

أهمية توليد المعرفة في دعم مستويات التعلم التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة

CONDOR

The Importance of Knowledge Creation Process In Supporting Organizational Learning Levels A field Study in CONDOR

علي عبد الله

رانية حفاظ

جامعة الجزائر 03، الجزائر.

جامعة الجزائر 03، الجزائر.*

raniahaffad05@hotmail.com

تاريخ القبول: 2019-11-13

تاريخ الاستلام: 2019-09-21

مستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور عمليات توليد المعرفة في دعم مستويات التعلم التنظيمي، حيث تم الاعتماد على الاستبيان، ووزع على عينة من الإطارات بمؤسسة Condor، وقدر عدد الاستبيانات التي تم إخضاعها لتحليل ب 53 استبانة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة ذات دلالة معنوية لعمليات توليد المعرفة في دعم مستويات التعلم التنظيمي (الفردية، الجماعية، والتنظيمية)، ومن خلال النموذج المقترح تظهر أهمية دعم مستويات التعلم التنظيمي بمؤسسة Condor في ظل توفير البيئة المعرفية الداعمة من خلال الاهتمام بتوليد وتدقيق معارف جديدة من شركة وإدخال وإخراج وتجميع المعارف. الكلمات المفتاحية: المعرفة، عمليات توليد المعرفة، بيئة معرفية، مستويات التعلم التنظيمي.

تصنيف JEL: D80؛ D83.

Abstract:

The study aimed to identify the role of knowledge creation processes in supporting organizational learning levels, where the study was based on questionnaire and it was distributed to a sample Competencies of Condor organization, and estimated the number of questionnaires that were analyzed at 53 questionnaire, The study concluded that there is a medium correlation of significant significance for the processes of Creation knowledge in supporting organizational learning levels (Individual, Group, Organizational), The proposed model shows the importance of supporting Condor organizational learning levels with a supportive knowledge Environment by interested in creating and Flowing new knowledge of Socialization, Internalization, Externalization, and Combination of knowledge.

Keywords: Knowledge, Knowledge Creation Process, Knowledge Environment, Organizational Learning Levels.

Jel Classification Codes : D80 ; D83.

* المؤلف المراسل.

مقدمة

أضحت المعرفة عاملا هاما في الحياة الاقتصادية للمنظمات، حيث أن التغيرات والمستجدات التي يشهدها الاقتصاد العالمي تستدعي مواكبة واندماجا فعليين، وهذا لن يتحقق إلا بقدرة المنظمات على إدارة معارفها وتوليد معارف جديدة، وفي ظل اقتصاد المعرفة يعتمد نمو وبقاء المنظمات ونجاحها واستمراريتها مرهونا بمدى استعدادها لتنمية معارفها، وقدرتها على التعلم وزيادة مخزونها المعرفي كشرط لبقاء المنظمات المعاصرة، حيث تسعى هذه الأخيرة إلى البحث عن الطرق التي تجعلها تتعلم بوتيرة أسرع وبإستمرار، وهذا تماشيا مع احتياجاتها واحتياجات البيئة الخارجية وذلك من أجل البقاء والاستمرارية.

يعتبر التعلم التنظيمي من أهم أساليب تنمية رأس المال البشري، حيث تراهن منظمات اليوم على دعم قدرة تعلم الأفراد والجماعات والتي من خلالها يتم نقل التعلم إلى المنظمة، حيث تعمل المنظمات على تجديد واكتساب المعارف الجديدة والمهارات، وإتاحة الفرص للتعلم واستمراريته، وتعتبر عملية توليد المعرفة من أهم عمليات إدارة المعرفة، وتعد هذه الأخيرة من أهم الممارسات الإدارية الحديثة التي تدعم التعلم التنظيمي، والمؤسسة الجزائرية على غرار باقي المؤسسات فهي مطالبة بإتاحة فرص التعلم وتشجيع أفرادها وفرقها على التعلم، وهذا من خلال الاهتمام بتوليد المعارف ونقلها وتشاركها للرفع من قدراتها ولحل المشكلات التي تواجهها، وبناء على ما سبق نطرح التساؤل الرئيسي الآتي:

ما الدور الذي تلعبه عمليات توليد المعرفة في دعم مستويات التعلم التنظيمي بمؤسسة

Condor؟

وللإجابة على التساؤل الرئيسي المطروح نقترح الأسئلة الفرعية الآتية:

- فيما تتمثل عمليات توليد المعرفة؟ - وفيما تتمثل مستويات التعلم التنظيمي؟
 - كيف تساهم توليد المعارف في دعم التعلم التنظيمي بمؤسسة Condor؟
- وللإجابة على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية، نضع الفرضية الرئيسية الآتية:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لعمليات توليد المعرفة في دعم مستويات التعلم التنظيمي

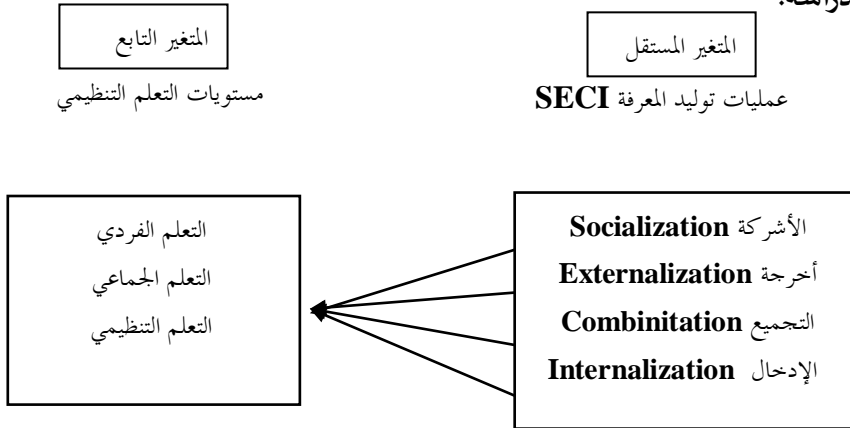
بمؤسسة Condor

والتي تنبثق عنها الفرضيات الآتية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لعملية شركة المعرفة في دعم مستويات التعلم التنظيمي بمؤسسة Condor؟

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لعملية أخرجة المعرفة في دعم مستويات التعلم التنظيمي بمؤسسة Condor؛
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لعملية إدخال المعرفة في دعم مستويات التعلم التنظيمي بمؤسسة Condor؛
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لعملية تجميع المعرفة في دعم مستويات التعلم التنظيمي بمؤسسة Condor.
- أهمية الدراسة: يعد التعلم التنظيمي من أهم أساليب تنمية رأس المال البشري في المنظمات، وهذا من خلال اكتساب المعارف وتنميتها، بحيث يشكل توليد المعارف تحدياً للمنظمات مهما كانت طبيعة نشاطها، وبالتالي تبرز أهمية التعرف على واقع تبني المؤسسة الجزائرية لتوليد المعارف واهتمامها بتدقيقها بما يدعم قدرة تعلم الأفراد وفرق العمل وتعلم المنظمة.
- أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية توليد المعرفة في دعم مستويات التعلم التنظيمي، وهذا من خلال دراسة واقع مؤسسة كوندور، وتقديم جملة من التوصيات والاقتراحات.
- منهج الدراسة: تم الاعتماد على المنهج التحليلي لتعرف على دور عمليات توليد المعرفة في دعم مستويات التعلم التنظيمي والوصول إلى استنتاجات من خلال إسقاط الدراسة على مؤسسة كوندور.

نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على دراسات سابقة.

1- مدخل لتوليد للمعرفة

11-المعرفة: تعرف المعرفة بأنها مجموع الحقائق، ووجهات النظر، والآراء، والأحكام، وأساليب العمل، والخبرات والتجارب، والمعلومات والبيانات، والمفاهيم، والاستراتيجيات والمبادئ التي يمتلكها الفرد أو المنظمة، وتستخدم المعرفة لتفسير المعلومات المتعلقة بظرف معين أو حالة معينة ومعالجة هذا الظرف وهذه الحالة، (العليان، 2014، ص:135)، وهذا ما أشار إليه (Turban & al, 2002) بأن المعرفة تتكون من البيانات والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم، وأنها تطبق في النشاط الراهن (الجانبى، 2012، ص:47).

