



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعريريج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في تخصص إدارة أعمال
بعنوان:

أثر إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي دراسة حالة مؤسسة اركوديم (ميديا)

من إعداد الطالبتين :

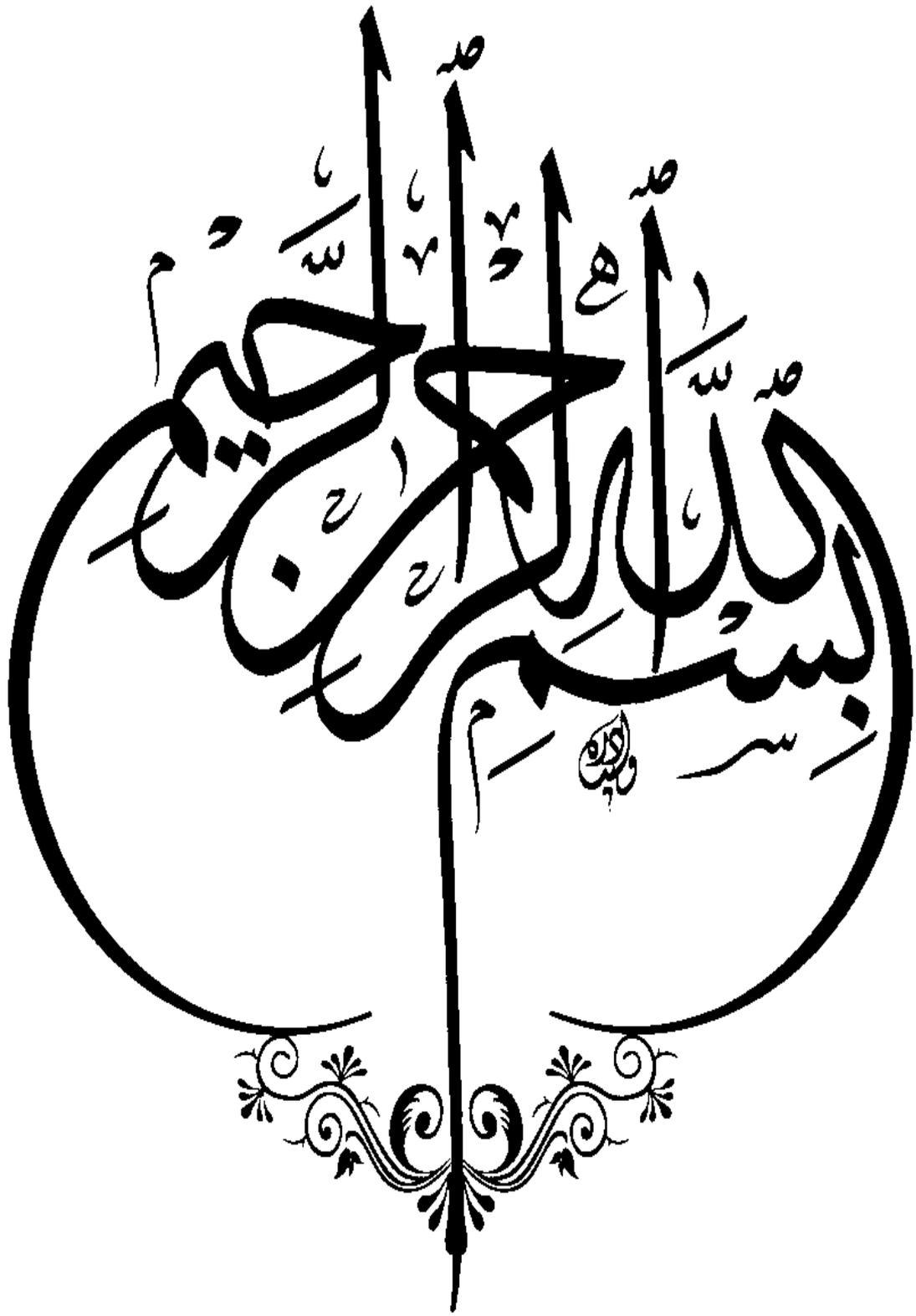
- بورقة رانية

- راقوب منيرة

لجنة تقييم المذكرة

اللقب والاسم	الصفة
بن تومي إيمان	رئيساً
د. ججيق زكية	مشرفاً ومقرراً
عزو زمنير	ممتحناً

السنة الجامعية
(2021 - 2022)



إهداء

الحمد لله فائق الأنوار و جاعل الليل و النهار ثم الصلاة و السلام على سيدنا محمد المختار

الحمد لله الذي وقفنا لهذا و لم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا

من دواعي الحب و الأمان أهدي باكورة عملي هذا إلى :

إلى من وهبني سنين عمرها، و زرعت في نفسي الطموح و المثابرةأمي الغالية

إلى من لي عمره أفنى و بالعطاء أثنىوالدي العزيز

إلى نبع العطاء و التي كانت لي طوال مشواري الدراسي إلى خالتي الحبيبة

إلى من مهدوا لي دربي و رسموا على شفاهي البسمة ،جدتي رحمها الله التي أعطتني من روحها و عمرها
لغد أجمل و خالي رحمه الله .

إلى من أزهرت الحياة بوجودهما أختايإيمان ، أماني

إلى من قاسمتني الجهد لإنجاز هذا العمل زميلتي منيرة راقوب

إلى من عشنا معهم مشوار الدراسة ،زملائي

إليكم جميعا أهدي هذا الجهد المتواضع

بورقة رانية

إهداء

أهدي ثمرة عملي إلى الشمعة التي أنارت طريقي وإلى سبب وجودي في الحياة وإلى من منحني الشعور
بالسلام وكانت عوني في الدنيا في كل صغيرة وكبيرة أمي الغالية حفظها الله وأطال في عمرها . وإلى الرجل
الوحيد الذي يأخذ من نفسه ليعطيني والدرع الواقعي لي من كل المخاطر وظلي وسلامي أبي الغالي حفظه الله
وأطال في عمره.

إلى الجبل الذي أستند عليه نفسي عندي الشدائد و سندي وقوتي وعزوتي أخي أيمن.

إلى نصفي الثابت الذي لا يميل ومن تدعمني في كل ظروفي صديقتي و أختي ميساء.

إلى أم لسان طويل وسكر البيت وملكة قلبي أختي أماني.

إلى جدي وجدتي حفظهما الله.

إلى كل خالاتي و إلى عائلتي الكريمة.

وإلى كل من بنات خالتي : سمية ، سارة ، مريم ، نور، شهد.

وإلى صديقتي في حياتي وصديقتي في الدراسة.

وإلى زميلتي في العمل : رانيا بورقبة.

وإلى الأستاذة المشرفة : جحيق زكية.

إليهم جميعا أهدي هذا الجهد المتواضع

راقوب منيرة

شكر و عرفان

الحمد لله الذي أعاننا و أمدنا بالصبر و العزيمة ، و مكنا من إنجاز هذا العمل ، نحمده و نصلي على سيدنا محمد بن عبد الله النبي العربي الصديق الأمين أما بعد:

نتوجه بجزيل الشكر و الإمتنان نسديها إلى أستاذتنا الفاضلة " ججقيق زكية " أطال الله في عمرها ووفقها لما تحبه و ترضاه التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها و نصائحها القيمة التي كانت عوننا لنا في إتمام هذا البحث

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى جميع أساتذتنا الكرام فلهم منا كل الشاء والتقدير في قسم علوم التسيير بجامعة محمد البشير الابراهيمى - برج بو عريريج - الذين لم ييخلوا في توجيهنا بما إحتجنا إليه من كتب من مكنتهم و إلى جميع الأصدقاء و الزملاء الذين قدموا لنا يد العون

ختاماً نسأل الله العلي القدير أن يتقبل منا هذا العمل و أن يكون خالصاً لوجهه سبحانه و تعالى

ملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر إدارة المعرفة وعملياتها المتمثلة في (توليد المعرفة، تخزين المعرفة ، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة) على التعلم التنظيمي في مؤسسة ميديا اركوديم بإتباع المنهج الوصفي والتحليلي ، وتم جمع الإستبانة المكونة من 31 عبارة ، بلغ حجم العينة التي سحبت بطريقة العينة العشوائية البسيطة 33 مفردة ، بعد تحليل البيانات المجمعة بإستعمال برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الإجتماعية بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة ولكل عملية من عملياتها على التعلم التنظيمي ، وإقتاحت الدراسة إلى السعي الدائم لتوليد المعرفة وإكتسابها بشتى الطرق.

الكلمات المفتاحية:

إدارة المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة ، توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة ، التعلم التنظيمي ، مؤسسة ميديا اركوديم .

Abstract :

This study aimed to highlight the impact of knowledge management and its processes of "Generating knowledge, storing knowledge, distributing knowledge and Applying knowledge" to organizational learning in Media Arcodym. by following the descriptive and analytical approach. The 31-Phrase questionnaire , which was drawn in a simple random sample method, was collected 33 individually , after analyzing the data collected using the statistical package program in social sciences ,the results showed a statistically significant impact of knowledge management and each of its processes on organizational learning, and the study proposed a constant quest to generate and acquire knowledge in various ways.

Key words :

Knowledge management, Generating knowledge, storing knowledge , distributing knowledge, Applying knowledge, organizational learning, Media Arcodym organization.

فهرس المحتويات

المحتوى	
	إهداء.....
	شكر و عرفان.....
V	ملخص
VI	فهرس المحتويات
X	قائمة الجداول.....
XI	قائمة الأشكال.....
أ- د	مقدمة.....
الفصل الأول : التأصيل النظري والدراسات السابقة	
02	تمهيد
03	المبحث الأول : الأدبيات النظرية حول إدارة المعرفة
03	المطلب الأول : ماهية إدارة المعرفة.....
07	المطلب الثاني : عمليات إدارة المعرفة
09	المطلب الثالث : تطبيق إدارة المعرفة
11	المبحث الثاني : التعلم التنظيمي.....
11	المطلب الأول : ماهية التعلم التنظيمي.....
15	المطلب الثاني : مستويات التعلم التنظيمي
17	المطلب الثالث : تطبيقات التعلم التنظيمي
21	المبحث الثالث : الدراسات السابقة.....
21	المطلب الأول : الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة
22	المطلب الثاني : الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي
24	المطلب الثالث : مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية و مجال الإستفادة منها
26	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : دراسة حالة في مؤسسة اركوديم ميديا	
28	تمهيد.....
29	المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
29	المطلب الأول : التعريف بميدان الدراسة مؤسسة اركوديم ميديا

32	المطلب الثاني : الطريقة و الإجراءات
34	المطلب الثالث : إختبارات الثبات و الصدق
38	المبحث الثاني : تحليل محاور الإستبيان
38	المطلب الأول : تحليل خصائص العينة
39	المطلب الثاني : تحليل واقع إدارة المعرفة في مؤسسة اركوديم ميديا
42	المطلب الثالث : تحليل واقع التعلم التنظيمي في مؤسسة اركوديم ميديا
45	المبحث الثالث : تقدير الفروقات و إختبار الفرضيات
45	المطلب الأول : تقدير الفروقات
49	المطلب الثاني : إختبار الفرضيات
53	خلاصة الفصل
54	الخاتمة
57	قائمة المصادر و المراجع
61	قائمة الملاحق

فهرس الجداول و الأشكال و الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
33	عدد العبارات المستخدمة في الإستبانة للمتغيرات	1
33	درجات مقياس ليكارت	2
34	مقياس التحليل لواقع متغيرات الدراسة	3
34	معاملات ثبات متغيرات الدراسة	4
35	معامل الإرتباط و مستوى الدلالة بين المتغير المستقل و عملياته	5
35	معامل الإرتباط و مستوى الدلالة بين العبارة و البعد	6
37	معامل الإرتباط و مستوى الدلالة بين المتغير التابع و عباراته	7
38	الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة	8
39	الخصائص الوظيفية لعينة الدراسة	9
39	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لتوليد المعرفة	10
40	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لتخزين المعرفة	11
41	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لتوزيع المعرفة	12
41	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لتطبيق المعرفة و إدارة المعرفة	13
42	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لبعدها التعلم الفردي	14
43	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لبعدها التعلم الجماعي	15
44	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لبعدها التعلم على مسوى المنظمة و التعلم التنظيمي	16
45	التباين الأحادي حسب النوع الإجتماعي	17
46	التباين الأحادي حسب العمر	18
47	التباين الأحادي حسب المستوى الوظيفي	19
48	التباين الأحادي حسب مدة العمل في المؤسسة	20
49	أثر إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي	21
50	أثر توليد المعرفة على التعلم التنظيمي	24
50	أثر تخزين المعرفة على التعلم التنظيمي	25
51	أثر توزيع المعرفة على التعلم التنظيمي	26
52	أثر تطبيق المعرفة على التعلم التنظيمي	27

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ب	نموزج الدراسة	(1)
15	أهمية التعلم التنظيمي	(2)
30	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اركوديم ميديا	(3)

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
62	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اركوديم ميديا	(1)
63	إستبانة الدراسة	(2)
66	نتائج برنامج SPSS	(3)

مقدمة

أولاً: طرح الإشكالية:

أدت التغيرات الحالية والتيارات الفكرية المعاصرة، إلى ظهور قوى أثرت على الإقتصاد العالمي منها العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وكذا التوجه نحو الإقتصاد المعرفي، مما أدى إلى الإهتمام الكبير بالموارد المعرفية التي أصبحت تمثل مصدراً للثروة، والبقاء والتميز والمنافسة.

تعد المعرفة العنصر الحقيقي لبقاء المنظمات اليوم و وسيلة هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر، وهذا ما أدى إلى جعل إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تمثل في مجموعة من العمليات التي تساعد المنظمات على الحصول على المعرفة و تنظيمها و إستخدامها وتوزيعها و تطبيقها وتحويلها إلى خبرات تمتلكها المنظمات، لهذا فإن تطبيق إدارة المعرفة يؤدي إلى تحقيق العديد من الفوائد والإيجابيات، كإتخاذ القرارات الصحيحة وحل المشاكل الإدارية وزيادة الكفاءة والفعالية وتحسين الإبداع والإبتكار و التعلم في ظل التغيرات المتسارعة التي تواجهها تلك المنظمات.

إن الحديث عن إدارة المعرفة يؤدي إلى الحديث عن التعلم التنظيمي لإرتباطهما الوثيق حيث التعلم التنظيمي مدخل يعتمد على إكتساب المعرفة الجديدة و يبحث الأفراد و الجماعات داخل المنظمات للتعلم من بعضهم و تبادل الخبرات ويؤدي بالمؤسسة إلى التعلم من تجاربها و تجارب الآخرين من خلال إنتقال المعرفة و الخبرة.

بناء على ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل يوجد أثر لإدارة المعرفة على التعلم التنظيمي في مؤسسة ميديا الكترونيكس؟

تم تجزئة هذا التساؤل إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر لتوليد المعرفة على التعلم التنظيمي في مؤسسة ميديا الكترونيكس؟
- هل يوجد أثر لتخزين المعرفة على التعلم التنظيمي في مؤسسة ميديا الكترونيكس؟
- هل يوجد أثر لتوزيع المعرفة على التعلم التنظيمي في مؤسسة ميديا الكترونيكس؟
- هل يوجد أثر لتطبيق المعرفة على التعلم التنظيمي في مؤسسة ميديا الكترونيكس؟

ثانياً- فرضيات الدراسة

للإجابة عن التساؤل الرئيسي نطرح الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على التعلم التنظيمي في مؤسسة ميديا الكترونيكس عند مستوى معنوية

أقل أو يساوي 0.05.

يندرج تحت الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على التعلم التنظيمي في مؤسسة ميديا الكترونيكس عند

مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05.

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على التعلم التنظيمي في مؤسسة ميديا الكترونيكس عند

مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05.

مقدمة

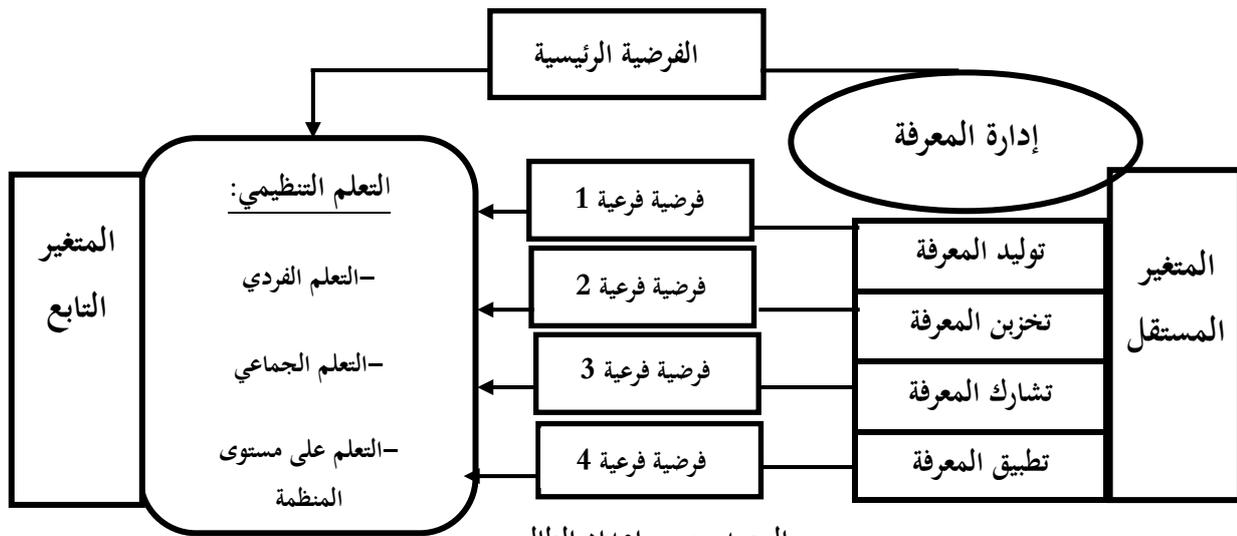
الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة على التعلم التنظيمي في مؤسسة ميديا الكترونيكس عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05.

الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على التعلم التنظيمي في مؤسسة ميديا الكترونيكس عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0,05 .

ثالثا - نموذج الدراسة:

تم إختبار الفرضيات وفق النموذج التالي :

الشكل 01 : نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبتين

يظهر الشكل تمثيل فرضيات الدراسة وهي فرضية رئيسية متمثلة في أثر إدارة المعرفة ككل على التعلم التنظيمي ككل والفرضيات الفرعية وهي أثر كل عملية من عمليات إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي ككل.

رابعا- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- ___ الكشف عن أثر إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي في مؤسسة ميديا الكترونيكس.
- ___ التعرف على أثر كل عملية من عمليات إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي في مؤسسة ميديا الكترونيكس.
- ___ تناول المفاهيم النظرية المتصلة بإدارة المعرفة والتعلم التنظيمي.
- ___ إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض الإقتراحات.

خامسا- أهمية الدراسة :

تتجلى أهمية الدراسة فيما يلي:

- تقديم نظري عام حول إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي.
- إبراز أهمية إدارة المعرفة في تشجيع التعلم التنظيمي.
- مرجع إضافي لطلبة الكلية حول موضوع إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي.

سادسا- منهج الدراسة

من أجل معالجة موضوع الدراسة ومحاولة الإجابة عن الإشكالية المطروحة وإختبار صدق الفرضيات، تم إختيار المنهج الوصفي بإستخدام أسلوب التحليل من خلال الإعتماد على أداة البحث المكتبي في الفصل النظري (الكتب، المجالات ، المذكرات الأطروحات) لجمع المعلومات المتعلقة بإدارة المعرفة و التعلم التنظيمي، أما في الفصل التطبيقي فقد تم إستخدام أسلوب دراسة حالة والعينة وإستخدام أداة الإستبانة لجمع البيانات الضرورية للدراسة.

سابعا- أسباب إختيار الموضوع

من بين الأسباب التي دفعتنا إلى إختيار الموضوع:

- ضرورة أن تكون المنظمة على معرفة تامة بكل التغيرات التي تحصل في البيئة.
- حداثة و أهمية الموضوع في ميدان البحث العلمي في الجزائر .
- الإهتمام بالموضوع وإندراجه ضمن التخصص.
- الرغبة في البحث والإستطلاع في موضوع إدارة المعرفة ودوره في تحسين مستوى أداء المؤسسات.

ثامنا- حدود الدراسة :

تتمثل حدود هذه الدراسة في:

- **حدود الموضوع :** تناولت الدراسة موضوع إدارة المعرفة من خلال أبعاده وموضوع التعلم التنظيمي من خلال مستوياته.
- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة في مؤسسة ميديا الكترونيكس بولاية برج بوعريج.
- **الحدود الزمنية:** بالنسبة للتطبيقي تمت الدراسة خلال شهري أفريل وماي من السنة الدراسية 2022/2021.

تاسعا- هيكلية الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة وكذلك معرفة مدى صحة أو خطأ الفرضيات التي إنطلقنا منها ، قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين : الفصل الأول متعلق بالاطارالنظري والدراسات السابقة ، أما الفصل الثاني فهو متعلق بالجانب التطبيقي من خلال دراسة حالة مؤسسة ميديا الكترونيكس.

وتم تقسيم الدراسة على النحو التالي:

مقدمة: تم فيها طرح الإشكالية والتساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية ، فرضيات الدراسة، مبررات إختيار الموضوع أهداف الدراسة، أهمية الدراسة ، حدود الدراسة ، منهج الدراسة ، حدود الدراسة، هيكلية الدراسة.

الفصل الأول: يضم ثلاث مباحث، المبحث الأول خصص للأدبيات النظرية حول إدارة المعرفة ، والمبحث الثاني خصص للأدبيات النظرية حول التعلم التنظيمي، أما المبحث الثالث تناول الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية.

الفصل الثاني: خصص للجانب التطبيقي للدراسة ويضم أيضا ثلاث مباحث ، خصص المبحث الأول لتقديم الإطار المنهجي للدراسة والمبحث الثاني خصص لتحليل محاور الإستبيان أما المبحث الثالث خصص لتقدير الفروقات وإختبار الفرضيات.

