

أثر ممارسات إدارة المعرفة على مستويات التعلم التنظيمي داخل المنظمات: دراسة استكشافية على عينة من المؤسسات الصناعية الناشطة في منطقة عنابة.

## The effect of knowledge management practices on organizational learning levels within organizations: An exploratory study on a sample of industrial organizations active in the Annaba region.

الطاهر لوراسية<sup>1</sup>،

<sup>1</sup> جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، soufian.louracia@hotmail.com

تاريخ النشر: 2021/05/05

تاريخ القبول: 2021/05/01.

تاريخ الاستلام: 2020/03/14

### ملخص:

تهدف الدراسة الحالية إلى توضيح درجة تأثير إدارة المعرفة على مستويات التعلم التنظيمي داخل المنظمات الكبيرة الحجم الناشطة في منطقة عنابة. حيث، تم اختيار عينة تشتمل على (152) مفردة تمثل جميع الإطارات في قسم الموارد البشرية.

توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي دال إحصائيا لممارسات إدارة المعرفة على مستويات

التعلم التنظيمي.

**كلمات مفتاحية:** إدارة المعرفة، مستويات التعلم التنظيمي.

**تصنيفات JEL:** D83، M10.

### Abstract:

The study aims to clarify the influence of knowledge management on the levels of organizational learning within the large-scale organizations active in the Annaba region. Where, the study sample includes (152) items, representing all employees in the human resources department.

The results concluded that there is a significant positive effect of knowledge management practices on the levels of organizational learning.

**Keywords:** knowledge management; organizational learning levels.

**Jel Classification Codes:** D83, M10.

## 1. مقدمة :

في السنوات الأخيرة، أصبحت العولمة واحدة من أكثر الظواهر التي تميز المشهد العالمي الحالي، فهي تعكس ذلك الاضطراب العالمي الجديد الذي يتسم بالغموض والغير المحدد والذي لا تحكمه ضوابط ويشمل كافة الشؤون العالمية (Bauman, 1998, p. 42). في بيئة الأعمال، أحدث هذا الاضطراب العالمي ما يسمى عولمة الأعمال والتي تظهر في الاتجاه المتزايد لتحرير الأسواق وانفتاحها، والتوجه المكثف من التعاملات التقليدية نحو الأسواق والتعاملات الإلكترونية. إضافة إلى ذلك، هيمنة التحالفات الاستراتيجية والاحتكار كآليات لتعزيز القدرات التنظيمية والتنافسية وللإختراق الأسواق. وعليه، إن مسألة البقاء والتعايش مع هذا الوضع تحتم على المنظمات بغض النظر عن طبيعتها التحول إلى منظمات متعلمة. هذه المنظمات، تولي اهتمام كبير لتعظيم المعرفة ولتعزيز قدرات التعلم للتكيف مع المتغيرات الطارئة. وفي محاولة لمواجهة هذا التحدي، هناك ميل متزايد نحو التعلم التنظيمي كأفضل بديل استراتيجي متاح لمواجهة هذه التحديات، وكمساهم رئيسي في تطوير واكتساب المزايا التنافسية المستدامة.

بالنظر إلى الأدبيات، نجد أن التعلم التنظيمي حظي باهتمام بالغ وبارز من طرف الباحثين والأكاديميين، وذلك كون التعلم التنظيمي يشير إلى تلك العملية التنظيمية التي يتم فيها استخدام البيانات بنشاط للتحكم في السلوك بطريقة تزيد من قدرة المنظمات على التكيف والتغيرات الطارئة في بيئة الأعمال (Edmondson & Moingeon, 1998, p. 12). في السياق التنظيمي، إن التعلم التنظيمي يمكن أن تظهر آثاره في العديد من المجالات الحيوية، فتشير نتائج الدراسات الميدانية إلى أن التعلم التنظيمي من شأنه التأثير وبشكل إيجابي على العديد من جوانب الأداء التنظيمي (Pham & Hoang, 2019).

إضافة إلى ذلك، تظهر الدراسات أن توفر التعلم التنظيمي ومقوماته يساهم في زيادة القدرة على الابتكار وتطوير منتجات جديدة (Therin, 2003). وفي المقابل، يجمع العديد من الباحثين والأكاديميين على أن للتعلم التنظيمي دور حيوي في خلق الميزة التنافسية (Kamya, Ntayi, & Ahiauzu, 2011).

## إشكالية الدراسة

في السياق التنظيمي، يعتبر التعلم التنظيمي عملية معقدة، ولا تزال العوامل التي تؤثر فيه غير محددة بوضوح. وللوقوف على ذلك، هنالك العديد من الدراسات التي حاولت التطرق إلى هذه القضية من عدة جوانب. وبالنظر إلى الوطن العربي، وخاصة السياق الجزائري، نجد حاجة ملحة لتقصي طبيعة العلاقة بين هذه المفاهيم وأهميتها خاصة لمنظمات الأعمال الجزائرية، ونظرا لقلّة الدراسات التي تحاول فهم التأثير الذي يمكن أن تمارسه عمليات إدارة المعرفة على كافة المستويات التعلم التنظيمي، ونظر للأهمية البالغة للتعلم

التنظيمي في تعزيز القدرات التنظيمية وخلق مزايا تنافسية، جاء هذا الإشكال الرئيسي يحاول البحث عن الإجابة لذلك كالاتي: إلى أي درجة يمكن أن تؤثر عمليات إدارة المعرفة على مستويات التعلم التنظيمي في منظمات الأعمال الجزائرية؟.

### أسئلة الدراسة

تحاول الدراسة الإجابة عن التساؤلات التالية:

- هل تطبيق ممارسات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال الجزائرية يرقى إلى المستوى المقبول؟.
- هل التعلم التنظيمي في مختلف المستويات التنظيمية محل اهتمام ودعم؟.
- في منظمات الأعمال الجزائرية، هل هناك تأثير لممارسات إدارة المعرفة السائدة على مستويات التعلم التنظيمي؟.