ميز (M. Polanyi) بين نوعين من المعرفة عندما قال: إننا نعرف أكثر مما يمكن أن نقول، (الصاوي، 2007، ص:28) وفي ذلك إشارة صريحة لصعوبة وضع المعرفة الضمنية في كلمات منطوقة، (طيطي، 2010، ص:43) وأشار Nonaka إلى أن المعرفة ضمنية من الصعوبة رؤيتها لأنها متواجدة في العقل البشري وتم تشكيلها من الخبرة والتعلم لدى الفرد، وعليه فإنه لا يمكن الكشف عنها وتبادلها إلا من خلال الاتصال والمحادثة والمشاركة في تبادل الأفكار والخبرات (الزيادات، 2014، ص:214)، وفي هذا القول إشارة صريحة إلى أن عملية وضع المعرفة الضمنية في عبارات واضحة للاستفادة منها عملية صعبة، وهو ما يجعل جل المنظمات تسعى لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة باستخدام أساليب متعددة قصد الاستفادة من المعرفة والخبرات الكامنة في عقول الأفراد العاملين فيها.

2-1 توليد المعرفة: وفقا لـ Rastog فإن توليد المعرفة الجديدة يتم من خلال أقسام البحث والتطوير والتجريب وتعلم الدروس والتفكير الإبداعي، (عبد نايف، النعيمي، 2013، ص:25 26) وعليه نجد أن المنظمة الناجحة هي التي تقوم باكتساب وتوليد المعرفة الجديدة باستمرار وهذا ما أشار إليه كل من (Nonaka & Takeuchi, 1995).

أكد Nonaka على أهمية عملية توليد المعرفة في المنظمات، حيث أشار إلى أنه يجب الاعتماد على عمليات المعرفة، وهذا من خلال التفاعل الإيجابي بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، وفي صميم نظرية Nonaka هناك نوعان من المعرفة: المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة (الصريحة)، حيث أكد (Nonaka & Takeuchi, 1995) على أن توليد المعرفة يؤدي إلى توسيعها من خلال طريقتين الأولى تركز على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، أما الأخرى فتتضمن تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، حيث قدما أربع

طرق تتولد بها المعرفة من خلال التفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة، حيث أن بقاء المنظمات واستدامتها يعتمد على القدرة على توليد المعارف.

إن توليد المعرفة وفقا لنموذج Nonaka يتم على مستوى الفرد من خلال ما يحمله من قيم واتجاهات وخبرات ومهارات، وعلى مستوى الجماعة وما يترتب على ديناميكية الجماعة من معايير للسلوك بما تضمه من أفراد وجماعات وعمليات وأنشطة، وهذا من خلال التفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة وتميل إلى أن تصبح أوسع نطاقا وأسرع، وبالتالي فإن توليد المعرفة التنظيمية يمكن أن ينظر إليها باعتبارها عملية لولبية صاعدة، بدءا من المستوى الفردي تتحرك صعودا إلى المستوى الجماعي وبعد ذلك إلى المستوى التنظيمي، وتصل أحيانا إلى مستوى بين المنظمات (Nonaka, 2007, p: 20)

مستويات توليد المعرفة: إن توليد المعرفة يظهر من خلال التفاعل عبر وسائط أربعة من تحويل المعرفة بطريقة لولبية، حيث أن توليد المعرفة يتم على عدة مستويات تتمثل في (الفرد، الجماعة، المنظمة، العلاقات داخل المنظمة) (Divya, 2009, p: 2)

العمليات والأنشطة المكونة لتوليد المعرفة SECI

توجد أربعة أنواع من الأنشطة والعمليات المكونة لتوليد المعرفة تتمثل فيما يلي:

- **الأشركة Socialisation**: وهي التي تتضمن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية، وتشتمل أشركة المعرفة لفرد أو عدة أفراد بصفة طبيعية من خلال تفاعلات اجتماعية، هذا الأسلوب ينشأ ما يسمى ب البيئة المعرفية Ba التي تمثل البنية التحتية، الوقت والمكان المحددين حيث يلتقي الأعضاء وجها لوجه بصورة شخصية أو من خلال فرق العمل، Hong P (2006, p: 3)، حيث تعتبر الأشركة من بين الأشكال الأسهل لتبادل المعرفة لأنها تنتقل بصفة عفوية عند كل موضع في العمل، لكن المعرفة تبقى في هذه الحالة في عقول المشاركين فيها ومن الصعب إعادة إنتاجها في وثيقة أو قاعدة بيانات، فهي مندمجة في الأفعال والممارسات في الواقع، حيث لاحظ (Nonaka & takeuchi, 1995) صعوبة الحصول على المعرفة الضمنية دون التفاعل بين الأفراد أو الجماعات.

