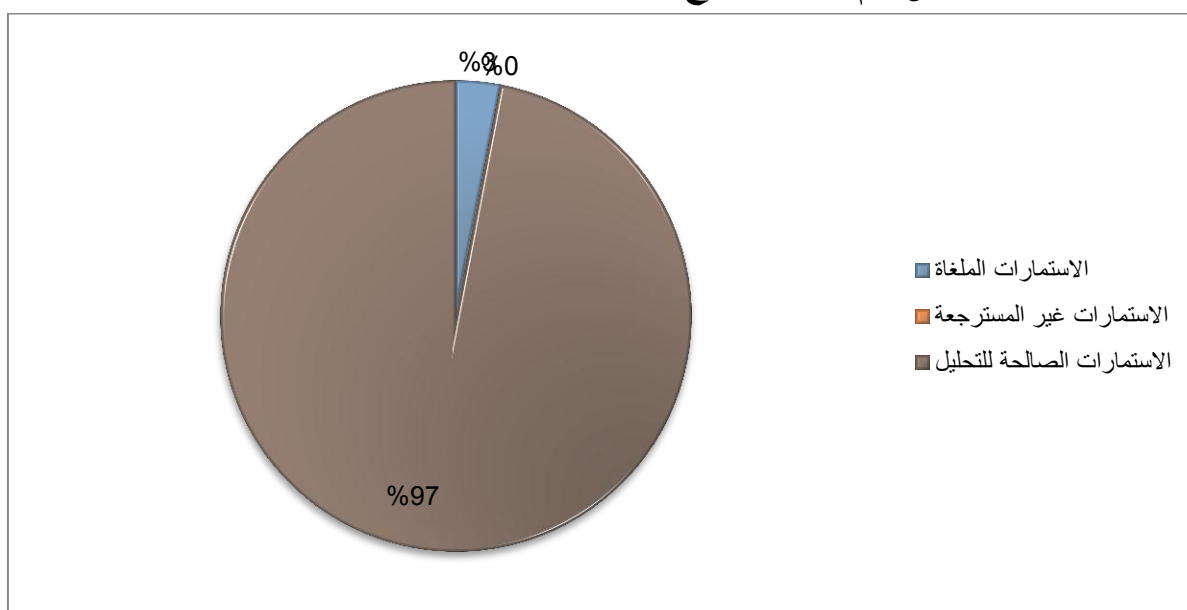
الجدول رقم(2.2): النتائج الإحصائية للاستمارات الإستبيان الموزعة.

النسبة المئوية	التكرارات	البيان
100%	100	الاستمارات الموزعة
3%	03	الاستمارات الملغاة
00%	00	الاستمارات غير مسترجعة
97%	97	الاستمارات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على استمارات الاستبيان الموزعة.

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الاستمارات الموزعة بلغ عددها 100 استمارة منها 97 استمارة اعتبرت صالحة للتحليل أي ما يعادل نسبة 97%. أما الاستمارات الباقية عددها 03 استمارة ألغيت أي بمعدل 3 % ، قد يعود السبب إلى عدم فهم الموضوع أو لأسباب شخصية أو لأمر مرتبطة بظروف العمل.

الشكل رقم(2.2): النتائج الإحصائية لاستمارات الاستبيان الموزعة.

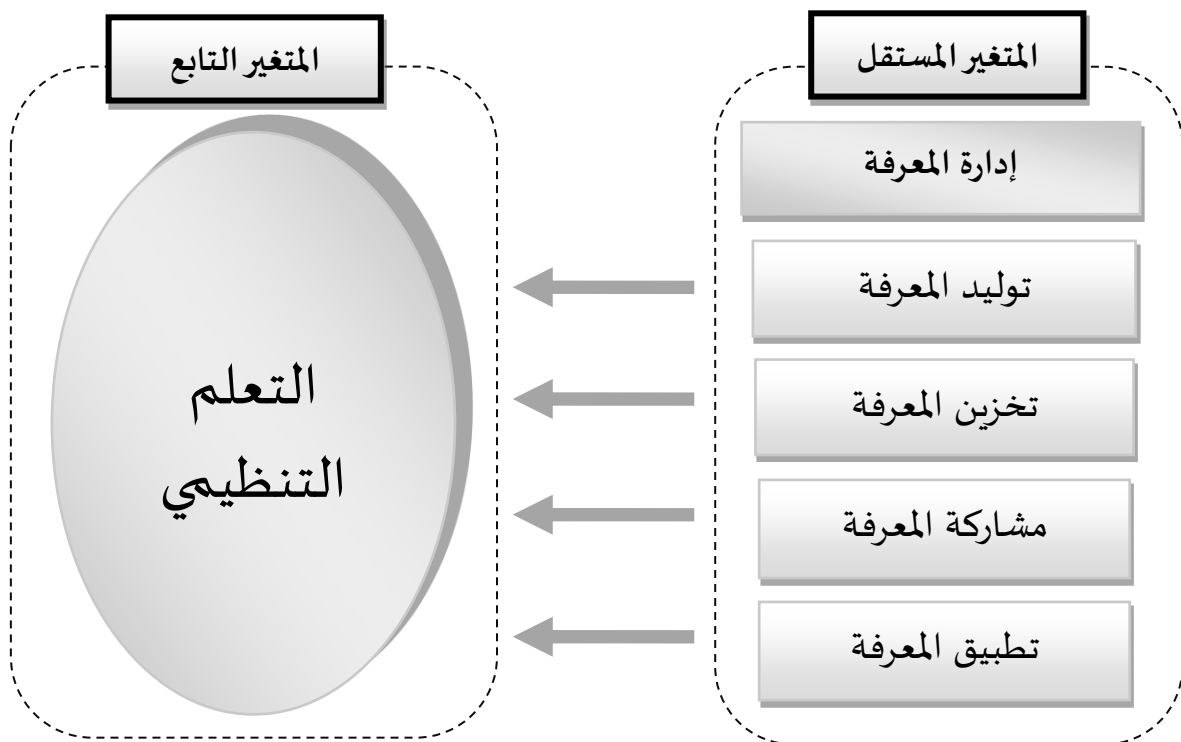


المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على استمارات الاستبيان الموزعة.

رابعاً : متغيرات الدراسة

- بناء على أهداف الدراسة والإشكالية المطروحة، فقد تم الاعتماد في نموذج الدراسة على المتغيرات التالية :
- المتغير المستقل: يتمثل المتغير المستقل في إدارة المعرفة وقد تم تقسيمه إلى أربعة أبعاد وهي توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة و تطبيق المعرفة .
- المتغير التابع: يتحدد المتغير التابع في التعلم التنظيمي وقد تم تمثيله من خلال عشرة عبارات تعكس مستوى التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

الشكل رقم (3.2): متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبات

المطلب الثاني: منهج وأدوات الدراسة الميدانية.

في هذا المطلب سنحاول تحديد منهج الدراسة المتبع والأدوات المستخدمة في جمع المعطيات والأساليب الإحصائية المطبقة في تحليل البيانات .

أولاً: منهج الدراسة.

إن المنهج يمكننا من تبسيط موضوع البحث والكشف عن الحقائق العلمية وتحديد الأسباب والنتائج المترتبة عنها، ونظراً لطبيعة موضوع بحثنا المتمثل في أثر إدارة المعرفة في دعم التعلم التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، وطبيعة الدراسة الميدانية التي يتطلبها موضوع بحثنا فهو يركز على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع المعطيات، لذلك سنعتمد على المنهج الوصفي لتحليل النتائج وقبل ذلك البيانات والمعلومات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان.

ثانياً: الأدوات المستخدمة في الدراسة.

تحاول دراستنا في شقها التطبيقي إلى إسقاط الجوانب النظرية على واقع المؤسسة محل الدراسة من خلال اعتماد الأدوات التالية:

1- المقابلة :

وهي عبارة عن محادثة تتم بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين من أجل تحقيق أهداف الدراسة، ومن الأهداف الرئيسية للمقابلة الحصول على البيانات التي يريدها الباحث بالإضافة إلى التعرف عن ملامح ومشاعر أو تصرفات المبحوثين في مواقف معينة.

2- الاستبيان :

بغرض الوصول إلى الأهداف المرجوة لهذه الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات صحة أو عدم صحة الفرضيات، أعدنا استمارة الاستبيان وتم توزيعها على عينة الدراسة، ولكي تكون الدراسة منظمة في شكل علمي قمنا بتصنيف استمارة الاستبيان معتمدين على الإشكالية المطروحة والجوانب التي تطرقنا إليها في الفصل الأول مع مراعاة عدة نقاط نذكر منها ما يلي:

- أن تكون عبارات الأسئلة تمت صياغتها بطريقة بسيطة وواضحة لتفادي الغموض أو سوء الفهم.
- تجنب الأخطاء الإملائية قدر المستطاع لتكون لغة الاستبيان سليمة.
- الاعتماد على ترتيب الأسئلة وربطها بموضوع الدراسة الميدانية لتحقيق الأهداف المرجوة.

بعد الانتهاء من تصميم الاستبيان تم اللجوء إلى أساتذة مختصين للتأكد من الجانب الشكلي والتقني للاستمارة والتأكد من موضوعية الأسئلة وتغطيتها لجميع جوانب موضوع الدراسة.

ينقسم الاستبيان إلى جزئين هما :

- **الجزء الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية و يتضمن خمسة أسئلة تتعلق بمعلومات عامة حول عينة الدراسة وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات العمل بالمؤسسة، الوظيفة الحالية).
- **الجزء الثاني:** يتكون من محاورين وهما كما يلي:
 - المحور الأول يتعلق بالمتغير المستقل وهو إدارة المعرفة ويتضمن (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة ، تطبيق المعرفة).
 - المحور الثاني يتعلق بالمتغير التابع وهو التعلم التنظيمي ويتضمن 10 أسئلة.

3- الأدوات المستخدمة في تحليل نتائج الاستبيان:

بعد الجمع النهائي للاستبيان من خلال استمارات القابلة للتحليل، اعتمدنا في عرض المعطيات وتحليلها على برنامج *Excel*، لكي نتمكن من معالجة المعطيات وتحويلها بشكل جداول وترجمتها إلى رسومات بيانية بهدف تسهيل عملية الملاحظة والتحليل للوصول إلى النتائج المرجوة كما اعتمدنا على مجموعة من أساليب المتاحة في برنامج spss v.25، كما يمكننا اختصار أساليب التي تم استخدامها فيما يلي:

- استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة من الاستبيان.
- اختبار بيرسون لقياس ارتباط العبارات و المحاور.
- قياس الوسط الحسابي المرجح لكل عبارة في الاستبيان بالاختبار إلى إيجابيات فرض العينة.
- قياس الانحراف المعياري لكل عبارة في الاستبيان.
- قياس الانحدار الخطي في الاستبيان.

المبحث الثاني: دراسة تحليل نتائج الاستبيان

نقوم في هذا المبحث بعرض جميع المعلومات البيانات الواردة في استمارة الاستبيان الصالحة وتحليلها مع عرض الخصائص العامة لعينة الدراسة، لاحظنا من الواجب إظهار مدى ثبات وصدق الاستبيان مع التطرق في آخر المبحث إلى اختبار صحة الفرضيات.

المطلب الأول: اختبار ثبات وصدق الاستبيان وعرض الخصائص العامة لعينة الدراسة.

قبل البدء في تحليل نتائج المتحصل عليها قمنا باختبار صدق وثبات العينة موضوع الدراسة.

أولاً: اختبار صدق وثبات الاستبيان.

يتم التحقق من صدق وثبات الاستبيان من خلال:

1- صدق الاستبيان:

يقصد بصدق أداة الدراسة مدى قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي وضعت من أجلها، ولهذا الغرض قمنا بالتأكد من صدق الاستبيان بطريقتين:

❖ الصدق الظاهري:

قمنا بعرض الاستبيان على نخبة من الأساتذة المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة حمه لخضر بالوادي تألفت من 3 أساتذة محكمين، وقد إستجبت لآرائهم وقمنا بإجراء ما يلزم من تعديل وحذف في ضوء المقترحات المقدمة، ليخرج الاستبيان في صورته النهائية.

❖ صدق المقياس: تقاس درجة صدق المقياس من اختبار بيرسون، خلال قياس كل من:

✓ الاتساق الداخلي Internal Validity:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، حيث قمنا بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان.