خاتمة: تم عرض نتائج الدراسة ، تقديم الإقتراحات ، وآفاق الدراسة .

الفصل الأول

التأصيل النظري والدراسات

السابقة

تمهيد :

تنامى دور المعرفة في نجاح منظمات الأعمال، كما أن إدارة المعرفة ترتبط إرتباطات وثيقة بالتعلم التنظيمي الذي يعد أحد المداخل الإدارية الحديثة التي يمكنها من التعامل بصورة مباشرة مع كل المعرفة المتاحة بنوعيتها الصريحة والضمنية من خلال عمليات إدارة المعرفة.

ومن أجل تسليط الضوء على مفهومي إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي وتأصيل نظري لهما تم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

- __ **المبحث الأول :** الإطار النظري لإدارة المعرفة .
- __ **المبحث الثاني :** الإطار النظري للتعلم التنظيمي .
- __ **المبحث الثالث :** الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسات الحالية .

المبحث الأول : الإطار النظري لإدارة المعرفة

أصبحت المعرفة تشكل ثروة حقيقية لكل من الأفراد والجماعات والمنظمات فهي تساهم في تحقيق أهدافها مما جعل مفهوم إدارة المعرفة يلقي الإهتمام الكبير ، ولتسليط الضوء على مفهومها تم التطرق من خلال هذا المبحث إلى تعريف متنوعة حول إدارة المعرفة وأهميتها وأهدافها وعملياتها وتطبيقاتها.

المطلب الأول : ماهية إدارة المعرفة

أولا : ماهية المعرفة

يوجد عدة تعريف للمعرفة منها :

تعريف 1: المعرفة هي طريقة جديدة للتفكير في المنظمة بمشاركة العقل التنظيمي والموارد فهي تشير إلى الجهود المبذولة لإيجاد التنسيق والتنظيم وتوفير رأس المال الفكري والإهتمام بالثقافة والإستمرار والتعلم¹ .

تعريف 2: عرفها جون لويس أرمين وعماد بوغزالة على أنها رأسمال إقتصادي ، ومصدر إستراتيجي وعامل إستقرار المؤسسة وتلعب دور أساسي في تحقيق ميزة تنافسية حاسمة² .

تعريف 3: المعرفة هي نوع من بقايا البصيرة المتراكمة عند إستخدام المعلومات والخبرة في التفكير وما نحتفظ به نتيجة هذا التفكير في مشكلة ما ، وما نتذكره عن طريق التفكير³ .

تعريف 4: هي عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط نسبية تساعد في إيجاد معنى للمعلومات وتتولى إدارة المعرفة إيجاد هذه الروابط أو تفصلها⁴ .

تعريف 5: المعرفة هي حصيلة إستخدام البيانات و المعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم و الممارسة⁵ .

تعريف 6: المعرفة هي أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات وتندرج إلى البيانات، ثم المعلومات، ثم المعرفة ، ثم الحكمة وهذه الأخيرة هي أساس الابتكار¹ .

¹ سليم الحسينة ، نظم المعلومات الادارية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان الاردن، 2002، ص 265.

² Imed boughzala, jean louis ermine, **management des connaissances**, paris ,2004, P 21.

³ صلاح الدين الكبيسي ، ادارة المعرفة ، مدرسة نظم المعلومات، جامعة بغداد الجمهورية العراقية ، 2005 ، ص 11 .

⁴ عبد الستار العلي ، عامر قنديلجي ، المدخل الى ادارة المعرفة ، الطبعة 2 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، 2009، ص 25 .

⁵ نعيم ابراهيم الظاهر ، ادارة المعرفة ، الطبعة الاولى ، جدار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009، ص 10 .

من خلال ما سبق نستنتج أن المعرفة هي مجموع المعلومات الموجهة التي تهدف لتحقيق فهم معين ضمن موضوع محدد والتي خضعت للمعالجة والإثبات والتعميم وتراكم المعلومات ضمن تخصص معين تنتج عنه المعرفة .

و صنفت المعرفة إلى عدة أنواع إلا أن التصنيف الأكثر شيوعاً هو: المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة كما يلي :²

المعرفة الضمنية: هي من موارد المؤسسة المهمة ، وهي موجودة في أذهان الأفراد. ويستند هذا النوع من المعرفة إلى الأفراد وأساليب تقاسم المعرفة بطريقة مشتركة ومتبادلة ، حيث يكون التأكيد على العلاقات الجماعية التي يسودها الترابط العميق بين الأفراد³. كما تعرف أيضا : إنها المعرفة التي لا يمكن رؤيتها ، أو التعبير عنها بسهولة فضلا عن أنها معرفة شخصية يصعب تشكيلها ، وعليه يصعب نقلها أو إشراك الآخرين بها.

المعرفة الصريحة (الظاهرة): هي المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم، وتشمل كلا من البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها وتخزينها، وكذلك البيانات والمعلومات المخزنة والتي تتعلق بالسياسات والإجراءات والبرامج والموازنات، والمستندات الخاصة بالمنظمة. وتعرف أيضا بأنها المعلومات الموثقة أو المرمزة التي تحتويها الوثائق والمراجع، الكتب، المدونات، التقارير و وسائل التخزين الرقمية ، ولذلك فهي معرفة سهلة الوصف والتحديد ، ويمكن تحويله من لغة إلى أخرى ومن شكل إلى آخر ، ويمكن بصفة مستمرة إعادة قراءتها وإنتاجها، وبالتالي تخزينها وإسترجاعها⁴.

¹ هيثم علي حجازي ، ادارة المعرفة ، الطبعة العربية الاولى ، الاهلية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2005 ، ص53-54.

² محمد عواد الزيادات ، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008 ، ص 40 .

³ مجموعة خبراء ، أثر ادارة المعرفة في اداء المنظمات ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، 2014 ، ص116.

⁴ محمد عواد الزيادات ، مرجع سابق، ص 41.

ثانيا : مفهوم إدارة المعرفة

هناك تعريفات متعددة لإدارة المعرفة منها:

تعريف 1: هي العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة ، لإكتساب وتخزين وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف .¹

تعريف 2: تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق و توليف المعرفة و كافة الأمور المتعلقة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة ، بالإضافة إلى العمل على إدامة المعرفة و إستغلالها و نشرها و إستثمارها وتوفير التسهيلات اللازمة لها .²

تعريف 3: هي مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب أو التداؤب بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توليفات معرفية أفضل مما عليه كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة .³

تعريف 4: هي الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل مؤسسة ما من أجل جمع وتصنيف وتنظيم و تخزين كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسات وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفرادها وإقسامها ووحداتها بما يرفع كفاءة الأداء التنظيمي.⁴

تعريف 5: إدارة المعرفة تعني التركيز على الجهود المتعلقة بتنظيم المدخل إلى مصادر المعلومات المتاحة عبر الشبكات ، مما يجعلها محور إهتمام المتخصصين في نظم وتكنولوجيا المعلومات لتسويق إبتكاراتهم إلى مؤسسات الأعمال لمساعدتها في مواجهة المنافسة في الأسواق العالمية .⁵

تعريف 6: هي التشارك في المعلومات والحكمة بين وحدات الأعمال العالمية ومنظماتها الداعمة .⁶

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن إدارة المعرفة هي مجموعة التقنيات والأدوات والموارد البشرية المستخدمة لجمع وإدارة ونشر وإستثمار المعرفة ضمن مؤسسة ما، كما ينظر لها على أنها إدارة ما يمتلكه الأفراد من مهارات تستند إلى المعرفة ، وهي الوسيلة والطرق التي من خلالها نستطيع إستخراج المعلومات المخزنة سواء في العقل البشري أو الحاسوب .

¹ صلاح الدين الكبيسي ، مرجع سابق ،ص42 .

² ابراهيم الخلوف الملكاوي ، ادارة المعرفة : الممارسات والمفاهيم ، عمان ، مؤسسة الوراق ، 2006 ،ص(74-75) .

³ نجم عبود ،ادارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، الطبعة الثانية ،الوراق للنشر والتوزيع، عمان ، 2008 ،ص 92 .

⁴ سماح صولح ،ادارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق الميزة التنافسية ،مجلة الوحات للبحوث والدراسات، عمان، 2009 ، ص46.

⁵ مجموعة خبراء ، مرجع سابق ،ص82 .

⁶ نجم عبود ، مرجع سابق ،ص88 .

ثالثاً: أهمية وأهداف إدارة المعرفة

لإدارة المعرفة أهمية كبيرة تتمثل في¹:

- ربط كل المعارف و المعلومات والخبرات لتطوير المؤسسة.
 - تضاعف حجم المعلومات في كل مجال.
 - إعادة تشكيل الكفاءات الحيوية.
 - خلق قواعد حركية لفائدة حقيقية من المعارف في المؤسسة.
 - إستخدام مراكز عمل لخلق إدارة المعرفة والحفاظ عليها.
 - التطور المطرد في التقنية وما ينتج عنه من تغير في المفاهيم وتأثر في التكلفة.
 - القياس المقارن والرصد التنافسي.
 - تحديد هوية رأس المال الفكري (براءات الاختراع ، والعلامات التجارية ، والشهرة) .
 - إدخال التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصالات لتشجيع التعاون (الانترنت) .
 - تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في إتجاه تحقيق أهدافها .
 - إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات ، عبر مساهمتها في تمكين هذه المنظمات من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة .
- أما أهداف إدارة المعرفة فهي عديدة أبرزها²:
- التركيز على التنمية الإجتماعية والثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة.
 - المساهمة في المناقشات الخاصة بالسياسات الحكومية والإجراءات المتعلقة بإدارة وتطوير البنية التحتية لمجتمع المعرفة .
 - التعريف والنوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة وتطوير المعرفة ونشره بين رجال الأعمال بحيث يتم إستخدام المبادئ بشكل أكبر وتعميم الإستفادة عن طريق بلورة الفرص الخاصة بأعمال إدارة المعرفة.
 - دراسة الأوضاع الإجتماعية والثقافية والإقتصادية والأنظمة ذات العلاقة التي تؤثر على فاعلية مبادرات إدارة المعرفة.
 - العمل على تنمية العوامل الإجتماعية والثقافية التي تشجع الأفراد على المشاركة في المعرفة.
 - العمل على تنمية العوامل الإجتماعية والثقافية التي تشجع الأفراد على المشاركة في المعرفة ضمن المنطقة .
 - العمل على زيادة عدد الأشخاص الذين يمكنهم الوصول إلى الحسابات الآلية والانترنت والتقنيات ذات العلاقة.
 - وضع بيانات أدلة خاصة بالأعمال ذات العلاقة بمجتمع المعرفة.
 - المساهمة من منظور الأعمال في المنتديات المتعددة الأطراف المهمة بالمواضيع المتعلقة بمجتمع المعرفة العالمي .
 - تمثيل مجتمع الأعمال في المؤسسات فيما يتعلق بالمواضيع الخاصة بمجتمع المعرفة .
 - تطوير أسس ومعايير تأهيل لإدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمهنيين المختصين في إدارة المعرفة.

¹ صلاح الدين الكبيسي ، مرجع سابق ، ص 43 .

² خضر مصباح اسماعيل طيبي ، ادارة المعرفة والتحديات والتقنيات والحلول ،دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010 ، ص45-46.

المطلب الثاني : عمليات إدارة المعرفة

أولا : توليد المعرفة

هي عملية مستمرة من التعلم من خلال الحصول على سياق جديد ، ورؤية جديدة للعالم ومعارف جديدة في التغلب على حدود الفردية والقيود .وتعرف بأنها " تعلم واكتساب معارف جديدة ويتعين على الأفراد التفاعل وتبادل المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة مع بعضها البعض " .وهي عملية دورية تعتمد على قدرة الأفراد الذهنية في الوصول إلى مخرجات ذات معنى من خلال رؤية الحقائق بمنظور مختلف ، ويؤدي إنشاء المعرفة إلى توسيعها من خلال دينامكيتين¹:

- تحويل المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.
- تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي ثم المنظمي.

هي تلك العمليات التي تعني: Generating knowledge توليد المعرفة تعني²:

- Capturing أسر .
- Buying شراء .
- Creating ابتكار .
- Discovering إكتشاف .
- Absorbing إمتصاص .
- Acquiring إكتساب أو إستحواذ .

ثانيا: تخزين المعرفة

تتعلق عملية تخزين المعرفة بعمليات الإحتفاظ ، الصيانة ، الترميز ، التوصيل ، الرسمية، الحماية و الإسترجاع. 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 تغييرات المستقبل³.

تعود 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 و

¹ ربحي مصطفى عليان، ادارة المعرفة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الاردن، 2008، ص 196.

² نفس المرجع ، ص 198 .

³ ججيق زكية، دور التشارك المعرفي 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، ص 21.

العمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل . و تعد من أهم عمليات إدارة المعرفة فإذا لم يتم تخزينها وتنظيمها يفقد الهدف التي وضعت من أجله ادارة المعرفة .¹

ثالثا: تشارك المعرفة

تضم عملية تشارك المعرفة كل من المصطلحات التالية: توزيع ، نشر التدفق ، النقل ، التحريك فالمعرفة تزداد بالإستخدام والمشاركة ويتبادل 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 ، أما شروط نقل المعرفة فهي:²

- يجب أن تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة وهذه الوسيلة قد تكون شخص وقد تكون شيئا آخر.
- يجب أن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماما لهذه المعرفة وفحواها وقادرة أيضا على نقلها.
- يجب أن تكون لدى الوسيلة الحافز للقيام بذلك .
- يجب ألا تكون هناك معوقات تحول دون النقل المعرفي.

رابعا: تطبيق المعرفة

إن تطبيق المعرفة يعني الإستفادة منها وإستخدامها وإعادة إستخدامها بفاعلية، أي إيجاد معنى للمعلومات المستلمة وتطبيقها على تصرفات العاملين إما مباشرة أو من خلال هيكل المنظمة ونظمها، ولتطبيق المعرفة لا بد من توافر شروط أهمها:³

- ___ أن يدرك العاملون أنهم يمتلكون المعلومات لتحسين كفاءاتهم ومن تم تحسين أداء مهامهم.
- ___ أن يكون العاملون قادرين على إيجاد معنى للمعلومات التي يتلقونها.
- ___ أن يحصل العاملون على الحرية لتطبيق معرفته .

إن لتطبيق المعرفة أهمية أكثر من المعرفة نفسها وخاصة في العمليات الإستراتيجية وفي تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن. ويتم فيها دعم الأفراد لتطبيق المعرفة بإستخدام التكنولوجيا المساندة ، مثل نظم دعم القرار.⁴

¹ صلاح الدين الكبيسي ، مرجع سابق ، ص 74 .

² ربحي مصطفى عليان ، مرجع سابق ، ص 199 .

³ جيجيق زكية ، مرجع سابق ، ص 21 .

⁴ ربحي مصطفى العليان ، مرجع سابق ، ص195.

المطلب الثالث: تطبيق إدارة المعرفة

أولاً: متطلبات إدارة المعرفة

تتمثل متطلبات إدارة المعرفة في :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.
- 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 إستفادة ممكنة. لذلك فإن القيادة المناسبة هي التي تتصف بالقدرة على شرح الرؤية المشتركة للآخرين بحيث تكون قدوة لهم ، والقدرة على الإتصال والتعامل الدائم مع الأفراد في المنظمة ، والموضوعية في الحكم وإتخاذ القرارات، والمرونة التفاعلية.
- 3- **القوى البشرية:** يقصد بالقوى البشرية أنها تمثل الكادر البشري الذي يقوم بكافة أعمال المنظمة، ويعتبر أهم الموارد التي تعتمد عليه المنظمات في البقاء والإستمرار 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 و التطوير المستمر.
- 4- **تكنولوجيا المعلومات:** تلعب التكنولوجيا دورا مهما في تحسين أداء المنظمات ، وذلك من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب والإرتقاء بدور المعلومات لترشيد القرارات . حيث أصبح للتكنولوجيا أهمية كبيرة في كيفية تعظيم قدرة المنظمة على خلق معرفة جديدة ، وكيفية خلق معرفة جديدة ، وكيفية خلق بيئة داخلية تشجع مشاركة التعلم والمعرفة .

ثانيا:مشكلات تطبيق إدارة المعرفة

عند تطبيق إدارة المعرفة فإن هناك مشكلات كبيرة تبرز منها :²

- عدم القدرة على تطوير التعريف أو التحديد العملي للمعرفة، وتحدد الفشل في التمييز بين البيانات و المعلومات والمعرفة.
- الإعتماد على المعرفة المخزنة في القواعد المعرفية ، وعدم الإهتمام 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 إبتكار السياقات المشتركة عبر الحوار.
- عدم إدراك أهمية ودور المعرفة المضمرة، وعدم التشجيع على إظهارها.
- عزل المعرفة عن إستعمالاتها.

¹ عمر عياد الغليظ ، متطلبات ادارة المعرفة وأثرها في اداء المؤسسات الخدمية،مجلة دراسات الانسان والمجتمع،ليبيا ،العدد 7، 2019 ،ص9-10.

² ليث عبد الله القهيوي، استراتيجيات ادارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان،2013،ص33-34.

- ضعف التفكير والإستنتاج العقلائي.
- التركيز على الماضي والحاضر بدلا من التفكير في المستقبل.
- الفشل في إدراك أهمية التحريية.

ثالثا: عوامل نجاح إدارة المعرفة

تتمثل عوامل نجاح إدارة المعرفة في ¹:

- وجود نظم للفهم والنشر التعلم والمشاركة به.
- تركيز الإهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.
- الإبتكار والتأكيد على فرص التعليم المستمر لأفراد.
- التشجيع ومكافأة روح التعاون وتعلم الفريق والتأكيد على ذلك بصورة دائمة.
- توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
- دفع العاملين للتطوير والمشاركة بالرؤيا الجماعية.
- تمكين الأفراد في مناسبات متكررة من البدء في مناقشات ليتضح لهم مالذي يشكل أساس المعرفة لإنجاز أعمالهم.
- تحسين الفهم المشترك على المستويات المعنية أولا، بما أن مركز التعلم و إستخدام المعرفة يمكنان في هذه المستويات بصورة واسعة، ثم يتم التحول بشكل متدرج بعد ذلك على مستوى المنظمة ككل .

¹ حمادي عبلة ، دور ادارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة : دراسة حالة مؤسسة ENAD,SIDET بسور الغزلان ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة ألكلي أولحاج ، البويرة ، 2012-2013 ، ص 48 .

المبحث الثاني : التعلم التنظيمي

يعد التعلم التنظيمي أحد الوسائل الأساسية لتطوير المعارف و تبادلها و إتاحة العاملين في المنظمات تعميق معارفهم و تجديد معلوماتهم و تحفيزهم على نشرها و تعليمها للآخرين و تشاركها معهم و تطبيقها ضمن عمليات المنظمة . كما يساعد المنظمة و العاملين فيها على التعلم عن كل ما يدور حولهم من تغييرات و من تجارب من أجل التكيف و التأقلم مع التغير الحادث في بيئتها. فهو من العوامل الرئيسية و الضرورية للمؤسسات التي تريد النجاح و البقاء في العالم الإقتصادي المعاصر ، و في بيئة اليوم يجب على المنظمات التكيف باستمرار مع هذه التغيرات من خلال التعلم السريع و الفعال و السعي للتحويل إلى منظمة تعليمية فعالة ، أو تزول كما زالت أكبر الشركات في العالم .

المطلب الأول : ماهية التعلم التنظيمي

أولا : تعريف التعلم التنظيمي

التعلم التنظيمي هو عملية واعية و هادفة و تفاعلية و ديناميكية و مستمرة و متنامية ، و التي توفر تغذية راجعة فورية و فعالة على المستويات الفردية و الجماعية و التنظيمية ، و هو يعمل تحت تأثير العمليات الإدراكية أو الموارد الثقافية و يهدف إلى نجاح الأفراد و المنظمة¹ ، و بالنسبة إلى نوناكا فإن التعلم التنظيمي يكون مشروطا بإمكانية الوصول إلى المعرفة الفردية ، الضمنية و الصريحة².

يوجد عدة تعاريف للتعلم التنظيمي منها:

تعريف 1 : عملية مستمرة نابعة من رؤية أعضاء المنظمة حيث تستهدف هذه العملية إستثمار خبرات و تجارب المنظمة و رصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات و التجارب في ذاكرة المنظمة ، ثم مراجعتها من حين لآخر للإستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها .³

تعريف 2 : يعرف التعلم التنظيمي على أنه طريقة للتحسين الفردي و التنظيمي ، بالعمل في مجموعات صغيرة حيث يعالج الأفراد قضايا أو مشاكل تنظيمية مهمة و يتعلمون من محاولاتهم لتغيير الأشياء .⁴

¹ Roya Golmoradi, Farzad Sattari Ardabili, The effects of Social Capital and Leadership Styles on Organizational Learning, 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 رزيقة رحمون ، دوسيلة السبتي ، ديزيد تفرارت ، التعلم التنظيمي و أثره في تحسين أداء المنظمات ، المجلد 03 ، العدد 03 ، مجلة إقتصاد المال و الأعمال، الجزائر، أكتوبر 2019 ، ص 521 .

⁴ Juoly O'Neil, ED. D & Victoria J. Marsick, **Understanding Action Learning**. ANACOM, New York, 2007, p7.