- **الأخرجة Externalisation**: حيث تمثل عملية تحول المعرفة الضمنية وترجمتها في إطار شبكة من التفاعلات فيما بين الأفراد إلى معرفة ظاهرة يمكن فهمها من طرف الآخرين (Nonaka, Konno, 1998, p: 44)، إن تحول المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة بحيث تأخذ شكل مفاهيم، فرضيات أو نماذج، فكون المعرفة ملموسة ودائمة يجعل المشاركة فيها ونشرها

في كافة أنحاء المنظمة أكثر سهولة مع الآخرين، فمن خلال الحوار يتم تحويل المعرفة من الضمنية إلى الظاهرة.

- الاستيعاب (الأدخلة) **Internalisation**: وهي تحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ضمنية من خلال تكرار أداء المهمة حتى تصبح المعرفة الظاهرة مستوعبة مثل المعرفة الضمنية، كما تعرف على أنها تحويل التجارب والمعرفة الفردية إلى نماذج، فالاستيعاب هو التعلم عن طريق العمل، من قبل المستخدمين الذين يوسعون ويعيدون تشكيلها عن طريق معرفتهم الضمنية ويظهر التغيير في عمل وظائفهم ومهامهم، حيث أشار Nonaka بإعتبارها الأداة المثالية للوضع الداخلي تسمح بتسهيل عملية لاستيعاب المعرفة. حيث أطلق على المعرفة المنشأة من قبلها بالمعرفة التشغيلية (Adachi, 2011, p: 27)

- التجميع (الدمج) **Combinaison**: عملية تجميع المعرفة أو دمج المعرفة تتمثل في تحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ظاهرة، حيث تتطلب هذه الخطوة درجة عالية من الالتزام، وذلك لتضمنها نماذج فكرية واعتقادات وقيم شخصية، وهنا تلعب تكنولوجيا المعلومات دور المساعد، وذلك لأن المعرفة الظاهرة يمكن نقلها في المستندات والبريد الإلكتروني وقواعد البيانات، وكذلك من خلال الاجتماعات والجلسات، وهذا من خلال الخطوات الرئيسية لجمع المعرفة الداخلية والخارجية، ونشر، وتحرير، والمعالجة لجعلها أكثر قابلية للاستخدام، حيث تعتبر مزيج يسمح بنقل المعرفة بين المجموعات عبر المنظمات (Nonaka, 1997, p 2) فهي ليست بمعرفة جديدة بقدر ما هو إعادة تمثيل للمعرفة الظاهرة، مثل اعتماد المعرفة الظاهرة في تطوير برامج التكوين في المنظمة.

إن توليد المعرفة يعتمد على تفاعل مستمر ونشط بين المعرفة الضمنية والظاهرة في كافة أجزاء الدائرة الأربع، فلولب المعرفة وفقا لنموذج SECI يبين كيفية الحصول وتنظيم المعرفة الضمنية الفردية، فهو نشاط مستمر لتدفق المعرفة وتشاركها وتحويلها بين الأفراد والجماعات والمنظمة نفسها.

2- مدخل للتعلم التنظيمي

1-2 **التعلم التنظيمي**: يعبر التعلم التنظيمي عن قدرة المنظمة على خلق، اكتساب، تفسير، نقل وتشارك المعرفة، التي تهدف إلى تعديل سلوك الأفراد لتطوير المعرفة ورؤى جديدة (Emiliana, 2015, p: 592)، وأشار الباحثين Graham و Nafukho إلى أن التعلم التنظيمي هو عملية اكتساب المعارف وتنمية المهارات وزيادة القدرات والإبداع والتكامل في المعرفة

والتحسين المستمر في أنشطة المنظمة وقابليتها لاكتساب المعلومات والاستفادة منها بصفة مستمرة (3: Graham, Nafukho, 2008)

أشار Arbel إلى أن التعلم التنظيمي يتعلق بقدرة المنظمة على تعلم أفرادها وتنمية معارفهم ومهاراتهم (Arbel, 2009, p: 17)، ويعتبر التعلم التنظيمي عملية ديناميكية لإيجاد المعرفة واكتسابها وتكاملها بهدف تنمية الموارد والقدرات التي تتيح للمنظمات أداء أفضل، (Susana. P & al, 2005, p:3)

وفقا ل Huber فإن المنظمة تتعلم عندما تكتسب أي وحدة من وحداتها المعرفة التي تدرك أنها مفيدة للمنظمة، وفقا لغارفين (1985) فالمنظمة المتعلمة تعرف كيفية توليد المعرفة واكتسابها وتفسيرها ونقلها والاحتفاظ بها وتعتمد إلى تغيير سلوكها حتى تتمكن من استخدام مهاراتها ومعارفها الجديدة (Matej & al, 2018, p:57). حيث يمكن التعلم التنظيمي من اكتساب معارف ومهارات جديدة ومتنوعة، وهذا إستجابة ومواكبة للتغيرات الديناميكية، فالمنظمات الناجحة هي التي تعمل باستمرار لتحسين عملياتها وممارساتها استنادا إلى التعلم من التجارب السابقة، فالتعلم لا يعتمد فقط على جهود الاستثمار بقدر اعتماده على المعارف المتراكمة والخبرات التي تمتلكها المنظمة.