الجدول رقم (3.2): درجة الارتباط الكلية للمحور الأول: إدارة المعرفة

الرقم	المكون	المحاور	معامل بيرسون	Sig
01	إدارة المعرفة	تمتلك مؤسستكم القدرة على استخلاص المعرفة من بيئتها الداخلية	0.667	0.000
		تمتلك مؤسستكم فرق عمل تشجع العاملين على توليد معارف جديدة	0.795	0.000
		تعتمد مؤسستكم على تكوين معارف جديدة لحل المشكلات التي تواجهها	0.756	0.000
		تحول مؤسستكم المعرفة الضمنية (كخبرة شخص) إلى معرفة صريحة (تجسدها ليتعلمها الآخرون)	0.724	0.000
		تهتم و تحافظ المؤسسة على الأفراد أصحاب الخبرة و المعرفة	0.761	0.000
		لدى المؤسسة قاعدة معلومات تخزن بها الاقتراحات و المعلومات	0.821	0.000
		تخزن المؤسسة المعرفة بشكل يسهل الوصول إليها	0.874	0.000
		لدى المؤسسة نظام قوي يحمي المعرفة المخزنة من أي استخدام غير قانوني	0.774	0.000
		تستخدم المؤسسة شبكة اتصال داخلية تسهل تبادل المعرفة بين العمال	0.443	0.000
		توفر المؤسسة بيئة مشجعة على التواصل و تبادل المعرفة بين العمال	0.787	0.000
		تقوم المؤسسة بأنشطة مختلفة لمساعدة العمال على اكتساب المعرفة	0.787	0.000
		المعرفة متاحة في المؤسسة و تصل للعمال عند الحاجة	0.795	0.000
		تشجع المؤسسة العمال على توظيف المعرفة المخزنة في خطط العمل	0.713	0.000
		المعرفة الموجودة مناسبة لحل المشكلات و أداء العمال	0.734	0.000
		تساعد المؤسسة العمال على كيفية تطبيق المعرفة لحل المشكلات	0.840	0.000
		تطبيق المعارف الجديدة في المؤسسة يؤخذ كمعيار عند تقييم أداء العمال	0.800	0.000

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.v25)

يوضح لنا الجدول رقم (3.2) أن معاملات الارتباط بين جميع عبارات المحور الأول الخاص بإدارة المعرفة جاءت قيمه مقبولة ذات دلالة إحصائية، عند مستوى معنوية (0.05)، وبذلك يعتبر هذا المحور صادقا إلى حد ما لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (4.2): درجة الارتباط الكلية للمحور الثاني: التعلم التنظيمي

الرقم	المكون	المحاور	معامل بيرسون	(Sig)
02	التعلم التنظيمي	تمنحي المؤسسة فرص عديدة للتعلم (مثل التدريب)	0.552	0.000
		تتيح المؤسسة لك فرص التعلم من أخطائك	0.716	0.000
		تقدم المؤسسة مكافآت لتشجيع الموظفين على التعلم	0.774	0.000
		يقدم الموظفون لبعضهم البعض تغذية عكسية لنشاطاتهم	0.649	0.000
		ترتكز رؤية المؤسسة على تعلم الجميع فيها	0.685	0.000
		تتبنى المؤسسة أنماط جديدة للتفكير من أجل تحقيق أهدافها و طموحاتها	0.838	0.000
		تشجع المؤسسة على تشكيل فرق العمل وتأخذ بأرائهم عند إتخاذ القرارات	0.778	0.000
		تستفيد المؤسسة من المؤسسات الأخرى تطبيقا لأسلوب المقارنة التطويرية	0.736	0.000
		تقوم المؤسسة بتحسين عملياتها ، إجراءاتها، قدراتها الكلية بهدف التميز	0.764	0.000
		أتمكن من تحقيق أهدافي الوظيفية داخل المؤسسة بشكل أفضل	0.806	0.000

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.v25)

يوضح لنا الجدول رقم (4.2) أن معاملات الارتباط بين جميع عبارات المحور الثاني الخاص بالتعلم التنظيمي ذات دالة إحصائية قوية، عند مستوى معنوية (0.05)، وبذلك يعتبر هذا المحور صادقا إلى حد ما لما وضع لقياسه.

2- ثبات الاستبيان: اختبار ألفا كرو نباخ (Cronbach's Alpha).

يقصد بثبات أداة الدراسة أن يعطي الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الأداة يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد اعتمدنا على معامل ألفا كرو نباخ (Cronbach's Alpha). في حساب ثبات الاستبيان.

الجدول رقم (5.2): نتائج معامل الثبات ألفا كرو نباخ

معامل الثبات ألفا كرو نباخ	عدد العبارات	
0.711	4	البعد الأول
0.819	4	البعد الثاني
0.661	4	البعد الثالث
0.772	4	البعد الرابع
0.902	10	المحور الثاني
0.947	26	معامل الثبات الكلي

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.v25)

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ معامل ألفا كرو نباخ أكبر من (0.6) بالنسبة لمحاور الدراسة وكذلك بالنسبة للاستبانة ككل قدر بـ 0.947 وبالتالي تتمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال يتيح لها تحقيق أهداف الدراسة وإمكانية ثبات النتائج التي تسفر عنها .

ثانيا: الخصائص العامة لعينة الدراسة.

يخص هذا الجزء للاستبيان المعلومات الشخصية للمجيب على الاستبيان وقد خصصت هذه الأسئلة إلى كل من الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الحالة المدنية، مدة العمل وكانت النتائج كمايلي:

1- الجنس: كان توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس كمايلي:

الجدول رقم (6.2): توزيع العينة حسب متغير الجنس.

النسبة المئوية	التكرارات	العمر
%82.5	80	ذكر
%17.5	17	أنثى
%100	97	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V.25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الذكور بلغت 82.5% وهو ما يعكس واقع المؤسسة قيد الدراسة ونوع نشاطها يسيطر عليه الذكور أما نسبة الإناث بلغت 17.5%.

2- العمر: قمنا بتقسيم أفراد العينة حسب متغير العمر إلى أربعة فئات عمرية، وكان توزيع أفراد العينة كما يلي:

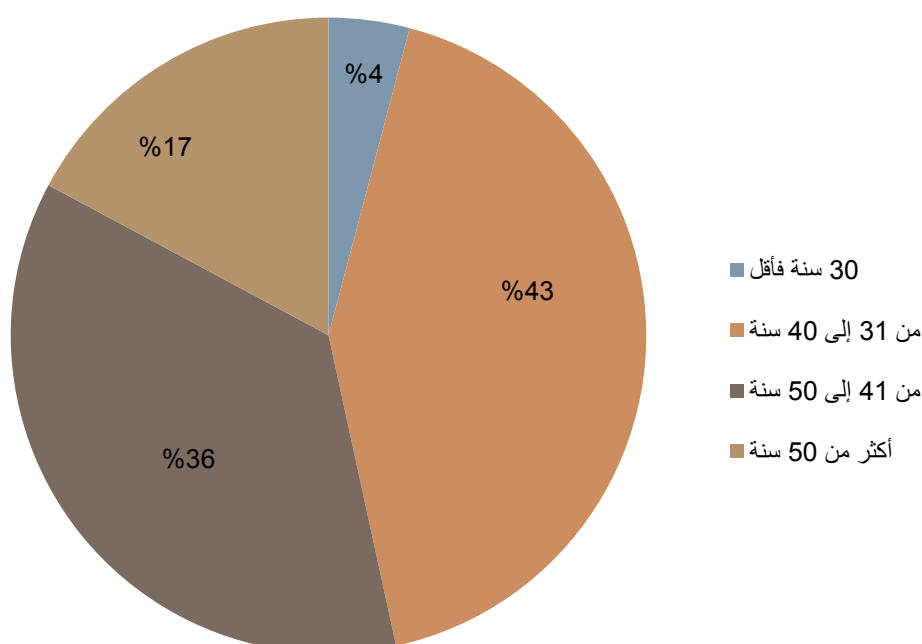
الجدول رقم (7.2): توزيع العينة حسب متغير العمر.

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
30 سنة فأقل	4	4.1%
من 31 إلى 40 سنة	41	42.3%
من 41 إلى 50 سنة	35	36.1%
أكثر من 50 سنة	17	17.1%
المجموع	97	100%

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V.25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة من الفئة العمرية الثانية تمثل ما نسبته 42.3 بالمئة وتتكون من 41 فردا، تليها كل من الفئة الثالثة بنسبة 36.1 بالمئة والفئة الرابعة بنسبة 17.1 بالمئة، ثم تأتي الفئة الأولى ، وبالتالي ما نسبته 95.5 بالمئة من أفراد العينة عمرهم أكثر من 30 سنة.

الشكل رقم (4.2): توزيع العينة حسب متغير العمر.



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V.25

3- المستوى التعليمي: تم تقسيم عينة الدراسة إلى 5 فئات تمثل المستوى التعليمي وتم تقسيم أفراد العينة وفق ما يتلاءم مع موضوع الدراسة وقد توصلنا إلى نتائج التي سيتم توضيحها وفق الجدول التالي:

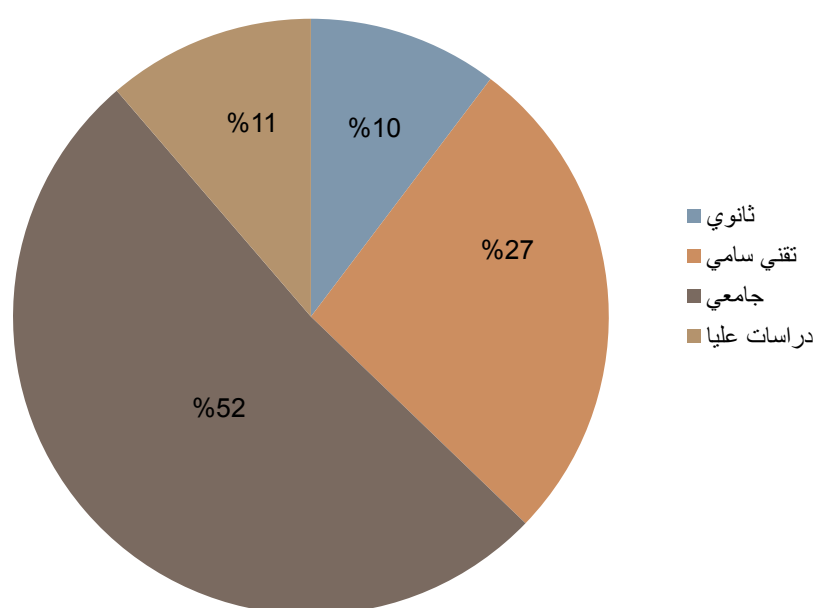
الجدول رقم (8.2): توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
10.3%	10	ثانوي
26.8%	26	تقني سامي
51.5%	50	جامعي
11.3%	11	دراسات عليا
100%	97	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V.25 .

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع النسب حسب المؤهل العلمي لأفراد العينة ، جاءت أكثر من نصف العينة 51.5 بالمئة في الفئة الثالثة المحددة للمستوى الجامعي ، تليها الفئة الثانية الخاصة بمستوى التقني سامي بما نسبته 26.8 بالمئة، ثم مستوى الدراسات العليا بما نسبته 11.3 بالمئة، أما بالنسبة للفئة الأولى الخاصة بمستوى الثانوي فقد تكونت من 10 أفراد أي بما نسبته 10.3 بالمئة. أي أن ما نسبته حوالي 62.8 بالمئة من أفراد العينة لديهم شهادات جامعية ودراسات عليا .

الشكل رقم (5.2): توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V.25 .

4- سنوات العمل بالمؤسسة : تم تقسيم أفراد العينة إلى أربعة فئات تمثل الخبرة المهنية لإطارات وعمال المؤسسة، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية وفق ما هو موضح في الجدول والشكل التاليين كما يلي:

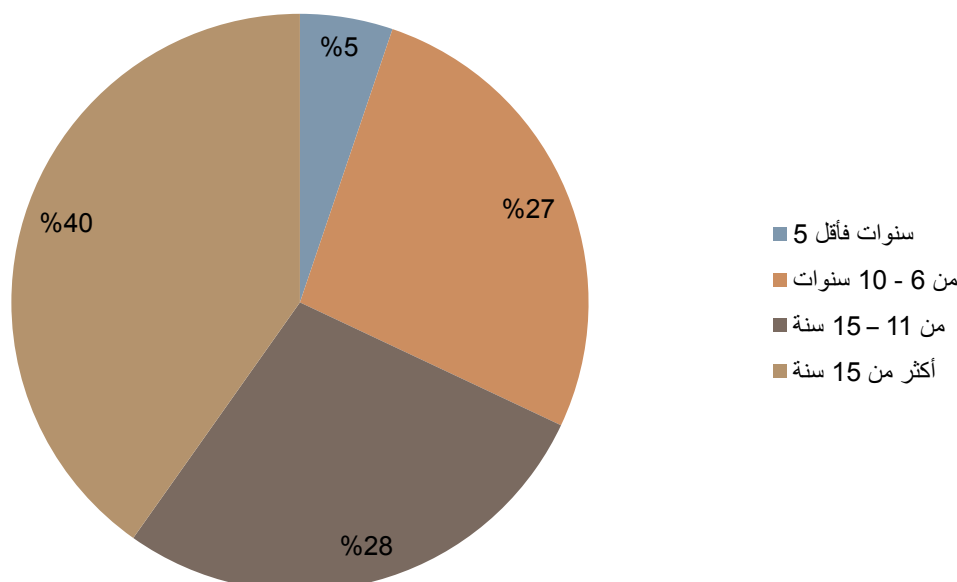
الجدول رقم (9.2): توزيع العينة حسب متغير سنوات العمل بالمؤسسة .

النسب المئوية	التكرارات	مدة العمل
5.2%	5	سنوات فأقل 5
26.8%	26	من 6 - 10 سنوات
27.8%	27	من 11 - 15 سنة
40.2%	39	أكثر من 15 سنة
%100	97	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V.25.

من خلال الجدول نلاحظ أنه من 5 سنوات فأقل لديهم خبرة 5.2 بالمئة و أنه ما نسبته 54.6 بالمئة أي 53 فردا لديهم خبرة من 6 إلى 15 سنة ،إذا فأفراد العينة لديهم خبرة مقبولة و ما نسبته 40.2 بالمئة لديهم خبرة أكثر من 15 سنة وبالتالي 39 فردا من مجتمع العينة يمتلك خبرة جيدة .

الشكل رقم (6.2): توزيع العينة حسب متغير سنوات العمل بالمؤسسة .



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V.25.

5- الوظيفة الحالية: تم تقسيم عينة الدراسة إلى أربعة فئات حسب متغير الوظيفة الحالية وفق ما يتلاءم أفراد العينة موضوع الدراسة وقد توصلنا إلى نتائج التي سيتم توضيحها وفق الجدول التالي .

الجدول رقم (10.2): توزيع العينة حسب الوظيفة الحالية.

النسبة المئوية	التكرارات	العمر
4.1%	4	مدير أو رئيس
17.5%	17	المصالح المالية
45.4%	44	المصالح الإدارية
33.0%	32	المصالح التقنية
100%	97	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V.25 .