تعريف 3 : عملية مستمرة و ديناميكية تسمح بإكتساب المعارف و الخبرات و توظيفها جماعيا في حل المشكلات على أن يتم ذلك في إطار ثقافة تنظيمية مبنية على رؤية مشتركة و مشجعة للعمل الجماعي ، و هذا ما يمكن المنظمة من التكيف مع التحديات المتسارعة في البيئة المحيطة و التميز عن منافسيها .¹

تعريف 4 : هو الإجراءات التي يتم من خلالها تناقل المعرفة العلمية عبر مختلف الوظائف ، الحالات و الأزمنة .²

تعريف 5 : عرفته الجمعية الأمريكية للتدريب و التطوير : " كفاءة إستعمال منظمة لقدراتها الجماعية ، و توجيهها وفق المتطلبات، و تشتمل على التعلم الفردي كمستخدمين بالتفاعل مع البيئة الخارجية ، أو التجربة لخلق معلومة أو معرفة ، دمج المعلومة أو المعرفة ربط و جمع و ترجمة جميع المعلومات المتاحة و إستخدامها " .³

ثانيا : خصائص التعلم التنظيمي

يتميز التعلم التنظيمي بعدة خصائص منها :⁴

- ظاهرة جماعية : يتصف التعلم التنظيمي بالعمل الجماعي و روح الفريق و يرتبط بمحاجات أعضاء المنظمة و دوافعهم و إهتماماتهم و التفاعل الجماعي في حل المشكلات .
- عملية التعلم في المنظمة عملية مستمرة لذا فإن الأفراد العاملين في المنظمة التي تتبنى مفهوم التعلم التنظيمي ينظرون إلى هذه العملية على أنها جزء من نشاط و ثقافة المنظمة .
- تحتاج عملية التعلم التنظيمي إلى وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف و مستقبل المنظمة .
- إن عملية التعلم التنظيمي لا يمكن أن تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة من قيادة المنظمة التي يجب أن تكون قدوة للآخرين .
- إن التعلم التنظيمي عملية تتضمن عددا من العمليات الفرعية المتمثلة في إكتساب المعلومات و تخزينها في ذاكرة المنظمة ثم الوصول إلى هذه المعلومات و تنقيحها للإستفادة منها في حل مشكلات المنظمة الحالية و المستقبلية و ذلك في إطار ثقافة تنظيمية التي تميز كل منظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى .

¹ فطيمة الزهرة بريطل ، أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري دراسة حالة :مؤسسة سوناطراك ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث ، تخصص تسيير المنظمات ، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015-2016 ، ص 8 .

² Irena Ali, & Al, " Learning In Organization " In Encyclopedia Of Knowledge Management, Editor David Schwartz, Idea Group Inc, London, 2006, P592.

³ Luca Iandoli, Guiseppe Zollo, **Organizational Cognition and Learning**, Information Science Publishing, USA, 2008, P37.

⁴ رزيقة رحمون ، دوسيلة السبتي ، ديزيد تقاررت ، مرجع سابق ، ص 522 .

ثالثا : أهمية التعلم التنظيمي

نحدد أهمية التعلم التنظيمي من خلال عدة مستويات ، المستوى التشغيلي ، المستوى العام ، و المستوى الإستراتيجي :¹

1- الأهمية التشغيلية للتعلم التنظيمي : تكمن أهمية التعلم التنظيمي في كونه يزود الموظفين بالخبرات الضرورية لإعادة

تشكيل أطهرهم الفكرية وفق رؤية مستندة إلى معرفة جديدة ، بالإضافة إلى أنه يساعدهم على إكتساب المهارات و المعارف الضرورية التي تمكنهم من أن يصبحوا موجودات ذات أهمية لها القدرة على الإستجابة المرنة و السريعة للمتغيرات البيئية و هكذا تكون أهمية التعلم التنظيمي متجدرة في كسب الخبرة و إستنباط الدروس الإيجابية و السلبية ، و كشف الأخطاء و تصحيحها .ويمكن إيجاز الأهمية التشغيلية للتعلم التنظيمي في النقاط التاية :

- تعزيز رأس المال الإجتماعي و التنظيمي من خلال التعاون ؛
- تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية ؛
- الزيادة في الإبداع التنظيمي ؛
- رفع المستوى المعيشي للأفراد من خلال زيادة عوائدهم .

تتحلى هذه الأهمية في الإستفادة من خبرات الآخرين و نقلها إلى مخزونات المنظمة المعرفية و تفعيل أداء المنظمة و الزيادة في فعاليتها التنظيمية و حسن إتخاذها للقرارات .

2- الأهمية الإستراتيجية للتعلم التنظيمي : إن منظمات اليوم تتعامل مع مناخ يسوده التغير السريع و الديناميكية

التنافسية العالية المركزة على متطلبات الزبون و تسويق العلاقات، و على هذا الأساس فإن المنظمة في حاجة إلى التعلم بذات السرعة التي تتغير فيها الظروف ، إذا ما أرادت أن تكون منظمة فاعلة . فالتعلم التنظيمي أصبح اليوم ضرورة إستراتيجية حيث يمكن أن يساهم في :

- منح المنظمة القدرة على إعادة بناء هيكلها التنظيمية و إستراتيجيتها حسب التغير البيئي ؛
- تمكين المنظمة من مواجهة حالات عدم التأكد البيئي إذ تزداد الحاجة إلى التعلم التنظيمي تبعا لها ؛
- تشكيل نقطة إنطلاق لصياغة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة فهو يعد قدرة جوهرية لها فعل إستراتيجي ؛
- زيادة و تجديد معارف المنظمة مما يسمح لها بالحفاظ على تنافسيتها .

¹ حسنى هرشة حفيظة ، أثر التسويق الداخلي في تعزيز التعلم التنظيمي: دراسة حالة مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ، مذكرة ماستر ، تخصص إدارة موارد بشرية ، قسم علوم التسيير ،جامعة محمد خيضر--بسكرة -،الجزائر ، 2018-2019 ، ص ص (42-44) .

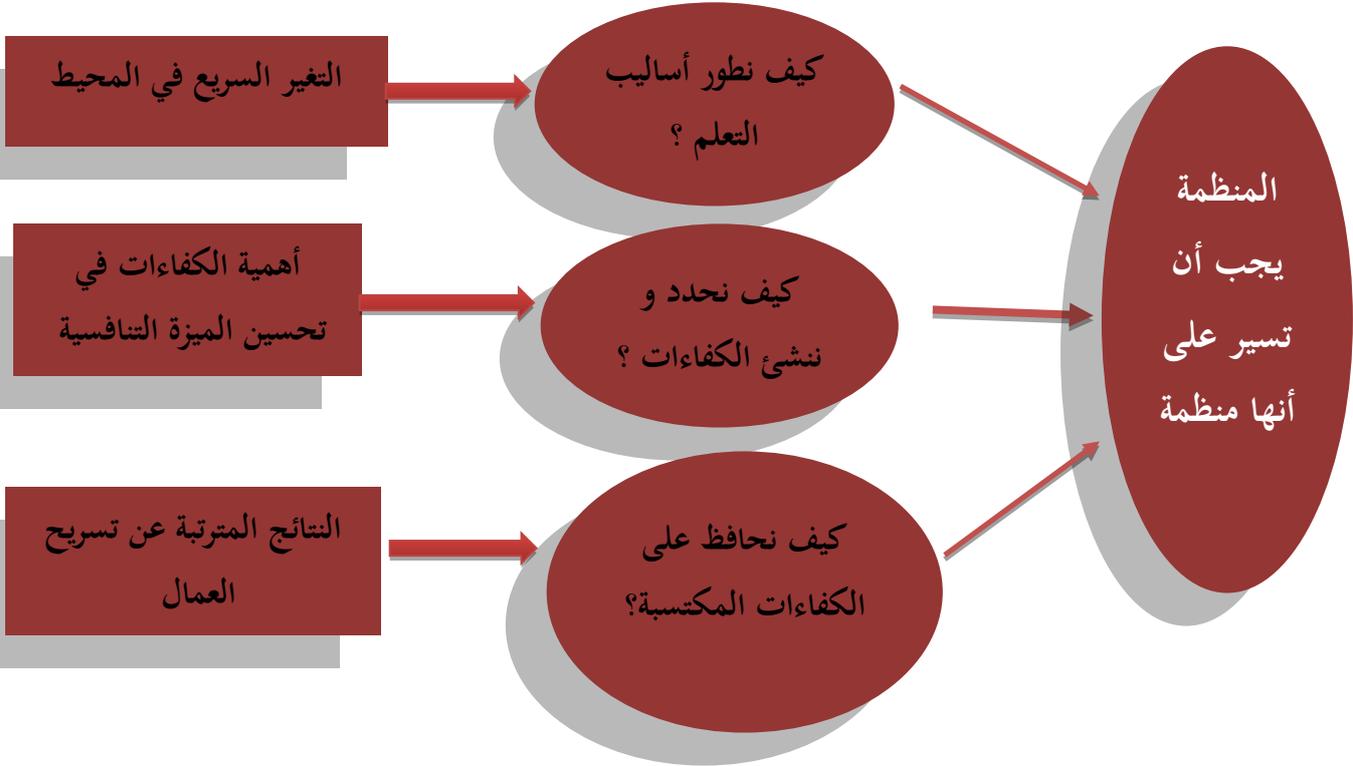
3- الأهمية العامة للتعلم التنظيمي :

تكمن الأهمية العامة للتعلم التنظيمي في النقاط التالية :

- المساهمة في تطوير شخصية الفرد من خلال مساعدته على إدراك ذاته و فهم الآخرين و التفاعل معهم و تحسين مهاراته في التعامل معهم ، و تحقيق التوافق مع المتطلبات التنظيمية ، الثقافية ، الإجتماعية ، البيئية ؛
- وسيلة فعالة لتحقيق الأهداف الفردية و الحصول على المكافآت أو المكانة أو السلطة أو القوة ؛
- يعد التعلم التنظيمي شرط أساسي لمواكبة عدم التأكد و التغير المستمرين و القدرة على مواجهة التحديات و إستكشاف المستقبل ؛
- إن التعلم التنظيمي يمكن المنظمة من التعامل بنجاح مع التغير المستمر في بيئة المنظمة ؛
- المساهمة في صنع القرارات بوصفه وسيلة المنظمة في الوصول إلى المعلومات و المعرفة و إستيعابها ؛
- الزيادة في قدرة المنظمة على التكيف و البقاء و التعلم ؛
- إكتساب المعرفة و المعلومات و نشرها مما يزيد من تحسين المنتجات و الخدمات ؛
- يعد وسيلة المنظمة في تكوين الذاكرة التنظيمية ، و في تجاوز السياقات التنظيمية الماضية و إستبدالها بأخرى جديدة أكثر ملائمة للتغيرات اللاحقة ؛
- المساهمة في تحويل الموارد و المعارف الضمنية إلى كفاءات جوهرية عن طريق صقل مهارات المنظمة و قدراتها ؛
- المساهمة في تطوير شخصية الفرد من خلال مساعدته على إدراك و فهم الآخرين و التفاعل معهم و تحسين مهاراته في التعامل معهم ، و تحقيق التوافق مع المتطلبات التنظيمية ، الثقافية ، الإجتماعية و البيئية .

و المخطط التالي يمثل أهمية التعلم التنظيمي :

الشكل 01 : أهمية التعلم التنظيمي



المصدر : عيشوش خيرة ، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة :دراسة حالة مؤسسة سونطراك ، رسالة ماجستير ، تخصص مالية دولية ، جامعة ابي بكر بلقايد ، تلمسان ، الجزائر ، 2010-2011 ، ص 29 .

المطلب الثاني : مستويات التعلم التنظيمي

حددت مستويات التعلم التنظيمي في ثلاث مستويات أساسية التي تكمل و تعز بعضها البعض و هي كالآتي :

أولاً: التعلم الفردي

يرى (Senge,1990) إلى أن " المنظمة تتعلم فقط من أفرادها الذين يتعلمون " ، كما أشار (Simon ,1991) إلى أن " كل أنواع التعلم تحدث داخل عقل الانسان ، و أن المنظمة تتعلم من خلال أعضائها ، أو من خلال أعضاء جدد لديهم معرفة لم تكن لدى المنظمة سابقا " ، حيث بنى كل من (Senge & Simon) تصورهما بناء على إعتقاد نظريات التعلم التنظيمي و الذي مفاده أن الإنسان هو الوحيد القادر على التعلم ، و عليه يمكن القول أن التعلم الفردي ليس بالضرورة أن يكون تعلمًا تنظيميًا ، و لكن بدونها لن يظهر أي تعلم تنظيمي ، كما أن التغير الدائم نسبيًا في سلوك الفرد يحدث نتيجة لإكتساب الخبرة ، ووفقًا لرأي الباحثين فإن التعلم الفردي يشكل أساس التعلم التنظيمي¹.

¹ ربيعة كيرد ، دفي أحمد ، عائشة صفراني ، التعلم التنظيمي و أثره على تنمية المسار الوظيفي للعاملين بمديرية الصيانة (سونطراك) بالأغواط الجزائر، المجلة العالمية للاقتصاد و الأعمال ، 2020 ، ص 258 .

التعلم الفردي هو التغير الدائم نسبيا في سلوك الفرد نتيجة للخبرة المكتسبة ، من التجارب و الممارسات السابقة و التي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية بشكل معين.¹ و للتعلم مبادئ محددة فلكي يتعلم الفرد لا بد أن يكون له هدف يسعى إلى تحقيقه ، و أن يمتلك الرغبة في التعلم و قدرته على ذلك.²

ثانيا : التعلم الجماعي

التعلم الجماعي أو مايسميه البعض فرق التعلم حيث أصبح في غاية الأهمية كونه يعتبر الوسيلة المهمة في ترسيخ الأفكار و الأنشطة الواردة في موضوع التعلم التنظيمي ، فهو يضم عددا من المواضيع الرئيسية مثل الأهداف و المسؤوليات المشتركة و المحادثة ، المشاركة في صنع القرار و حل المشاكل و الإستقلالية ، تنمية البنى الفكرية و المعرفية ، و جمع الأفكار الإبداعية ، و على هذا الأساس يعتبر العمل الجماعي ضمن الفريق مصدرا مهما من مصادر التعلم للأفراد . يشمل التعلم الجماعي أو الفرقي زيادة المعرفة و المهارات و الكفاءات التي يتم إنجازها من خلال و داخل المجموعات.³

كما يمثل التعلم في هذا المستوى الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة و المعلومات و الخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية ، ... و يعتمد نجاح المنظمة دائما على مدى قدرتها على إكتساب المعلومات و المهارات باستمرار و تبادلها بشكل سريع ، و العمل على إكتشاف طاقات التعلم لدى جميع أفرادها ، و تقييمها و الإستفادة منها بما يخدم المصالح التنظيمية ، عندها يمكن أن تتعلم المنظمة .⁴

إن فرق العمل هي أساس التعلم في المنظمة ، فإذا لم تتعلم فرق العمل لن تستطيع المنظمة أن تتعلم و تتحول إلى منظمة تعلم ، لذلك يجب وضع خطط للتعلم الجماعي الذي يتيح فرص المناقشة و الحوار حتى يمكن تجنب أخطاء و خسائر العمل الفردي.⁵ كما أن الإهتمام بالعمل الجماعي لا ينصب على فرق العمل في مستوى التنفيذ فحسب بل إمتد مفهومه ليشمل الفرق التي تتكون من المستويات الإدارية العليا و التي تعمل على صياغة إستراتيجية المنظمة و أهدافها ، و توجه المنظمة إلى التعلم و إكتساب المعرفة و غيرها من الأدوار القيادية .⁶

¹ عبد المالك ججيق ، سارة عبيدات ، واقع ممارسات التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية بشرق الجزائر (SOTRAMEST)، عدد 14 ، مجلة الباحث ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، الجزائر ، 2014 ، ص 278 .

² رزيقة رحمون ، وسيلة السبتي ، ديزيد تفرات ، مرجع سابق، ص 522 .

³ Michael J. Marquardt, **Building the Learning Organization MASTERING THE 5 ELEMENTS FOR CORPORATE LEARNING**, Second Edition, Davies- Black Publishing, USA, 2002, P25.

⁴ رزيقة رحمون ، وسيلة السبتي ، ديزيد تفرات ، مرجع سابق ، ص 523 .

⁵ عبد الرحمان الجاموس ، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال و علاقتها بالمدائل الإدارية الحديثة مدخل تحليلي ، الطبعة الأولى ، سوريا ، 2013 ، ص 192 .

⁶ فطيمة الزهرة بريطل ، مرجع سابق ، ص 21.

ثالثا :مستوى التعلم بين المنظمات

على الرغم من عدم وجود نظرية متكاملة للتعلم على مستوى المنظمة لكن هناك بعض المحاولات الجادة في هذا المجال بالرغم من إتمادها بشكل واضح على التعلم الفردي، حيث يؤكد الباحثون بأن مجموع التعلم على مستوى المنظمة يكون أكبر من مجموع التعلم الفردي. و لكي تحقق المنظمة التميز يجب عليها أن تستفيد من طاقات التعلم لدى جميع أفرادها و بالتالي زيادة معدل التعلم فيها عن معدل تغير البيئة التي تعمل فيها ، و التساؤل الأساسي الذي يطرح كيف يتم انتقال تعلم الأفراد الى المنظمة ؟ و عليه فان التعلم في هذا المستوى يمثل الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة و المعلومات و الخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية ، و التي يتم على أساسها تغيير في الثقافة التنظيمية و الاستراتيجيات و السياسات و الاجراءات و الأتمة التي تعيق عملية التعلم و تسبب المشكلات في العمل اليومي، و يعتمد نجاح المنظمة دائما على مدى قدرتها على اكتساب المعارف و الخبرات باستمرار و تبادلها بشكل كبير، و العمل على اكتشاف طاقات التعلم لدى جميع أفرادها و تقييمها و الاستفادة منها، بما يخدم المصالح التنظيمية عنده يمكن أن تتعلم المنظمة. كما أنه عبارة عن محاولة لتوظيف مهارة جديدة للتعامل مع بعض المتغيرات البيئية، حيث أنه ينبثق من حقيقة الحاجات و ينصب على رصد متغيرات البيئة الخارجية لتشخيص المتاح من الفرص و التوجه نحو استثمار أفضلها لصالح المنظمة و العمل في نفس الوقت على تشخيص أبرز التهديدات أو المشكلات التي تعرقل عمل المنظمة أثناء سعيها لتحقيق أهدافها. و الشكل الموالي يوضح تكامل مستويات التعلم التنظيمي.¹

قد يأخذ التعاون بين المنظمات عدة مواقع تتضمن العلاقات بين الموردين ، الوسطاء و الزبائن ، بالإضافة إلى تحالفات مع المنافسين الحاليين أو المحتملين ، و الذين قد يكون لهم أثر في رفع قدرات المؤسسة و تعزيز مكانتها التنافسية في الأسواق ، حيث أن المعرفة لا تكون حصرا داخل المنظمة ، فدرجة تعلم المنظمة ترتبط أساسا بدرجة تعاونها التشاركي مع مورديها ، وسطائها ، زبائنها و المنظمات الأخرى.²

المطلب الثالث : تطبيقات التعلم التنظيمي

أولا : خطوات التعلم التنظيمي

حتى تتمكن المنظمة من ترسيخ فلسفة التعلم التنظيمي ، و تضمن نجاح ممارستها على أرضية سليمة ، لابد أن تتسلل في خطواتها على النحو التالي :³

- إدراك الفجوة أو التناقض بين ماهو قائم و مطبق فعليا و بين ماتدعو له القواعد و المعايير، التي يتم بموجبها تقييم الأداء، و قد تزيد الفجوة أو تضيق و بزيادتها يزداد التناقض و تبرز الحاجة إلى ضرورة التدخل السريع .

¹ فطيمة الزهرة بريطل ، مرجع سابق ، ص 22 .

² Jakki .J.Mohr, Sanjit Senguta, **Managing The paradox Of Inter-firm Learning: The Role Of Governance Mechanisms, Jornal Of Business & Industrial Marketing**, Vol 17 N°4, Elsevier , USA, 2002 , P284 .

³ 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 ، 2014-2015 ، ص 145 .

- إطلاق عملية التحقيق ، أي بداية الدراسة الحقيقية لتحليل الواقع و تفسير الظواهر و الإنحرافات و الوقوف على أسباب التكتّم على حل المشكلات و السكوت على الأخطاء و إستمرار السير في الإتجاه الخاطئ لإزالة اللبس و الغموض ، حيث يتم في هذه المرحلة جمع البيانات و تحليلها و إستخلاص النتائج و يتم الإستعانة أحيانا بالدراسات السابقة و الأطر النظرية المتاحة ذات الصلة بالظاهرة محل الدراسة ، ذلك بحثا عن الإحتمالات ذات العلاقة و صياغة الفرضيات التي تسهم في التفسير و إيجاد الحلول .
 - إكتشاف أو وضع الفكرة أو الحل المقترح ، هذا يتم بناءا على الخطوتين السابقتين و توضع من قبل مختصين ، حيث يتم إختيار الحل أو الفكرة أو النموذج من حيث الصحة و مدى الدقة و الملائمة ، مع الواقع لإحداث التغيير المطلوب و التحول 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 بالمنظمة أو الجارية فيها .
 - أن يتبين لهؤلاء الأفراد معنى تلك المتغيرات سواء التي تطرح للمنظمة فرصا و آفاق إيجابية تتيح لها مزيدا من الفعالية و النجاح أو كانت سلبية تهددها بخسائر و أضرار .
 - أن يتبين العاملون أو المتعاملون ما يترتب على تلك المتغيرات على مستقبل المنظمة و قدرتها على البقاء و المنافسة ، و من ثم تأثيرها عليهم و مدى المنفعة أو الضرر الذي يمكن أن يحدث لهم ، و ما يتطلبه إدراك الفرص و إستثمارها أو تجنب المخاطر أو تفادي آثارها من تعديلات في أنماط العمل و أساليب المنظمة في الإستجابة و التفاعل مع عناصر المناخ المحيط .
 - أن يقرر هؤلاء الأفراد تغيير أو تعديل أنماط سلوكهم ليساعدوا المنظمة على مواجهة الموقف الجديد و إستثمار ما به من إيجابيات أو تجنب ما به من سلبيات .
 - أن يتوفر لهؤلاء الأفراد قدرا من الصلاحية ليضعوا أنماط السلوك الجديدة موضع التطبيق .