### أهمية الدراسة

من الجانب النظري، تساهم الدراسة الحالية في الإثراء النظري من خلال تعرضها لكل من إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي كمفاهيم حديثة عرفت نقاش كبير في الأدبيات البحثية، وذلك من خلال تعميق الفهم حول طبيعة المفهومين وأهميتهما. إلى جانب ذلك، الوقوف على بعض التصورات النظرية وكذا الميدانية لطبيعة العلاقة بينهما. من الجانب التطبيقي، تكمن أهمية الدراسة في الوقوف على واقع ممارسات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي بمنظمات الأعمال الجزائرية. إضافة إلى ذلك، من خلال نتائج الميدانية، المساهمة بمجموعة من الأدلة تساعد في تقليص الإبهام والفجوة المعرفية حول موضوع التعلم التنظيمي وذلك بتناوله من جانب علاقته بإدارة المعرفة.

### أهداف الدراسة

- تهدف الدراسة الحالية بشكل عام إلى الوقوف على التأثير المهم الذي من شأنه أن تمارسه عمليات إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي في بيئة الأعمال الجزائرية. ولبيان ذلك، تم تحديد الأهداف الفرعية التالية:
- التعرف على واقع إدارة المعرفة في منظمات الأعمال الجزائرية؛
  - معرفة مدى سعي المؤسسات محل الدراسة لتوفير بيئة وبنية تحتية تساعد على التعلم؛
  - تقديم نظرة عامة حول فوائد إدارة المعرفة وتأثيرها على عملية التعلم في السياق التنظيمي؛
  - إثبات جدوى عمليات إدارة المعرفة في دعم التعلم داخل المنظمات؛

### مناقشة الدراسات السابقة

في السنوات الأخيرة، لقد حظي حقل التعلم التنظيمي، بالعديد من الدراسات والنماذج النظرية

والتجريبية، التي تحاول تسليط الضوء على هذه الظاهرة وأبعادها على المستوى التنظيمي. ما يميز هذه الأدبيات أنها تعدد وتنوع وفق مسارين رئيسيين للبحث: أولاً، الدراسات التي تركز على التأثير والأهمية التنظيمية التي يحققها التعلم التنظيمي. ثانياً، الدراسات التي تبحث في العوامل والمسجلات التي تساعد على تحقيق وبلوغ التعلم التنظيمي. في الجانب المتعلق بالتأثير والأهمية التنظيمية، هنالك ميل متزايد في الأدب إلى القول بأن التعلم التنظيمي عامل حاسم وجوهري يتحكم بدرجة كبيرة في تعزيز القدرات التنظيمية وتحقيق الاستدامة في بيئة الأعمال. حيث، تعزيز وتدعيم التعلم التنظيمي من شأنه التأثير وبشكل إيجابي على الأداء التنظيمي (Gujarai, 2017). إلى جانب ذلك، في دراسة لتقييم تأثير قدرة التعلم التنظيمي على أداء ابتكار المنتج في 182 شركة لصناعة البلاط والسيراميك في إسبانيا وإيطاليا، بالاعتماد على النمذجة بالمعادلة البنائية، توصلت النتائج إلى أن القدرة على ابتكار منتجات جديدة تحكمها مدى تمكن المنظمة من بلوغ مستوى جيد من التعلم التنظيمي (Alegre & Chiva, 2008).

بالنسبة للعوامل المساعدة والمتحكمة في التعلم التنظيمي، هنالك ارتباك كبير في الأدبيات التي تحاول دراسة ذلك، كون هذا الأخير يعتبر من الظواهر التنظيمية المبهمة والغير واضحة ومتعددة المستويات والتي لا يوجد إجماع حول ماهيتها أو كيفية حدوثها. وفي هذا السياق، في دراسة حول مدى تأثير الدافع الوظيفي والتقدير الذاتي على التعلم والتطوير كمؤشرات لدعم التغيير في منظمات التعليم الخاصة في بانكوك وتايلاند، تشير النتائج أن مستوى التقدير الذاتي المرتفع لدى الموظفين من شأنه أن يسهل من تعلمهم الحالي وتطورهم استجابة لمتطلبات العمل الجديد (Vithessonthi & Schwaninger, 2008). علاوة على ذلك، في محاولة لفهم تأثير عامل الثقة على التعلم التنظيمي والإبداع في المنظمات عالية التقنية في مقاطعة فوجيان، وبالاعتماد على عينة تتكون من 373 من المشرفين والموظفين، اتضح أن الثقة عامل رئيسي يمكن من تبادل فعال للآراء والخبرات وبناء بيئات مساعدة على تشارك المعرفة وتوفير أجواء جيدة للتعلم (Jiang & Chen, 2017). إلى جانب ذلك، تساعد الثقة بين الزملاء على تطوير سلوكيات مفيدة للمؤسسة وتعزز من الإبداع التنظيمي. في السياق التنظيمي، كانت هنالك العديد من الدراسات التي حاولت فهم تأثير المناخ والبنية التنظيمية على عملية التعلم التنظيمي. في هذا الجانب، بهدف معرفة أي أنماط الهياكل التنظيمية أكثر تأثيراً على التعلم التنظيمي، وبالاستعانة بعينة شملت 130 جامعة تعمل في القطاعين العام والخاص في باكستان. ميدانياً، أظهرت النتائج أن مستوى وأداء التعلم التنظيمي يختلف باختلاف نوع الهيكل، حيث أن الهيكل العضوي يساعد على التعلم وخلق معرفة أكبر من الهيكل

الميكانيكي (Turi & Sorooshian, 2019). إلى جانب ذلك، اتضح أيضا أن المركزية والتلقين تعتبر متغيرات حاسمة تسهل عملية التعلم.