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع النسب حسب الوظيفة الحالية لأفراد العينة جاءت نسبة 45.4 بالمئة في الفئة الثالثة المحددة بالمصالح الإدارية ، تليها الفئة الرابعة الخاصة بالمصالح التقنية بما نسبته 33.0 بالمئة، ثم المصالح المالية بما نسبته 17.5 بالمئة، أما بالنسبة للفئة الأولى الخاصة بمستوى مدير أو رئيس فقد تكونت من 4 أفراد أي بما نسبته 4.1 بالمئة. أي أن ما نسبته حوالي 78 بالمئة من أفراد العينة يشغلون بالمصالح الإدارية و التقنية .

المطلب الثاني : عرض ومناقشة نتائج الاستبيان

سوف يتم استخدام الأساليب الإحصائية التي ذكرناها سابقا من أجل الحصول على النتائج لاستكمال هذه الدراسة.

أولا: عرض نتائج محاور الإستبيان .

لتحويل إجابات المبحوثين إلى بيانات كمية قمنا باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) باعتباره يعطي مجالات أوسع للإجابة، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (11.2): أداة جمع البيانات وفق مقياس ليكرت الخماسي

الإجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجات	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V.25 .

- ❖ بعدها يتم حساب المتوسط الحسابي المرجح Weighted Mean، بإتباع الخطوات التالية:
- ❖ حساب المدى والذي يساوي أكبر قيمة من هذا المقياس - أقل قيمة منه أي: $4=1-5$ ؛
- ❖ حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات، أي: $0.80 = 5/4$ ، فتكون الفئة الأولى: من 1 إلى 1.8 أي: $1.8 = 0.8+1$ وهكذا ...
- ❖ تحديد الاتجاه العام للإجابات، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (12.2): الميزان التقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي

الاتجاه العام	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.8
غير موافق	من 1.81 إلى 2.6
محايد	من 2.61 إلى 3.40
موافق	من 3.41 إلى 4.20
موافق بشدة	من 4.21 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V.25 .

وعليه سوف يتم عرض نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور من محاور الدراسة، ومن ثم

تحديد الاتجاه العام لأفراد العينة محل الدراسة، كما توضحه الجداول التالية :

1- المحور الأول: إدارة المعرفة.

بناء على الجدول أعلاه الذي يوضح الميزان التقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي سنقوم بعرض نتائج

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الأول من محاور الدراسة والمكون لعبارات الخاصة بمتغير إدارة المعرفة

ومن ثم تحديد الاتجاه العام لأفراد العينة محل الدراسة فيما يخص هذا المحور، والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (13.2): الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة على عبارات أبعاد المحور الأول

أرقام العبارات	البيان	المتوسط العرقي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
1	تمتلك مؤسستكم القدرة على إستخلاص المعرفة من بيئتها الداخلية	3.89	0.659	1	موافق
2	تمتلك مؤسستكم فرق عمل تشجع العاملين على توليد معارف جديدة	3.36	0.915	4	محايد
3	تعتمد مؤسستكم على تكوين معارف جديدة لحل المشكلات التي تواجهها	3.62	0.859	2	موافق
4	تحول مؤسستكم المعرفة الضمنية (كخبرة شخص) إلى معرفة صريحة (تجسدها ليتعلمها الآخرون)	3.45	1.011	3	موافق
البعد الأول: توليد المعرفة					
5	تهتم و تحافظ المؤسسة على الأفراد أصحاب الخبرة و المعرفة	3.56	0.946	2	موافق
6	لدى المؤسسة قاعدة معلومات تخزن بها الإقتراحات و المعلومات	3.47	1.042	4	موافق
7	تخزن المؤسسة المعرفة بشكل يسهل الوصول إليها	3.53	0.879	3	موافق
8	لدى المؤسسة نظام قوي يحمي المعرفة المخزنة من أي إستخدام غير قانوني	3.61	0.974	1	موافق
البعد الثاني: تخزين المعرفة					
9	تستخدم المؤسسة شبكة إتصال داخلية تسهل تبادل المعرفة بين العمال	3.90	0.884	1	موافق
10	توفر المؤسسة بيئة مشجعة على التواصل و تبادل المعرفة بين العمال	3.53	0.855	4	موافق
11	تقوم المؤسسة بأنشطة مختلفة لمساعدة العمال على إكتساب المعرفة	3.55	0.902	3	موافق
12	المعرفة متاحة في المؤسسة و تصل للعمال عند الحاجة	3.58	0.966	2	موافق

الموافق	1	0.635	3.64	البعد الثالث: مشاركة المعرفة	
موافق	1	0.783	3.62	تشجع المؤسسة العمال على توظيف المعرفة المخزنة في خطط العمل	13
موافق	3	0.804	3.55	المعرفة الموجودة مناسبة لحل المشكلات و أداء العمال	14
موافق	4	0.831	3.51	تساعد المؤسسة العمال على كيفية تطبيق المعرفة لحل المشكلات	15
موافق	1	0.994	3.62	تطبيق المعارف الجديدة في المؤسسة يؤخذ كمعيار عند تقييم أداء العمال	16
موافق	3	0.660	3.57	البعد الرابع: تطبيق المعرفة	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V.25 .

بالنظر إلى الجدول رقم (13.2) يتضح لنا أن مكون إدارة المعرفة يتضمن 16 عبارة نستعرضها فيما يلي:

- البعد الاول : توليد المعرفة .

وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي (3.58)، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.19 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (موافق) فالمتوسط الحسابي لعبارة محصورة بين (3.36-3.89) حيث أن العبارة رقم 01 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.89) أي أنهم يؤكدون و بدرجة موافق على أن المؤسسة تمتلك القدرة على إستخلاص المعرفة من بيئتها الداخلية، أما العبارة 03 جاءت بالمرتبة الثانية و بمتوسط حسابي (3.62) وموافقون على إجاباتهم أي أن المؤسسة تعتمد على تكوين معارف جديدة لحل المشكلات التي تواجهها كما نجد العبارة رقم (04) جاءت بالمرتبة الثالثة و بمتوسط حسابي (3.45) وموافقون على إجاباتهم أي تحول مؤسستكم المعرفة الضمنية (كخبرة شخص) إلى معرفة صريحة (تجسدها ليتعلمها الآخرون)، و أخيرا العبارة رقم 02 بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.36) بإجابة محايد، و إنحراف معياري (0.915) أي أن المؤسسة تمتلك فرق عمل تشجع العاملين على توليد معارف جديدة .

- البعد الثاني : تخزين المعرفة .

وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.54)، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.19 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها ، فالمتوسط الحسابي لعبارته محصورة بين (3.47-3.61) حيث أن العبارة رقم 08 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.61) أي أنهم موافقون على أنه لدى المؤسسة نظام قوي يحمي المعرفة

المخزنة من أي إستخدام غير قانوني، أما العبارة رقم 05 جاءت بالمرتبة الثانية و بمتوسط حسابي (3.56) و موافقون في إجاباتهم عليها أي أن المؤسسة تهتم و تحافظ على الأفراد أصحاب الخبرة و المعرفة ، كما نجد العبارة رقم 07 جاءت بالمرتبة الثالثة و بمتوسط حسابي (3.54) و موافقون في إجاباتهم عليها أي أن المؤسسة تخزن المعرفة بشكل يسهل الوصول إليها ، و أخيرا العبارة رقم 06 بمتوسط حسابي (3.47) و موافقون في إجاباتهم عليها أي أنه لدى المؤسسة قاعدة معلومات تخزن بها الإقتراحات و المعلومات.

- البعد الثالث : مشاركة المعرفة .

وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه إحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.64) ، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.19 درجة) ، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها ، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصورة بين (من 3.90-3.58) حيث أن العبارة رقم 09 إحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.90) ما يدل على أن المؤسسة تستخدم شبكة إتصال داخلية تسهل تبادل المعرفة بين العمال، أما العبارة رقم 12 جاءت بالمرتبة الثانية و بمتوسط حسابي (3.58) و موافقون في إجاباتهم عليها أي أن المعرفة متاحة في المؤسسة و تصل للعمال عند الحاجة ، كما نجد العبارة رقم 11 جاءت بالمرتبة الثالثة و بمتوسط حسابي (3.55) و موافقون في إجاباتهم عليها أي أن المؤسسة تقوم بأنشطة مختلفة لمساعدة على إكتساب المعرفة، وأخيرا العبارة رقم 10 بمتوسط حسابي (3.47) و موافقون في إجاباتهم العمال عليها أي أن المؤسسة توفر بيئة مشجعة على التواصل و تبادل المعرفة بين العمال .

- البعد الرابع : تطبيق المعرفة .

وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه إحتل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.57) حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.19 درجة) ، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها ، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصورة بين (من 3.62-3.51) حيث أن العبارة رقم 13 و العبارة رقم 16 إحتلتا نفس المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.62) أي أنهم موافقون على أن المؤسسة تشجع العمال على توظيف المعرفة المخزنة في خطط العمل و تطبيق المعارف الجديدة فيها يؤخذ كمعيار عند تقييم أداء العمال ، أما العبارة رقم 14 جاءت بالمرتبة الثانية و بمتوسط حسابي (3.55) و موافقون في إجاباتهم عليها أي أن المعرفة الموجودة مناسبة لحل المشكلات و أداء العمال ، و أخيرا نجد العبارة رقم 15 جاءت بالمرتبة الثالثة و بمتوسط حسابي (3.51) و موافقون في إجاباتهم عليها أي أن تساعد المؤسسة العمال على كيفية تطبيق المعرفة لحل المشكلات .

2- المحور الثاني: التعلم التنظيمي.

سنقوم بعرض نتائج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الأول من محاور الدراسة

الجدول رقم (14.2): الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

أرقام العبارات	البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
1	تمنحي المؤسسة فرص عديدة للتعلم (مثل التدريب)	3.82	0.968	1	موافق
2	تتيح المؤسسة لك فرص التعلم من أخطائك	3.36	0.915	7	محايد
3	تقدم المؤسسة مكافآت لتشجيع الموظفين على التعلم	3.09	1.061	10	محايد
4	يقدم الموظفون لبعضهم البعض تغذية عكسية لنشاطاتهم	3.49	0.903	5	موافق
5	ترتكز رؤية المؤسسة على تعلم الجميع فيها	3.66	0.789	2	موافق
6	تبنى المؤسسة أنماط جديدة للتفكير من أجل تحقيق أهدافها و طموحاتها	3.49	0.959	5	موافق
7	تشجع المؤسسة على تشكيل فرق العمل وتأخذ بآرائهم عند إتخاذ القرارات	3.36	0.949	7	محايد
8	تستفيد المؤسسة من المؤسسات الأخرى تطبيقا لأسلوب المقارنة التطويرية	3.13	0.964	9	محايد
9	تقوم المؤسسة بتحسين عملياتها ، إجراءاتها، قدراتها الكلية بهدف التميز	3.64	0.890	3	موافق
10	أتمكن من تحقيق أهدافي الوظيفية داخل المؤسسة بشكل أفضل	3.55	1.030	4	موافق
المحور الثاني: التعلم التنظيمي		3.46	0.690		موافق

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V.25.

بالنظر إلى الجدول رقم (14.2) يتضح لنا أن مكون التعلم التنظيمي يتضمن 10 عبارات نستعرضها فيما يلي:

تشير معطيات الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة في المحور الثاني التعلم التنظيمي بلغ (3.46) و بالانحراف المعياري قدر بـ (0.69) و هو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد و تمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني هو ضمن مجال الموافقة (من 3.10 إلى 3.80 درجة)، أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن التعلم التنظيمي محل الدراسة مرتفع و هذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين ،نجد العبارة رقم 01 بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.82) و الانحراف المعياري (0.968) ما يؤكد على أن المؤسسة تمنحني فرص عديدة للتعلم (مثل التدريب) ، تليها العبارة رقم 05 بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.66) ما يدل على أن رؤية المؤسسة تركز على تعلم الجميع فيها ، في حين أن العبارة رقم 09 بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.64) ما يدل على المؤسسة تقوم بتحسين عملياتها ، إجراءاتها، قدراتها الكلية بهدف التميز ،كما جاءت العبارة رقم 10 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.55) ما يثبت أن الفرد يتمكن من تحقيق أهدافه الوظيفية داخل المؤسسة بشكل أفضل ، وأخيرا نجد العبارة رقم 03 بالمرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.09) ما يدل على أن المؤسسة تقدم مكافآت لتشجيع الموظفين على التعلم .

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي بمعامل كولموكروف سميير نوف (Kolmogorov-Smirnov)

سنقوم باختبار ما إذا كانت بيانات كل بعد أو محور من محاور الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وذلك من خلال معامل كولموكروف سميير نوف كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (15.2): اختبار التوزيع الطبيعي للمحاور الثلاثة بمعامل Kolmogorov-Smirnov

الاختبار ومعنويته	Z كولموكروف سمييرنوف	المعنوية Sig
توليد المعرفة	0.183	0.073
تخزين المعرفة	0.190	0.065
مشاركة المعرفة	0.200	0.075
تطبيق المعرفة	0.185	0.063
التعلم التنظيمي	0.162	0.162

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25.

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن بيانات محاور الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي حسب معامل الطبيعة كولموكروف سمييرنوف الذي يتحدد على أساس $Sig > 0.05$ ، أي كلما كان مستوى المعنوية أكبر من 0.05 كلما كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما تحقق في جميع المحاور مما يدل على أنها جميعا تتبع التوزيع الطبيعي لأنها $Sig > 0.05$.

المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات.

تم صياغة أربع فرضيات لدراسة هذا الموضوع وسيتم اختبار هذه الفرضيات بالاعتماد على اختبار ستودنت و اختبار فيشر Anova لأن المحاور تتبع التوزيع الطبيعي.