ثانيا : معوقات التعلم التنظيمي

هناك عدة عوائق للتعلم التنظيمي منها:

- على صعيد المنظمات غالبا ما تحول الهياكل التنظيمية و قنوات الإتصال دون إنسياب المعلومات و سريانها عبر المستويات التنظيمية أو بين الوحدات و الأقسام المختلفة ، و تؤدي إلى حصر خبرات العاملين و معارفهم في مجالات تحددها الصلاحيات و مهام أعمالهم مما يؤثر ذلك سلبا على مستوى قدراتهم الإدراكية للمشكلات التي تواجهها منظماتهم ، كما أن الحدود الفاصلة بين الإدارات تحول دون المشاركة بالمعارف و المهارات بين أفراد المنظمة . كما أن

¹ علي السلمي ، إدارة التميز ، مكتبة الإدارة الجديدة ، مصر ، 2002 ، ص 211 .

- توزيع الصلاحيات وفقا لسلم الوظائف هو الآخر يحد من التفاعل و التعامل بين العاملين ووصولهم إلى قواعد المعلومات لإتخاذ القرارات ، و كثرة الأعباء الوظيفية و محدودية الوقت المتاح لإنجازها يقلل من فرص التعلم و الإطلاع .¹
- الممارسة المفرطة لأسلوب المركزية الإدارية يؤدي إلى نتائج سلبية على العمل و المرؤوسين تتمثل في قتل الطموح و إنخفاض الروح المعنوية لدى العاملين حيث لا تتاح الفرصة أمامهم لإبراز مواهبهم و قدراتهم...بالإضافة إلى تجاهل الفروق الفردية بين الأشخاص للتعامل معهم في ضوء أنظمة شاملة و عامة ، و تجاهل أهمية تفويض السلطات ، مما يحد من عملية تمكين الموظفين و طرح مبادراتهم و أفكارهم.²
 - و من أكثر العقبات التي تواجه التعلم التنظيمي بوجه عام هو وقوع المنظمات فيما يسميه ليفيت و مارش " التعلم الوهمي " حيث يظهر هذا النوع من التعلم عندما تلجأ المنظمات عن جهل أو عن قصد إلى تفسير الظواهر أو أنها تنوهم النجاح و تحاول البقاء على ماهية عليه ، و قد تصر على جعله خبرة ناجحة و قابلة للتكرار و المحاكاة خلافا لما هو متحقق فعليا ... و هذا ما يسمى بفتح الكفاءة أو النجاح الذي يؤدي إلى التعلم الوهمي .³
 - إن الإفتقار إلى القيادات الواعية بأهمية التعلم التنظيمي في بناء المنظمة المتعلمة و الرغبة 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 و منظماتهم... و بالتالي التركيز على مفهوم القيادة التحويلية و الذي يتلاءم مع الإتجاهات نحو بناء المنظمة المتعلمة.⁴

ثالثا : متطلبات التعلم التنظيمي

من أهم متطلبات التعلم التنظيمي في المنظمات مايلي :⁵

- 1- **الوعي بمفهوم التعلم التنظيمي** : يعتبر إدراك مفهوم التعلم التنظيمي من قبل الإدارة العليا بالمنظمات و نشر مفهومه لكافة أعضاء التنظيم و المستويات التنظيمية هي المرحلة الأولى لجميع مراحل التعلم التنظيمي ، و التي تساعد في إستجلاء المتطلبات اللازمة لتطبيق و تنظيم ممارسة و تسلسل الخطوات و تكامل الجهود .
- 2- **بناء رؤية التعلم الإستراتيجية للمنظمة** : تمثل الرؤية الواضحة و الفاعلة للتعلم التي يشارك في صنعها قادة المنظمات و العاملين من أهم مقومات نجاح التعلم التنظيمي بالمنظمات ، حيث توحد الرؤية المشتركة للتعلم جهود العاملين ، و توجه مسارات التعلم نحو الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ، و تحد من العشوائية و التشتت المعرفي ، و إزدواجية الأدوار

1 عامر خضير الكبيسي ، إدارة المعرفة و تطوير المنظمات ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، المجلد 49 ، العدد 4 ، 2009 ، ص109 .

2 محمد بن علي ابراهيم الرشدوي ، بناء نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية ، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية المملكة العربية السعودية ، 2007 ، ص83 .

3 عامر خضير الكبيسي ، مرجع سابق ، ص109 .

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

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

و تناقض الأهداف ، و تجعل الهدف النهائي أو الغاية الكبرى للمنظمة ماثلة للعيان للسعي نحوها و تحقيقها في جميع مراحل التعلم التنظيمي ، كما تبعث الحماس في نفوس العاملين للإستمرارية في التعلم ، و مواجهة التحديات كونها من صنع الجميع ، لذا فإن تحقيقها يهم جميع أعضاء التنظيم و يزيد درجة الفاعلية و المشاركة و الإلتزام الذاتي من قبل الجميع لتحقيقها .

3- القيادة النموذجية للتعلم : و تعني أن تكون قيادات المنظمة نموذجاً في الإلتزام بالتعلم فكرياً و سلوكياً ، كما تعمل على إكتساب العلم و المعرفة و التنمية الذاتية لقدراتها و مهاراتها ، حيث تصبح بذلك نموذجاً حياً وواقعياً للتعلم و التعليم ، و هذا النوع من القيادة تقوم بتصميم البناء التنظيمي و الهياكل التنظيمية التي تستجيب لإستراتيجيات التعلم ، و تمكن العاملين من التعلم و تبادل المعارف و نشر ثقافة الحوار و الإفتتاح على الآخرين و المشاركة الفاعلة في صياغة إستراتيجيات التطوير و التعلم ، ليتحول دور القادة لمعلمين و متعلمين و تندفق المعلومات بإنسيابية بين المستويات الإدارية لتتكامل من خلال ذلك التجارب و الخبرات و المعارف و بناء رؤية مشتركة للتعلم .

4- ربط التعلم بعمليات و أنشطة المنظمة : لتحقيق التعلم التنظيمي يجب على قيادة المنظمة أن ترتبط بوضوح و بشكل مباشر بين عملية التعلم و الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ، بإعتبار ذلك يمثل أحد الأساليب التي يمكن من خلالها إثبات أهمية تبني التعلم التنظيمي رغم الصعوبات و التحديات. و من الأساليب التي يمكن من خلالها ربط التعلم بإستراتيجيات التنظيم ، تكوين فرق التعلم الإستشارية التي تقوم بمراجعة جميع إتجاهات التعلم ، للتأكد من أن التعلم يؤدي بالفعل إلى تحقيق التقدم و التطور في الأهداف الإستراتيجية للمنظمة .

5- التمكين : يعتبر التمكين في ضوء فلسفة التعلم التنظيمي أسلوباً للتعلم ، يستطيع من خلاله العاملون من تنمية مهاراتهم و معارفهم ، لذلك فإن العاملين عندما يمتلكون صلاحية إتخاذ القرارات، و حرية التصرف و التفكير و إختيار الوسائل و الأساليب المحققة للأهداف التنظيمية ، فإنهم بذلك يستطيعون إكتشاف المعرفة و تحصيلها و تبادلها و نشرها و توظيفها و تحسين العمليات التطويرية للمنظمة و تنمية قدراتهم و مساراتهم الوظيفية .

6- إدارة المعرفة : قد أورد Marquardt أن إدارة المعرفة هي القلب المحرك للتعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة التي تعمل تنظيمياً و تقنياً على توجيه المعرفة .

و عليه يتضح أن إدارة المنظمة للمعارف بفعالية من أهم متطلبات التعلم التنظيمي حيث يتمكن أعضاء التنظيم من تبادل المعلومات و البيانات و المشاركة في تحليل البيانات و إستخراج المعاني ذات القيمة التنظيمية .

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

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

المطلب الأول : الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المعرفة

أولا :دراسة (محمدي أمال) بعنوان دور إدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بسكرة ، مذكرة ماستر ، قسم العلوم الاقتصادية ، تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2018-2019.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد علاقة إدارة المعرفة بتحسين الأداء في المؤسسة وتبسيط الضوء على أهمية إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة . إتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي. إستخدمت الدراسة أسلوب العينة. إتمدت الدراسة أداة الإستبانة لجمع البيانات. بلغ حجم العينة 43. تمثلت نتائج الدراسة في :

- تلعب إدارة المعرفة دورا كبير في تحسين أداء المؤسسة من خلال تحقيق الإبداع ، وتطوير المنتجات إضافة إلى تحسين العمليات.
- كل المهام التي تم إنجازها داخل المؤسسة تكون على أساس توفر إدارة المعرفة.

ثانيا :دراسة (زلمات مريم) بعنوان دور تكنولوجيا الإعلام والإتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة بسونطراك تلمسان،مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير ،تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير،جامعة أبو بكر بلقايد، سنة 2009-2010.

هدفت هذه الدراسة في إثبات بأن تكنولوجيا الإعلام والإتصال وإدارة المعرفة من أهم الأنشطة لأي مؤسسة تريد الإستمرار والنجاح في الأسواق ، وتسعى إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية ويكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف والتوصل إلى عنصر التفوق والإبداع. إتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي. إتمدت الدراسة على الإستبانة لجمع البيانات .بلغ حجم العينة 30. في حين أظهرت نتائج الدراسة مايلي :

- إن مفتاح نجاح المؤسسة وفعاليتها مرتبط بشكل وثيق ومباشر بمدى معرفة العاملين بكيفية إنجاز أعمالهم.
- إهتمام المؤسسة بتكنولوجيا الإعلام والإتصال وإدارة المعرفة.

ثالثا: دراسة **abdelahaq sari** بعنوان: دور إدارة المعرفة في حوكمة المشاريع.

LE ROLE DE LA GESTION DES CONNAISSANCES DANS UN PROJET DE GOUVERNANCE CAS DE LA STARTEGIE E MAROC 2010, 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 .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في حوكمة المشاريع، من خلال إبراز أهمية إدارة المعرفة. إستخدمت الدراسة الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. إستخدمت الدراسة أسلوب العينة. توصلت إلى نتائج عدة منها:

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

المطلب الثاني : الدراسات السابقة المتعلقة بالتعلم التنظيمي.

أولا :دراسة 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 .

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 و التعلم التنظيمي و الفرق بين التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة ، و قد إستندت الدراسة في مقارنتها المنهجية على المنهج الوصفي المسحي لجمع 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 ضابطا ، و قد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

- 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 و التعلم التنظيمي في تنمية المهارات و القدرات الإبداعية و الابتكارية .

ثانيا :دراسة عبد المالك جيحيق و سارة عبيدات " واقع ممارسة التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية جامعة (SOTRAMEST) باجي مختار ، عنابة الجزائر، 2014 .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية بشرق الجزائر من خلال قياس أثر المرتكزات الأساسية المدعمة لإكتساب و تقاسم المعارف في ممارسة التعلم الفردي ، الجماعي ، و على المستوى الكلي للشركة لتحقيق أهداف الدراسة، إقترح الباحثان نموذجا يتكون من المتغيرات المستقلة المتمثلة في (مرونة الهيكل التنظيمي ، القيادة المشجعة على التعلم التنظيمي بمسؤولياته الثلاثة) و قد وزعت إستبانة على عينة مكونة من 263 عامل أي نسبة 60 % من مجتمع الدراسة ، و قد تم تحليل البيانات بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS و الأساليب الإحصائية الملائمة ، و قد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين المرتكزات الأساسية المدعمة لإكتساب و تقاسم المعارف و مستويات ممارسة التعلم التنظيمي و بناء على ذلك توصي الدراسة بضرورة الإهتمام بتفعيل التعلم التنظيمي و تعزيزه بصفة ديناميكية و متواصلة .

ثالثا :دراسة بلقاسم جوادي " التعلم التنظيمي و علاقته بتمكين العاملين " ، دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لولاية الأغواط ، رسالة ماجستير في علم النفس ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، تخصص علم النفس العمل و التنظيمي ، قسم العلوم الإجتماعية بسكرة ، الجزائر، 2015 .

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين التعلم التنظيمي و تمكين العاملين لدى عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط و هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي أو التخصص الوظيفي ، و لتحقيق أهداف الدراسة إنتهج الطالب الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمدا على إستبيان ، و شمل مجتمع الدراسة جميع عمال مديرية التوزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط و البالغ عددهم (327) عامل ، إختيرت منهم عينة عشوائية بسيطة بلغ عدد مفرداتها (111) وزعت عليها أداة الدراسة ، و قد تمكن الطالب من إسترجاع (95) منها كانت الإستبانة الصالحة للدراسة (92) إستبيان ، و قد إستعان الطالب الباحث بالأساليب الإحصائية المتمثلة في التكرارات و النسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة ، و معاملات الارتباط ألفا كرونباخ و بيرسون و إختبار (T test) و المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و تحليل التباين الأحادي ، و قد جاءت نتائج الدراسة تفيد وجود علاقة إرتباطية بين التعلم التنظيمي و تمكين العاملين ، و جاء مستوى التعلم التنظيمي متوسط فيما كان مستوى تمكين العاملين مقبولا ، مما يعكس دور فعالية التعلم التنظيمي في زيادة الإحساس بالثقة و الحرية و شعور العمال و تنمية مستوى التمكين لديهم .

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

أولا : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات التي تناولت إدارة المعرفة.

1. بالنسبة لدراسة (محمدي أمال) بعنوان "دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز ، بسكرة".

تناولت هذه الدراسة إدارة المعرفة كعنصر مستقل وهذا ما إتفق مع دراستنا الحالية، وإختلفت عن دراستنا في العنصر التابع، حيث العنصر التابع في دراستنا تمثل في التعلم التنظيمي ،عكس الدراسة السابقة التي تمثل متغيرها التابع في أداء المؤسسة. وكان التشابه أيضا في الدراستين الحاليتين والسابقة يتمثل في أداة جمع البيانات وهي الإستبانة.

2. بالنسبة لدراسة (زلماط مريم) بعنوان " دور تكنولوجيا الإعلام والإتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية دراسة حالة بسوناطراك ، تلمسان .

تناولت هذه الدراسة السابقة مفهوم إدارة المعرفة كعنصرتابع وهذا ما إختلف عن دراستنا الحالية، وكان التشابه في أداة جمع البيانات وهي الإستبانة وأيضاً استخدام برنامج لتحليل النتائج وتفسيرهاSPSS.

3. بالنسبة لدراسة ABELAHAQ SARI بعنوان :

LE RÔLE DE GESTION DES CONNAISSANCES DANS UN PROJET DE GOUVERNANCE CAS DE LA STRATÉGIE E MAROC 2010 .

كلا الدراستين الحالية والسابقة تم فيهما إستخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات ، أما الإختلاف فيمكن في المتغير التابع فدراستنا يكمن المتغير التابع في التعلم التنظيمي أما هذه الدراسة في حوكمة المشاريع.

ثانيا : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة التي تناولت التعلم التنظيمي بالنسبة لدراسة حمد بن قبال آل فطيح " علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية" بالسعودية .

تناولت هذه الدراسة التعلم التنظيمي كعنصر مستقل و هذا ما إتفق مع دراستنا الحالية ، كما يكمن الإختلاف في الطبيعة الميدانية حيث كانت هذه الدراسة على مستوى المديرية العامة للأمن العام و المديرية العامة للجوازات أما دراستنا فكانت على مستوى مؤسسة مختصة في الصناعات الإلكترونية ، و كان التشابه في منهج الدراسة لبناء الخلفية العلمية للإطار النظري ألا و هو المنهج الوصفي و الأسلوب التحليلي .

1. بالنسبة لدراسة عبد المالك جيقيق و سارة عبيدات " واقع ممارسة التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية (SOTRAMEST) " ، بعناية .

كلا الدراستين الحالية و السابقة تم فيهما إستخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات و تحليل البيانات بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS ، أما الإختلاف فيكمن في أن الدراسة الحالية تمت في مؤسسة صناعية في حين أن الدراسة السابقة كانت على مستوى شركة الأشغال البحرية ، كما أن هذه الدراسة ركزت على مرونة الهيكل التنظيمي و القيادة المشجعة على التعلم التنظيمي لأنها تناولت متغير واحد فقط، بينما تناولت هذه الدراسة التعلم التنظيمي كعنصر تابع و هذا ما إختلف عن دراستنا الحالية .

2. بالنسبة لدراسة بلقاسم جوادي " التعلم التنظيمي و علاقته بتمكين العاملين " ، دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لولاية الأغواط ، ببسكرة .

تناولت هذه الدراسة التعلم التنظيمي كمتغير مستقل و هذا ما إختلف عن دراستنا الحالية ، كما يكمن الإختلاف من حيث الطبيعة الميدانية حيث كانت هذه الدراسة على مستوى مديرية توزيع الكهرباء و الغاز (مؤسسة خدمية) أما دراستنا فتمت على مستوى مؤسسة صناعية ، أما التشابه فيكمن في إستخدام كلا الدراستين للإستبانة و الأساليب الإحصائية في التكرارات و معامل الارتباط ألفا كرونباخ و المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية .

ثالثا: مجال الإستفادة من الدراسات السابقة.

من خلال الدراسات السابقة توصلنا الى:

- إثراء الجانب النظري المتعلق بإدارة المعرفة.
- إثراء الجانب النظري المتعلق بالتعلم التنظيمي.
- التعرف على مختلف التداخلات والإختلافات بين آراء الباحثين وتوارد أفكارهم.
- التأكيد على عمليات إدارة المعرفة الأكثر تأثيرا في المؤسسة محل الدراسة.
- إختيار الأداة المناسبة في جمع وتحليل البيانات الازمة للدراسة.
- بناء أداة جمع البيانات المتمثلة في الإستبانة بطريقة تسهل الحصول على المعلومات المراد الوصول اليها.
- إتباع الخطوات المنهجية اللازمة للتحليل وإجراء مقارنة بين النتائج.

خلاصة الفصل :

إن العرض النظري العام حول إدارة المعرفة بين أن إدارة المعرفة هي وسيلة تسعى لإستغلال الأمثل لمعارف المنظمة سواء الظاهرة أو الضمنية، عن طريق البحث عن مصادر المعرفة ، ومن ثم فرزها ونشرها بإستعمال الوسائل التكنولوجية المناسبة وإستعمالها في المنظمة ، ومحاولة تقييمها وأخيرا المحافظة عليها من الإندثار وتخزينها إن أمكن، وهذا كله بمدف لتحقيق أهداف المنظمة.

ولقد تبين من العرض النظري العام حول التعلم التنظيمي على أنه نتيجة تفاعل بين جميع أفراد المؤسسة، لذا فهو يتعلق بكل مستويات التعلم سواء الفردي أو الجماعي أو التنظيمي ، إضافة إلى أن مصادره تختلف بين داخلية كالخبرة والتجربة وخارجية كالتعلم من الزبائن والمنافسين والموردين ، وهو يتعلق أساسا بالمعرفة داخل المؤسسة.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية في مؤسسة

اركوديم ميديا

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل دراسة تطبيقية لأثر إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي في مؤسسة اركوديم ميديا بالإعتماد على الإستبانة لجمع البيانات التي تقيس إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي من خلال العمليات و الأبعاد التي تم التطرق إليها في الجانب النظري ، و بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (Spss) و الأدوات الإحصائية الملائمة ثم معالجة البيانات و إستخراج النتائج .
و من أجل ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى:

- _ **المبحث الأول :** الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.
- _ **المبحث الثاني:** تحليل محاور الإستبيان.
- _ **المبحث الثالث:** تقدير الفروقات و إختبار الفرضيات.

المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

في إطار إنجاز الدراسة التطبيقية و الوصول إلى الأهداف المرجوة ، يتضمن المبحث المطلب الأول للتعريف بميدان الدراسة التطبيقية المتمثلة في مؤسسة اركوديم، سنتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة و تم إختيار مؤسسة اركوديم كنموذج للدراسة كونها مؤسسة مختصة بصناعة الأجهزة الكهرومنزلية و ذات شهرة واسعة ،مراحل تطورها و هيكلها التنظيمي و أهم أهدافها .

المطلب الأول : التعريف بميدان الدراسة مؤسسة اركوديم (ميديا)

أولا : تعريف ونشأة المؤسسة

تعتبر مؤسسة Arcodym الممثل الوحيد للمؤسسة العالمية Midea وهي مؤسسة ذات الشخص الوحيد و ذات المسؤولية المحدودة (م ش ذ و ذ م م). تأسست في 28 أوت 2002 و أنشئت في 01 سبتمبر 2002 برأسمال قدره 10.000.000 دج ، الغرض من تكوينها في بداية نشاطها ممارسة النشاط التجاري المتمثل في شراء المنتجات الكهرومنزلية و إعادة بيعها ثم قامت بتوسيع نشاطها سنة 2012 و الذي تمثل في توريد و تركيب المنتجات الكهرومنزلية أي تحويل المنتجات نصف المصنعة إلى منتجات مصنعة كمنتجات تكييف الهواء السكنية و المهنية و تنفيذها بفاعلية .