2-2 مستويات التعلم التنظيمي

يمكن للمنظمات أن تتعلم على ثلاثة مستويات بشكل فردي، ومن خلال الجماعة (الفرق)، ومن خلال المنظمة (على المستوى التنظيمي) (Steffen. S, 2016, p: 91)، حيث أنه يشير التعلم على المستوى الفردي إلى التغيرات في المهارات، الرؤى، المعرفة، المواقف، القيم المكتسبة من خلال الدراسة الذاتية، والتعليم القائم على التكنولوجيا، والملاحظة. (Michael J, 2002, p:25) فالتعلم الفردي هو عملية إنشاء واكتساب المعارف من طرف الفرد (الخلف، مصطفى، 2017، ص:37)

أما على مستوى المجموعة أو الفريق، يشمل التعلم الجماعي أو الفرقي زيادة المعرفة والمهارات والكفاءات التي يتم إنجازها داخل المجموعات (Michael J, 2002 , p:25). فتعلم الفريق يعتبر نمط مهم للتعلم وأكثر أهمية للعمل الجماعي، وأن لا يبقى التعلم الفردي منعزلا في زوايا معينة لا تستفيد منه المنظمة (منصور، الخفاجي، 2010، ص ص: 210 211)، فمن خلال التعلم الجماعي ستزداد قدرة المنظمة على الاستكشاف والاستغلال في آن واحد، وسيكون الأفراد مستعدين بشكل أفضل للعمل مع فرق متعددة الوظائف، وفهم مدى جدوى أنشطتهم في وحداتهم، ومعرفة أين يتناسب عملهم مع العملية الشاملة داخل المنظمة، وقبول التعلم

كمدخل لتحسين الأداء، والمشاركة في التعلم المستمر، ومشاركة المعرفة المكتسبة مع الأعضاء الآخرين (Hult, 1998)، فهؤلاء الأفراد أكثر قدرة على استغلال الموارد الداخلية واستكشاف الفرص الخارجية، فالتعلم الجماعي من قبل المنظمات يعزز القدرة التنظيمية على أداء المهام المزدوجة (Divesh Ojha & al, 2018).

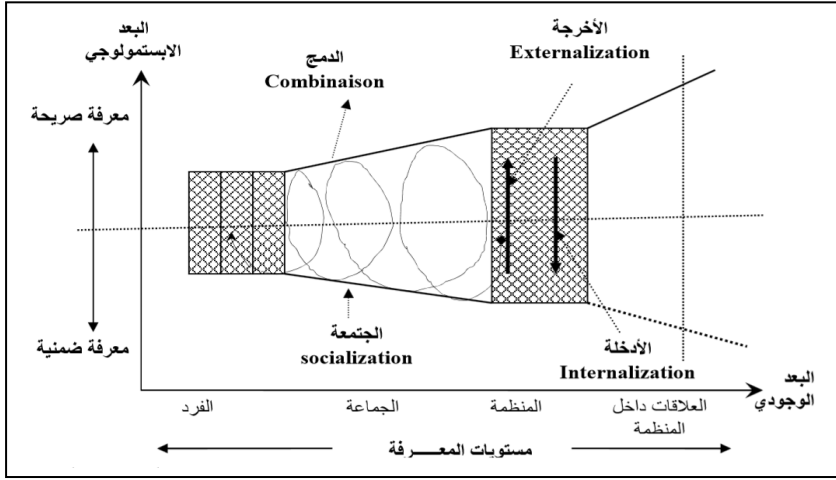
يعتبر (Bui & Baruch, 2012) أن التعلم على مستوى المنظمة هو مجموع التعلم الفردي والجماعي في المنظمة، وبالتالي يجب على منظمة التعلم أن تسعى باستمرار لتطوير وتطبيق السياسات والممارسات التي تشجع على الاستفادة من التعلم على جميع المستويات داخل المنظمة (Matej Janežič & al, 2018) ويعتمد نجاح المنظمة على الدوام بمدى قدرتها على اكتساب المعلومات والمهارات باستمرار وتبادلها بشكل سريع، والعمل على اكتشاف طاقات التعلم لدى جميع أفرادها، وتقويمها والاستفادة منها بما يخدم المصالح التنظيمية، عندها يمكن أن تتعلم المنظمة (سالم، 2005، ص ص: 65 66).