أولاً: اختبار فرضيات الدراسة

تم صياغة أربعة (04) فرضيات لدراسة هذا الموضوع وسيتم اختبار هذه الفرضيات كالتالي:

الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة في دعم التعلم التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بولاية الوادي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة في دعم التعلم التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بولاية الوادي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعرفة في دعم التعلم التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بولاية الوادي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة في دعم التعلم التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بولاية الوادي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ولاختبار صحة هذه الفرضيات تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد والذي يقيس أثر المتغيرات المستقلة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة وتطبيق المعرفة) على المتغير التابع (التعلم التنظيمي)، والجدول الموالي يوضح نتائج تقدير الانحدار الخطي المتعدد:

الجدول رقم (16.2): نتائج تقدير الانحدار المتعدد - النموذج الأول.

معامل التحديد R2	مستوى المعنوية SIG	T	قيمة B	
0.684	0.065	1.869	0.192	توليد المعرفة
	0.225	1.221	0.114	تخزين المعرفة
	0.001	3.585	0.385	مشاركة المعرفة
	0.003	3.038	0.289	تطبيق المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

بالنظر إلى الجدول أعلاه نلاحظ أن:

مستوى معنوية بُعد مشاركة المعرفة وأيضاً مستوى معنوية بُعد تطبيق المعرفة كلاهما أقل من 0.05، أي لهما أثر معنوي على المتغير الثاني (التعلم التنظيمي)، بينما مستوى معنوية كل من بُعد توليد المعرفة وبُعد تخزين المعرفة

جاءت أكبر من 0.05، ولتحسين نتائج النموذج الأول تم حذف بُعد تخزين المعرفة من النموذج، وبعد التقدير جاءت نتائج النموذج الثاني كما هي مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (17.2): نتائج تقدير الانحدار المتعدد - النموذج الثاني

معامل التحديد R2	مستوى المعنوية SIG	T	قيمة β	
0.678	0.004	2.944	0.258	توليد المعرفة
	0.000	3.990	0.416	مشاركة المعرفة
	0.001	3.465	0.319	تطبيق المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

بالنظر إلى الجدول أعلاه نلاحظ أن:

- معامل التحديد يساوي 67 % أي أن إدارة المعرفة المتمثلة في (توليد المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) تفسر التعلم التنظيمي بنسبة 67 % وهي نسبة مقبولة جدا.
- كما يتضح من نتائج التحليل وجود أثر معنوي وإيجابي لتوليد المعرفة في دعم التعلم التنظيمي، وذلك من خلال قيمة المعامل $\beta=0.258$ التي جاءت موجبة، واختبار (t) لمعامل توليد المعرفة والذي بلغ قيمته (2.944) بمستوى دلالة معنوية (0.004) وهي أقل من مستوى المعنوية 5%. وبناءً على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة أعلاه يتم قبول الفرضية الأولى والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة في دعم التعلم التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بالوادي عند مستوى دلالة (0.05).
- يتضح أيضا من نتائج التحليل وجود أثر معنوي وإيجابي لمشاركة المعرفة في دعم التعلم التنظيمي، وذلك من خلال قيمة المعامل $\beta=0.416$ التي جاءت موجبة، واختبار (t) لمعامل مشاركة المعرفة والذي بلغ قيمته (3.990) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية 5%. وبناءً على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة أعلاه يتم قبول الفرضية الثالثة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعرفة في دعم التعلم التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بالوادي عند مستوى دلالة (0.05).
- يتضح أيضا من نتائج التحليل وجود أثر معنوي وإيجابي لتطبيق المعرفة في دعم التعلم التنظيمي، وذلك من خلال قيمة المعامل $\beta=0.319$ التي جاءت موجبة، واختبار (t) لمعامل تطبيق المعرفة والذي بلغ قيمته (3.465) بمستوى دلالة معنوية (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية 5%. وبناءً على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة أعلاه يتم قبول الفرضية الرابعة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة في دعم التعلم التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بالوادي عند مستوى دلالة (0.05).
- ومن خلال نتائج التحليل يتضح عدم وجود أثر لتخزين المعرفة في دعم التعلم التنظيمي، وذلك من خلال مستوى الدلالة المعنوية الذي بلغ (0.225) وهو أكبر من مستوى المعنوية 5%. وبناءً على نتائج التحليل الإحصائي

الموضحة في النموذج الأول والثاني يتم رفض الفرضية الثانية والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة في دعم التعلم التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بالوادي عند مستوى دلالة (0.05).

ثانيا: نتائج اختبار فيشر .

الجدول الموالي يلخص نتائج اختبار فيشر الذي يختبر الفرضيات التالية:

الفرضية الخامسة :

H_0 : لا يوجد فروق في التعلم التنظيمي من حيث (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات العمل والوظيفة الحالية).

H_1 : يوجد فروق في التعلم التنظيمي من حيث (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات العمل والوظيفة الحالية).

الجدول رقم (18.2): اختبار فيشر ANOVA Test من حيث متغير الجنس.

		مجموع المربعات	درجة الحرية Df	المتوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
التعلم التنظيمي	بين المجموعات	3.479	27	0.129	0.843	0.682
	داخل المجموعات	10.542	69	0.153		
	المجموع	14.021	96			

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25.

الجدول رقم (19.2): اختبار فيشر ANOVA Test من حيث متغير العمر.

		مجموع المربعات	درجة الحرية Df	المتوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
التعلم التنظيمي	بين المجموعات	13.956	27	.517	.721	0.827
	داخل المجموعات	49.487	69	.717		
	المجموع	63.443	96			

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25.

الجدول رقم (20.2): اختبار فيشر ANOVA Test من حيث متغير المؤهل العلمي.

مستوى الدلالة Sig.	قيمة F	المتوسط المربعات	درجة الحرية Df	مجموع المربعات	
0.189	1.303	.805	27	21.734	بين المجموعات
		.618	69	42.637	داخل المجموعات
			96	64.371	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25.

الجدول رقم (21.2): اختبار فيشر ANOVA Test من حيث متغير سنوات العمل.

مستوى الدلالة Sig.	قيمة F	المتوسط المربعات	درجة الحرية Df	مجموع المربعات	
0.180	1.317	1.070	27	28.879	بين المجموعات
		.812	69	56.029	داخل المجموعات
			96	84.907	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25.

الجدول رقم (22.2): اختبار فيشر ANOVA Test من حيث متغير الوظيفة الحالية

مستوى الدلالة Sig.	قيمة F	المتوسط المربعات	درجة الحرية Df	مجموع المربعات	
0.490	.993	.668	27	18.047	بين المجموعات
		.673	69	46.448	داخل المجموعات
			96	64.495	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25.

وجاءت نتائج اختبار Anova للفرضية الخامسة كما يلي:

نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التعلم التنظيمي من حيث (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات العمل والوظيفة الحالية)، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التعلم التنظيمي من حيث (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات العمل والوظيفة الحالية).

خلاصة :

حاولنا في الفصل التطبيقي إسقاط الجوانب النظرية على واقع المؤسسة محل الدراسة، من خلال بناء إستمارة الاستبيان وتوزيعها على إطارات وعمال مؤسسة سونلغاز بالوادي ، و بعد جمع المعطيات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، توصلنا في الأخير على نتائج إختبار الفرضيات الذي أظهر وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على دعم التعلم التنظيمي بالمؤسسة.

الخاتمة

الخاتمة :

نختم هذه المذكرة بشكر الله تعالى و بالحمد لله رب العالمين ،اللهم لك الحمد أن وفقتنا لنهاية هذا البحث و هذا التبرص، لك الحمد يا ربنا في كل حين أن يسرت لنا الوصول إلى ختام هذه المذكرة .

لقد حاولت هذه الدراسة إبراز الأثر الفعال الذي يمكن أن تلعبه إدارة المعرفة في دعم 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 ،تخزينها ،مشاركتها وتطبيقها 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.
- نجاح 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 وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين فإن مشاركة المعرفة كبعد لإدارة المعرفة جاء في المركز الأول و ضمن مجال الموافقة ، حيث يؤكدون على أن إستخدام المؤسسة شبكة إتصال داخلية تسهل تبادل المعرفة بين العمال، وكذلك المعرفة متاحة في المؤسسة و تصل للعمال عند الحاجة ، أما بالنسبة لبعد لتوليد المعرفة فجاء في المركز الثاني و ضمن مجال الموافقة، و يؤكد أفراد العينة على أن المؤسسة تمتلك القدرة على إستخلاص المعرفة من بيئتها الداخلية ، و أن المؤسسة تعتمد على تكوين معارف جديدة لحل المشكلات التي تواجهها . وأما بالنسبة لبعد تطبيق المعرفة كان في المركز الثالث و ضمن مجال الموافقة و يؤكد أفراد العينة على تشجيع المؤسسة للعمال على توظيف المعرفة المخزنة في خطط العمل ، و كما أن المعرفة الموجودة مناسبة لحل المشكلات و أداء العمال ، أما بالنسبة لبعد تخزين المعرفة جاء في المركز الرابع ضمن مجال الموافقة و يؤكد أفراد العينة لدى المؤسسة نظام قوي يحمي المعرفة المخزنة من أي إستخدام غير قانوني و أنها تهتم و تحافظ على الأفراد أصحاب الخبرة و المعرفة .
- حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين فإن التعلم التنظيمي محل الدراسة مقبول و ملائم ، و يؤكدون على أن المؤسسة تمنح فرص عديدة للتعلم (مثل التدريب) و تركز رؤية المؤسسة على تعلم الجميع فيها و كما تقوم بتحسين عملياتها، إجراءاتها و قدراتها الكلية بهدف التميز ،و يؤكد أفراد العينة بأنهم يتمكنون من تحقيق أهدافهم الوظيفية داخل المؤسسة بشكل أفضل .
- تم قبول الفرضية الفرعية الأولى لثبوت صحتها ،إذ بينت النتائج وجود أثر لتوليد المعرفة في دعم التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).
- تم رفض الفرضية الفرعية الثانية لعدم صحتها ،التي تنص على وجود أثر لتخزين المعرفة في دعم التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).
- تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة لثبوت صحتها ،إذ بينت النتائج وجود أثر لتوزيع المعرفة في دعم التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).
- تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة لثبوت صحتها ،إذ بينت النتائج وجود أثر لتطبيق المعرفة في دعم التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).
- يوجد أثر لإدارة المعرفة في دعم التعلم التنظيمي في مؤسسة سونلغاز عند دلالة معنوية أقل أو يساوي (0.05) وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية.

- التوصيات و الإقتراحات:

بعد عرضنا لأهم النتائج المتوصل إليها في الجانب النظري والتطبيقي وبناء على النقائص التي التمسناها في دراستنا

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 :

بعد نهاية العمل يظهر للباحث آفاق مستقبلية للدراسة والتي يمكن دراستها من عدة جوانب مهمة نذكر منها:

- تأثير إدارة المعرفة على تسيير الكفاءات.
- دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير التعلم التنظيمي .
- دور التدريب في تحفيز التعلم التنظيمي .

المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

- 1- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 2- أحمد بن محسن الغساني، تطبيقات وحلول إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية ، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الثاني لتنمية الموارد البشرية، غرفة التجارة والصناعة، عمان، الاردن، 2007.
- 3- أسامة محمد سيد علي ، إدارة المعرفة اتجاهات إدارية معاصرة ، الطبعة الأولى ، دار العلم و الإيمان ، دمشق 2013.
- 4- الأمين حلموس، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية، أطروحة دكتوراه ، في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016/2017.
- 5- إلهام ماضي و آخرون، عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية، مجلة النور للدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد 08، جامعة الاغواط، جوان 2019.
- 6- بروبست جيلبيرت و آخرون، ترجمة صبحي حازم حسن، إدارة المعرفة بناء لبنات النجاح، الدار الهندسية، مصر، 2004.
- 7- ترغيني صباح، دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2017-2018.
- 8- ججيق زكية، دور التشارك المعاري والتمكين في تطوير الكفاءات البشرية في مؤسسات القطاع الالكتروني بولاية برج بوعرييج، اطروحة دكتوراه ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2017.
- 9- الحجازي هيثم علي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 10- حمد بن قبال آل فطيح ، دكتوراه في العلوم الأمنية علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية ، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الادارية ، الرياض ، السعودية، 2013.
- 11- حنان أبوبكر أحمد مليطان ،دور إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي ، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية ،الأكاديمية الليبية ، مصراته ،مدرسة العلوم الادارية ، شعبة الادارة و التنظيم ،2016.
- 12- خليفة وليد خليفة السنان، "أثر استراتيجيات الموارد البشرية على التعلم التنظيمي في البنوك الإسلامية في دولة الكويت (بيت التمويل الكويتي)"، مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة آل البيت، الكويت، 2020.
- 13- خيرة عيشوش ورفيقة بوسالم، "تأثير التعلم 2017/18. التنظيمي وإدارة المعرفة على الابداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية: نمذجة هيكلية مع نموذج مفاهيمي"، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 4، العدد (7) .
- 14- داسي وهيبة ، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013-2014.
- 15- ربحي مصطفى عليان، ادارة المعرفة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الاردن، 2008.
- 16- رزيقة رحمون ، د. وسيلة السبتي ، د. يزيد تقررت ، التعلم التنظيمي و أثره في تحسين أداء المنظمات ، المجلد 3، العدد 03،مجلة اقتصاد المال و الأعمال، الجزائر، أكتوبر ، 2019.
- 17- ريماء علي حلاق، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، مذكرة ماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية ،كلية التربية، جامعة دمشق، 2013/2014 .
- 18- سعد زناد دروش المحيوي، صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،2004.