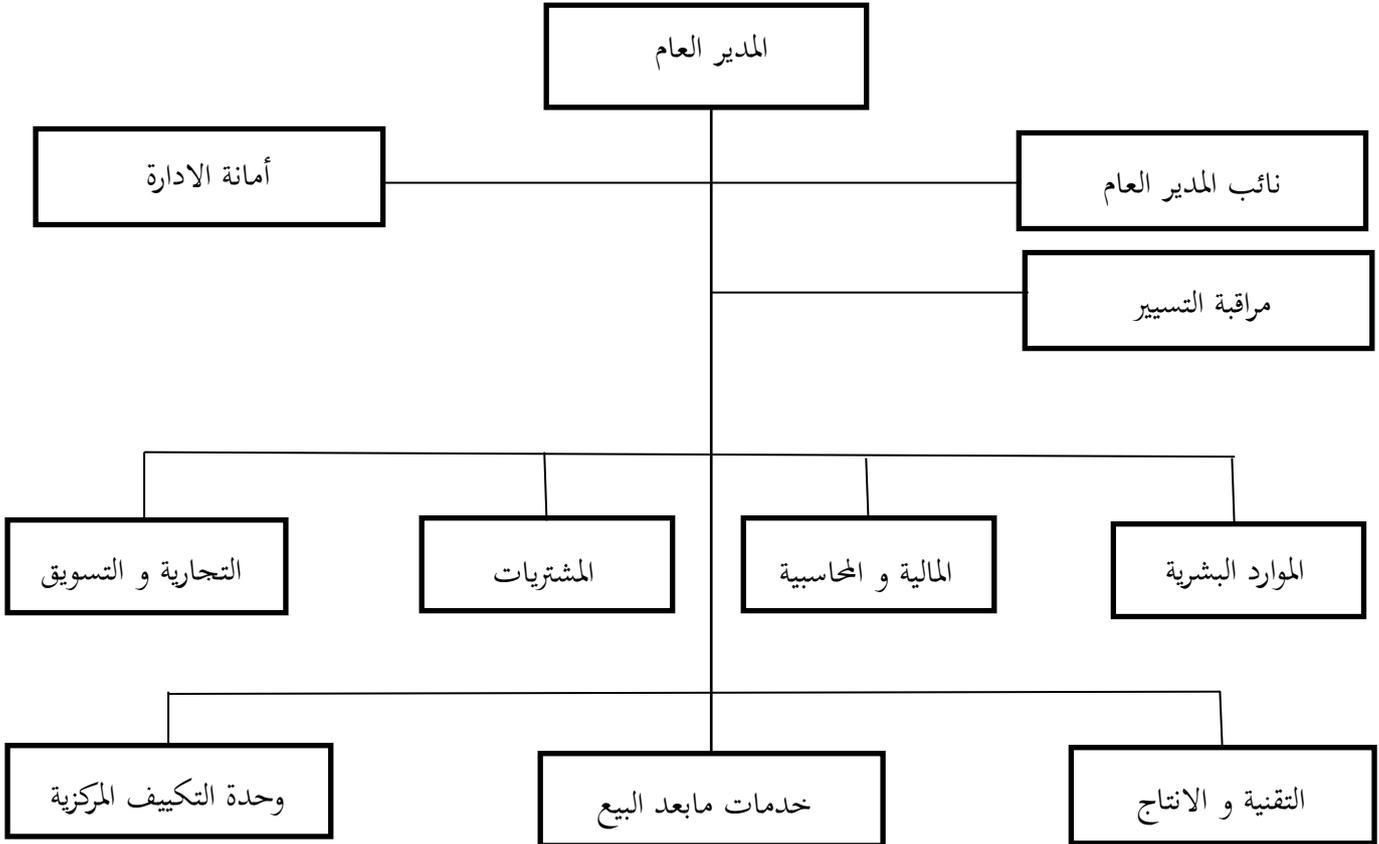
أصبحت اركوديم أحد الرواد في إنتاج و تسويق الأجهزة المنزلية و منتجات تكييف الهواء ، مع إتقان عالي للتكنولوجيا و التصنيع، من خلال مجموعة غنية من المنتجات عالية الجودة . يشمل خط إنتاج ARCODYM MIDEA الذي يتوسع عام بعد عام ، حاليا مكيفات الهواء السكنية و التجارية و الأجهزة المنزلية مثل الغسالات ، المواقد ، الثلاجات ، المجمدات ، و أفران الميكروويف. تسعى اركوديم جاهدة للتميز و الجمع بين الإقتصاد و الراحة . تمكنت اركوديم من إقتحام السوق الوطنية خلال عشر سنوات بمختلف منتجاتها كما تستحوذ على ما نسبته 20 % من السوق ، إن الشركة تسعى إلى زيادة هذه الحصة من خلال التركيز على شبكة توزيعها بهدف تقريب المنتج من المستهلك عبر كامل التراب الوطني .¹

¹ وثائق مقدمة من طرف مؤسسة ميديا .

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميديا

الشكل الآتي يمثل الهيكل التنظيمي المبسط لمؤسسة ميديا :

الشكل 03: الهيكل التنظيمي لشركة ميديا الكترونيكس برج بوعريريج



المصدر : الوثائق الداخلية للمؤسسة

و تتمثل مهام هذه الوحدات في :¹

- ___ **المديرية العامة :** هي المصلحة العليا في المؤسسة ، و تتكون من مدير المؤسسة و المساعدة التنفيذية للمديرية و مراقب التسيير و التكاليف ، مسؤول خدمات ما بعد البيع و تتمثل مهامها في : السهر على التسيير الإداري للعمالة طبقا للقوانين وتحقيق برامج الإنتاج المسطرة من طرف المؤسسة .
- ___ **مصلحة الموارد البشرية :** هي القائمة على إدارة المورد البشري و الإهتمام بكل نواحيه من واجبات و حقوق و حاجيات .

¹ نفس المرجع السابق .

- **مديرية الإدارة المالية و المحاسبة :** هي المصلحة التي تقوم على الإدارة المالية في المؤسسة بإستخدام مختلف الأساليب الكمية و المحاسبية و يتم فيها تسجيل مختلف العمليات المحاسبية داخل المؤسسة ، تنقسم إلى ثلاثة أقسام قسم الميزانية ، قسم المحاسبة التحليلية و قسم المحاسبة .
- **مصلحة الإدارة التجارية و التسويقية :** تعمل على توزيع منتجاتها على العملاء بالتعاون مع مصلحة الإنتاج و تشمل مصلحة التسويق ، مصلحة المبيعات و مصلحة التوزيع .
- **مصلحة إدارة المشتريات :** تقوم على عمليات الشراء و العلاقات مع الموردين من أجل عمليات الإمداد بمختلف الموارد التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق هدف الخطة الإنتاجية المسطرة .
- **مصلحة الإنتاج:** هي المركز المسؤول عن عملية التصنيع من دخول المنتجات النصف مصنعة إلى غاية خروجها على شكل منتج نهائي كما تعمل على تحقيق الخطة الإنتاجية كما و نوعا وفق الأنظمة المعمول بها مع إحترام معايير الجودة العالمية .
- **مصلحة خدمات ما بعد البيع:** هي مصلحة تعمل على تقديم منافع إضافية للزبائن بعد عملية الشراء للحصول على أكبر رضا ممكن و كذا تحقيق أكبر إشباع ممكن للزبون و رغباته .
- **مصلحة وحدة التكييف المركزية :** تسهر على صيانة و حماية كل من المعدات الإنتاجية والآلات عن طريق برنامج وقائي و تصحيحي .

ثالثا: أهداف المؤسسة

- تسعى المؤسسة لتحقيق الأهداف التالية :¹
- رفع مستوى التعلم التنظيمي ؛
 - زيادة ثقة العاملين ؛
 - زيادة الرضا الوظيفي ؛
 - القضاء على البطالة ؛
 - تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة من خلال الإستحواذ على السوق الوطنية ؛
 - توسيع شبكة التوزيع لديها ؛
 - تحقيق جودة عالية في الإنتاج بمعايير عالمية ؛
 - العمل على إدراج هياكل وورشات جديدة ؛
 - تحسين ظروف العمل ؛
 - الحصول على رضا موزعيها و تمويلهم ؛
 - إستقطاب الكفاءات و الإستفادة من من معارفها .

¹ وثائق مقدمة من طرف مؤسسة ميديا .

المطلب الثاني : الطريقة و الاجراءات

أولاً : متغيرات الدراسة و إطار المعاينة

شملت الدراسة على متغيرين الأول مستقل وهو إدارة المعرفة والذي قيس من خلال عملياته الأربعة المتمثلة في توليد المعرفة وتخزين المعرفة وتشارك المعرفة وتطبيق المعرفة، والمتغير الثاني هو المتغير التابع المتمثل في التعلم التنظيمي والذي قيس من خلال مستوياته الثلاث وهي التعلم الفردي والتعلم الجماعي والتعلم على مستوى المنظمة.

وتم قياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع من خلال إختبار أثر إدارة المعرفة ككل أي إدارة المعرفة بأبعادها مجتمعة على التعلم التنظيمي ثم إختبار كل عملية من عمليات إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي ككل أي بمستوياته الثلاثة مجتمعة كما هو مبين في نموذج الدراسة الموضح في المقدمة. وذلك بعدما تم قياس واقع كل متغير بأبعاده على حدة في المؤسسة محل الدراسة لمعرفة الفروقات في تقديرات الباحثين الذين تم إختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة. ويعرف مجتمع البحث على أنه " كامل أفراد ، أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة " ¹.

أما عينة الدراسة فتعرف على أنها " مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة أو مجموعة جزئية من أحد مفردات أو مشاهدات مجتمع الدراسة الأصلي " ².

يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد الذين يشغلون مناصب إدارية بإختلاف مراكزهم الوظيفية المتمثلة في الإطارات و أعوان التحكم و أعوان التنفيذ في شركة أركوديم "ميديا " بـ برج بوعريـج، تم توزيع 35 إستبانة بطريقة العينة العشوائية البسيطة و تم إسترجاع 33 إستبانة قابلة للتحليل و التفسير وهو العدد الذي يعكس حجم عينة الدراسة .

ثانياً : أدوات جمع البيانات

تم إستخدام الإستبانة لجمع البيانات من المؤسسة اركوديم.

وتعرف الإستبانة على أنها : " أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إستبانة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة المرتبة بأسلوب منطقي مناسب ، يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها" ³.

تتكون إستبانة هذه الدراسة (الملحق 2) من ثلاثة محاور أساسية وهي موضحة في الجدول التالي :

- المحور الأول : يتناول المعلومات الشخصية عن الباحثين : النوع الإجتماعي ، العمر ، المستوى الوظيفي ، مدة العمل في المؤسسة.

¹ محمد عبيدات ، محمد أبو نصار، عقلة مبييضين ، منهجية البحث العلمي – القواعد و المراحل و التطبيقات ، ط2 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، 1999، ص 84 .

² نفس المرجع ، نفس الصفحة .

³ ربحي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم ، مناهج و أساليب البحث العلمي : النظرية و التطبيق ، ط1 ، دار الصفاء، الأردن ، 2000 ، ص 81.

- المحور الثاني : يتضمن عبارات إدارة المعرفة و عددها 16 عبارة موزعة على أربعة عمليات (توليد المعرفة ، تخزين المعرفة ، توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة) .

- المحور الثالث : يتضمن عبارات التعلم التنظيمي والبالغ عددها 15 عبارة موزعة على ثلاثة أنواع لكل نوع خمس عبارات (التعلم الفردي ، التعلم الجماعي ، التعلم على مستوى المنظمة) .
كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول (2_1): عدد العبارات المستخدمة في الإستبانة للمتغيرات

المتغير	توليد المعرفة	تخزين المعرفة	توزيع المعرفة	تطبيق المعرفة	التعلم الفردي	التعلم الجماعي	التعلم على مستوى المنظمة
عدد العبارات	04	04	04	04	05	05	05
العبارات	4-0	8-5	12-9	16-13	21-17	26-22	31-27

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على إستبانة الدراسة

من الجدول أعلاه يتبين أن عدد العبارات التي صيغت لقياس إدارة المعرفة هي 16 عبارة أي 4 عبارات لكل عملية من عمليات إدارة المعرفة ، كما صيغت 15 عبارة لقياس التعلم التنظيمي ، وبالتالي عدد العبارات المستخدمة لقياس المتغيرين هي 31 عبارة.

علما أن تصميم درجة الإستجابة على الإستبانة كانت وفق نموذج ليكارت للتدرج الخماسي الموضح في الجدول الآتي :

الجدول (2_2) : درجات مقياس ليكارت

الإستجابة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
المقياس	1	2	3	4	5

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على الدراسات السابقة

ثانيا: أدوات التحليل الاحصائي

معالجة البيانات المجمعة من عينة الدراسة كان عن طريق البرنامج الإحصائي (Spss V21) باستخدام الأدوات الإحصائية الآتية:

- __ استخدام ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة .
 - __ استخدام معامل الارتباط لقياس الصدق البنائي.
 - __ استخدام التكرارات و النسب المئوية لمعرفة خصائص أفراد عينة الدراسة .
 - __ استخدام المتوسطات الحسابية لقياس مستوى إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
 - __ اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة وجود أو عدم وجود فروقات في إجابات الباحثين تبعا لخصائصهم .
 - __ استخدام الإنحدار البسيط و ذلك لمعرفة أثر إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي .
- علما أن تفسير قيمة المتوسط الحسابي تم بعد إستخراج المجالات بإتباع الخطوات التالية:
- حساب المدى : يتم حسابه (4=1_5)

- حساب طول الفئة : من خلال التقسيم على عدد الفئات والخيارات ($0.8=5/4$)
- تكون الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي هي من (1) الى ($0.8+1$) وكذلك يتم إستخراج باقي الفئات والمجالات كما في الجدول التالي :

الجدول (2_3) : مقياس التحليل لواقع متغيرات الدراسة

مقياس التحليل]1.8-1]]2.6-1.8]]3.4-2.6]]4.2-3.4]	[5-4.2]
الدرجة	منخفضة جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الدراسات السابقة

إذا كانت المتوسطات الحسابية لإجابات الباحثين محصورة في المجال الأول فنقول أنها منخفضة جدا وإذا كانت في المجال الثاني فنقول أنها منخفضة، وإذا كانت في المجال الثالث فنقول أنها متوسطة، وهكذا إلى أن تقع في المجال الرابع والخامس فنقول أنها مرتفعة ومرتفعة جدا.

المطلب الثالث : إختبار الثبات والصدق

أولا : إختبار ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة (الإستبانة) أن تعطي هذه الأداة نفس النتيجة لو تم توزيعها على نفس الأشخاص أكثر من مرة في نفس الظروف، وتم التحقق من ثبات الإستبانة بإستخدام طريقة ألفا كرونباخ (الملحق 3) لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة ككل و كانت النتائج كما في الجدول التالي :

الجدول (2_4): معاملات ثبات متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات
إدارة المعرفة	16 عبارة	0,947
التعلم التنظيمي	15 عبارة	0,935
الثبات العام	31 عبارة	0,966

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss

يبين الجدول أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لإجابات الباحثين حول عبارات الإستبانة ككل بلغت (0.966) وهذا يعني أن معامل الثبات قوي جدا علما أنه من الناحية الإحصائية عندما يكون هذا المعامل أكبر أو يساوي 0.6 يكون مقبولا إحصائيا.

كما تبين أن معامل الثبات للمتغير المستقل إدارة المعرفة بلغ (0.947) وأن قيمته عند التعلم التنظيمي بلغت (0.935) ومنه يمكننا الإطمئنان على نتائج التحليل .

ثانيا : إختبار الصدق البنائي للمتغير المستقل

1- إختبار الصدق البنائي: تم إختبار الصدق البنائي من خلال إحتساب معامل الارتباط بين المتغير و أبعاده (الملحق 4)، و النتائج التي تبين درجة الارتباط بين إدارة المعرفة و عملياتها موضحة في الجدول التالي :

الجدول (2_5): معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين المتغير المستقل وعملياته

مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط R	عمليات ادارة المعرفة
0.000	0.948	توليد المعرفة
0.000	0.918	تخزين المعرفة
0.000	0.868	توزيع المعرفة
0.000	0.866	تطبيق المعرفة

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Spss

من الجدول نلاحظ وجود إرتباط بدلالة معنوية قوية جدا بين إدارة المعرفة وعملياتها حيث بلغت القيمة المعنوية (0.000)، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين إدارة المعرفة وتوليد المعرفة (0.948) أما قيمته بين إدارة المعرفة وتخزين المعرفة بلغت (0.918)، وبين إدارة المعرفة وتوزيع المعرفة بلغت (0.868) ، في حين بلغت (0.866) بالنسبة لتطبيق المعرفة، مما يؤكد الصدق البنائي للإستبانة و يثبت أهمية هذه العمليات في قياس إدارة المعرفة .

2- إختبار الإتساق الداخلي: تم إختبار الإتساق الداخلي من خلال إحتساب معامل الارتباط بين البعد و عباراته (الملحق 4) و النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي :

الجدول (2_6) : معامل الارتباط و مستوى الدلالة بين العبارة والبعد

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	عبارات إدارة المعرفة	إدارة المعرفة
0,000	0,868	تمتلك مؤسستكم القدرة على استخلاص المعرفة من بيئتها الداخلية	توليد المعرفة
0,000	0,853	تمتلك مؤسستكم القدرة على استخلاص المعرفة من بيئتها الخارجية	
0,000	0,923	تشجع مؤسستكم الإتصال بين جماعات العمل أو بين الأفراد لإيجاد معرفة جديدة	
0,000	0,865	تحول مؤسستكم المعرفة الضمنية (كخبرة شخص) إلى معرفة صريحة (تجسدها ليتعلمها الآخرون)	
0,000	0,830	تحتفظ مؤسستكم بالمعرفة الصريحة على شكل وثائق مكتوبة	تخزين المعرفة
0,000	0,726	تحتفظ مؤسستكم بالمعرفة الصريحة في قواعد بيانات الكترونية	
0,000	0,832	تحتفظ مؤسستكم بالمعرفة في الأنظمة الخبيرة	
0,000	0,746	يمكن إسترجاع المعرفة المخزنة بسهولة	

0,000	0,793	تعتمد مؤسستكم على التدريب لنقل المعرفة إلى العاملين	توزيع المعرفة
0,000	0,709	تطبق مؤسستكم الإتصال التفاعلي (مؤتمرات ، منتديات للمناقشة..) لتشارك المعرفة الضمنية	
0,000	0,885	توفر مؤسستكم التكنولوجيا التي تسمح باستعمال المعرفة المتوفرة في قاعدة البيانات	
0,000	0,839	تقدم مؤسستكم التقارير، المذكرات، النشرات الدورية ... لتوزيع المعرفة المتاحة بين العاملين	
0,000	0,822	تحثكم المؤسسة على إستعمال المعرفة المتاحة / الجديدة	تطبيق المعرفة
0,000	0,880	تتعلمون الجديد عند استخدامكم للمعرفة الموزعة في المؤسسة	
0,000	0,777	حسنت مؤسستكم من أدائها الوظيفي/ التنظيمي بتطبيق المعرفة الجديدة	
0,000	0,891	ساهم تطبيق المعرفة الجديدة في مؤسستكم من تقديم منتجات /خدمات جديدة أو إيجاد أسواق جديدة .	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss

يتبين من الجدول وجود علاقة إرتباط مرتفعة بدلالة قوية جدا بين كل بعد وعبارته، إذ بلغت جميع القيم المعنوية أقل من (0.01) وهذا يثبت أهمية العبارات التي تم إستخدامها لقياس الأبعاد وبناء الإستبانة كما يلي:

- بالنسبة لتوليد المعرفة قيم الدلالة لكل عبارة هو (0.000) بمعاملات إرتباط مرتفعة محصورة بين (0.853 و 0.923)
- بالنسبة لتخزين المعرفة قيم الدلالة كلها (0.000) بمعاملات إرتباط مرتفعة محصورة بين (0.726 و 0.830) .
- فيما يخص توزيع المعرفة معدلات الإرتباط مرتفعة محصورة بين (0.709 و 0.885) عند مستوى الدلالة قوية جدا (0.000).
- بالنسبة لتطبيق المعرفة بلغت قيم مستوى كل عبارتها (0.000) بمعاملات إرتباط مرتفعة محصورة بين (0.777 و 0.891).

ثالثا: إختبار الصدق للمتغير التابع

نتائج حساب معاملات الارتباط التي تبين صدق الإتساق الداخلي (الملحق 5) موضحة في الجدول التالي :

الجدول (2_7) : معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين المتغير التابع وعبارته

التعلم التنظيمي	عبارات التعلم التنظيمي	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التعلم الفردي	تمنحني المؤسسة فرص عديدة للتعلم (مثل التدريب)	0,803	0,000
	تقوم المؤسسة بنشر المعرفة بين العاملين	0,810	0,000
	لدي الرغبة و القدرة على التعلم لتطوير قدراتي و مهاراتي الأدائية	0,899	0,000
	احقق تطورا في مكتسباتي المعرفية ، و السلوكية ، و المهارة..	0,834	0,000
	أتمكن من تحقيق أهدافي الوظيفية بشكل أفضل	0,808	0,000
التعلم الجماعي	تشجع المؤسسة فرق العمل والتعاون بين العاملين من أجل التعلم الجماعي	0,792	0,000
	نمتلك كأعضاء في فريق العمل القدرة على المناقشة البناءة و الصريحة	0,888	0,000
	التعلم في الفريق بتوفير الأدوات الضرورية (مثل الادارة الذاتية)	0,808	0,000
	نشارك بمهارتنا وخبرتنا (كفريق عمل) لحل المشاكل التي تواجهها المؤسسة	0,763	0,000
	تسعى فرق العمل في المؤسسة على تحقيق أهدافها بالتعاون و الانسجام	0,856	0,000
التعلم على مستوى المنظمة	تعلم المؤسسة من تجاربها السابقة	0,691	0,000
	تعلم المؤسسة من المؤسسات الأخرى (مثل استخدام أسلوب المقارنة التطويرية)	0,682	0,000
	يوجد نظرة مشتركة بين أعضاء المؤسسة حول الأهداف و الاستراتيجيات	0,700	0,000
	تتبنى المؤسسة أنماط جديدة للتفكير من أجل تحقيق أهداف طموحة	0,817	0,000
	تقوم المؤسسة بتحسين عملياتها ، إجراءاتها ، قدراتها الكلية بهدف التميز	0,748	0,000

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss

يتبين من الجدول وجود علاقة ارتباط بدلالة معنوية قوية جدا بين كل بعد وعبراته بالنسبة لمتغير التعلم التنظيمي حيث بلغت جميع قيم الدلالة أقل من (0.01) كما يلي:

- كل عبارات التعلم الفردي تقع عند مستوى دلالة (0.000) بمعامل ارتباط مرتفع محصور بين (0,803 و 0,899).
- كل عبارات التعلم الجماعي تقع عند مستوى دلالة (0.000) بمعامل ارتباط مرتفع محصور بين (0,763 و 0,888) .
- كل عبارات التعلم على مستوى المنظمة تقع عند مستوى دلالة (0.000) بمعامل ارتباط مرتفع محصور بين (0,682 و 0,817).

المبحث الثاني : تحليل محاور الإستبيان

يتناول هذا المبحث عرض عام لخصائص العينة من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية لكل خاصية كما يتضمن واقع إدارة المعرفة وكل عملية من عملياتها وأيضاً واقع التعلم التنظيمي بمستوياته الثلاث في مؤسسة اركوديم من خلال المتوسطات الحسابية .