عند تحليل الأدبيات، الملاحظ في دراسة العوامل المؤثرة في التعلم التنظيمي خاصة المتعلقة منها بالسياق التنظيمي، ان هنالك القليل من الدراسات التي تناولت تأثير إدارة المعرفة. حيث، يوجد هنالك غموض وارتباك كبير في تقصى العلاقة بينهما. إلى جانب ذلك، هنالك ميل في الأدبيات إلى تصور كل من المفهومين على أنهما يسيران في اتجاه واحد. وفي ظل هذا الارتباك، تنقسم الدراسات إلى جانب يرى ان التعلم التنظيمي هو الذي يؤثر على إدارة المعرفة، وجانب يرى بأن إدارة المعرفة هي التي تؤثر على التعلم التنظيمي. في الجانب المتعلق بدراسة تأثير التعلم التنظيمي على إدارة المعرفة، في دراسة ميدانية للوقوف على مدى تأثير التعلم التنظيمي على ممارسات إدارة المعرفة وأداء الشركة، وباستخدام عينة تكونت من 205 مدير تنفيذي ومشرفين في شركة عامة كبيرة تعمل في مجال المشاريع الهندسية الثقيلة في الهند، وباستخدام التحليل العاملي الاستكشافي، تبين أن التعلم التنظيمي (التعاون والتعلم الجماعي، وإدارة الأداء، والاستقلالية والحرية، والمكافأة والاعتراف، رعاية وتوجيه الإنجاز) يمارس تأثير إيجابي على الأبعاد المختلفة للأداء التنظيمي وممارسات إدارة المعرفة (Ajay & Moreno, 2015). إلى جانب ذلك، تضيف النتائج أن خلق ثقافة ومناخ مساعد على التعلم التنظيمي، من شأنه ان يوفر رؤى لتحسين الأداء التنظيمي وإدارة المعرفة. علاوة على ذلك، في دراسة تحليلية لأراء عينة من 60 عضو من الهيئة التدريسية في كلية الهندسة بجامعة القادسية تهدف إلى التعرف على تأثير كل من ممارسات التعلم التنظيمي واستراتيجية إدارة المعرفة وعلاقتها بأداء إدارة المعرفة، أظهرت النتائج ان ممارسات التعلم التنظيمي (التعلم المستمر، الحوار والمناقشة، الثقافة تطوير أنظمة المشاركة للتعلم، تمكين العاملين، الاتصال بالبيئة، تشجيع التعاون لفرق التعلم، القيادة الاستراتيجية للتعلم) واستراتيجية إدارة المعرفة (استراتيجية التوجه نحو النظام، استراتيجية التوجه نحو الأفراد) لها أثر إيجابي على أداء إدارة المعرفة (Al-Askari, 2014). في توجه معاكس، حاولت العديد من الدراسات تناول العلاقة بين المفهومين من جانب تأثير إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي. وفي هذا السياق، في دراسة تحاول التطرق إلى تأثير عوامل النجاح الحاسمة لإدارة المعرفة واستراتيجياتها على التعلم التنظيمي، وباستخدام عينة من 120 موظفا في بعض البنوك الإيرانية الموجودة في مدينة طهران، ومن خلال تحليل الانحدار والنمذجة بالمعادلة البنائية لاختبار الفرضيات، توصلت النتائج إلى أن عوامل تكنولوجيا المعلومات، وإدارة الموارد البشرية، ودعم الإدارة العليا، والاستراتيجيات

والسياسات القائمة على المعرفة، والمكافآت المخصصة للموظفين، والمشاركة وتقسيم المعرفة، والثقافة التنظيمية تؤثر وبشكل إيجابي على التعلم التنظيمي (Bahrami, Jazani, & Joybar, 2013).  
 فحص الأدب السابق، يشير إلى قدر كبير من الارتباك في الأدبيات المتعلقة بالعلاقة بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي كون المفهوم متداخلاً ولهما تأثير متبادل. إلى جانب، نقص الأدبيات الخاصة بالموضوع في البيئة العربية، جاءت الدراسة الحالية في نفس التوجه البحثي الذي يسعى للتحقق من تأثير إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي ولكن في السياق العربي. علاوة على ذلك، رغم تنوع المكاني والجغرافي التي تمت فيه الدراسات السابقة، ما يميز الدراسة الحالية أنها من الدراسات القليلة على المستوى الوطني والعربي، التي جاءت تحاول إيجاد اجوبة على مشكلة العلاقة بين المفهومين في بيئة الأعمال الجزائرية. أيضاً، إلى جانب تعدد ميادين ومجالات الدراسة (البنوك، الجامعات، الصناعات الغذائية، البرمجيات والهندسة الثقيلة، الاتصالات والتكنولوجيا، الفنادق) نجد القليل من الدراسات التي تحاول التطرق لهذا الموضوع في الصناعات الكبيرة والكثيفة المعرفة كالحديد والصلب والصناعات الكيماوية. كذلك، ميدانياً، لا يمكن اعتبار الدراسات السابقة حاسمة لأنه هنالك تفاوت في مستوى تأثير إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي من ضعيف إلى متوسط وقوي. وعليه، العمل الحالي يحاول البحث عن المزيد من الأدلة الميدانية عن درجة التأثير. ومن زاوية أخرى، يجمع العديد الباحثين والأكاديميين على أن لعامل الثقافة المحلية تأثير كبير يتفاوت من دولة إلى آخر عندما يتعلق الأمر بدراسة نفس الظواهر. وعليه، تحاول الدراسة الحالية تناول ظاهرة التعلم التنظيمي ضمن الثقافة المحلية.

### فرضيات الدراسة

في ضوء الإشكالية، وخدمة للأهداف الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

**H<sub>1</sub>**: لا يوجد اثر دال إحصائياً لإدارة المعرفة على التعلم في المستوى الفردي في المؤسسات المدروسة عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

**H<sub>2</sub>**: لا يوجد اثر دال إحصائياً لإدارة المعرفة على التعلم في المستوى الجماعي في المؤسسات المدروسة عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

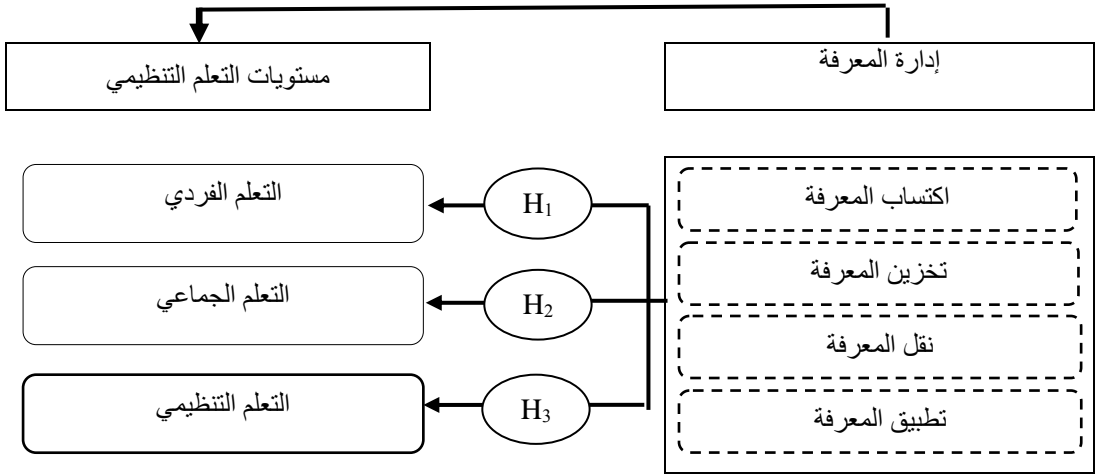
**H<sub>3</sub>**: لا يوجد اثر دال إحصائياً لإدارة المعرفة على التعلم في المستوى التنظيمي في المؤسسات المدروسة عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