- 19- سعد غالب ياسين ،ادارة المعرفة – المفهوم – النظم – التقنيات ، دار المناهج ، الاردن .
- 20- سماح صولح ، إدارة المعرفة و تسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق الميزة التنافسية ،مجلة الواحات للبحوث و الدراسات ،عمان، 2009.
- 21- سمير عبد الوهاب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية، دراسة حالة مدينة القاهرة، جامعة القاهرة، مصر، 2005.
- 22- سهى قفصي ،ادارة المعرفة و اثرها على التعلم التنظيمي ،مذكرة ماستر في علوم التسيير ،تخصص ادارة الموارد البشرية ،2020-2021 .
- 23- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005 .
- 24- عامر خضير الكبيسي ،إدارة المعرفة و تطوير المنظمات ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، المجلد 49، العدد 4، 2009 .
- 25- عبد الرحمان الجاموس: ادارة المعرفة في منظمات الاعمال وعلاقتها بالمداخل الادارية الحديثة، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2013.
- 26- عبد الرحمان بن أحمد هيجان ، التعلم التنظيمي : مدخلا لبناء المنظمات القابلة للتعلم ، الإدارة العامة المجلد السابع و الثلاثون ، العدد الرابع . 1998 .
- 27- عبد الستار العلي و اخرون ، المدخل الى ادارة المعرفة ،دار السيرة ، عمان ، 2006 .
- 28- علان محمد مديري خليل عثمان ، اتجاهات المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة، في المحافظة الشمالية في فلسطين، مذكرة ماجستير ، تخصص الإدارة التربوية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين.
- 29- العلمي عبد الستار و آخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2006.
- 30- علي السلمي ، إدارة التميز ، مكتبة الإدارة الجديدة ، مصر، 2002.
- 31- عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الريادة ، ط ، 1 دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان، 2013.
- 32- عمر عياد الغليظ ، متطلبات ادارة المعرفة وأثرها في أداء المؤسسات الخدمية، مجلة دراسات الانسان والمجتمع، ليبيا، العدد7 ، 2019 .
- 33- عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة ،مذكرة ماجستير، تخصص مالية دولية، جامعة تلمسان، 2010-2011.
- 34- فايز عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، عمان، 2010.
- 35- فرحاتي لويظة ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة – باتنة – أطروحة دكتوراه في علوم تسيير تخصص : تنظيم الموارد البشرية سنة 2015-2016.
- 36- للجنة الاقتصادية و الاجتماعية لغربي اسيا ، منهجية ادارة المعرفة : مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الاعضاء نيويورك ، 2004.
- 37- ليث عبد الله القهوي، استراتيجية ادارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 38- مانع سبرينة ، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة : عينة من الجامعات الجزائرية ،أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تنظيم موارد بشرية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر ، 2015-2014 .
- 39- مجموعة خبراء ، أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2014.

- 40-محمد بن علي ابراهيم الرشدي ، بناء نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية ، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية المملكة العربية السعودية ، 2007 .
- 41-محمد جبار هادي يوسف الظالمي، "التعلم التنظيمي وأثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة (دراسة مقارنة لآراء عينة من التدريسيين) ، مذكرة ماجستير في علوم الادارة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2010.
- 42-محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 43-مراد علة، "التعلم التنظيمي في ظل الإدارة المعرفية: مدخل المنظمات المتعلمة في عصر العولمة"، مجلة دراسات وابحاث، جامعة الجلفة، العدد 8، 2012 .
- 44-مشعل دحام الظفيري، "أثر استراتيجية التعلم التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية"، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة، كلية إدارة المال والاعمال، جامعة آل البيت، الكويت، 2015/2016.
- 45-نضال محمد الزطمة ، إدارة المعرفة و أثرها على تميز الأداء(دراسة تطبيقية على الكليات و المعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة)، مذكرة ماجستير ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة 2011.
- 46-وثائق من شركة سونلغاز بالوادي
- 47-يوسف عبايدية ، التعلم التنظيمي المستدام كمدخل استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية) أطروحة دكتوراه في علوم الاقتصاد ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف 2017/2018.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- 48-Hackett Brain,Beyond knowledge,new ways to work and learn ,the conference Board, 2003.
- 49-Mehdi Abzari , Investigating Impact of Organizational Climate on Intention to knowledge Sharing Behavior by Using Theory of Planned Behavior (TPB), Journal Of Cotemporary Research In Business, Vol 2, No 12, 2011.
- 50-Thierry f .R, Knowledge Management Systems For Business west port ,Guorum Books, 2003.
- 51-Photis M.Panayides, The impact of organizational learning on relationship orientation logistics service effectiveness and performance, Industrial Marketing Management, 2007.
- 52-Pradeep Dharmadase, Organisational Learning, Innovation and performance in family-Controlled Manufacturing SMEs in Australia, These de doctorat, Faculty of Buisness, Technology and sustainable development, Bond University, Queensland, Australia, March 2009.
- 53-rganizational Leaning, 3rd International Conference On New Challenges in Management and Business:Organization and Leadership, Dubai, UAE, 2 MAY 2016.
- 54-CHARLOTTE FILLOL, Apprentissage et systémique Une perspective intégrée, Revue Française de gestion No 149, 2004.
- 55-Nadia Tebourbi, L'apprentissage organisationnel : Penser l'organisation comme processus de gestion des connaissances et de developpement des théories d'usage, These de doctorat en gestion, Télé-Université du Québec, septembre 2000.
- 56-Louice Kloot, Organizational learning and management control systems: Responding to environmental change, Management Accounting Research Journal, V 8, 1997.development, Bond University, Queensland, Australia, March 2009.
- 57-Amel Khadim,"L'apprentissage organisationnel comme facteur de succès des alliances stratégiques (cas de laboratoire Saidal) ", thèse pour l'obtention d'un doctorat, management international des entreprises, faculté des sciences économiques, gestion et sciences commerciales, Université Abou BekrBelkaïd, Tlemcen, 2016/2017.
- 58-Sophie Bollinger," Conjuguer contrôle de gestion et créativité, une question de pratiques et de contexts organisationnels", thèse pour obtenir le garde de docteur de l'Université de Strasbourg, Université de Strasbourg, 8 novembre 2019.
- 59-ZAHIR MESSAOUDENE," Relations entre les pratiques d'amélioration continue et l'apprentissage organisationnel dans des PME françaises", 11e International De Genie Industriel – Cigi, Québec Congres, Canada, 26-28 octobre 2015
- 60-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, 20/11/2019.

- 61-Reza Sepahvand and Ali Hozni, "Effect of Knowledge Management on Health Entrepreneurship through Organizational Learning Capacity in Hospitals of Guilan Province", Knowledge management and health entrepreneurship, mums.ac.ir/j-fmej June 25, 2018.
- 62-Alexandre Barão and others, "A knowledge management approach to capture organizational learning networks", Elsevier Ltd, 2017.
- 63-Shu-Hsien Liao and Chi-chuan Wu, "System perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation", Elsevier Ltd, 2009
- 64-Nadia Tebourbi, "L'apprentissage organisationnel : penser l'organisation comme processus de gestion de connaissances et de développement des théories d'usage", Thèse pour l'obtention du titre Docteur ès Sciences de Gestion, Québec, 2000 .
- 65-Jurgita Raudeliuniene and Ibrahim Matar Knowledge Management Practice for Sustainable Development in Higher Education Institutions: Women Managers' Perspective. 2022.
- 66-LE ROLE DE LA GESTION DES CONNAISSANCES DANS UN PROJET DE GOUVERNANCE CAS DE LA STRATEGIE E MAROC ,Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires (mba recherche) ; université du Québec à Montréal service des bibliothèques ,septembre 2006 ;VOT 11;no 8 .
- 67-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.
- 68-Messaouda Hamama, Benoun Tayeb. The impact of organizational learning on competitive advantage Case Study of "Algerie Telecom"of Laghouat. Dirassat Journal Economic Issue. Univ,laghouat Vol. 11 No. 1 (2020)
- 69-Mouaz Alsabbagh, Abdul Hamid AL Khalil The Impact of Knowledge Management on Organizational Learning An Empirical Study on the Education Sector in Damascus City.

الملاحق

الملحق رقم 01

ترخيص المؤسسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي
Université Echahid Hamma Lakhdar d'El Oued

الموسم الجامعي: 2024/2023

الوادي في: 21 أفريل 2024



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم:/ق.ع.م.م.ك.ع.ق.ت.و.ع.ت/2024

إلى السيد: هادي مؤسس شركة...
الوادي

الموضوع : طلب تسهيل الحصول على معلومات

في إطار إعداد مذكرة التخرج التي يقوم بها طلبة ماستر قسم علوم التسيير للحصول على المعلومات النظرية في الوسط

العلمي المهني.

نطلب من سيادتكم إمكانية استقبال الطلبة الآتية أسمائهم:

- اسم واللقب: هادي... تاريخ ومكان الميلاد: 1988/03/05... الوادي رقم التسجيل: 23059052926
- اسم واللقب: أحمد... تاريخ ومكان الميلاد: 1985/08/17... الوادي رقم التسجيل: 23069049949
- اسم واللقب: هادي... تاريخ ومكان الميلاد: 1986/07/06... الوادي رقم التسجيل: 23069051565
- اسم واللقب: هادي... تاريخ ومكان الميلاد: 1987/05/14... الوادي رقم التسجيل: 23069050784

- التخصص: إدارة أعمال
- موضوع البحث: أثر إدارة المرفق في دعم التعلم التطبيقي
- الأستاذ المشرف: هادي... الحق



في مؤسستكم وذلك لمدة:

ابتداء من:

إلى غاية:

رئيس القسم



الملحق رقم 02

قائمة الأساتذة المحكمين

قائمة الأساتذة المحكمين
لـ (استمارة الاستبيان)

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة
إبراهيم قعيد	أستاذ التعليم العالي	جامعة الوادي
عقبة ريمي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الوادي
خالد مدخل	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي

الملحق رقم 03

استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم 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 إدارة المعرفة في دعم التعلم التنظيمي .. دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالوادي " ونظرا لأهمية مشاركتكم في تحقيق الهدف العلمي، نأمل 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 .. وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الجزء الأول : البيانات الشخصية

ضع علامة (×) في الخيار المناسب

الجنس :	ذكر	أنثى
العمر :	30 سنة فأقل	31 إلى 40 سنة
المؤهل العلمي :	ثانوي	تقني سامي
سنوات العمل بالمؤسسة :	5 سنوات فأقل	6-10 سنوات
الوظيفة الحالية :	مدير أو رئيس	المصالح المالية
		المصالح الإدارية
		المصالح التقنية

الجزء الثاني : محاور الدراسة

ضع علامة (×) في الخيار المناسب

المحور الأول : إدارة المعرفة					
توليد المعرفة		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
01	تمتلك مؤسساتكم القدرة على استخلاص المعرفة من بيئتها الداخلية .				
02	تمتلك مؤسساتكم فرق عمل تشجع العاملين على توليد معارف جديدة				
03	تعتمد مؤسساتكم على تكوين معارف جديدة لحل المشكلات التي تواجهها				
04	تحول مؤسساتكم المعرفة الضمنية (كخبرة شخص) الى معرفة صريحة (تجسدها ليتعلمها الآخرون).				
تخزين المعرفة		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
05	تهتم وتحافظ المؤسسة على الأفراد أصحاب الخبرة والمعرفة				
06	لدى المؤسسة قاعدة معلومات تخزن بها الاقتراحات والمعلومات				
07	تخزن المؤسسة المعرفة بشكل يسهل الوصول إليها				
08	لدى المؤسسة نظام قوي يحيي المعرفة المخزنة من أي استخدام غير قانوني				

مشاركة المعرفة					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					09 تستخدم المؤسسة شبكة اتصال داخلية تسهل تبادل المعرفة بين العمال
					10 توفر المؤسسة بيئة مشجعة على التواصل وتبادل المعرفة بين العمال
					11 تقوم المؤسسة بأنشطة مختلفة لمساعدة العمال على اكتساب المعرفة
					12 المعرفة متاحة في المؤسسة وتصل للعمال عند الحاجة
تطبيق المعرفة					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					13 تشجع المؤسسة العمال على توظيف المعرفة المخزنة في خطط العمل
					14 المعرفة الموجودة مناسبة لحل المشكلات وأداء العمل
					15 تساعد المؤسسة العمال على كيفية تطبيق المعرفة لحل المشكلات
					16 تطبيق المعارف الجديدة في المؤسسة يؤخذ كمعيار عند تقييم أداء العمال
المحور الثاني : التعلم التنظيمي					
العبارة					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					17 تمنح المؤسسة فرص عديدة للتعلم (مثل التدريب)
					18 تتيح المؤسسة لك فرص التعلم من أخطائك
					19 تقدم المؤسسة مكافآت لتشجيع الموظفين على التعلم
					20 يقدم الموظفون لبعضهم البعض تغذية عكسية لنشاطاتهم
					21 تركز رؤية المؤسسة على تعلم الجميع فيها
					22 تتبنى المؤسسة أنماط جديدة للتفكير من أجل تحقيق أهدافها وطموحاتها.
					23 تشجع المؤسسة على تشكيل فرق العمل وتأخذ بأرائهم عند اتخاذ القرارات
					24 تستفيد المؤسسة من المؤسسات الأخرى تطبيقا لأسلوب المقارنة التطويرية
					25 تقوم المؤسسة بتحسين عملياتها ، إجراءاتها ، قدراتها الكلية بهدف التميز
					26 أتمكن من تحقيق أهدافي الوظيفية داخل المؤسسة بشكل أفضل

أشكر لكم حسن تعاونكم

الملحق رقم 04

مخرجات SPSS

FREQUENCIES VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Notes

Output Created		09-MAY-2024 12:07:38
Comments		
Input	Data	C:\Users\user\Desktop\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	97
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.02

Statistics

		الجنس	العمر	المؤهل العلمي	سنوات العمل بالمؤسسة	الوظيفة الحالية
N	Valid	97	97	97	97	97
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	80	82.5	82.5	82.5
	أنثى	17	17.5	17.5	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30 سنة فأقل	4	4.1	4.1	4.1
	31 إلى 40 سنة	41	42.3	42.3	46.4
	41 إلى 50 سنة	35	36.1	36.1	82.5
	أكثر من 50 سنة	17	17.5	17.5	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	10	10.3	10.3	10.3
	تقني سامي	26	26.8	26.8	37.1
	جامعي	50	51.5	51.5	88.7
	دراسات عليا	11	11.3	11.3	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

سنوات العمل بالمؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	5 سنوات فأقل	5	5.2	5.2	5.2
	6 إلى 10 سنوات	26	26.8	26.8	32.0
	11 إلى 15 سنة	27	27.8	27.8	59.8
	أكثر من 15 سنة	39	40.2	40.2	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

الوظيفة الحالية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مدير أو رئيس	4	4.1	4.1	4.1
	المصالح المالية	17	17.5	17.5	21.6
	المصالح الإدارية	44	45.4	45.4	67.0
	المصالح التقنية	32	33.0	33.0	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

RELIABILITY /VARIABLES=b11 b12 b13 b14/SCALE('ALL VARIABLES') ALL/MODEL=ALPHA.