المطلب الأول : تحليل خصائص العينة

أولاً : تحليل خصائص العينة

نتائج حساب التكرارات و نسبها المئوية (الملحق 6) المتعلقة بالخصائص الديمغرافية لأفراد عينة البحث (النوع الإجتماعي والعمر) موضحة في الجدول التالي :

الجدول (2_8) : الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

النسبة %	التكرارات	الخصائص الشخصية		
81,8	27	ذكر	النوع الإجتماعي	-1-
18,2	06	أنثى		
100		المجموع		
30,3	10	أقل من 30 سنة	العمر	-2-
48,5	16	من 30 إلى 40		
21,2	7	أكثر من 40 إلى 50		
00	00	أكثر من 50 سنة		
100		المجموع		

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول يتضح ما يلي:

- الأغلبية في عينة الدراسة تمثلت في الذكور حيث بلغ عددهم 27 عامل أي ما يقابل نسبة 81.8 %، وكانت نسبة الإناث في العينة 18.2% أي ما يقابل 6 إناث ومما سبق يمكن إستنتاج أن فئة الذكور هي الغالبة في عينة الدراسة وربما يرجع هذا إلى طبيعة العمل في المؤسسة.
- النسبة الكبيرة في العينة أعمارهم تتراوح من 30 إلى 40 سنة أي بنسبة 48.5% وبلغ عددهم 16 عامل ثم تأتي فئة الأقل من 30 سنة بنسبة 30.3% أي ما يقابل عددهم 10 عمال. في حين تأتي فئة من 40 إلى 50 سنة بنسبة صغيرة 21,2% وهي أصغر نسبة ، وهذا ما يدل على أن أغلب فئة أفراد العينة هم فئة الشباب وهذا بسبب سياسة التوظيف في ميديا اركوديم .

ثانيا : تحليل الخصائص الوظيفية للعينة

نتائج التكرارات ونسبها المئوية لخاصية المركز الوظيفي وخاصية مدة العمل في المؤسسة مبينة في الجدول:

الجدول(2_9) : الخصائص الوظيفية لعينة الدراسة

الخصائص الشخصية		التكرارات	النسبة %
-3-	المستوى الوظيفي	إطار	27,3
		عون تحكم	45,5
		عون تنفيذ	27,3
المجموع			100
-4-	مدة العمل في المؤسسة	أقل من سنة	27, 3
		من سنة إلى 5 سنوات	36,4
		أكثر من 5 سنوات	36,4
المجموع			100

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Spss

يتبين من الجدول ما يلي:

- بالنسبة للمستوى الوظيفي نجد أن النسبة الكبيرة من أفراد عينة الدراسة هم أعوان التحكم بنسبة 45.5% ثم تأتي فئة الإطارات وأعوان التنفيذ بنسبة متساوية وهي 27.3% وهي نسب مقبولة بالنسبة لمجتمع الدراسة.
- بالنسبة لمتغير مدة العمل في المؤسسة كانت فئتي من سنة إلى 5 سنوات وفئة أكثر من 5 سنوات هما الفئتين الأكبر في عينة الدراسة بنسبة متساوية وهي 36.4% ، في حين كانت نسبة فئة الأقل من سنة 27.3% وهذا ما يدل على تنوع الخبرات في المؤسسة.

المطلب الثاني : تحليل واقع إدارة المعرفة في مؤسسة اركوديم ميديا

أولا : واقع توليد المعرفة في مؤسسة اركوديم ميديا

نتائج حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات حول توليد المعرفة (الملحق 7) مبينة في الجدول الآتي :

الجدول(2_10) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوليد المعرفة

الرقم	العبارات الخاصة بتوليد المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
01	تمتلك مؤسستكم القدرة على إستخلاص المعرفة من بيئتها الداخلية	3,60	0,96	مرتفع
02	تمتلك مؤسستكم القدرة على إستخلاص المعرفة من بيئتها الخارجية	3,27	1,06	متوسط
03	تشجع مؤسستكم الإتصال بين جماعات العمل أو بين الأفراد لإيجاد معرفة جديدة	3,63	0,99	مرتفع

مرتفع	0,90	3,75	تحويل مؤسستكم المعرفة الضمنية (كخبرة شخص) إلى معرفة صريحة) تجسدها ليتعلمها الآخرون)	04
مرتفع	0,86	3,56	توليد المعرفة	

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Spss

نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى توليد المعرفة مرتفع إذ بلغت قيمته 3.56 التي تقع ضمن المجال [3.4-4.2]، كما نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لعبارات توليد المعرفة محصورة بين 3.27 و 3.75، و تقع ضمن المجالين المتوسط و المرتفع مما يعني أن المؤسسة مهتمة بتوليد المعرفة، أما فيما يخص الانحراف بلغت قيمته 0.86، مما يدل على عدم تشتت إجابات الباحثين.

ثانيا : واقع تخزين المعرفة في مؤسسة اركوديم ميديا

نتائج حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات الباحثين حول تخزين المعرفة (الملحق 7) مبينة في الجدول الآتي :

الجدول (2_11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتخزين المعرفة

الرقم	العبارات الخاصة بتخزين المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
05	تحتفظ مؤسستكم بالمعرفة الصريحة على شكل وثائق مكتوبة	3,51	0,97	مرتفع
06	تحتفظ مؤسستكم بالمعرفة الصريحة في قواعد بيانات إلكترونية....	3,75	0,93	مرتفع
07	تحتفظ مؤسستكم بالمعرفة في الأنظمة الخبيزة	3,78	0,99	مرتفع
08	يمكن إسترجاع المعرفة المخزنة بسهولة	3,60	0,99	مرتفع
	تخزين المعرفة	3,66	0,76	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى تخزين المعرفة بشكل عام مرتفع إذ بلغت قيمته 3.66 التي تقع ضمن المجال [3.4-4.2]، كما أن المتوسط العام لكل عبارة كان مرتفع، بينما الانحراف المعياري بلغت قيمته 0.76 مما يدل على عدم تشتت إجابات الباحثين.

ثالثا: واقع توزيع المعرفة في مؤسسة ميديا اركوديم

نتائج حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات الباحثين حول توزيع المعرفة (الملحق 7) مبينة في الجدول الآتي :

الجدول (2_12) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوزيع المعرفة

الرقم	العبارات الخاصة بتوزيع المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
09	تعتمد مؤسستكم على التدريب لنقل المعرفة إلى العاملين	3,72	1,00	مرتفع
10	تطبق مؤسستكم الإتصال التفاعلي (مؤتمرات ، منتديات للمناقشة..) لتشارك المعرفة الضمنية	3,66	0,85	مرتفع
11	توفر مؤسستكم التكنولوجيا التي تسمح بإستعمال المعرفة المتوفرة في قاعدة البيانات	3,66	1,08	مرتفع
12	تقدم مؤسستكم التقارير،المذكرات، النشرات الدورية ... لتوزيع المعرفة المتاحة بين العاملين	3,48	1,00	مرتفع
	توزيع المعرفة	3,63	0,80	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مستوى توزيع المعرفة بشكل عام مرتفع و أيضا بالنسبة لكل العبارات الخاصة به إذ بلغت قيمته 3.63 و هي تقع ضمن المجال [3.4-4.2]، كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت 0.80 و هي أقل من القيمة 1 مما يدل على عدم تشتت إجابات الباحثين.

رابعا : واقع تطبيق المعرفة وإدارة المعرفة ككل في مؤسسة اركوديم ميديا

نتائج حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات الباحثين حول تطبيق المعرفة و إدارة المعرفة ككل (الملحق 7) مبينة في الجدول الآتي :

الجدول (2_13) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطبيق المعرفة وإدارة المعرفة ككل

الرقم	العبارات الخاصة بتطبيق المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
13	تحتكم المؤسسة على إستعمال المعرفة المتاحة / الجديدة	3,90	0,91	مرتفع
14	تتعلمون الجديد عند إستخدامكم للمعرفة الموزعة في المؤسسة	3,78	0,99	مرتفع
15	حسنتم مؤسستكم من أدائها الوظيفي/ التنظيمي بتطبيق المعرفة الجديدة	3,63	0,85	مرتفع
16	ساهم تطبيق المعرفة الجديدة في مؤسستكم من تقديم منتجات	3,81	1,04	مرتفع

			/خدمات جديدة أو إيجاد أسواق جديدة
مرتفع	0,80	3,78	تطبيق المعرفة
مرتفع	0,72	3,66	إدارة المعرفة

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss

نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى تطبيق المعرفة مرتفع إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.78 و التي تقع ضمن المجال [3.4-4.2] أما المتوسط الحسابي لإدارة المعرفة فكان بقيمة 3.66 و هو يقع أيضا ضمن المجال المرتفع ، مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تهتم كثيرا بإدارة المعرفة ، و بلغت قيمة الإنحراف المعياري 0.80 لتطبيق المعرفة و 0.72 لإدارة المعرفة مما يدل على عدم تشتت إجابات المبحوثين .

المطلب الثالث : تحليل واقع التعلم التنظيمي في مؤسسة اركوديم ميديا

أولا : واقع التعلم الفردي

نتائج حساب المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول التعلم التنظيمي (الملحق 7) مبينة في الجدول الآتي :

الجدول (2_14) : المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لبعدها التعلم الفردي

الرقم	العبارات الخاصة بالتعلم التنظيمي الفردي	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى القبول
17	تمنحني المؤسسة فرص عديدة للتعلم (مثل التدريب)	3,84	1,00	مرتفع
18	تقوم المؤسسة بنشر المعرفة بين العاملين	3,60	1,08	مرتفع
19	لدي الرغبة و القدرة على التعلم لتطوير قدراتي و مهاراتي الأدائية	4,03	1,01	مرتفع
20	أحقق تطورا في مكتسباتي المعرفية ، و السلوكية ، و المهارة..	3,81	1,15	مرتفع
21	أتمكن من تحقيق أهدافي الوظيفية بشكل أفضل	3,87	0,96	مرتفع
	التعلم الفردي	3,83	0,86	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss

نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى التعلم الفردي مرتفع إذ بلغت قيمته 3.83 التي تقع ضمن المجال [3.4-4.2] ، كما نلاحظ أن المتوسط العام لعبارات التعلم الفردي مرتفع ، أما فيما يخص الإنحراف بلغت قيمته 0.86، مما يدل على عدم تشتت إجابات المبحوثين.

ثانيا : واقع التعلم الجماعي

نتائج حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول التعلم الجماعي (الملحق 7) مبينة في الجدول الآتي :

الجدول (2_15) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التعلم الجماعي

الرقم	العبارات الخاصة بالتعلم التنظيمي الجماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
22	تشجع المؤسسة فرق العمل و التعاون بين العاملين من أجل التعلم الجماعي	3,48	0,97	مرتفع
23	نمتلك كأعضاء في فريق العمل القدرة على المناقشة البناءة و الصريحة	3,72	0,83	مرتفع
24	التعلم في الفريق بتوفير الأدوات الضرورية (مثل الإدارة الذاتية)	3,63	0,96	مرتفع
25	نشارك بمهارتنا و خبرتنا (كفريق عمل) لحل المشاكل التي تواجهها المؤسسة	3,48	0,87	مرتفع
26	تسعى فرق العمل في المؤسسة غلى تحقيق أهدافها بالتعاون و الانسجام	3,66	1,05	مرتفع
	التعلم الجماعي	3,60	0,77	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss

نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى التعلم الجماعي مرتفع إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.60 و التي تقع ضمن المجال [3.4-4.2] كما أن المتوسط العام لكل عباراته أيضا مرتفع ، بينما الانحراف المعياري بلغت قيمته 0.77 مما يدل على عدم تشتت إجابات المبحوثين .

ثالثا : واقع التعلم المنظمي

نتائج حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات الباحثين حول التعلم على مستوى المنظمة (الملحق 7) مبينة في الجدول الآتي :

الجدول (2_16) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث التعلم المنظمي

الرقم	العبارات الخاصة بالتعلم التنظيمي على مستوى المنظمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
27	تتعلم المؤسسة من تجاربها السابقة	3,75	0,79	مرتفع
28	تتعلم المؤسسة من المؤسسات الأخرى (مثل إستخدام أسلوب المقارنة التطويرية)	3,60	0,93	مرتفع
29	يوجد نظرة مشتركة بين أعضاء المؤسسة حول الأهداف و الإستراتيجيات	3,75	0,86	مرتفع
30	تتبنى المؤسسة أنماط جديدة للتفكير من أجل تحقيق أهداف طموحة	3,93	0,86	مرتفع
31	تقوم المؤسسة بتحسين عملياتها ، إجراءاتها ، قدراتها الكلية بهدف التميز	3,93	0,86	مرتفع
	التعلم التنظيمي على مستوى المنظمة	3,80	0,62	مرتفع
	التعلم التنظيمي	3,74	0,69	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى التعلم التنظيمي على مستوى المنظمة مرتفع إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,80 و التي تقع ضمن المجال [3.4-4.2] أما المتوسط الحسابي لإدارة المعرفة فكان بقيمة 3.74 و هو يقع أيضا ضمن المجال المرتفع ، مما يعني أن المؤسسة تهتم كثيرا بإدارة المعرفة ، و بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.62 للتعلم على مستوى المنظمة و 0.69 للتعلم التنظيمي مما يدل على عدم تشتت إجابات الباحثين .

المبحث الثالث: تقدير الفروقات وإختبار الفرضيات

يتضمن هذا المبحث إختبار الفروقات على إجابات المبحوثين تبعاً لخصائصهم الديمغرافية المتمثلة في النوع والعمر والخصائص الوظيفية المتعلقة بالمركز الوظيفي ومدة العمل في مؤسسة اركوديم لمعرفة تقديراتهم لواقع إدارة المعرفة وعملياتها والتعلم التنظيمي ومستوياته وفقاً لخصائصهم كما يتضمن إختبار الفرضيات التي صيغت بهدف التعرف على أثر إدارة المعرفة وعملياتها على التعلم التنظيمي ككل.

المطلب الأول : تقدير الفروقات

قصد معرفة تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي تبعاً لخصائصهم تم إستخدام التباين الأحادي (الملحق 8) و النتائج المتحصل عليها كانت كالتالي :

أولاً : التقديرات حسب النوع الإجتماعي

نتائج إختبار التباين الأحادي لمتغير النوع الإجتماعي كانت كما هي مبينة في الجدول :

الجدول(2_17): التباين الأحادي حسب النوع الإجتماعي

المتغيرات	مستوى الدلالة Sig	
إدارة المعرفة	0,874	بين المجموعات داخل المجموعات
توليد المعرفة	0,862	بين المجموعات داخل المجموعات
تخزين المعرفة	1,000	بين المجموعات داخل المجموعات
توزيع المعرفة	0,920	بين المجموعات داخل المجموعات
تطبيق المعرفة	0,775	بين المجموعات داخل المجموعات
التعلم التنظيمي	0,520	بين المجموعات داخل المجموعات
التعلم التنظيمي على المستوى الفردي	0,604	بين المجموعات داخل المجموعات
التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي	0,491	بين المجموعات داخل المجموعات

0,574	بين المجموعات داخل المجموعات	التعلم التنظيمي على مستوى المنظمة
-------	---------------------------------	--------------------------------------

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Spss

نتائج مستوى الدلالة المعنوية للتحليل الأحادي الواردة في الجدول بينت عدم وجود فروقات في إجابات الباحثين تبعاً لخاصية النوع الاجتماعي حيث بلغت قيمتها أكثر من 0.05 لكل المتغيرات، إذ بلغت قيمته بالنسبة للمتغير إدارة المعرفة 0.874. وبالنسبة لتوليد المعرفة بلغت 0.862 ، وبالنسبة لتخزين المعرفة بلغت 1.000، وبالنسبة لتوزيع المعرفة 0.920 ، وبالنسبة لتطبيق المعرفة بلغت 0.775.

أما بالنسبة لمتغير التعلم التنظيمي بلغت قيمة الدلالة 0.520 أي لا يوجد فروق ، كما أن قيمة الدلالة بلغت عند التعلم الفردي و التعلم الجماعي والتعلم على مستوى المنظمة على التوالي (0.604،0.491،0.574)، ومنه فإن العاملين الإناث والذكور يمتلكون نفس التقدير في مستوى إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

ثانيا : التقديرات بالنسبة للعمر

نتائج اختبار التباين الأحادي لمتغير العمر كانت كما هي مبينة في الجدول :

الجدول (2_18): التباين الأحادي حسب العمر

مستوى الدلالة Sig	المتغيرات	
0,282	بين المجموعات داخل المجموعات	إدارة المعرفة
0,388	بين المجموعات داخل المجموعات	توليد المعرفة
0,574	بين المجموعات داخل المجموعات	تخزين المعرفة
0,522	بين المجموعات داخل المجموعات	توزيع المعرفة
0,071	بين المجموعات داخل المجموعات	تطبيق المعرفة
0,251	بين المجموعات داخل المجموعات	التعلم التنظيمي
0,232	بين المجموعات	التعلم التنظيمي على المستوى

	داخل المجموعات	الفردى
0,679	بين المجموعات داخل المجموعات	التعلم التنظيمى على المستوى الجماعى
0,090	بين المجموعات داخل المجموعات	التعلم التنظيمى على مستوى المنظمة

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول السابق يتضح أنه لا يوجد فروقات في تقدير المبحوثين حسب خاصية العمر إذ بلغت القيم المعنوية لجميع المتغيرات أكثر من 0.05 ، و بلغت قيمة الدلالة لمتغير إدارة المعرفة 0.282 وبالنسبة لتوليد المعرفة 0.388، وبالنسبة لتخزين المعرفة 0.574 ، وبالنسبة لتوزيع المعرفة 0.522، وبلغت قيمة الدلالة عند متغير تطبيق المعرفة 0.071، مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين.

أما بالنسبة لمتغير التعلم التنظيمى فقد كانت قيمة الدلالة 0.251 مما يدل على عدم وجود فروق ، كما بلغت قيم الدلالة عند كل من التعلم الفردى والجماعى وعلى مستوى المنظمة على التوالي (0.232،0.679،0.090).

1- حسب المستوى الوظيفي: نتائج اختبار التباين الأحادي لمتغير المستوى الوظيفي كانت كما هي مبينة في الجدول:

الجدول (2_19): التباين الأحادي حسب المستوى الوظيفي

مستوى الدلالة Sig		المتغيرات
0,323	بين المجموعات داخل المجموعات	إدارة المعرفة
0,362	بين المجموعات داخل المجموعات	توليد المعرفة
0,236	بين المجموعات داخل المجموعات	تخزين المعرفة
0,840	بين المجموعات داخل المجموعات	توزيع المعرفة
0,066	بين المجموعات داخل المجموعات	تطبيق المعرفة

0,425	بين المجموعات داخل المجموعات	التعلم التنظيمي
0,153	بين المجموعات داخل المجموعات	التعلم التنظيمي على المستوى الفردي
0,953	بين المجموعات داخل المجموعات	التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي
0,099	بين المجموعات داخل المجموعات	التعلم التنظيمي على مستوى المنظمة

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss

يتضح من خلال الجدول عدم وجود فروقات في إجابات الباحثين حسب خاصية المستوى الوظيفي بالنسبة للمتغيرين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي تبعاً لمستواهم الوظيفي إذ بلغ مستوى الدلالة لكل المتغيرات أكثر من 0.05، وبالتالي لا توجد فروقات .

2- حسب مدة العمل في المؤسسة : نتائج اختبار التباين الأحادي لمتغير مدة العمل في المؤسسة كانت كما هي مبينة في

الجدول :

الجدول (20_2) : التباين الأحادي حسب مدة العمل في المؤسسة

مستوى الدلالة Sig	المتغيرات	
0,624	بين المجموعات داخل المجموعات	إدارة المعرفة
0,578	بين المجموعات داخل المجموعات	توليد المعرفة
0,885	بين المجموعات داخل المجموعات	تخزين المعرفة
0,714	بين المجموعات داخل المجموعات	توزيع المعرفة
0,109	بين المجموعات داخل المجموعات	تطبيق المعرفة
0,461	بين المجموعات داخل المجموعات	التعلم التنظيمي
0,170	بين المجموعات داخل المجموعات	التعلم التنظيمي على المستوى الفردي

0,894	بين المجموعات داخل المجموعات	التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي
0,218	بين المجموعات داخل المجموعات	التعلم التنظيمي على مستوى المنظمة

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Spss

يبين الجدول عدم وجود فروقات في تقدير الباحثين حسب خاصية مدة العمل في المؤسسة لكل من إدارة المعرفة وعملياتها والتعلم التنظيمي وأنواعه لأن مستوى الدلالة لكل منهم أكثر من 0.05 . ومنه يمكن القول أن بيئة العمل في مؤسسة اركوديم تحت الأفراد على إدارة المعرفة والتعلم بإختلاف خصائصهم.

المطلب الثاني : إختبار الفرضيات

أولا : إختبار الفرضية الرئيسية

تم إختبار الفرضية الرئيسية والتي صيغت على النحو التالي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05) في المؤسسة محل الدراسة"، بإختبار الإنحدار الخطي البسيط (الملحق 9) والجدول التالي يبين النتائج المتحصل عليها :

الجدول (2-21) :أثر إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي

البيان	مستوى الدلالة	R	R ²	معامل الإنحدار	الثابت
القيمة	0,000	0,831	0,690	0,790	0,852

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول المبين أعلاه يظهر أن مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل وهو إدارة المعرفة والمتغير التابع والذي يمثل التعلم التنظيمي ، كما يبين الجدول أن قيمة معامل الارتباط R الذي يفسر قوة العلاقة بين المتغير المستقل والتابع حيث بلغت قيمته 83.1% أي درجة إرتباط طردية وكبيرة جدا ، أما معامل التحديد R² بلغت قيمته 0,690 أي أن إدارة المعرفة مسؤولة عن 69% من التغيرات الحاصلة في التعلم التنظيمي، أما معامل الإنحدار بلغ 0.790 أي أن زيادة إدارة المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة التعلم التنظيمي بنسبة 79% مما يسمح بقبول الفرضية الرئيسية .