### أتمودج الدراسة

أتمودج الدراسة تم تطويره من طرف الباحث بناء على تقصي الأدبيات والدراسات السابقة، والذي

يوضح اتجاه العلاقة والتأثير المراد دراسته، ويضم المتغيرين التاليين:

الشكل 1: أُمُودج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات.

## 2. الإطار النظري للدراسة

### 1.2 تعريف إدارة المعرفة:

في الوقت الحاضر، إدارة المعرفة أضحت وسيلة على قدر كبير من الأهمية لتطوير المنظمات والتأقلم في بيئة ديناميكية شديدة التغيير، فهي تساعد على الحفاظ على التراكم المعرفي الخاص بالمنظمات. في الأدب التنظيمي، إدارة المعرفة من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير. هذا الاهتمام، يظهر في تعدد المقاربات والنظريات التي تتناول إدارة المعرفة. هذا التنوع، أوجد صعوبة في تحديد تعريف موحد لها، فقد تم تعريف إدارة المعرفة بأنها الممارسة أو العملية الواعية لتحديد موارد المعرفة والتقاطها والاستفادة منها بشكل منهجي لمساعدة المنظمات على المنافسة بشكل أكثر فعالية (Leidner, Alavi, & Kayworth, 2006, p. 19). علاوة على ذلك، إدارة المعرفة تعكس ذلك التنسيق المتعمد والمنهجي لأفراد المنظمة، والتكنولوجيا، والعمليات، والهيكلة التنظيمي، الذي يهدف إلى تحقيق قيمة (Dalkir, 2017, p. 3). على المستوى التنظيمي، تبني مشاريع إدارة المعرفة ضمن ممارسات العمل من شأنه أن يساهم في إحداث جملة من التحسينات: (1) ضمان توزيع المعرفة لحل المشكلات وتحسين الأداء، حيث تساهم في توزيع المعرفة بفعالية على العاملين عند الحاجة لحل المشكلات وتحسين الأداء في جميع أنحاء المنظمة؛ (2) تعزيز الابتكار من خلال تمكين الاتصالات ومشاركة المعرفة داخل المنظمة، وذلك لدعم تطوير منتجات وعمليات جديدة؛ (3) توفير فرص للتحسين المستمر من خلال المساهمة في تطوير الأساليب والثقافة

التنظيمية المساعدة على التحسين المستمر للجودة؛ (4) توفير قاعدة بيانات لمعرفة المنظمة القديمة والحفاظ عليها للاستخدام في المستقبل، ومنع فقدان هذه المعلومات الهامة (Stankosky, 2005, p. 57).

## 2.2 التعلم التنظيمي

في السنوات الأخيرة، يعد التعلم التنظيمي من المفاهيم التي تم تناولها بكثرة في الأدب التنظيمي والإدارة لوصف الكيفية التي تتعلم بها المنظمات، وقد اختلف الأكاديميون والباحثون في ضبط تصور واحد لهذا المفهوم. حيث، عرف على أنه تلك العملية التي تهدف لاكتشاف الأخطاء وتصحيحها (Argyris, 1976, p. 363). علاوة على ذلك، في المنظمات، التعلم التنظيمي يشير لاكتساب المعرفة الجديدة من قبل الجهات الفاعلة القادرة والمستعدة لتطبيق هذه المعرفة في اتخاذ القرارات أو التأثير على الآخرين في المنظمة (Miller, 1996, p. 486)، ولكي يكون هنالك تعلم تنظيمي لابد: (1) أن يعمل على تحقيق أهداف المنظمة؛ (2) يتم تقاسمه وتوزيعه بين كل أفراد المنظمة؛ (3) مخرجات التعلم يتم تضمينها ضمن أنظمة المنظمة، هيكلها، ثقافتها (Snyder & Cummings, 1998, p. 875). في الأدب التنظيمي، هنالك تأكيد متزايد على ضرورة تبني خمس مهارات أساسية لدعم التعلم التنظيمي داخل المنظمات. والتي تشمل:

1. التفكير المنظمي: يمثل إطار عمل مفاهيمي لجعل الأنماط الكاملة أكثر وضوحاً وتحديد كيفية تغييرها على نحو فعال.
2. النماذج العقلية: هي الافتراضات المتأصلة بعمق التي تؤثر في وجهات النظر والأفعال. على سبيل المثال، نموذجنا العقلي أو صورة للتعلم أو العمل أو الوطنية تؤثر على التفاعلات والسلوك في حالات محددة تتعلق بتلك المفاهيم.
3. الإتقان الشخصي: يشير إلى مستوى عال من الكفاءة في الموضوع أو مجال المهارة. يتطلب الالتزام بالتعلم مدى الحياة الذي يقود إلى الخبرة أو إجادة استثنائية في المهام أو المسؤوليات التنظيمية.
4. التعلم الذاتي الموجه: يعني القبول الذاتي للتعلم، وتتضمن عناصر التعلم الذاتي الموجه معرفة أسلوب التعلم الخاص بنا، والقدرة على تقييم احتياجاتنا وكفاءتنا، وربط أهداف العمل باحتياجات التعلم.
5. الحوار: يشير إلى مستوى عال من الاستماع والتواصل بين الناس، ويتطلب القدرة على الاستماع بعمق لشخص آخر. ويتضمن الحوار المرتبط بتسريع عملية التعلم التعرف على أنماط تفاعل الفريق التي قد تعزز أو تقوض التعلم، فهو الوسيلة الحاسمة لربط وابتكار وتنسيق التعلم والعمل في مكان العمل (Marquardt, 2002, p. 26).