Reliability

Notes

Output Created		09-MAY-2024 12:43:15
Comments		
Input	Data	C:\Users\user\Desktop\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	97
	Matrix Input	

Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
	Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=b11 b12 b13 b14 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.02

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	97	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	97	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure. procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.711	4

RELIABILITY /VARIABLES=b21 b22 b23 b24 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.

Reliability

Notes

Output Created		09-MAY-2024 12:43:35
Comments		
Input	Data	C:\Users\user\Desktop\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	97
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=b21 b22 b23 b24 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.04

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	97	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	97	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.819	4

RELIABILITY /VARIABLES=b31 b32 b33 b34 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA

Reliability**Notes**

Output Created		09-MAY-2024 12:43:55
Comments		
Input	Data	C:\Users\user\Desktop\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	97
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.

Cases Used		Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=b31 b32 b33 b34 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00.03
	Elapsed Time	00:00:00.05

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	97	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	97	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.661	4

RELIABILITY /VARIABLES=b41 b42 b43 b44 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL/MODEL=ALPHA.

Reliability

Notes

Output Created		09-MAY-2024 12:44:14
Comments		
Input	Data	C:\Users\user\Desktop\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	97
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=b41 b42 b43 b44 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00.05
	Elapsed Time	00:00:00.05

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

N	%
---	---

Cases	Valid	97	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	97	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.772	4

RELIABILITY /VARIABLES=c1 C2 c3 c4 c5 C6 c7 c8 c9 c10 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Reliability

Notes

Output Created		09-MAY-2024 12:44:38
Comments		
Input	Data	C:\Users\user\Desktop\Untitl ed1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	97
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.

Cases Used		Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=c1 C2 c3 c4 c5 C6 c7 c8 c9 c10 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.01

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	97	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	97	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.902	10

RELIABILITY /VARIABLES=c1 C2 c3 c4 c5 C6 c7 c8 c9 c10 b11 b12 b13 b14 b21 b22 b23 b24 b31 b32 b33 b34 b41 b42 b43 b44 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.

Reliability

Notes

Output Created		09-MAY-2024 12:45:04
Comments		
Input	Data	C:\Users\user\Desktop\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	97
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=c1 C2 c3 c4 c5 C6 c7 c8 c9 c10 b11 b12 b13 b14 b21 b22 b23 b24 b31 b32 b33 b34 b41 b42 b43 b44 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.04

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	97	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	97	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.947	26

FREQUENCIES VARIABLES=b11 b12 b13 b14 b21 b22 b23 b24 b31 b32 b33 b34 b41 b42 b43 b44 c1 C2 c3 c4
c5 C6 c7 c8 c9 c10 /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Notes

Output Created		09-MAY-2024 12:11:38
Comments		
Input	Data	C:\Users\user\Desktop\Untitl ed1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	97
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.

Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=b11 b12 b13 b14 b21 b22 b23 b24 b31 b32 b33 b34 b41 b42 b43 b44 c1 C2 c3 c4 c5 C6 c7 c8 c9 c10 /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00.03
	Elapsed Time	00:00:00.07

Statistics

		تملك مؤسستكم القدرة على استخلاص المعرفة من بيئتها الداخلية	تملك مؤسستكم فرق عمل تشجع العاملين على توليد معارف جديدة	تعتمد مؤسستكم على تكوين معارف جديدة لحل المشكلات التي تواجهها	تحول مؤسستكم المعرفة الضمنية (كخبرة شخص) إلى معرفة صريحة (تجسدها ليتعلمها الآخرون)	تهتم وتحافظ المؤسسة على الأفراد أصحاب الكفاءة والخبرة والمعرفة
N	Valid	97	97	97	97	97
	Missing	0	0	0	0	0

Statistics

		لدى المؤسسة قاعدة معلومات تخزن بها الاقتراحات والمعلومات	تخزن المؤسسة المعرفة بشكل يسهل الوصول إليها	لدى المؤسسة نظام قوي يحمي المعرفة المخزنة من أي استخدام غير قانوني	تستخدم المؤسسة شبكة اتصال داخلية تسهل تبادل المعرفة بين العمال	توفر المؤسسة بيئة مشجعة على التواصل وتبادل المعرفة بين العمال
N	Valid	97	97	97	97	97
	Missing	0	0	0	0	0

Statistics

		تقوم المؤسسة بأنشطة مختلفة لمساعدة العمال على اكتساب المعرفة	المعرفة متاحة في المؤسسة وتصل للعمال عند الحاجة	تشجع المؤسسة العمال على توظيف المعرفة المخزنة في خطط العمل	المعرفة الموجودة مناسبة لحل المشكلات وأداء العمل	تساعد المؤسسة العمال على كيفية تطبيق المعرفة لحل المشكلات
N	Valid	97	97	97	97	97

Missing	0	0	0	0	0
---------	---	---	---	---	---

Statistics

		تطبيق المعارف الجديدة في المؤسسة يؤخذ كمعيار عند تقييم أداء العمال	تمنحني المؤسسة فرص عديدة للتعلم مثل التدريب	تتيح المؤسسة لك فرص التعلم من أخطائك	تقدم المؤسسة مكافآت للتشجيع الموظفين على التعلم	يقدم الموظفون لبعضهم البعض تغذية عكسية لنشاطاتهم
N	Valid	97	97	97	97	97
	Missing	0	0	0	0	0

Statistics

			تتبنى المؤسسة أنماط جديدة للتفكير من أجل تحقيق أهدافها وطموحاتها	تشجع المؤسسة على تشكيل فرق العمل وتأخذ بأرائهم عند اتخاذ القرارات	تستفيد المؤسسة من المؤسسات الأخرى تطبيقا لأسلوب المقارنة التطويرية	تقوم المؤسسة بتحسين عملياتها، إجراءاتها، قدراتها الكلية بهدف التميز
N	Valid	97	97	97	97	97
	Missing	0	0	0	0	0

Statistics

أتمكن من تحقيق أهدافي الوظيفية داخل المؤسسة بشكل أفضل

N	Valid	97
	Missing	0

Frequency Table

تملك مؤسستكم القدرة على استخلاص المعرفة من بيئتها الداخلية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.0	1.0
	غير موافق	2	2.1	3.1
	محايد	15	15.5	18.6
	موافق	68	70.1	88.7

	موافق بشدة	11	11.3	11.3	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

تملك مؤسستكم فرق عمل تشجع العاملين على توليد معارف جديدة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	2.1	2.1	2.1
	غير موافق	18	18.6	18.6	20.6
	محايد	25	25.8	25.8	46.4
	موافق	47	48.5	48.5	94.8
	موافق بشدة	5	5.2	5.2	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

تعتمد مؤسستكم على تكوين معارف جديدة لحل المشكلات التي تواجهها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	2.1	2.1	2.1
	غير موافق	10	10.3	10.3	12.4
	محايد	19	19.6	19.6	32.0
	موافق	58	59.8	59.8	91.8
	موافق بشدة	8	8.2	8.2	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

تحول مؤسستكم المعرفة الضمنية (كخبرة شخص) إلى معرفة صريحة (تجسدها ليتعلمها الآخرون)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	7	7.2	7.2	7.2
	غير موافق	5	5.2	5.2	12.4
	محايد	33	34.0	34.0	46.4

موافق	41	42.3	42.3	88.7
موافق بشدة	11	11.3	11.3	100.0
Total	97	100.0	100.0	

تهتم وتحافظ المؤسسة على الأفراد أصحاب الكفاءة والخبرة والمعرفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	4	4.1	4.1	4.1
غير موافق	9	9.3	9.3	13.4
محايد	23	23.7	23.7	37.1
موافق	51	52.6	52.6	89.7
موافق بشدة	10	10.3	10.3	100.0
Total	97	100.0	100.0	

لدى المؤسسة قاعدة معلومات تخزن بها الاقتراحات والمعلومات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	6	6.2	6.2	6.2
غير موافق	11	11.3	11.3	17.5
محايد	22	22.7	22.7	40.2
موافق	47	48.5	48.5	88.7
موافق بشدة	11	11.3	11.3	100.0
Total	97	100.0	100.0	

تخزن المؤسسة المعرفة بشكل يسهل الوصول إليها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	2.1	2.1	2.1
غير موافق	11	11.3	11.3	13.4

	محايد	26	26.8	26.8	40.2
	موافق	50	51.5	51.5	91.8
	موافق بشدة	8	8.2	8.2	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

لدى المؤسسة نظام قوي يحمي المعرفة المخزنة من أي استخدام غير قانوني

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	14	14.4	14.4	15.5
	محايد	24	24.7	24.7	40.2
	موافق	41	42.3	42.3	82.5
	موافق بشدة	17	17.5	17.5	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

تستخدم المؤسسة شبكة اتصال داخلية تسهل تبادل المعرفة بين العمال

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	2.1	2.1	2.1
	غير موافق	7	7.2	7.2	9.3
	محايد	10	10.3	10.3	19.6
	موافق	58	59.8	59.8	79.4
	موافق بشدة	20	20.6	20.6	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

توفر المؤسسة بيئة مشجعة على التواصل وتبادل المعرفة بين العمال

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.0	1.0	1.0

غير موافق	13	13.4	13.4	14.4
محايد	24	24.7	24.7	39.2
موافق	52	53.6	53.6	92.8
موافق بشدة	7	7.2	7.2	100.0
Total	97	100.0	100.0	

تقوم المؤسسة بأنشطة مختلفة لمساعدة العمال على اكتساب المعرفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	2.1	2.1	2.1
غير موافق	11	11.3	11.3	13.4
محايد	26	26.8	26.8	40.2
موافق	48	49.5	49.5	89.7
موافق بشدة	10	10.3	10.3	100.0
Total	97	100.0	100.0	

المعرفة متاحة في المؤسسة وتصل للعمال عند الحاجة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	2.1	2.1	2.1
غير موافق	14	14.4	14.4	16.5
محايد	20	20.6	20.6	37.1
موافق	48	49.5	49.5	86.6
موافق بشدة	13	13.4	13.4	100.0
Total	97	100.0	100.0	

تشجيع المؤسسة العمال على توظيف المعرفة المخزنة في خطط العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	1.0	1.0	1.0
غير موافق	8	8.2	8.2	9.3
محايد	25	25.8	25.8	35.1
موافق	56	57.7	57.7	92.8
موافق بشدة	7	7.2	7.2	100.0
Total	97	100.0	100.0	

المعرفة الموجودة مناسبة لحل المشكلات وأداء العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	1.0	1.0	1.0
غير موافق	8	8.2	8.2	9.3
محايد	33	34.0	34.0	43.3
موافق	47	48.5	48.5	91.8
موافق بشدة	8	8.2	8.2	100.0
Total	97	100.0	100.0	

تساعد المؤسسة العمال على كيفية تطبيق المعرفة لحل المشكلات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	1.0	1.0	1.0
غير موافق	14	14.4	14.4	15.5
محايد	21	21.6	21.6	37.1
موافق	57	58.8	58.8	95.9
موافق بشدة	4	4.1	4.1	100.0
Total	97	100.0	100.0	

تطبيق المعارف الجديدة في المؤسسة يؤخذ كمعيار عند تقييم أداء العمال

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	2.1	2.1	2.1
	غير موافق	16	16.5	16.5	18.6
	محايد	13	13.4	13.4	32.0
	موافق	52	53.6	53.6	85.6
	موافق بشدة	14	14.4	14.4	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

تمنحي المؤسسة فرص عديدة للتعلم مثل التدريب

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	11	11.3	11.3	12.4
	محايد	16	16.5	16.5	28.9
	موافق	45	46.4	46.4	75.3
	موافق بشدة	24	24.7	24.7	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

تتيح المؤسسة لك فرص التعلم من أخطائك

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	2.1	2.1	2.1
	غير موافق	17	17.5	17.5	19.6
	محايد	28	28.9	28.9	48.5
	موافق	44	45.4	45.4	93.8
	موافق بشدة	6	6.2	6.2	100.0

Total	97	100.0	100.0	
-------	----	-------	-------	--

تقدم المؤسسة مكافآت لتشجيع الموظفين على التعلم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	8	8.2	8.2	8.2
غير موافق	22	22.7	22.7	30.9
محايد	24	24.7	24.7	55.7
موافق	39	40.2	40.2	95.9
موافق بشدة	4	4.1	4.1	100.0
Total	97	100.0	100.0	

يقدم الموظفون لبعضهم البعض تغذية عكسية لنشاطاتهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	4	4.1	4.1	4.1
غير موافق	7	7.2	7.2	11.3
محايد	31	32.0	32.0	43.3
موافق	47	48.5	48.5	91.8
موافق بشدة	8	8.2	8.2	100.0
Total	97	100.0	100.0	

ترتكز رؤية المؤسسة على تعلم الجميع فيها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	2.1	2.1	2.1
غير موافق	5	5.2	5.2	7.2
محايد	25	25.8	25.8	33.0
موافق	57	58.8	58.8	91.8

	موافق بشدة	8	8.2	8.2	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

تتبنى المؤسسة أنماط جديدة للتفكير من أجل تحقيق أهدافها وطموحاتها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	5.2	5.2	5.2
	غير موافق	8	8.2	8.2	13.4
	محايد	27	27.8	27.8	41.2
	موافق	48	49.5	49.5	90.7
	موافق بشدة	9	9.3	9.3	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

تشجع المؤسسة على تشكيل فرق العمل وتأخذ بآرائهم عند اتخاذ القرارات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	5.2	5.2	5.2
	غير موافق	12	12.4	12.4	17.5
	محايد	28	28.9	28.9	46.4
	موافق	47	48.5	48.5	94.8
	موافق بشدة	5	5.2	5.2	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

تستفيد المؤسسة من المؤسسات الأخرى تطبيقاً لأسلوب المقارنة التطويرية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	7	7.2	7.2	7.2
	غير موافق	14	14.4	14.4	21.6
	محايد	39	40.2	40.2	61.9

	موافق	33	34.0	34.0	95.9
	موافق بشدة	4	4.1	4.1	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

تقوم المؤسسة بتحسين عملياتها، إجراءاتها، قدراتها الكلية بهدف التميز

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	5	5.2	5.2	5.2
	2.00	3	3.1	3.1	8.2
	3.00	22	22.7	22.7	30.9
	4.00	58	59.8	59.8	90.7
	5.00	9	9.3	9.3	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

أتمكن من تحقيق أهدافي الوظيفية داخل المؤسسة بشكل أفضل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	6	6.2	6.2	6.2
	2.00	7	7.2	7.2	13.4
	3.00	25	25.8	25.8	39.2
	4.00	45	46.4	46.4	85.6
	5.00	14	14.4	14.4	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN /DEPENDENT c /METHOD=BACKWARD b1 b2 b3 b4.