ومنه يمكن إستخراج النموذج الإحصائي المقدر بالعلاقة التالية :

$$Y = 0,790x + 0,852$$

حيث : X = يمثل إدارة المعرفة ، Y = يمثل التعلم التنظيمي .

ثانيا : إختبار الفرضيات الفرعية

تم إختبار الفرضيات الفرعية بإستخدام معامل الإنحدار البسيط (الملحق 9) وكانت النتائج كما يلي :

1- نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى :تم إختبار الفرضية التي صيغت على النحو التالي : "يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية لتوليد المعرفة على التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05)" والنتائج المتحصل

عليها مبينة في الجدول الآتي :

الجدول (2-22) : أثر توليد المعرفة على التعلم التنظيمي

البيان	مستوى الدلالة	R	R ²	معامل الإنحدار	الثابت
البيان	0,000	0,748	0,560	0,600	1,604

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول يتضح أن مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير توليد المعرفة على التعلم التنظيمي، حيث أن قيمة معامل الارتباط R الذي يقيس قوة العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع بلغت 74.8 % أي أن درجة الارتباط مرتفعة وطردية، أما بالنسبة لمعامل التحديد R² فقيمته قدرت ب (0.560) أي أن توليد المعرفة مسؤولة عن 56 % من التغيرات الحاصلة في التعلم التنظيمي. و بلغت قيمة معامل الإنحدار(0.600) و هذا يفسر أن زيادة الإعتماد على توليد المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة التعلم التنظيمي ب 60% من هذه الوحدة مما يسمح بقبول الفرضية الفرعية الأولى ومنه نستخرج النموذج الإحصائي بالعلاقة التالية:

$$Y = 0,600 x_1 + 1,604$$

حيث : X_1 = يمثل توليد المعرفة ، Y = يمثل التعلم التنظيمي .

2- نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية :تم إختبار الفرضية الفرعية الثانية التي صيغت على النحو التالي : "يوجد أثر ذو

دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05)" والنتائج

المتحصل عليها مبينة في الجدول الآتي :

الجدول (2-23) : أثر تخزين المعرفة على التعلم التنظيمي

البيان	مستوى الدلالة	R	R ²	معامل الإنحدار	الثابت
البيان	0,000	0,756	0,572	0,686	1,230

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول يتضح أن مستوى الدلالة لمعامل الإنحدار قيمتها (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين متغير تخزين المعرفة والتعلم التنظيمي، حيث أن قيمة معامل الارتباط R الذي يقيس قوة العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع بلغت 75.6 % أي أن درجة الارتباط مرتفعة وطردية بين تخزين المعرفة و التعلم التنظيمي ،وبالنسبة لمعامل التحديد R² ، قدر ب (0.572) أي أن تخزين المعرفة مسؤولة عن 57.2% من التغيرات الحاصلة في التعلم التنظيمي ،

أما معدل الإنحدار قدر ب(0.686) وهذا يفسر أن زيادة تخزين المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى تحقيق التعلم التنظيمي ب 68.6% من هذه الوحدة مما يسمح بقبول الفرضية الفرعية الثانية ونستخرج النموذج الإحصائي المقدر بالعلاقة التالية:

$$Y = 0,686 x_2 + 1,230$$

حيث : X_2 = يمثل تخزين المعرفة ، Y = يمثل التعلم التنظيمي .

3- نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة : تم إختبار الفرضية التي صيغت على النحو التالي "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة على التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05)" والنتائج المتحصل عليها مبينة في الجدول الآتي :

الجدول (2-24) : أثر توزيع المعرفة على التعلم التنظيمي

البيان	مستوى الدلالة	R	R ²	معامل الإنحدار	الثابت
القيمة	0,000	0,663	0,440	0,573	1,663

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول يتضح :

- مستوى الدلالة لمعامل الإنحدار بلغ قيمة (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين متغير توزيع المعرفة والتعلم التنظيمي .
- قيمة معامل الارتباط R الذي يقيس قوة العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع بلغت 66.3% أي أن درجة الارتباط مرتفعة وطردية.
- قيمة معامل التحديد R² ' قدر ب(0.440) أي أن توزيع المعرفة مسؤولة عن 44% من التغيرات الحاصلة في التعلم التنظيمي .
- معامل الإنحدار قدر ب0.573 ما يفسر أن زيادة توزيع المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة التعلم التنظيمي ب57.3% من هذه الوحدة مما يسمح بقبول الفرضية الفرعية الثالثة ونستخرج النموذج الإحصائي المقدر بالعلاقة التالية:

$$Y = 0,573 x_3 + 1,663$$

حيث : X_3 = يمثل توزيع المعرفة ، Y = يمثل التعلم التنظيمي .

4- نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة: تم إختبار الفرضية التي صيغت على النحو التالي : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05)" والنتائج المتحصل عليها مبينة في الجدول الآتي :

الجدول (21-2) : أثر تطبيق على التعلم التنظيمي

البيان	مستوى الدلالة	R	R ²	معامل الإنحدار	الثابت
القيمة	0,000	0,826	0,682	0,709	1,061

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول يتضح أن مستوى الدلالة (0.000) أي أقل من (0.05) وهذا يبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين متغير تطبيق المعرفة والتعلم التنظيمي، كما تبين أن قيمة معامل الإرتباط R الذي يقيس قوة العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع بلغت 82.6% أي أن درجة الإرتباط مرتفعة وطردية ، في حين بلغت قيمة معامل التحديد R² (0.682) أي أن تطبيق المعرفة مسؤولة عن 68,2% من التغيرات الحاصلة في التعلم التنظيمي ، أما معدل الإنحدار قدر ب(0.709) حيث زيادة الإعتماد على تطبيق المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى تحقيق التعلم التنظيمي ب70.9% من هذه الوحدة مما يسمح بقبول الفرضية الفرعية الرابعة ومنه نستخرج العلاقة التالية للنموذج الإحصائي المقدر :

$$Y = 0,709 x_4 + 1,061$$

حيث : X_4 = يمثل تطبيق المعرفة ، Y = يمثل التعلم التنظيمي .

من خلال ما سبق وبعد إثبات صحة الفرضيات تبين لنا أن إدارة المعرفة لها أثر معنوي على التعلم التنظيمي وهذه النتيجة مقبولة جدا ، حيث تسعى المؤسسات لزيادة التعلم التنظيمي من خلال الحفاظ على المعرفة ، كما أن إمتلاك المؤسسة لإدارة المعرفة يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها ويمكنها من تحقيق الميزة التنافسية ، وذلك من خلال توظيف وتشارك المعرفة بين العاملين في المؤسسة وهذا من أجل مواجهة كل المخاطر التي تواجهها.

خلاصة الفصل:

تعتبر مؤسسة اركوديم (ميديا) من المؤسسات المعروفة وخاصة على مستوى برج بوعريرج، وهي مؤسسة تعمل في قطاع صناعي يشهد منافسة لوجود عدد كبير من المؤسسات العاملة في نفس للقطاع، لهذا فهي مؤسسة تهتم بإدارة المعرفة والتعلم التنظيمي حسب ما تبين من إجابات أفراد العينة سواء في قياس شدة الإستجابة من خلال المتوسطات الحسابية أو في تقديرات المجهين للواقع حسب خصائصهم. كما تبين وجود أثر لإدارة المعرفة وكل بعد من أبعادها على التعلم التنظيمي في المؤسسة وهذا من شأنه تطوير أدائها وتحقيق مزايا مصدرها المعرفة والتعلم.

خاتمة

خاتمة:

تضمنت الدراسة فصلين نظري من أجل إبراز أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة والتعلم التنظيمي والدراسات ذات العلاقة أما الثاني فخصص للتطبيقي لدراسة أثر المتغير المستقل إدارة المعرفة (على المتغير التابع) التعلم التنظيمي (بمؤسسة ميديا أركوديم بروج بوعريج) .

ومن خلال الفصلين تبين أن إدارة المعرفة منهج إداري تستطيع المنظمات من خلاله توليد المعرفة وتخزينها والإستفادة من المعرفة الكامنة في العقل البشري أو المخزنة في الحاسوب وتحويلها ونشرها للمساعدة في إتخاذ القرار ، كما أنها الركيزة الأساسية التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة وتساعد في زيادة مستوى التعلم التنظيمي داخل المؤسسة. كما توصلنا من خلال الفصلين إلى مجموعة من النتائج على المستوى النظري والتطبيقي نوردتها فيما يلي :

أولا : النتائج النظرية

من خلال الفصل النظري توصلنا إلى:

- إدارة المعرفة مفهوم واسع يحقق للمنظمة ميزة المعرفة والتعلم.
- كل عمليات إدارة المعرفة مترابطة مع بعضها البعض ولا يمكن الإستغناء عن واحدة منهم.
- التعلم التنظيمي هو جهد متواصل تمارسه المنظمة في بناء وتنظيم المعرفة.
- إدارة المعرفة هي عملية يتم بموجبها تجميع وإستخدام الخبرات المتراكمة لإضافة نتيجة للمؤسسة.
- التعلم التنظيمي يتعلق أساسا بالمعرفة داخل المؤسسة.
- يساهم التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة إلى الأفضل ويعمل على تعديل سلوك العاملين وتحويل المؤسسة إلى مؤسسة متعلمة.
- يعمل التعلم التنظيمي على تطوير كفاءات وخبرات العاملين بالمؤسسة و يميز المؤسسة بقوة مواردها البشرية عالية المعرفة .
- يساهم التعلم التنظيمي إيجابيا في ترسيخ مبادئ و أسس المؤسسة المتعلمة.

ثانيا: النتائج التطبيقية

1. النتائج العامة : يمكن حصر أهمها في:

- __ المؤسسة محل الدراسة تهتم بإدارة المعرفة حسب رأي المبحوثين ، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لمتغير إدارة المعرفة 3.66، بإنحراف معياري 0.72 وهو يقع ضمن المجال المرتفع.
- __ واقع التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة مرتفع إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.74.
- __ لا يوجد فروقات في إجابات المبحوثين حول واقع إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي حسب جميع الخصائص (النوع الإجتماعي والعمر ، المستوى الوظيفي ومدة العمل في المؤسسة) .

2. نتائج إختبار الفرضيات :

- يوجد أثر لإدارة المعرفة مجتمعة على التعلم التنظيمي في مؤسسة ميديا عند دلالة معنوية أقل أو يساوي 0.05 وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية.
- تم قبول الفرضية الفرعية الأولى لثبوت صحتها، إذ بينت النتائج وجود أثر لتوليد المعرفة على التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05) .
- تم قبول الفرضية الفرعية الثانية لثبوت صحتها، إذ بينت النتائج وجود أثر لتخزين المعرفة على 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 على 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 على التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05) .

ثالثا: الإقتراحات

- بناء على ما توصلنا إليه من نتائج يمكننا تقديم بعض الإقتراحات منها:
- إعطاء إدارة المعرفة الأولوية في العمل والأخذ بعين الإعتبار آراء العاملين.
- زيادة الإهتمام بالتكنولوجيا الحديثة في إدارة عمليات المعرفة.
- السعي الدائم لتوليد المعرفة وإكتسابها بشتى الطرق والوسائل.
- العمل على خلق ثقافة محفزة ومشجعة وداعمة لخلق المعرفة ومشاركتها.
- إستغلال معارف وخبرات العاملين في المؤسسة.
- توعية المسيرين بأهمية التعلم التنظيمي و إشراك العمال في عملية تصميم العمل و إتخاذ القرارات .
- ضرورة تطبيق أنظمة في المنظمة لتبادل المعرفة .
- التركيز على التعلم التنظيمي من أجل تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية ببرج بو عريريج.
- غرس مفهوم و أهمية التعلم التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية .

رابعا: آفاق الدراسة

- حاولت هذه الدراسة معالجة أثر إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي في مؤسسة ميديا ببرج بو عريريج ونظرا لإتساع المواضيع الحديثة يمكن معالجة إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي من عدة جوانب نقترح منها :
- دور التدريب في تحفيز التعلم التنظيمي .
- دور إدارة المعرفة في تسيير الكفاءات .
- تنمية التعلم التنظيمي في ظل تطور تكنولوجيا المعلومات .

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

أولا : المراجع باللغة العربية

أ. الكتب

- 1- علي السلمي ، إدارة التميز ، مكتبة الإدارة الجديدة ، مصر ، 2002.
- 2- ابراهيم الخلوف الملكاوي ، ادارة المعرفة : الممارسات والمفاهيم ،عمان ،مؤسسة الوراق ،2006 .
- 3- خضر مصباح اسماعيل طيطي ، ادارة المعرفة والتحديات والتقنيات والحلول ،دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 4- صلاح الدين الكبيسي ، ادارة المعرفة ، مدرسة نظم المعلومات، جامعة بغداد الجمهورية العراقية ، 2005.
- 5- رجي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم ،مناهج و أساليب البحث العلمي :النظرية و التطبيق ، ط1 ، دار الصفاء، الأردن ، 2000.
- 6- رجي مصطفى عليان، ادارة المعرفة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الاردن، 2008 .
- 7- سليم الحسينة ، نظم المعلومات الادارية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ،2002.
- 8- عبد الرحمان الجاموس ، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال و علاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة مدخل تحليلي ، الطبعة الأولى ، سوريا ، 2013 .
- 9- عبد الستار العلي ، عامر قنديلجي ، المدخل الى ادارة المعرفة ، الطبعة 2 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2009 .
- 10- ليث عبد الله القهوي،استراتيجية ادارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان،2013.
- 11- مجموعة خبراء ،أثر ادارة المعرفة في اداء المنظمات ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ،2014،
- 12- محمد عبيدات ، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين ، منهجية البحث العلمي – القواعد و المراحل و التطبيقات ، ط2 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، 1999.
- 13- محمد عواد الزيادات ، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008 .
- 14- نجم عبود ،ادارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ،الطبعة الثانية ،الوراق للنشر والتوزيع،عمان ، 2008، .
- 15- نعيم ابراهيم الظاهر ، ادارة المعرفة ، الطبعة الاولى ، جدار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع ،عمان ، 2009 .
- 16- هيثم علي حجازي ، ادارة المعرفة ، الطبعة العربية الاولى ، الاهلية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ،2005،

ب. المذكرات و الأطروحات

- 1- جحيق زكية، دور التشارك المعرفي والتمكين في تطوير الكفاءات البشرية في مؤسسات القطاع الالكتروني بولاية برج بوعرييج، اطروحة دكتوراه ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3.
- 2- حسنى هرشة حفيظة ، أثر التسويق الداخلي في تعزيز التعلم التنظيمي: دراسة حالة مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ، مذكرة ماستر ، تخصص إدارة موارد بشرية ، قسم علوم التسيير ،جامعة محمد خيضر --بسكرة -،الجزائر ، 2018-2019.
- 3- حمادي عبلة ، دور ادارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة (دراسة حالة مؤسسة - ENAD,SIDET سور الغزلان) ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أكلبي أولحاج ، البويرة ، 2012-2013.
- 4- حمد بن قبالن آل فطيح ، علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية ، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الادارية ، الرياض ، السعودية ، 2013.
- 5- عيشوش خيرة ، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة :دراسة حالة مؤسسة سونطراك ، رسالة ماجستير ،تخصص مالية دولية ، جامعة ابي بكر بلقايد ، تلمسان ، الجزائر ، 2010-2011.
- 6- فطيمة الزهرة بربطل ، أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري دراسة حالة :مؤسسة سوناطراك ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث ، تخصص تسيير المنظمات ، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015-2016 .
- 7- مانع سرينة ، 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 ، 2014-2015 .
- 8- محمد بن علي ابراهيم الرشدوي ، بناء نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية ، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية المملكة العربية السعودية ،2007.

ت. المجالات العلمية

- 1- رزيقة رحمون ، د.وسيلة السبتي ، يزيد تفرات ، التعلم التنظيمي و أثره في تحسين أداء المنظمات ، المجلد 03 ، العدد 03، مجلة إقتصاد المال و الأعمال، الجزائر، أكتوبر 2019.
- 2- ربيعة كيرد ، دفي أحمد ، عائشة صفراني ، التعلم التنظيمي و أثره على تنمية المسار الوظيفي للعاملين بمديرية الصيانة (سوناطراك) بالأغواط- الجزائر، المجلة العالمية للاقتصاد و الأعمال ، 2020.
- 3- سماح صولح ،إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق الميزة التنافسية ،مجلة الوحات للبحوث والدراسات،عمان،2009.
- 4- عامر خضير الكبيسي ،إدارة المعرفة و تطوير المنظمات،معهد الإدارة العامة ، الرياض ، المجلد 49 ،العدد 4 ، 2009.

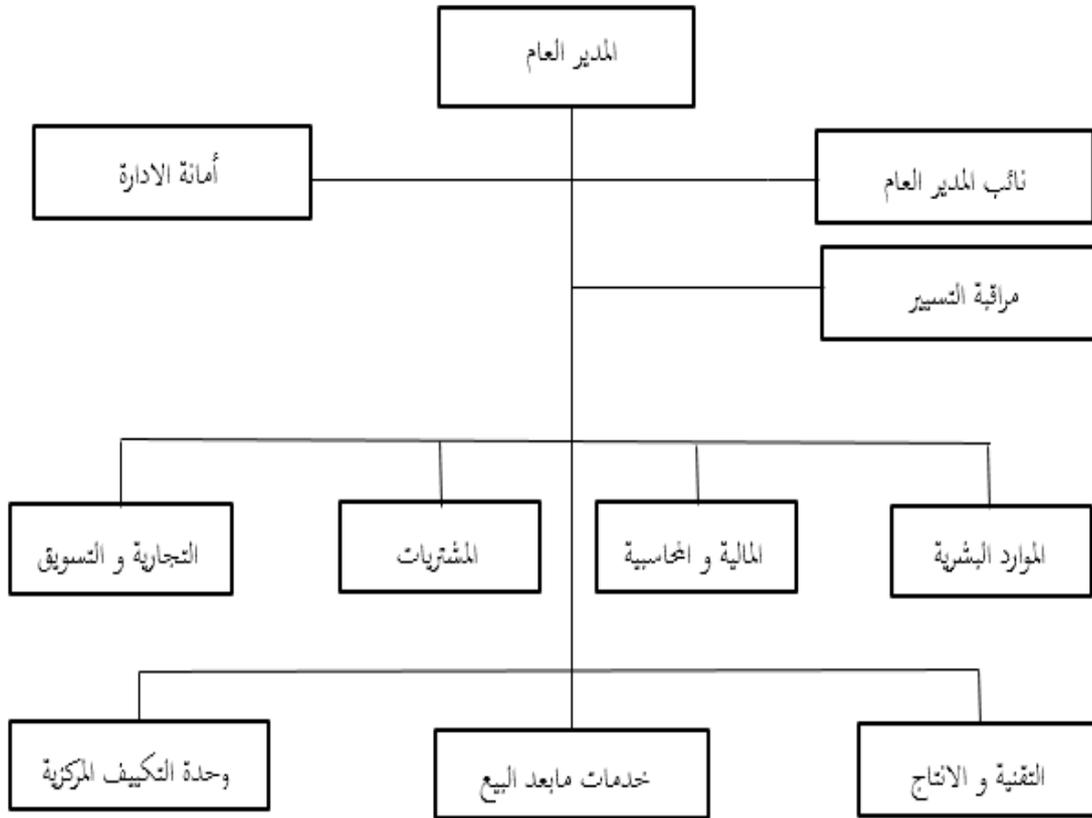
- 5- عبد الرحمان بن أحمد هيحان ، التعلم التنظيمي : مدخلا لبناء المنظمات القابلة للتعلم ، الإدارة العامة المجلد السابع و الثلاثون ، العدد الرابع ،1998.
- 6- عبد المالك جيحيق ، سارة عبيدات ، واقع ممارسات التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية بشرق الجزائر (SOTRAMEST)، عدد 14 ، مجلة الباحث ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، الجزائر ، 2014.
- 7- عمرعياد الغليظ ، متطلبات إدارة المعرفة وأثرها في أداء المؤسسات الخدمية،مجلة دراسات الإنسان والمجتمع،ليبيا ،العدد 7، 2019.

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية

- 1- CHARLOTTE FILLOL, Apprentissage et systémique Une perspective intégrée, Revue Française de gestion, No 149, 2004.
- 2- Imed boughzala, jean louis ermine, management des connaissances, paris ,2004.
- 3- Irena Ali, & Al, " Learning In Organization " In Encyclopedia Of Knowledge Management, Editor David Schwartz, Idea Group Inc, London, 2006.
- 4- Jakki .J.Mohr, Sanjit Senguta, Managing The paradox Of Inter-firm Learning: The Role Of Governance Mechanisms, Jornal Of Business & Industrial Marketing, Vol 17 N°4, Elsevier , USA, 2002.
- 5- Juoly O'Neil, ED. D & Victoria J. Marsick, Understanding Action Learning. ANACOM, New York,2007.
- 6- Luca Iandoli, Guiseppe Zollo, Organizational Cognition and Learning, Information Science Publishing, USA, 2008.
- 7- Michael J. Marquardt, Building the Learning Organization MASTERING THE 5 ELEMENTS FOR CORPORATE LEARNING, Second Edition, Davies- Black Publishing, USA, 2002.
- 8- Roya Golmoradi, Farzad Sattari Ardabili, The effects of Social Capital and Leadership Styles on Organizational Leaning, 3rd International Conference On New Challenges in Management and Business: Organization and Leadership, Dubai, UAE, 2 MAY 2016.