### 3. الإطار التطبيقي للدراسة

#### 1.3 مجتمع وعينة الدراسة:

بالنسبة للدراسة الحالية، يتمثل المجتمع المستهدف في كافة الإطارات العاملين في قسم الموارد البشرية في ثلاثة مؤسسات صناعية كبيرة الحجم (مركب الحديد والصلب الحجار، مركب صناعة الأسمدة أسميدال، مجمع صناعة الأدوية صيدال) الناشطة في إقليم ولاية عنابة. من أجل تمثيل جيد للمجتمع الكلي، تم الاعتماد على معادلة كل من (Krejcie & Morgan, 1970) لتحديد العينة التمثيلية. حيث، بالاستعانة بجدول تحديد العينة عند المجتمع (N=250) ومستوى ثقة 95% وبهامش خطأ 5%، فإن حجم العينة المقابل قدر بـ 152 مفردة ممثلة عن المجتمع الكلي.

#### 2.3 أداة الدراسة:

في العمل الحالي، تم اعتماد الاستبيان المدار ذاتيا كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات. حيث، الإجابة على فقرات الاستبيان تتبع سلم ليكرت الخماسي. في الاستبيان، يتمثل المتغير المستقل في إدارة المعرفة والذي تم قياسه من خلال أربعة أبعاد: اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة. أما المتغير التابع فيتمثل في مستويات التعلم التنظيمي والذي تم قياس أبعاده التي تشمل التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم التنظيمي.

#### 3.3 خصائص عينة الدراسة :

حسب متغير الجنس، يتوزع أفراد العينة بنسبة (55,6%) للذكور، و (44,4%) للإناث. حسب متغير السن، يتوزع أفراد العينة بنسبة (20,9%) للفئة اقل من 30 سنة، و (67,3%) للفئة من 30 إلى 49 سنة، وبنسبة (11,8%) للفئة أكبر من 50 سنة. في المقابل، نجد أن أفراد العينة تتوزع حسب متغير المؤهل التعليمي بنسبة (3,9%) لأقل من ثانوي، وبنسبة (13,1%) لتقني سامي، وبنسبة (32,7%) لمستوى ليسانس، وبنسبة (22,9%) لمستوى ماستر، وبنسبة (27,9%) لمستوى دراسات عليا. أما حسب متغير المركز الوظيفي، نجد أن أفراد العينة تتوزع بنسبة (3,3%) لمنصب مدير، وبنسبة (13,1%) لمنصب رئيس قسم، وبنسبة (15%) لمنصب رئيس مكتب، وبنسبة (17,6%) لمنصب مهندس، وبنسبة (41,8%) لمنصب موظف، وبنسبة (9,2%) لمنصب عامل. وحسب متغير سنوات الأقدمية، نجد أن أفراد العينة تتوزع بنسبة (24,8%) للفئة اقل من 05 سنوات، وبنسبة (10,5%) للفئة من 05 إلى 10 سنوات، وبنسبة (39,9%) لصالح فئة أكثر من 15 سنة.

### 4.3 ثبات أداة الدراسة :

معرفة مدى فعالية فقرات الاستبيان في قياس الغرض المطلوب منها، تم الاعتماد على طريقة كرونباخ ألفا لتحديد مدى الاتساق الداخلي. حيث، أظهرت النتائج أن معامل الثبات لمتغير إدارة المعرفة (0.930)، ولأبعاده بين (0,777 - 0,859)، أما معامل الثبات لمتغير مستويات التعلم التنظيمي فقد بلغ (0.944)، ولأبعاده بين (0,825 - 0,909)، ويلاحظ أن معاملات الثبات تجاوزت الحد الأدنى المسموح به هو (0,700). وبالتالي، المقياس يعطي نتائج مقبولة إحصائياً ويتمتع المقياس بدرجة ثبات جيدة (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998, p. 150).

### 5.3 التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة :

بهدف الوقوف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في المؤسسات المبحوثة، تم التحليل الإحصائي للبيانات والمعلومات بالاعتماد على المقاييس الإحصائية الوصفية كالوسيط، والانحراف المعياري، استخدام اختبار T للعينة الواحدة، ومستوى التطبيق. وبناءً على ذلك، كانت نتائج تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة داخل المؤسسة محل الدراسة كالآتي:

الجدول 1: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

مستوى التطبيق	مستوى الدلالة Sig *	" T " المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات الدراسة
عالي	0.000*	13,548	,688	3,75	اكتساب المعرفة
عالي	0.000*	22,414	,620	4,12	تخزين المعرفة
عالي	0.000*	12,804	,773	3,80	نقل المعرفة
عالي	0.000*	12,135	,705	3,69	تطبيق المعرفة
عالي	0.000*	17,532	,594	3,84	إدارة المعرفة
عالي	0.000*	8,047	,728	3,47	التعلم الفردي
عالي	0.000*	10,338	,705	3,59	التعلم الجماعي
عالي	0.000*	7,049	,842	3,48	التعلم التنظيمي
عالي	0.000*	9,125	,697	3,51	مستويات التعلم التنظيمي

T الجدولية : 1.664 عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) ودرجة حرية (Df=152)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss 21.