Regression

Notes

Output Created	09-MAY-2024 12:47:12
Comments	

Input	Data	C:\Users\user\Desktop\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	97
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT c /METHOD=BACKWARD b1 b2 b3 b4.
Resources	Processor Time	00:00:00.03
	Elapsed Time	00:00:00.06
	Memory Required	3204 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تطبيق المعرفة، توليد المعرفة، مشاركة المعرفة، تخزين المعرفة ^b	.	Enter
2	.	تخزين المعرفة	Backward (criterion: Probability of F- to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.827 ^a	.684	.670	.396
2	.824 ^b	.678	.668	.397

a. Predictors: (Constant), تطبيق المعرفة، توليد المعرفة، مشاركة المعرفة، تخزين المعرفة

b. Predictors: (Constant), تطبيق المعرفة، توليد المعرفة، مشاركة المعرفة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	31.231	4	7.808	49.692	.000 ^b
	Residual	14.455	92	.157		
	Total	45.686	96			
2	Regression	30.997	3	10.332	65.414	.000 ^c
	Residual	14.690	93	.158		

Total	45.686	96			
-------	--------	----	--	--	--

a. Dependent Variable: التعلم التنظيمي

b. Predictors: (Constant), توليد المعرفة، مشاركة المعرفة، تخزين المعرفة

c. Predictors: (Constant), توليد المعرفة، مشاركة المعرفة

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.059	.264	-.223	.824
	توليد المعرفة	.192	.103	1.869	.065
	تخزين المعرفة	.114	.093	1.221	.225
	مشاركة المعرفة	.385	.107	3.585	.001
	تطبيق المعرفة	.289	.095	3.038	.003
2	(Constant)	-.116	.261	-.447	.656
	توليد المعرفة	.258	.088	2.944	.004
	مشاركة المعرفة	.416	.104	3.990	.000
	تطبيق المعرفة	.319	.092	3.465	.001

a. Dependent Variable: التعلم التنظيمي

Excluded Variables^a

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics Tolerance
2 تخزين المعرفة	.128 ^b	1.221	.225	.126	.315

a. Dependent Variable: التعلم التنظيمي

b. Predictors in the Model: (Constant), تطبيق المعرفة، توليد المعرفة، مشاركة المعرفة

ONEWAY a1 a2 a3 a4 a5 BY c /MISSING ANALYSIS.

Oneway

Notes

Output Created		09-MAY-2024 13:02:15
Comments		
Input	Data	C:\Users\user\Desktop\Untitl ed1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	97
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.
Syntax		ONEWAY a1 a2 a3 a4 a5 BY c /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.03

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F
الجنس	Between Groups	3.479	27	.129	.843
	Within Groups	10.542	69	.153	
	Total	14.021	96		

العمر	Between Groups	13.956	27	.517	.721
	Within Groups	49.487	69	.717	
	Total	63.443	96		
المؤهل العلمي	Between Groups	21.734	27	.805	1.303
	Within Groups	42.637	69	.618	
	Total	64.371	96		
سنوات العمل بالمؤسسة	Between Groups	28.879	27	1.070	1.317
	Within Groups	56.029	69	.812	
	Total	84.907	96		
الوظيفة الحالية	Between Groups	18.047	27	.668	.993
	Within Groups	46.448	69	.673	
	Total	64.495	96		

ANOVA

Sig.

الجنس	Between Groups	.682
	Within Groups	
	Total	
العمر	Between Groups	.827
	Within Groups	
	Total	
المؤهل العلمي	Between Groups	.189
	Within Groups	
	Total	
سنوات العمل بالمؤسسة	Between Groups	.180
	Within Groups	
	Total	
الوظيفة الحالية	Between Groups	.490
	Within Groups	
	Total	

	Within Groups
	Total

CORRELATIONS /VARIABLES=b1 b11 b12 b13 b14 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Notes

	Output Created	09-MAY-2024 12:38:25
	Comments	
Input	Data	C:\Users\user\Desktop\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	97
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
	Syntax	CORRELATIONS /VARIABLES=b1 b11 b12 b13 b14 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00.05
	Elapsed Time	00:00:00.07

Correlations

		تملك مؤسستكم القدرة على استخلاص المعرفة من بيئتها الداخلية	تملك مؤسستكم فرق عمل تشجع العاملين على توليد معارف جديدة
توليد المعرفة	Pearson Correlation	1	.795**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	97	97
تملك مؤسستكم القدرة على استخلاص المعرفة من بيئتها الداخلية	Pearson Correlation	.667**	.517**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	97	97
تملك مؤسستكم فرق عمل تشجع العاملين على توليد معارف جديدة	Pearson Correlation	.795**	.517**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	97	97
تعتمد مؤسستكم على تكوين معارف جديدة لحل المشكلات التي تواجهها	Pearson Correlation	.756**	.474**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	97	97
تحول مؤسستكم المعرفة الضمنية (كخبرة شخص) إلى معرفة صريحة (تجسدها ليتعلمها الآخرون)	Pearson Correlation	.724**	.429**
	Sig. (2-tailed)	.000	.127
	N	97	97

Correlations

		تعتمد مؤسستكم على تكوين معارف جديدة لحل المشكلات التي تواجهها	تحول مؤسستكم المعرفة الضمنية (كخبرة شخص) إلى معرفة صريحة (تجسدها ليتعلمها الآخرون)
توليد المعرفة	Pearson Correlation	.756**	.724**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	97	97
تملك مؤسستكم القدرة على استخلاص المعرفة من	Pearson Correlation	.474**	.156

بيتها الداخلية	Sig. (2-tailed)	.000	.127
	N	97	97
تملك مؤسستكم فرق عمل تشجع العاملين على توليد معارف جديدة	Pearson Correlation	.389**	.429**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	97	97
تعتمد مؤسستكم على تكوين معارف جديدة لحل المشكلات التي تواجهها	Pearson Correlation	1	.393**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	97	97
تحول مؤسستكم المعرفة الضمنية (كخبرة شخص) إلى معرفة صريحة (تجسدها ليتعلمها الآخرون)	Pearson Correlation	.393**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	97	97

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS /VARIABLES=b2 b21 b22 b23 b24 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Notes

Output Created	09-MAY-2024 12:38:59
Comments	
Input	Data
	C:\Users\user\Desktop\Untitled1.sav
	Active Dataset
	DataSet1
	Filter
	<none>
	Weight
	<none>
	Split File
	<none>
N of Rows in Working Data File	97

Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
	Syntax	CORRELATIONS /VARIABLES=b2 b21 b22 b23 b24 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00.03
	Elapsed Time	00:00:00.04

Correlations

		تخزين المعرفة	تهتم وتحافظ المؤسسة على الأفراد أصحاب الكفاءة والخبرة والمعرفة	لدى المؤسسة قاعدة معلومات تخزن بها الإقتراحات والمعلومات
تخزين المعرفة	Pearson Correlation	1	.761**	.821**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	97	97	97
تهتم وتحافظ المؤسسة على الأفراد أصحاب الكفاءة والخبرة والمعرفة	Pearson Correlation	.761**	1	.511**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	97	97	97
لدى المؤسسة قاعدة معلومات تخزن بها الإقتراحات والمعلومات	Pearson Correlation	.821**	.511**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	97	97	97
تخزن المؤسسة المعرفة بشكل يسهل الوصول إليها	Pearson Correlation	.874**	.509**	.692**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	97	97	97

لدى المؤسسة نظام قوي يحمي المعرفة	Pearson Correlation	.774**	.442**	.421**
المخزنة من أي استخدام غير قانوني	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	97	97	97

Correlations

		لدى المؤسسة نظام قوي يحمي المعرفة المخزنة من أي استخدام غير قانوني	تخزين المعرفة بشكل يسهل الوصول إليها
تخزين المعرفة	Pearson Correlation	.774**	.874**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	97	97
تهتم وتحافظ المؤسسة على الأفراد أصحاب الكفاءة والخبرة والمعرفة	Pearson Correlation	.442**	.509**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	97	97
لدى المؤسسة قاعدة معلومات تخزن بها الإقتراحات والمعلومات	Pearson Correlation	.421**	.692**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	97	97
تخزن المؤسسة المعرفة بشكل يسهل الوصول إليها	Pearson Correlation	.644**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	97	97
لدى المؤسسة نظام قوي يحمي المعرفة المخزنة من أي استخدام غير قانوني	Pearson Correlation	1	.644**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	97	97

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

NOSIG/MISSING=PAIRWISE.CORRELATIONS /VARIABLES=b3 b31 b32 b33
b34/PRINT=TWOTAIL

Correlations

Notes

Output Created		09-MAY-2024 12:39:26
Comments		
Input	Data	C:\Users\user\Desktop\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	97
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=b3 b31 b32 b33 b34 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00.03
	Elapsed Time	00:00:00.02

Correlations

		مشاركة المعرفة	تستخدم المؤسسة شبكة اتصال داخلية تسهل تبادل المعرفة بين العمال	توفر المؤسسة بيئة مشجعة على التواصل وتبادل المعرفة بين العمال
مشاركة المعرفة	Pearson Correlation	1	.443**	.787**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	97	97	97
تستخدم المؤسسة شبكة اتصال داخلية تسهل تبادل المعرفة بين العمال	Pearson Correlation	.443**	1	.252*
	Sig. (2-tailed)	.000		.013
	N	97	97	97
توفر المؤسسة بيئة مشجعة على التواصل وتبادل المعرفة بين العمال	Pearson Correlation	.787**	.252*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.013	
	N	97	97	97
تقوم المؤسسة بأنشطة مختلفة لمساعدة العمال على اكتساب المعرفة	Pearson Correlation	.787**	.032	.475**
	Sig. (2-tailed)	.000	.754	.000
	N	97	97	97
المعرفة متاحة في المؤسسة وتصل للعمال عند الحاجة	Pearson Correlation	.795**	-.003-	.511**
	Sig. (2-tailed)	.000	.979	.000
	N	97	97	97

Correlations

		تقوم المؤسسة بأنشطة مختلفة لمساعدة العمال على اكتساب المعرفة	المعرفة متاحة في المؤسسة وتصل للعمال عند الحاجة
مشاركة المعرفة	Pearson Correlation	.787**	.795**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	97	97
تستخدم المؤسسة شبكة اتصال داخلية تسهل تبادل المعرفة بين العمال	Pearson Correlation	.032	-.003-
	Sig. (2-tailed)	.754	.979

		N	97	97
توفر المؤسسة بيئة مشجعة على التواصل وتبادل المعرفة بين العمال	Pearson Correlation		.475**	.511**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
		N	97	97
تقوم المؤسسة بأنشطة مختلفة لمساعدة العمال على اكتساب المعرفة	Pearson Correlation		1	.686**
	Sig. (2-tailed)			.000
		N	97	97
المعرفة متاحة في المؤسسة وتصل للعمال عند الحاجة	Pearson Correlation		.686**	1
	Sig. (2-tailed)		.000	
		N	97	97

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) * . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)..

CORRELATIONS /VARIABLES=b4 b41 b42 b43 b44 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Notes

	Output Created	09-MAY-2024 12:39:57
	Comments	
Input	Data	C:\Users\user\Desktop\Untrile1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	97
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.