3-2 العلاقة بين توليد المعرفة والتعلم التنظيمي

عند تحليل العلاقة بين توليد المعرفة والتعلم التنظيمي، نجد أن كل من (Nonaka Takeuchi, 1995)، طورا نموذجا لتحويل المعرفة والذي يشير أن المعرفة الصريحة يمكن في الواقع أن تتحول إلى معرفة ضمنية، حيث إن مفتاح توليد المعرفة يكمن في تعبئة وتحويل المعرفة الضمنية (العمليات الاجتماعية)، التي استمدت من أبحاثهم بناء على عمليات الابتكار في المنظمات اليابانية (Nonaka, 2007)، حيث أكد Nonaka على أن المعرفة الجديدة تبدأ دائما مع الفرد.

كما يعتبر توليد المعرفة من أهم عمليات إدارة المعرفة التي تمكن من اكتساب المعارف وتعزيز القدرة على التعلم، وهذا من خلال التحول بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة الفردية والجماعية من أجل تعزيز مستويات التعلم بالمنظمة، ويعتبر هذا التحول عملية من الصعب إدارتها وكل ما نملكه هو توفير البيئة والأدوات التي تساعد على حدوثها، حيث تحدث عملية تحول المعرفة تلك ضمن أربع مراحل متداخلة يوضحها الشكل الموالي والتي ذكرها كل من (Nonaka & Takeuchi, 1995) ضمن نموذج إدارة المعرفة (SECI) Combination, Externalization, Socialization, Internalization.

الشكل رقم (01): لولب توليد المعرفة حسب نموذج Nonaka



Source: Adachi Yoshimichi, Article cité, P 29. نقلا عن

Ikujiro Nonaka (1994), A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, Organization Science, Volume 5, No 1, P 20.

من خلال الشكل رقم (01) نجد أن توليد المعرفة وفقا لنموذج Nonaka يتم على مستوى الفرد من خلال ما يحمله من قيم واتجاهات وخبرات ومهارات، وعلى مستوى الجماعة وما يترتب على ديناميكية الجماعة من معايير للسلوك بما تضمه من أفراد وجماعات وعمليات وأنشطة، وهذا من خلال التفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة وتميل إلى أن تصبح أوسع نطاقا وأسرع، وبالتالي فإن توليد المعرفة التنظيمية يمكن أن ينظر إليها باعتبارها عملية لولبية صاعدة، بدءا من المستوى الفردي تتحرك صعودا إلى المستوى الجماعي (مجموعة) وبعد ذلك إلى المستوى التنظيمي، وتصل أحيانا إلى مستوى المشترك بين المنظمات (Nonaka, 1994, P: 20). ووفقا لنموذج Nonaka الحلزوني للمعرفة فهي تزداد بالاستخدام والتشارك، عن طريق تبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأفراد من أجل نموها وتعظيمها لدى الفرد والجماعة والمنظمة، وسيتم التطرق لأهمية توليد المعرفة في دعم مستويات التعلم التنظيمي في النقطة الموالية.

3- أهمية توليد المعرفة في دعم مستويات التعلم التنظيمي بالمنظمات:

إن توليد المعرفة يمكن ويشجع تفاعل الأفراد المباشر في شكل أفراد أو فرق العمل، والتي تقوم على التفاعل الاجتماعي وتبادل المعارف والخبرات، والتكوين والتعلم أثناء العمل، حيث أن تشارك المعرفة يسمح بتنمية التعلم لديهم وهذا ما يساعدهم على اكتساب معارف جديدة من

خلال الحوارات والاجتماعات، وتقديم اقتراحات وحلول مفيدة للمشكلات كما هو الحال في عملية اتخاذ القرار (مسلم، 2009، ص:6)، فتوليد المعرفة يساهم في تدعيم مستويات التعلم الفردي والجماعي والتنظيمي بالمنظمات وذلك من خلال:

- **أشركة المعرفة:** تساعد أشركة المعرفة الأفراد على اكتساب الخبرة والمعرفة (طيبي، 2010، ص: 150)، إلا أن ذلك يتم عادة من خلال الأنشطة المشتركة كاللقاءات والمحادثات غير الرسمية وغيرها، ثم تتم عملية الاستنباط أي ما يسمى بالتجسيد عبر مناقشة تلك الخبرات وتحويلها إلى مفاهيم جماعية يمكن التعبير عنها بالكلمات أو الصور، وهناك طريقة غير محددة ومهمة لتسهيل التعلم من خلال التفاعل الاجتماعي عن طريق الجماعات المهنية باعتبارها جماعة ذاتية التنظيم تتشكل من أفراد قد يكونون موزعين جغرافيا أو تنظيميا، إلا أنهم يتواصلون بشكل منتظم لمناقشة قضايا ذات اهتمام مشترك، (إرما بيسرا سايبيروال، 2014، ص: 114-115)، نجد أن أشركة المعرفة تسمح بانتقال المعرفة الضمنية بين الأفراد والمجموعات من خلال تبادل الأفكار والخبرات والتجارب، فالخبرة المكتسبة من التجارب والممارسات السابقة تسمح بدعم مستوى التعلم الفردي الذي من خلاله يحدث التغير في سلوك الفرد (سالم، 2005، ص:46)، وبدوره التعلم الفردي ينمي ويدعم التعلم الجماعي والعكس صحيح، والتعلم الجماعي يدعم التعلم التنظيمي ويطور المنظمة ويرتقي بها إلى منظمة متعلمة (الخلف ومصطفى، 2017، ص: 38)، إن تحليل عملية الانتقال من مستوى تعلم إلى آخر تركز أساسا على التفاعلات الاجتماعية والروتينيات التي تجتمع في مصطلح أشركة المعرفة (Socialization) (عيشوش، 2015، ص: 49)

- **تجميع المعرفة (دمج):** تسمح عملية دمج المعارف وتركيب الخبرات الجماعية بخروج معرفة ظاهرية جديدة عبر استخدام مهارات تفكيرية عالية وأدوات متقدمة للنمذجة كحلول للمشكلات ودراسة الحالة وأدوات التحليل وهذا ما يساعد الأفراد على التعلم، وأخيرا يتم الاستيعاب عبر الممارسة العملية ضمن بيئة تساعد على ذلك كالمخابر وبيئة العمل الحقيقية وذلك ليعكس المتعلمون ما تعلموه من مفاهيم باستخدام مهارات التفكير النقدي فتزيد المعرفة غير الضمنية لديهم (سرحان، الحمامي، 2015، ص: 150)،

إن تحويل المعارف الظاهرة إلى معارف ظاهرة جديدة له أهمية في دعم تعلم الأفراد والجماعات، وتفعيل الذاكرة التنظيمية التي تعتبر المخزون الذي يمثل القاعدة المعرفية المشتركة بين أعضاء المنظمة، ويتم خزن المعرفة من أجل استخدامها في المستقبل، وتلعب

الذاكرة التنظيمية أو ما يسمى بمعرفة المنظمة دورا أساسيا في دعم التعلم التنظيمي (محمد أبو النصر، 2012، ص 141).

- أخرجة المعرفة: تساهم عملية أخرجة المعرفة من تحويل المعارف الضمنية إلى معارف ظاهرة من خلال الإتصال الشفوي، الحوار والإجتماعات...، التي يمكن بلورتها نظاميا بحيث يسهل مشاركتها مع الآخرين، كما تسجل في الذاكرة التنظيمية للإستفادة منها وإستخدامها لاحقا مما يعزز مستويات التعلم بالمنظمة، ومن أمثلة الأخرجة المعرفة إعداد تقرير حول الدروس المستفادة من مشروع ما، حيث يقوم أعضاء الفريق عند إعدادهم التقرير بتوثيق أو تجسيد المعرفة الضمنية التي اكتسبها أثناء عملهم في المشروع، وهذا يمكن الأفراد الذين يباشرون مشروعات لاحقة استخدام هذا التقرير في الحصول على المعرفة التي اكتسبها الفريق السابق لهم، (إرما بيسرا سايبوروال، 2014، ص ص: 114-115)، كما أن وضع المعرفة أمام الجميع من خلال إعداد تقارير حول ما تم تعلمه، تصبح المعرفة الضمنية متاحة وصريحة مما يمكن من تعلم الأفراد الآخرين والاستفادة منها (الجاموس، 2013، ص: 166)