من خلال الجدول (01)، بلغ المتوسط الحسابي لإدارة المعرفة بلغ (3,84)، وتراوح المتوسطات

الحسابية لأبعاده بين (3,69- 4,12)، هذا التقارب العالي في المتوسطات الحسابية يدل على تقارب استجابات عينة الدراسة حول ممارسات إدارة المعرفة، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي (0,594) وهو أقل من 1، يظهر أن الردود الفردية للمستجوبين في المتوسط تميل إلى أن تكون قريبة من المتوسط الحسابي للبيانات، مما يشير إلى انخفاض التشتت. إلى جانب ذلك، كانت القيمة t المحسوبة لمحور إدارة المعرفة ككل تساوي (17,53)، وهي أكبر من القيمة t الحرجة (1.664)، وكانت قيمة الأهمية أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ( $p \leq 0.05$ )، مما يعني أن جميع العناصر إيجابية، ويؤكد وجود مستوى عالي لممارسات إدارة المعرفة في الشركات قيد الدراسة. أما المتغير التابع، فقد بينت النتائج أن المتوسط الحسابي للتعلم التنظيمي كان (3,51)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاده بين (3,47- 3,59)، يشير هذا التقارب العالي في المتوسطات الحسابية على تقارب استجابات عينة الدراسة حول التعلم التنظيمي، حيث كان الانحراف المعياري الإجمالي (0,697) أقل من 1. وهذا يعني أن الاستجابات الفردية في المتوسط تميل إلى أن تكون قريبة من متوسط البيانات. والتي تشير إلى تشتت منخفض، وكانت القيمة t المحسوبة لمحور مستويات التعلم التنظيمي ككل متساوية (9,12)، وهي أكبر من القيمة t الحرجة (1.664)، وكانت قيمة الأهمية أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ( $p \leq 0.05$ )، مما يعني أن جميع العناصر إيجابية، ويؤكد وجود مستوى عال من التعلم التنظيمي في الشركات قيد الدراسة.

## 6. اختبار فرضيات الدراسة:

### 1.6. تحليل علاقات الأثر لاختبار الفرضية الأولى للدراسة:

$H_1$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على التعلم الفردي في المؤسسات محل الدراسة  
الجدول 2: نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير ادارة المعرفة على التعلم الفردي.

التعلم الفردي								المتغيرات
معاملات الانحدار Coefficients			جدول تحليل التباين الأحادي ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		
مستوى الدلالة Sig*	قيمة T	درجة التأثير b	مستوى الدلالة Sig*	قيمة F	درجات الحرية DF	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (R)	
0.001	6,75	0,565	0.000	45,5	152	0,232	0,482	إدارة المعرفة

F الجدولية : 3,96 عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) ودرجة حرية (Df=152)

T الجدولية : 1.664 عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) ودرجة حرية (Df=152)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss 21.

من الجدول (2)، تبين النتائج أن قيمة معامل الارتباط (R) تساوي (0,482)، وهذا يعني وجود علاقة طردية، إيجابية في اتجاه واحد بين إدارة المعرفة والتعلم على المستوى الفردي. إلى جانب ذلك، قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0,232)، وهذا يعني أن (23,2%) من التباين في البعد التعلم على المستوى الفردي مفسر بالتغير الحاصل في المتغير المستقل إدارة المعرفة، وان الباقي يرجع إلى عوامل أخرى خارج إطار الدراسة. ويؤكد معنوية هذا قيمة F المحسوبة التي بلغت (45,58) وهي أكبر من قيمة F الجدولية (3,96)، عند درجات حرية (152) ومستوى معنوية (0.000) اقل من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ). علاوة على ذلك، قيمة T المحسوبة بلغت (6,75) وهي أكبر من قيمة T الجدولية (1.664). في حين، بلغت درجة التأثير (B) قيمة (0,565) عند مستوى معنوية (0.000) أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ )، مما يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في ممارسات إدارة المعرفة، يؤدي إلى زيادة في التعلم على المستوى الفردي في المؤسسات محل الدراسة بقيمة (0,565). بناءً على هذه النتائج، يمكننا رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تقول إن هناك تأثيراً مهماً ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على التعلم على المستوى الفردي.

## 2.6. تحليل علاقات الأثر لاختبار الفرضية الثانية للدراسة:

$H_2$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على التعلم الجماعي في المؤسسات محل الدراسة  
الجدول 3: نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير ادارة المعرفة على التعلم الجماعي.

التعلم الجماعي								المتغيرات
معاملات الانحدار Coefficients			جدول تحليل التباين الأحادي ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		
مستوى الدلالة Sig*	قيمة T	درجة التأثير b	مستوى الدلالة Sig*	قيمة F	درجات الحرية DF	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)	
0.000	12,1	0,591	0.000	145,9	152	0,482	0,701	إدارة المعرفة

F الجدولية : 3,96 عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) ودرجة حرية (Df=152)

T الجدولية : 1.664 عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) ودرجة حرية (Df=152)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss 21.

من الجدول (3)، تبين النتائج أن قيمة معامل الارتباط (R) تساوي (0,701)، وهذا يعني وجود علاقة طردية، إيجابية في اتجاه واحد بين إدارة المعرفة والتعلم على المستوى الجماعي. إلى جانب ذلك، قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0,482)، وهذا يعني أن (48,2%) من التباين في البعد التعلم على المستوى الجماعي مفسر بالتغير الحاصل في المتغير المستقل إدارة المعرفة، وان الباقي يرجع إلى عوامل أخرى خارج إطار الدراسة. ويؤكد معنوية هذا قيمة F المحسوبة التي بلغت (145,9) وهي أكبر من قيمة F الجدولية (3,96)، عند درجات حرية (152) ومستوى معنوية (0.000) اقل من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ). علاوة على ذلك، قيمة T المحسوبة بلغت (12,1) وهي أكبر من قيمة T الجدولية (1.664). في حين، بلغت درجة التأثير (B) قيمة (0,591) عند مستوى معنوية (0.000) أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ )، مما يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في ممارسات إدارة المعرفة، يؤدي إلى زيادة في التعلم على المستوى الجماعي في المؤسسات محل الدراسة بقيمة (0,591). بناءً على هذه النتائج، يمكننا رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تقول أن هناك تأثيراً مهماً ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على التعلم على المستوى الجماعي.

### 3.6. تحليل علاقات الأثر لاختبار الفرضية الثالثة للدراسة:

$H_3$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على التعلم التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة

الجدول 4: نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير ادارة المعرفة على التعلم التنظيمي.

التعلم التنظيمي								المتغيرات
معاملات الانحدار Coefficients			جدول تحليل التباين الأحادي ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		
مستوى الدلالة Sig*	قيمة T	درجة التأثير b	مستوى الدلالة Sig*	قيمة F	درجات الحرية DF	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)	
0.000	10,5	0,459	0.000	110,5	125	0,423	0,650	إدارة المعرفة

F الجدولية : 3,96 عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) ودرجة حرية (Df=152)

T الجدولية : 1.664 عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) ودرجة حرية (Df=152)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss 21.