قائمة الملاحق

الملحق 01 : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اركوديم ميديا



الملحق 02 :إستبانة

بهدف إعداد مذكرة بعنوان " أثر ادارة المعرفة على التعلم التنظيمي : دراسة حالة " ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في ادارة الأعمال ، نتقدم الى سيادتكم المحترمة بطلب ملئ هذه الاستبانة بوضع الاشارة (X) في المكان المناسب مع رأيكم و شعوركم راجين منكم الدقة في الاجابة على كل العبارات لتنعكس على دقة النتائج

تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام

المحور الأول: البيانات العامة

النوع الإجتماعي : ذكر أنثى

العمر : أقل من 30 سنة 30 إلى 40 سنة أكثر من 40 سنة إلى 50 أكثر من 50 سنة

المستوى الوظيفي: إطار عون تحكم عون تنفيذ

مدة العمل في المؤسسة: أقل من سنة من سنة إلى 5 سنوات أكثر من 5 سنوات

المحور الثاني: عمليات إدارة المعرفة

توليد المعرفة		أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
1	تمتلك مؤسستكم القدرة على استخلاص المعرفة من بيئتها الداخلية					
2	تمتلك مؤسستكم القدرة على استخلاص المعرفة من بيئتها الخارجية					
3	تشجع مؤسستكم الاتصال بين جماعات العمل أو بين الأفراد لايجاد معرفة جديدة					
4	تحول مؤسستكم المعرفة الضمنية (كخبرة شخص) الى معرفة صريحة (تجسدها ليتعلمها الآخرون)					
تخزين المعرفة						
5	تحتفظ مؤسستكم بالمعرفة الصريحة على شكل وثائق مكتوبة					
6	تحتفظ مؤسستكم بالمعرفة الصريحة في قواعد بيانات الكترونية ...					

					7	تحتفظ مؤسستكم بالمعرفة في الأنظمة الخبيرة
					8	يمكن استرجاع المعرفة المخزنة بسهولة
						توزيع المعرفة
					9	تعتمد مؤسستكم على التدريب لنقل المعرفة الى العاملين
					10	تطبق مؤسستكم الاتصال التفاعلي (مؤتمرات ، منتديات للمناقشة..) لتشارك المعرفة الضمنية
					11	توفر مؤسستكم التكنولوجيا التي تسمح باستعمال المعرفة المتوفرة في قاعدة البيانات
					12	تقدم مؤسستكم التقارير، المذكرات، النشرات الدورية ... لتوزيع المعرفة المتاحة بين العاملين
						تطبيق المعرفة
					13	تتحكم المؤسسة على استعمال المعرفة المتاحة / الجديدة
					14	تتعلمون الجديد عند استخدامكم للمعرفة الموزعة في المؤسسة
					15	حسنت مؤسستكم من أدائها الوظيفي/ التنظيمي بتطبيق المعرفة الجديدة
					16	ساهم تطبيق المعرفة الجديدة في مؤسستكم من تقديم منتجات /خدمات جديدة أو إيجاد أسواق جديدة

المحور الثالث : التعلم التنظيمي

الرقم	التعلم الفردي	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا
17	تمنحني المؤسسة فرص عديدة للتعلم (مثل التدريب)					
18	تقوم المؤسسة بنشر المعرفة بين العاملين					
19	لدي الرغبة و القدرة على التعلم لتطوير قدراتي و مهاراتي الأدائية					
20	احقق تطورا في مكتسباتي المعرفية ، و السلوكية ، و المهارة..					
21	أتمكن من تحقيق أهدافي الوظيفية بشكل أفضل					
	التعلم الجماعي					
22	تشجع المؤسسة فرق العمل و التعاون بين العاملين من أجل التعلم الجماعي					
23	نمتلك كأعضاء في فريق العمل القدرة على المناقشة البناءة و الصریجة					
24	التعلم في الفريق بتوفير الأدوات الضرورية (مثل الادارة الذاتية)					
25	نشارك بمهارتنا و خبرتنا (كفريق عمل) لحل المشاكل التي تواجهها المؤسسة					
26	تسعى فرق العمل في المؤسسة على تحقيق أهدافها بالتعاون و الانسجام					
	التعلم على مستوى المنظمة					
27	تتعلم المؤسسة من تجاربها السابقة					
28	تتعلم المؤسسة من المؤسسات الأخرى (مثل استخدام أسلوب المقارنة التطويرية)					
29	يوجد نظرة مشتركة بين أعضاء المؤسسة حول الأهداف و الاستراتيجيات					
30	تتبني المؤسسة انماط جديدة للتفكير من أجل تحقيق أهداف طموحة					
31	تقوم المؤسسة بتحسين عملياتها ، اجراءاتها ، قدراتها الكلية بهدف التميز					

الملحق 03 : نتائج ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,966	31

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,947	16

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,935	15

الملحق 04: نتائج معاملات الارتباط بيرسون للمتغير المستقل

Corrélations						
		توليد المعرفة	تخزين	توزيع	تطبيق	ادارة المعرفة
توليد_المعرفة	Corrélation de Pearson	1	,868**	,770**	,770**	,948**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	33	33	33	33	33
تخزين	Corrélation de Pearson	,868**	1	,727**	,718**	,918**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	33	33	33	33	33
توزيع	Corrélation de Pearson	,770**	,727**	1	,631**	,868**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	33	33	33	33	33
تطبيق	Corrélation de Pearson	,770**	,718**	,631**	1	,866**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	33	33	33	33	33
ادارة المعرفة	Corrélation de Pearson	,948**	,918**	,868**	,866**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	33	33	33	33	33

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

		فردى	جماعى	علمستوى	تعلم
فردى	Corrélacion de Pearson	1	,700**	,855**	,938**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	33	33	33	33
جماعى	Corrélacion de Pearson	,700**	1	,712**	,880**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	33	33	33	33
علمستوى	Corrélacion de Pearson	,855**	,712**	1	,925**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	33	33	33	33
تعلم	Corrélacion de Pearson	,938**	,880**	,925**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	33	33	33	33

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

		1ع	2ع	3ع	4ع	توليد المعرفة
1ع	Corrélacion de Pearson	1	,622**	,789**	,640**	,868**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	33	33	33	33	33
2ع	Corrélacion de Pearson	,622**	1	,684**	,654**	,853**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	33	33	33	33	33
3ع	Corrélacion de Pearson	,789**	,684**	1	,769**	,923**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	33	33	33	33	33
4ع	Corrélacion de Pearson	,640**	,654**	,769**	1	,865**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	33	33	33	33	33
توليد المعرفة	Corrélacion de Pearson	,868**	,853**	,923**	,865**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	33	33	33	33	33

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations						
	5ع	6ع	7ع	8ع	تخزين	
5ع	Corrélation de Pearson	1	,485**	,570**	,538**	,830**
	Sig. (bilatérale)		,004	,001	,001	,000
	N	33	33	33	33	33
6ع	Corrélation de Pearson	,485**	1	,515**	,296	,726**
	Sig. (bilatérale)	,004		,002	,095	,000
	N	33	33	33	33	33
7ع	Corrélation de Pearson	,570**	,515**	1	,481**	,823**
	Sig. (bilatérale)	,001	,002		,005	,000
	N	33	33	33	33	33
8ع	Corrélation de Pearson	,538**	,296	,481**	1	,746**
	Sig. (bilatérale)	,001	,095	,005		,000
	N	33	33	33	33	33
تخزين	Corrélation de Pearson	,830**	,726**	,823**	,746**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	33	33	33	33	33

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations						
	9ع	10ع	11ع	12ع	توزيع	
9ع	Corrélation de Pearson	1	,290	,631**	,598**	,793**
	Sig. (bilatérale)		,101	,000	,000	,000
	N	33	33	33	33	33
10ع	Corrélation de Pearson	,290	1	,587**	,486**	,709**
	Sig. (bilatérale)	,101		,000	,004	,000
	N	33	33	33	33	33
11ع	Corrélation de Pearson	,631**	,587**	1	,615**	,885**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	33	33	33	33	33
12ع	Corrélation de Pearson	,598**	,486**	,615**	1	,839**
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,000		,000
	N	33	33	33	33	33
توزيع	Corrélation de Pearson	,793**	,709**	,885**	,839**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	33	33	33	33	33

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	13ع	14ع	15ع	16ع	تطبيق
Corrélation de Pearson	1	,633**	,434'	,702**	,822**
13ع Sig. (bilatérale)		,000	,012	,000	,000
N	33	33	33	33	33
Corrélation de Pearson	,633**	1	,640**	,685**	,880**
14ع Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
N	33	33	33	33	33
Corrélation de Pearson	,434'	,640**	1	,585**	,777**
15ع Sig. (bilatérale)		,012	,000	,000	,000
N	33	33	33	33	33
Corrélation de Pearson	,702**	,685**	,585**	1	,891**
16ع Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
N	33	33	33	33	33
Corrélation de Pearson	,822**	,880**	,777**	,891**	1
تطبيق Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
N	33	33	33	33	33

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق 05 : نتائج معاملات الارتباط بيرسون للمتغير التابع

Corrélations

	17ع	18ع	19ع	20ع	21ع	فردى
Corrélation de Pearson	1	,630**	,679**	,513**	,531**	,803**
17ع Sig. (bilatérale)		,000	,000	,002	,001	,000
N	33	33	33	33	33	33
Corrélation de Pearson	,630**	1	,690**	,512**	,521**	,810**
18ع Sig. (bilatérale)		,000	,000	,002	,002	,000
N	33	33	33	33	33	33
Corrélation de Pearson	,679**	,690**	1	,723**	,645**	,899**
19ع Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
N	33	33	33	33	33	33
Corrélation de Pearson	,513**	,512**	,723**	1	,682**	,834**
20ع Sig. (bilatérale)		,002	,000	,000	,000	,000
N	33	33	33	33	33	33
Corrélation de Pearson	,531**	,521**	,645**	,682**	1	,808**
21ع Sig. (bilatérale)		,001	,002	,000	,000	,000

N	33	33	33	33	33	33
Corrélation de Pearson	,803**	,810**	,899**	,834**	,808**	1
فردى Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
N	33	33	33	33	33	33

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

		Corrélations					
		17ع	18ع	19ع	20ع	21ع	فردى
17ع	Corrélation de Pearson	1	,630**	,679**	,513**	,531**	,803**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,002	,001	,000
	N	33	33	33	33	33	33
18ع	Corrélation de Pearson	,630**	1	,690**	,512**	,521**	,810**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,002	,002	,000
	N	33	33	33	33	33	33
19ع	Corrélation de Pearson	,679**	,690**	1	,723**	,645**	,899**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	33	33	33	33	33	33
20ع	Corrélation de Pearson	,513**	,512**	,723**	1	,682**	,834**
	Sig. (bilatérale)	,002	,002	,000		,000	,000
	N	33	33	33	33	33	33
21ع	Corrélation de Pearson	,531**	,521**	,645**	,682**	1	,808**
	Sig. (bilatérale)	,001	,002	,000	,000		,000
	N	33	33	33	33	33	33
فردى	Corrélation de Pearson	,803**	,810**	,899**	,834**	,808**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	33	33	33	33	33	33

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations							
	22ع	23ع	24ع	25ع	26ع	جماعي	
22ع	Corrélation de Pearson	1	,627**	,495**	,378 [^]	,714**	,792**
	Sig. (bilatérale)		,000	,003	,030	,000	,000
	N	33	33	33	33	33	33
23ع	Corrélation de Pearson	,627**	1	,686**	,657**	,709**	,888**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	33	33	33	33	33	33
24ع	Corrélation de Pearson	,495**	,686**	1	,627**	,525**	,808**
	Sig. (bilatérale)	,003	,000		,000	,002	,000
	N	33	33	33	33	33	33
25ع	Corrélation de Pearson	,378 [^]	,657**	,627**	1	,524**	,763**
	Sig. (bilatérale)	,030	,000	,000		,002	,000
	N	33	33	33	33	33	33
26ع	Corrélation de Pearson	,714**	,709**	,525**	,524**	1	,856**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,002	,002		,000
	N	33	33	33	33	33	33
جماعي	Corrélation de Pearson	,792**	,888**	,808**	,763**	,856**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	33	33	33	33	33	33

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations							
	27ع	28ع	29ع	30ع	31ع	علمستوى	
27ع	Corrélation de Pearson	1	,416 [^]	,412 [^]	,389 [^]	,343	,691**
	Sig. (bilatérale)		,016	,017	,025	,050	,000
	N	33	33	33	33	33	33
28ع	Corrélation de Pearson	,416 [^]	1	,303	,396 [^]	,318	,682**
	Sig. (bilatérale)	,016		,086	,023	,071	,000
	N	33	33	33	33	33	33
29ع	Corrélation de Pearson	,412 [^]	,303	1	,480**	,355 [^]	,700**
	Sig. (bilatérale)	,017	,086		,005	,042	,000
	N	33	33	33	33	33	33
30ع	Corrélation de Pearson	,389 [^]	,396 [^]	,480**	1	,707**	,817**
	Sig. (bilatérale)	,025	,023	,005		,000	,000
	N	33	33	33	33	33	33
31ع	Corrélation de Pearson	,343	,318	,355 [^]	,707**	1	,748**

	Sig. (bilatérale)	,050	,071	,042	,000		,000
	N	33	33	33	33	33	33
	Corrélation de Pearson	,691**	,682**	,700**	,817**	,748**	1
علمستوى	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	33	33	33	33	33	33

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**.. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق 06 : نتائج خصائص المبحوثين

Statistiques

		النوع الاجتماعي	العمر	المستوى الوظيفي	مدة العمل بالمؤسسة
N	Valide	33	33	33	33
	Manquante	0	0	0	0

النوع الاجتماعي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذکر	27	81,8	81,8	81,8
انثى	6	18,2	18,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اقل من 30	10	30,3	30,3	30,3
من 30 الى 40	16	48,5	48,5	78,8
اكثر من 40 الى 50	7	21,2	21,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

المستوى الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اطار	9	27,3	27,3	27,3
عون تحكم	15	45,5	45,5	72,7
عون تنفيذ	9	27,3	27,3	100,0
Total	33	100,0	100,0	

مدة العمل بالمؤسسة				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé				
أقل من سنة	9	27,3	27,3	27,3
من سنة إلى 5 سنوات	12	36,4	36,4	63,6
أكثر من 5 سنوات	12	36,4	36,4	100,0
Total	33	100,0	100,0	

الملحق 07 : نتائج المتوسطات و الانحرافات المعيارية

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
1ع	33	3,6061	,96629
2ع	33	3,2727	1,06867
3ع	33	3,6364	,99430
4ع	33	3,7576	,90244
توليد_المعرفة	33	3,5682	,86212
5ع	33	3,5152	,97215
6ع	33	3,7576	,93643
7ع	33	3,7879	,99240
8ع	33	3,6061	,99810
تخزين	33	3,6667	,76206
9ع	33	3,7273	1,00849
10ع	33	3,6667	,85391
11ع	33	3,6667	1,08012
12ع	33	3,4848	1,00378
توزيع	33	3,6364	,80061
13ع	33	3,9091	,91391
14ع	33	3,7879	,99240
15ع	33	3,6364	,85944
16ع	33	3,8182	1,04447
تطبيق	33	3,7879	,80555
ادارة المعرفة	33	3,6648	,72750
N valide (listwise)	33		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
ع17	33	3,8485	1,00378
ع18	33	3,6061	1,08799
ع19	33	4,0303	1,01504
ع20	33	3,8182	1,15798
ع21	33	3,8788	,96039
فردى	33	3,8364	,86812
ع22	33	3,4848	,97215
ع23	33	3,7273	,83937
ع24	33	3,6364	,96236
ع25	33	3,4848	,87039
ع26	33	3,6667	1,05079
جماعى	33	3,6000	,77136
ع27	33	3,7576	,79177
ع28	33	3,6061	,93339
ع29	33	3,7576	,86712
ع30	33	3,9394	,86384
ع31	33	3,9394	,86384
علمستوى	33	3,8000	,62849
تعلم	33	3,7455	,69151
N valide (listwise)	33		

الملحق 08 : نتائج التباين الأحادي بالنسبة للنوع الاجتماعى

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,024	1	,024	,031	,862
توليد_المعرفة	Intra-groupes	23,760	31	,766	
Total	23,784	32			
Inter-groupes	,000	1	,000	,000	1,000
تخزين	Intra-groupes	18,583	31	,599	
Total	18,583	32			
Inter-groupes	,007	1	,007	,010	,920
توزيع	Intra-groupes	20,505	31	,661	
Total	20,511	32			
Inter-groupes	,056	1	,056	,083	,775
تطبيق	Intra-groupes	20,709	31	,668	
Total	20,765	32			

	Inter-groupes	,014	1	,014	,025	,874
ادارة المعرفة	Intra-groupes	16,922	31	,546		
	Total	16,936	32			
	Inter-groupes	,211	1	,211	,274	,604
فردى	Intra-groupes	23,905	31	,771		
	Total	24,116	32			
	Inter-groupes	,293	1	,293	,485	,491
جماعى	Intra-groupes	18,747	31	,605		
	Total	19,040	32			
	Inter-groupes	,130	1	,130	,323	,574
علمستوى	Intra-groupes	12,510	31	,404		
	Total	12,640	32			
	Inter-groupes	,206	1	,206	,423	,520
تعلم	Intra-groupes	15,096	31	,487		
	Total	15,302	32			

بالنسبة للعمر

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
	Inter-groupes	1,453	2	,727	,976	,388
توليد المعرفة	Intra-groupes	22,331	30	,744		
	Total	23,784	32			
	Inter-groupes	,675	2	,337	,565	,574
تخزين	Intra-groupes	17,909	30	,597		
	Total	18,583	32			
	Inter-groupes	,870	2	,435	,664	,522
توزيع	Intra-groupes	19,642	30	,655		
	Total	20,511	32			
	Inter-groupes	3,357	2	1,679	2,893	,071
تطبيق	Intra-groupes	17,408	30	,580		
	Total	20,765	32			
	Inter-groupes	1,371	2	,685	1,321	,282
ادارة المعرفة	Intra-groupes	15,565	30	,519		
	Total	16,936	32			
	Inter-groupes	2,238	2	1,119	1,534	,232
فردى	Intra-groupes	21,879	30	,729		
	Total	24,116	32			
	Inter-groupes	,485	2	,243	,392	,679
جماعى	Intra-groupes	18,555	30	,618		

	Total	19,040	32			
علمستوى	Inter-groupes	1,879	2	,939	2,618	,090
	Intra-groupes	10,762	30	,359		
	Total	12,640	32			
تعلم	Inter-groupes	1,349	2	,674	1,450	,251
	Intra-groupes	13,953	30	,465		
	Total	15,302	32			

بالنسبة للمستوى الوظيفي

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
توليد_المعرفة	Inter-groupes	1,559	2	,780	1,052	,362
	Intra-groupes	22,225	30	,741		
	Total	23,784	32			
تخزين	Inter-groupes	1,706	2	,853	1,516	,236
	Intra-groupes	16,878	30	,563		
	Total	18,583	32			
توزيع	Inter-groupes	,236	2	,118	,175	,840
	Intra-groupes	20,275	30	,676		
	Total	20,511	32			
تطبيق	Inter-groupes	3,443	2	1,721	2,981	,066
	Intra-groupes	17,322	30	,577		
	Total	20,765	32			
ادارة_المعرفة	Inter-groupes	1,228	2	,614	1,173	,323
	Intra-groupes	15,708	30	,524		
	Total	16,936	32			
فردى	Inter-groupes	2,838	2	1,419	2,001	,153
	Intra-groupes	21,278	30	,709		
	Total	24,116	32			
جماعى	Inter-groupes	,060	2	,030	,048	,953
	Intra-groupes	18,980	30	,633		
	Total	19,040	32			
علمستوى	Inter-groupes	1,806	2	,903	2,501	,099
	Intra-groupes	10,834	30	,361		
	Total	12,640	32			
تعلم	Inter-groupes	,849	2	,425	,882	,425
	Intra-groupes	14,452	30	,482		

Total	15,302	32			
-------	--------	----	--	--	--

بالنسبة لمدة العمل في المؤسسة

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
	Inter-groupes	,854	2	,427	,558	,578
توليد المعرفة	Intra-groupes	22,931	30	,764		
	Total	23,784	32			
	Inter-groupes	,151	2	,076	,123	,885
تخزين	Intra-groupes	18,432	30	,614		
	Total	18,583	32			
	Inter-groupes	,456	2	,228	,341	,714
توزيع	Intra-groupes	20,056	30	,669		
	Total	20,511	32			
	Inter-groupes	2,854	2	1,427	2,390	,109
تطبيق	Intra-groupes	17,911	30	,597		
	Total	20,765	32			
	Inter-groupes	,524	2	,262	,479	,624
ادارة المعرفة	Intra-groupes	16,412	30	,547		
	Total	16,936	32			
	Inter-groupes	2,683	2	1,342	1,878	,170
فردى	Intra-groupes	21,433	30	,714		
	Total	24,116	32			
	Inter-groupes	,141	2	,071	,112	,894
جماعى	Intra-groupes	18,899	30	,630		
	Total	19,040	32			
	Inter-groupes	1,221	2	,611	1,604	,218
علمستوى	Intra-groupes	11,419	30	,381		
	Total	12,640	32			
	Inter-groupes	,769	2	,385	,794	,461
تعلم	Intra-groupes	14,533	30	,484		
	Total	15,302	32			

الملحق 09 : نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,831 ^a	,690	,680	,39121

a. Valeurs prédites : (constantes), ادارة المعرفة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,852	,355		2,400	,023
	ادارة المعرفة	,790	,095	,831	8,305	,000

a. Variable dépendante : تعلم

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,748 ^a	,560	,546	,46617

a. Valeurs prédites : (constantes), توليد المعرفة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,604	,351		4,576	,000
	توليد المعرفة	,600	,096	,748	6,278	,000

a. Variable dépendante : تعلم

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,756 ^a	,572	,558	,45981

a. Valeurs prédites : (constantes), تخزين

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,230	,399		3,081	,004
1 تخزين	,686	,107	,756	6,432	,000

a. Variable dépendante : تعلم

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,663 ^a	,440	,421	,52597

a. Valeurs prédites : (constantes), توزيع

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,663	,432		3,849	,001
1 توزيع	,573	,116	,663	4,931	,000

a. Variable dépendante : تعلم

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,826 ^a	,682	,671	,39634

a. Valeurs prédites : (constantes), تطبيق

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,061	,337		3,151	,004
1 تطبيق	,709	,087	,826	8,149	,000

a. Variable dépendante : تعلم