Cases Used		Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=b4 b41 b42 b43 b44 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00.03
	Elapsed Time	00:00:00.04

Correlations

		تطبيق المعرفة	تشجع المؤسسة العمال على توظيف المعرفة المخزنة في خطط العمل	المعرفة الموجودة مناسبة لحل المشكلات وأداء العمل
تطبيق المعرفة	Pearson Correlation	1	.713**	.734**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	97	97	97
تشجع المؤسسة العمال على توظيف المعرفة المخزنة في خطط العمل	Pearson Correlation	.713**	1	.384**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	97	97	97
المعرفة الموجودة مناسبة لحل المشكلات وأداء العمل	Pearson Correlation	.734**	.384**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	97	97	97
تساعد المؤسسة العمال على كيفية تطبيق المعرفة لحل المشكلات	Pearson Correlation	.840**	.443**	.565**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	97	97	97
تطبيق المعارف الجديدة في المؤسسة	Pearson Correlation	.800**	.427**	.368**

يؤخذ كمعيار عند تقييم أداء العمال	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	97	97	97

Correlations

تطبيق المعارف الجديدة في المؤسسة يؤخذ كمعيار عند تقييم أداء العمال	تساعد المؤسسة العمال على كيفية تطبيق المعرفة لحل المشكلات		
تطبيق المعرفة	Pearson Correlation	.840**	.800**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	97	97
تشجع المؤسسة العمال على توظيف المعرفة المخزنة في خطط العمل	Pearson Correlation	.443**	.427**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	97	97
المعرفة الموجودة مناسبة لحل المشكلات وأداء العمل	Pearson Correlation	.565**	.368**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	97	97
تساعد المؤسسة العمال على كيفية تطبيق المعرفة لحل المشكلات	Pearson Correlation	1	.589**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	97	97
تطبيق المعارف الجديدة في المؤسسة يؤخذ كمعيار عند تقييم أداء العمال	Pearson Correlation	.589**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	97	97

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS/VARIABLES=c c1 C2 c3 c4 c5 C6 c7 c8 c9 c10 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Notes

Output Created		09-MAY-2024 12:40:30
Comments		
Input	Data	C:\Users\user\Desktop\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	97
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=c c1 C2 c3 c4 c5 C6 c7 c8 c9 c10 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00.05
	Elapsed Time	00:00:00.04

Correlations

		التعلم التنظيمي	تمنحني المؤسسة فرص عديدة للتعلم مثل التدريب	تتيح المؤسسة لك فرص التعلم من أخطائك	تقدم المؤسسة مكافآت لتشجيع الموظفين على التعلم
التعلم التنظيمي	Pearson Correlation	1	.552**	.716**	.774**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	97	97	97	97
تمنحني المؤسسة فرص عديدة للتعلم مثل التدريب	Pearson Correlation	.552**	1	.566**	.330**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.001
	N	97	97	97	97
تتيح المؤسسة لك فرص التعلم من أخطائك	Pearson Correlation	.716**	.566**	1	.577**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	97	97	97	97
تقدم المؤسسة مكافآت لتشجيع الموظفين على التعلم	Pearson Correlation	.774**	.330**	.577**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	
	N	97	97	97	97
يقدم الموظفون لبعضهم البعض تغذية عكسية لنشاطاتهم	Pearson Correlation	.649**	.184	.324**	.517**
	Sig. (2-tailed)	.000	.072	.001	.000
	N	97	97	97	97
ترتكز رؤية المؤسسة على تعلم الجميع فيها	Pearson Correlation	.685**	.535**	.460**	.361**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	97	97	97	97
تتبنى المؤسسة أنماط جديدة للتفكير من أجل تحقيق أهدافها وطموحاتها	Pearson Correlation	.838**	.409**	.471**	.548**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	97	97	97	97
تشجع المؤسسة على تشكيل فرق العمل وتأخذ بآرائهم عند اتخاذ القرارات	Pearson Correlation	.778**	.194	.437**	.556**
	Sig. (2-tailed)	.000	.056	.000	.000
	N	97	97	97	97
تستفيد المؤسسة من المؤسسات	Pearson Correlation	.736**	.260*	.582**	.507**

الأخرى تطبيقاً لأسلوب المقارنة التطويرية	Sig. (2-tailed)	.000	.010	.000	.000
	N	97	97	97	97
تقوم المؤسسة بتحسين عملياتها، اجراءاتها، قدراتها الكلية بهدف التميز	Pearson Correlation	.764**	.303**	.323**	.553**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.001	.000
	N	97	97	97	97
أتمكن من تحقيق أهدافي الوظيفية داخل المؤسسة بشكل أفضل	Pearson Correlation	.806**	.276**	.481**	.628**
	Sig. (2-tailed)	.000	.006	.000	.000
	N	97	97	97	97

Correlations

		يقدم الموظفون لبعضهم البعض تغذية عكسية لنشاطاتهم	ترتكز رؤية المؤسسة على تعلم الجميع فيها	تتبنى المؤسسة أنماط جديدة للتفكير من أجل تحقيق أهدافها وطموحاتها	تشجع المؤسسة على تشكيل فرق العمل وتأخذ بأرائهم عند اتخاذ القرارات
التعلم التنظيمي	Pearson Correlation	.649**	.685**	.838**	.778**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	97	97	97	97
تمنحني المؤسسة فرص عديدة للتعلم مثل التدريب	Pearson Correlation	.184	.535**	.409**	.194
	Sig. (2-tailed)	.072	.000	.000	.056
	N	97	97	97	97
تتيح المؤسسة لك فرص التعلم من أخطائك	Pearson Correlation	.324**	.460**	.471**	.437**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000
	N	97	97	97	97
تقدم المؤسسة مكافآت لتشجيع الموظفين على التعلم	Pearson Correlation	.517**	.361**	.548**	.556**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	97	97	97	97
يقدم الموظفون لبعضهم البعض تغذية عكسية لنشاطاتهم	Pearson Correlation	1	.356**	.484**	.495**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	97	97	97	97

ترتكز رؤية المؤسسة على تعلم الجميع فيها	Pearson Correlation	.356**	1	.583**	.528**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	97	97	97	97
تتبنى المؤسسة أنماط جديدة للتفكير من أجل تحقيق أهدافها وطموحاتها	Pearson Correlation	.484**	.583**	1	.672**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	97	97	97	97
تشجع المؤسسة على تشكيل فرق العمل وتأخذ بآرائهم عند اتخاذ القرارات	Pearson Correlation	.495**	.528**	.672**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	97	97	97	97
تستفيد المؤسسة من المؤسسات الأخرى تطبيقاً لأسلوب المقارنة التطويرية	Pearson Correlation	.461**	.362**	.570**	.550**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	97	97	97	97
تقوم المؤسسة بتحسين عملياتها، إجراءاتها، قدراتها الكلية بهدف التميز	Pearson Correlation	.516**	.407**	.718**	.558**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	97	97	97	97
أتمكن من تحقيق أهدافي الوظيفية داخل المؤسسة بشكل أفضل	Pearson Correlation	.417**	.504**	.667**	.688**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	97	97	97	97

Correlations

التعلم التنظيمي	Pearson Correlation	.736**	.764**	.806**
أتمكن من تحقيق أهدافي الوظيفية داخل المؤسسة بشكل أفضل	Pearson Correlation	.260*	.303**	.276**

التدريب	Sig. (2-tailed)	.010	.003	.006
	N	97	97	97
تتيح المؤسسة لك فرص التعلم من أخطائك	Pearson Correlation	.582**	.323**	.481**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000
	N	97	97	97
تقدم المؤسسة مكافآت لتشجيع الموظفين على التعلم	Pearson Correlation	.507**	.553**	.628**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	97	97	97
يقدم الموظفون لبعضهم البعض تغذية عكسية لنشاطاتهم	Pearson Correlation	.461**	.516**	.417**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	97	97	97
ترتكز رؤية المؤسسة على تعلم الجميع فيها	Pearson Correlation	.362**	.407**	.504**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	97	97	97
تتبنى المؤسسة أنماط جديدة للتفكير من أجل تحقيق أهدافها وطموحاتها	Pearson Correlation	.570**	.718**	.667**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	97	97	97
تشجع المؤسسة على تشكيل فرق العمل وتأخذ بأرائهم عند اتخاذ القرارات	Pearson Correlation	.550**	.558**	.688**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	97	97	97
تستفيد المؤسسة من المؤسسات الأخرى تطبيقاً لأسلوب المقارنة التطويرية	Pearson Correlation	1	.541**	.522**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	97	97	97
تقوم المؤسسة بتحسين عملياتها، إجراءاتها، قدراتها الكلية بهدف التميز	Pearson Correlation	.541**	1	.658**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	97	97	97
أتمكن من تحقيق أهدافي الوظيفية داخل المؤسسة بشكل أفضل	Pearson Correlation	.522**	.658**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	

N	97	97	97
---	----	----	----

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Your temporary usage period for IBM SPSS Statistics will expire in 4251 days GET

.sav'.2\Untitledالتعلم التنظيمي FILE='C:\Users\user\Desktop\

WINDOW=FRONT1 DATASET NAME DataSet/K-S(NORMAL)=b1 b2 b3 b4 c/MISSING ANALYSIS

NPar Tests

Notes

Output Created		11-MAY-2024 07:18:02
Comments		
Input	Data	C:\Users\user\Desktop\التعلم Untitled2.savالتنظيمي
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	97
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
Syntax		NPAR TESTS /K-S(NORMAL)=b1 b2 b3 b4 c /MISSING ANALYSIS.

Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.02
	Number of Cases Allowed ^a	196608

a. Based on availability of workspace memory.

\\Untitled2.sa[DataSet1] C:\\Users\\user\\Desktop\\التعلم التنظيمي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		توليد المعرفة	تخزين المعرفة	مشاركة المعرفة	تطبيق المعرفة
	N	97	97	97	97
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.58	3.54	3.64	3.57
	Std. Deviation	.637	.774	.635	.660
Most Extreme Differences	Absolute	.183	.190	.200	.185
	Positive	.110	.122	.108	.104
	Negative	-.183-	-.190-	-.200-	-.185-
	Test Statistic	.183	.190	.200	.185
	Asymp. Sig. (2-tailed)	.073 ^c	.065 ^c	.075 ^c	.063 ^c

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

التعلم التنظيمي		
	N	97
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.46
	Std. Deviation	.690
Most Extreme Differences	Absolute	.162
	Positive	.115
	Negative	-.162-
	Test Statistic	.162
	Asymp. Sig. (2-tailed)	.078 ^c

a. Test distribution is Normal b. Calculated from data c. Lilliefors Significance Correction...

Output Created		09-MAY-2024 12:14:11
Comments		
Input	Data	C:\Users\user\Desktop\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	97
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax		DESCRIPTIVES VARIABLES=b11 b12 b13 b14 b21 b22 b23 b24 b31 b32 b33 b34 b41 b42 b43 b44 c1 C2 c3 c4 c5 C6 c7 c8 c9 c10 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.02

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تملك مؤسستكم القدرة على استخلاص المعرفة من بيئتها الداخلية	97	1	5	3.89	.659

تملك مؤسساتكم فرق عمل تشجع العاملين على توليد معارف جديدة	97	1	5	3.36	.915
تعتمد مؤسساتكم على تكوين معارف جديدة لحل المشكلات التي تواجهها	97	1	5	3.62	.859
تحول مؤسساتكم المعرفة الضمنية (كخبرة شخص) إلى معرفة صريحة (تجسدها ليتعلمها الآخرون)	97	1	5	3.45	1.011
تهتم وتحافظ المؤسسة على الأفراد أصحاب الكفاءة والخبرة والمعرفة	97	1	5	3.56	.946
لدى المؤسسة قاعدة معلومات تخزن بها الإقتراحات والمعلومات	97	1	5	3.47	1.042
تخزن المؤسسة المعرفة بشكل يسهل الوصول إليها	97	1	5	3.53	.879
لدى المؤسسة نظام قوي يحمي المعرفة المخزنة من أي استخدام غير قانوني	97	1	5	3.61	.974
تستخدم المؤسسة شبكة اتصال داخلية تسهل تبادل المعرفة بين العمال	97	1	5	3.90	.884
توفر المؤسسة بيئة مشجعة على التواصل وتبادل المعرفة بين العمال	97	1	5	3.53	.855
تقوم المؤسسة بأنشطة مختلفة لمساعدة العمال على اكتساب المعرفة	97	1	5	3.55	.902
المعرفة متاحة في المؤسسة وتصل للعمال عند الحاجة	97	1	5	3.58	.966
تشجع المؤسسة العمال على توظيف المعرفة المخزنة في خطط العمل	97	1	5	3.62	.783
المعرفة الموجودة مناسبة لحل المشكلات وأداء العمل	97	1	5	3.55	.804
تساعد المؤسسة العمال على كيفية تطبيق المعرفة لحل المشكلات	97	1	5	3.51	.831
تطبيق المعارف الجديدة في المؤسسة يؤخذ كمعيار عند تقييم أداء العمال	97	1	5	3.62	.994
تمنحني المؤسسة فرص عديدة للتعلم مثل التدريب	97	1	5	3.82	.968

تتيح المؤسسة لك فرص التعلم من أخطائك	97	1	5	3.36	.915
تقدم المؤسسة مكافآت لتشجيع الموظفين على التعلم	97	1	5	3.09	1.061
يقدم الموظفون لبعضهم البعض تغذية عكسية لنشاطاتهم	97	1	5	3.49	.903
ترتكز رؤية المؤسسة على تعلم الجميع فيها	97	1	5	3.66	.789
تتبنى المؤسسة أنماط جديدة للتفكير من أجل تحقيق أهدافها وطموحاتها	97	1	5	3.49	.959
تشجع المؤسسة على تشكيل فرق العمل وتأخذ بأرائهم عند اتخاذ القرارات	97	1	5	3.36	.949
تستفيد المؤسسة من المؤسسات الأخرى تطبيقاً لأسلوب المقارنة التطويرية	97	1	5	3.13	.964
تقوم المؤسسة بتحسين عملياتها، اجراءاتها، قدراتها الكلية بهدف التميز	97	1.00	5.00	3.6495	.89024
أتمكن من تحقيق أهدافي الوظيفية داخل المؤسسة بشكل أفضل	97	1.00	5.00	3.5567	1.03046
Valid N (listwise)	97				

Descriptives

Notes

Output Created		09-MAY-2024 12:28:35
Comments		
Input	Data	C:\Users\user\Desktop\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
N of Rows in Working Data File		97

Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
	Syntax	DESCRIPTIVES VARIABLES=b1 b2 b3 b4 c /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.02

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
توليد المعرفة	97	2	5	3.58	.637
تخزين المعرفة	97	1	5	3.54	.774
مشاركة المعرفة	97	2	5	3.64	.635
تطبيق المعرفة	97	2	5	3.57	.660
التعلم التنظيمي	97	1	5	3.46	.690
Valid N (listwise)	97				