من الجدول (4)، تبين النتائج أن قيمة معامل الارتباط (R) تساوي (0,650)، وهذا يعني وجود علاقة طردية، إيجابية في اتجاه واحد بين إدارة المعرفة والتعلم على المستوى التنظيمي. إلى جانب ذلك، قيمة

معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0,423) ، وهذا يعني أن (42,3%) من التباين في البعد التعلم على المستوى التنظيمي مفسر بالتغير الحاصل في المتغير المستقل إدارة المعرفة، وان الباقي يرجع إلى عوامل أخرى خارج إطار الدراسة. ويؤكد معنوية هذا قيمة F المحسوبة التي بلغت (110,5) وهي أكبر من قيمة F الجدولية (3,96)، عند درجات حرية (152) ومستوى معنوية (0.000) اقل من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ). علاوة على ذلك، قيمة T المحسوبة بلغت (10,5) وهي أكبر من قيمة T الجدولية (1.664). في حين، بلغت درجة التأثير (B) قيمة (0,459) عند مستوى معنوية (0.000) أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ )، مما يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في ممارسات إدارة المعرفة، يؤدي إلى زيادة في التعلم على المستوى التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة بقيمة (0,459). بناءً على هذه النتائج، يمكننا رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تقول أن هناك تأثيراً مهماً ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على التعلم على المستوى التنظيمي.

#### 4. خاتمة:

في الوقت الحالي، وأمام ديناميكية بيئة الأعمال، أصبح هنالك اهتمام كبير بموضوع التعلم التنظيمي والمزايا التي يحققها. هذا الأخير، يعتبر من الظواهر التنظيمية التي أثارت جدل واختلاف بين الأكاديميين كونها تتميز بالتعقيد وتعدد الجوانب. ومن هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة الحالية من جانب مختلف تناول إشكالية تأثير إدارة المعرفة على مستويات التعلم التنظيمي في بيئة الأعمال الجزائرية.

#### نتائج الدراسة

الدراسة الحالية، توصلت إلى مجموعة من النتائج الأساسية المتعلقة بإشكالية الدراسة والفرضيات المطروحة. حيث، توصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى مقبول لكل من ممارسات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة. أيضاً، توصلت نتائج اختبار الارتباط إلى العديد من علاقات الارتباط المعنوية بين أبعاد متغيري الدراسة. كذلك، توصلت نتائج اختبار الفرضيات إلى وجود علاقات تأثير نحو مستويات التعلم التنظيمي تمارسها إدارة المعرفة.

#### مناقشة النتائج

ميدانياً، بالنسبة لمستوى ممارسات إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، يظهر من النتائج بناء على متوسط الإجابات، أنه أعلى من المتوسط، وهذا يدل على ان هذه المؤسسات تهتم بشكل كبير لاكتساب وتخزين ونقل وتطبيق المعرفة. إلى جانب ذلك، يعكس متوسط الإجابات بدرجة أعلى أنه

هنالك تعلم يحدث في كافة المستويات التنظيمية داخل المؤسسات المبحوثة، الأمر الذي يشير إلى أن هذه المؤسسات تسعى دائما لتعزيز قدرات التعلم الخاصة بها خاصة على المستوى التنظيمي ككل. علاوة على ذلك، تحليل النتائج، يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية في اتجاه واحد بين إدارة المعرفة ومستويات التعلم التنظيمي في المؤسسات المبحوثة، وهو ما يشير إلى أن تعزيز وتحسين عمليات اكتساب، وتخزين، ونقل، تطبيق المعرفة يساعد على تحسن في مستوى التعلم داخل المؤسسات. إضافة إلى ذلك، اختبار الفرضيات، خلص إلى قبول وتأييد كل الفرضيات التي تم وضعها. حيث، توصلت نتائج اختبار الفرضية الأولى إلى أنه يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية يؤكد ان اكتساب وتخزين ونقل وتطبيق المعرفة يساعد وبشكل كبير على تطوير وزيادة التعلم على المستوى الفردي. هذا التأثير، يمكن تفسيره أن ممارسات إدارة المعرفة على المستوى الفردي تعمل على توفير والحفاظ على المعرفة المناسبة الخاصة سواء بخبرات ونشاط المنظمة أو منافسيها. هذه المعرفة عندما يتم وضعها في السياق العملي فهي تؤدي إلى خلق معرفة جديدة وتحسين قدرات التعلم الخاصة بالفردي. كذلك، جاءت نتائج اختبار الفرضية الثانية تؤكد أيضا أن اكتساب وتخزين ونقل وتطبيق المعرفة يمارس تأثير معنوي إيجابي دال إحصائيا على التعلم في المستوى الجماعي. هذا التأثير، يمكن تفسيره أن إدارة المعرفة من خلال تخزين وإتاحة المعرفة وكذا تشاركتها بين الأفراد في فرق العمل يؤدي إلى تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة. علاوة على ذلك، تقاسم ومزج المعارف الفردية في إطار جماعي يؤدي إلى تفسيرات وإدراكات جديدة تكمل المعارف القديمة. هذه المعارف، عندما يتم استثمارها في تجارب عمل جماعي ستؤدي إلى زيادة مستوى التعلم الخاص بالفريق. إضافة إلى ذلك، المعارف التي يتم تطبيقها في إطار جماعي يكون فيها فعالية التعلم بدرجة أفضل من التعلم الفردي. إلى جانب ذلك، توصلت كذلك نتائج اختبار الفرضية الثالثة إلى وجود أثر معنوي دال إحصائيا لممارسات إدارة المعرفة على التعلم في المستوى التنظيمي. هذا التأثير، يمكن تفسيره أن ممارسات إدارة المعرفة تعمل على تحويل المعرفة الفردية والجماعية إلى معرفة تنظيمية. هذه المعرفة، يتم تضمين فيها كافة المعارف والخبرات النوعية الخاصة بالمنظمة. حيث، التسيير الجيد لهذه المعرفة ووضعها في التجريب ينجم عليه فهم وإدراك مشترك يؤدي إلى تطوير تعلم مشترك على المستوى التنظيمي ككل. وعليه، وباختصار، تجمع نتائج اختبار الفرضيات ان ممارسات ادارة المعرفة تأثير مهم وايجابي على مستويات التعلم التنظيمي في المؤسسات المبحوثة. هذه النتائج، جاءت تتوافق وتتماشى مع النموذج النظري الذي يتضمن خمس دورات للتعلم (دورة تعلم التنظيمي؛ ودورة تعلم التنظيمي/ الجماعي؛ ودورة التعلم الجماعي؛ ودورة التعلم الجماعي/ الفردي؛ ودورة التعلم الفردي)، والذي يرى أن إدارة المعرفة تضمن أن دورات التعلم الخمس تعمل بشكل فعال وتحافظ

بدورها على حلقة التعلم الشاملة للتعلم التنظيمي المستمر (Sanchez, 2006). كذلك، نتائج الدراسة الحالية تتماشى والطرح النظري الذي يعتبر التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة على أنهما موضوعان مترابطان ومتكاملان، ولا يمكن تجزئتهما عن بعض، وأن إدارة المعرفة تهدف إلى خلق قيمة للمنظمات وتمكين التعلم الفردي، والذي من شأنه أن يساهم في كل من التعلم الجماعي والتنظيمي (Madhoushi & Amiri, 2011).

### مساهمات الدراسة

في الجانب الأكاديمي، تساهم الدراسة الحالية في الأدب المتعلق بموضوع التعلم التنظيمي من خلال تناولها لتأثير إدارة المعرفة كعامل من العوامل التنظيمية على مستويات التعلم التنظيمي في المنظمات الجزائرية. في الجانب العملي والميداني، تساعد نتائج الدراسة المنظمات على فهم علاقة ممارسات إدارة المعرفة بمستويات التعلم الخاصة بها، مما يدفعها لتدعيمها بشكل أكبر. أيضا، العمل الحالي يمكن المنظمات من التعرف عن بعض الجوانب المتعلقة بظاهرة التعلم التنظيمي في السياق التنظيمي.

### الأفاق البحثية المستقبلية

تسمح الدراسة الحالية مستقبلا بتعميق البحث في موضوع التعلم التنظيمي من عدة جوانب. حيث، يمكن إجراء دراسات بالمقارنة مع مؤسسات القطاع الخاص. أيضا، العمل الحالي اقتصر على المؤسسات كبيرة الحجم، وعليه يمكن الوقوف على النتائج المتوصل إليها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. من جانب آخر، يمكن تناول عوامل أخرى كالثقافة التنظيمية، نمط القيادة، أنظمة إدارة المعلومات إلى جانب إدارة المعرفة في دراسة تأثيرها على التعلم التنظيمي.

### 5. قائمة المراجع:

1. Ajay, K., & Moreno, J. A. (2015). Organizational learning, knowledge management practices and firm's performance: an empirical study of a heavy engineering firm in India. *The Learning Organization*, 22(1), 1-25.
2. Al-Askari, H. (2014). Organizational Learning Practices and knowledge management strategy and their relationship to the performance of Knowledge Management: Analytical study of the opinions of a sample of faculty members in the College of Engineering Al-Qadisiyah University. *Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences*, 10(4), 139- 167.



3. Alegre, J., & Chiva, R. (2008). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. *Technovation*, 28(6), 315-326.
4. Argyris, C. (1976). Single-loop and double-loop models in research on decision making. *Administrative science quarterly*, 363-375.
5. Bahrami, H., Jazani, M., & Joybar, M. (2013). A survey on the effects of knowledge management on organizational learning: A case study of banking industry. *Management Science Letters*, 3(12), 2877-2884.
6. Bauman, Z. (1998). *Globalization: The human consequences*. . Columbia University Press.
7. Dalkir, K. (2017). *Knowledge management in theory and practice*. MIT press.
8. Edmondson, A., & Moingeon, B. (1998). From organizational learning to the learning organization. *Management learning*, 29(1), 5-20.
9. Gujarai, R. (2017). Impact of organizational learning on work performance. *RJSSM*, 6(9), 22-27.
10. Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (1998). *Multivariate Data Analysis* (5 ed.). New Jersey: Prentice Hall.
11. Jiang, Y., & Chen, W. K. (2017). Effects of Organizational Trust on Organizational Learning and Creativity. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 13(6), 2057-2068.
12. Kanya, M. T., Ntayi, J. M., & Ahiauzu, A. (2011). Organisational learning and competitive advantage: testing for the interacting influence of knowledge management and innovation. *International Journal of Innovation and Learning*, 10(4), 376-401.
13. Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.
14. Leidner, D., Alavi, M., & Kayworth, T. (2006). The role of culture in knowledge management: a case study of two global firms. *International Journal of e-Collaboration (IJeC)*, 2(1), 17-40.
15. Madhoushi, M., & Amiri, M. (2011). Knowledge management and organizational learning: The mutual impact. *2nd International Conference on Business, Economics and Tourism Management, IPEDR*, (pp. 26-31).
16. Marquardt, M. J. (2002). *Building the learning organization: Mastering the 5 elements for corporate learning*. Davies: Palo Alto, CA.
17. Miller, D. (1996). A preliminary typology of organizational learning: Synthesizing the literature. *Journal of management*, 22(3), 485-505.

18. Pham, L. T., & Hoang, H. V. (2019). The relationship between organizational learning capability and business performance. *Journal of Economics and Development*, 21(2), 259-269.
19. Sanchez, R. (2006). Knowledge management and organizational learning: Fundamental concepts for theory and practice. In *The future of knowledge management* (pp. 29-61). London: Palgrave Macmillan.
20. Snyder, W. M., & Cummings, T. G. (1998). Organization learning disorders: conceptual model and intervention hypotheses. *Human relations*, 51(7), 873-895.
21. Stankosky, M. (2005). *Creating the discipline of knowledge management*. Routledge.
22. Therin, F. (2003). Organizational learning and innovation in high-tech small firms. *36th Annual Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. pp. 8-pp). IEEE.
23. Turi, J. A., & Sorooshian, S. (2019). The impact of organisational structure on organisational learning. *Middle East Journal of Management*, 6(2), 204-232.
24. Vithessonthi, C., & Schwaninger, M. (2008). Job motivation and self-confidence for learning and development as predictors of support for change. *Journal of Organisational Transformation & Social Change*, 5(2), 141-157.