- أدخلة المعرفة: تسمح أدخلة المعرفة بتحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ضمنية مما يعزز التعلم الفردي والتعلم الجماعي والتنظيمي، وذلك من خلال تعلم كيفية ممارسة الأعمال، واكتساب المهارات، والممارسة العملية، سواء بتقليد ذوي الخبرة، أو إتباع تعليمات مكتوبة، أو التجريب، ويستخدم في عملية الأَدْخلة الإرشادات والأدلة في التدريب على العمل واكتساب المهارات، أيضا التغير في المعتقدات والتصورات التي يكونها الأفراد عن عالمهم، وعن مجمل ما يمارسونه (Nonaka, et al, 2000)،

كما يجب على المنظمات تطوير آليات وممارسات تدعم أو تعزز توليد المعرفة التنظيمية وتشمل هذه الآليات أشركة المعرفة، والأَدْخلة، والتأثير الخارجي، وكذلك جميع ممارسات الإدارة التي توفر مناخا داعما للتعلم، هذه الممارسات هي جوهر القدرة على التعلم التنظيمي. (Gomes Matte Wojahn، 2017، ص : 165) ، ويمكن أن يحدث التعلم في المنظمات على ثلاثة مستويات الفردي الجماعي والتنظيمي، ويؤكد سينج أن "المنظمات لا تتعلم إلا من خلال الأفراد الذين يتعلمون"، فالتعلم التنظيمي يشير إلى زيادة الخبرات والمعارف الفردية والجماعية من خلال توليد المعارف وإكتسابها في إطار المنظمة.

4- علاقة توليد المعرفة بمستويات التعلم التنظيمي بمؤسسة كوندور

1-4 التعريف بمؤسسة كوندور CONDOR

Antar Trad Condor هو الاسم التجاري لمؤسسة CONDOR، وهي مؤسسة جزائرية تختص بإنتاج وتسويق الأجهزة الإلكترونية والأجهزة الكهرومنزلية تنتمي إلى مجمع بن حمادي، وتعتبر مؤسسة كوندور من المؤسسات العاملة في قطاع الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية، وقد تم إنشاؤها في أفريل 2002 كمؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة، تحت إسم Antar Tarde وبدأت نشاطها في فيفري 2003، ويوجد مقر المؤسسة بالمنطقة الصناعية لولاية برج بوعرييج على مساحة 281104 م²، برأس مال يقدر ب 2.450.000.000 دج، وتقع المؤسسة في المنطقة الصناعية لولاية برج بوعرييج، حيث يتمثل نشاطها في صناعة وتسويق الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية.

قدر العدد الإجمالي للتركيبة البشرية لمؤسسة كوندور ب 6397 فرد، كما قدر عدد الإطارات ب 487 إطار وهذا لسنة 2018.

2-4 الدراسة الميدانية

- عينة وأداة الدراسة: بغية دراسة علاقة عمليات توليد المعرفة بمستويات التعلم التنظيمي، وبالاعتماد على الدراسات السابقة، تم إعداد استبيان يتكون من 30 فقرة موجهة إلى لعينة من الإطارات والإطارات المسيرة بمؤسسة كوندور، والتي قدرت ب 53 فردا، وهذا بناء على 53 استمارة مسترجعة صالحة للدراسة من أصل 65 استمارة موزعة. بغرض تحليل البيانات واختبار الفرضيات تم الاعتماد على مقياس ليكترت Likert الخماسي لقياس إجابات المبحوثين لعبارات الاستبيان، وكانت الخيارات المتاحة أمام كل عبارة من عبارات المحاور السابقة كالتالي (غير موافق تماما، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماما)، ومن أجل تحديد النتيجة أو الاتجاه أعطيت لإحتمالات الإجابات السابقة الأوزان من 1 إلى 5.

- قياس ثبات الاستبيان

تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach حيث يستعمل كمؤشر لقياس صدق وثبات أداة الدراسة.

الجدول رقم(1): اختبار معامل ألفا كرونباخ لصدق وثبات استبيانه الدراسة

اختبار ألفا كرونباخ	عدد الفقرات
,907	30 فقرة

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS v 20.

يبين الجدول أعلاه النتائج المتحصل عليها لاختبار معامل ألفا كرونباخ لصدق وثبات استبيان الدراسة. حيث بلغت قيمة معامل ألفا-كرونباخ 907, , أي ما نسبته 90,7%، وهي قيمة مرتفعة وأكبر من الحد الأدنى 0.6 ما يدل على الاتساق الداخلي الجيد للاستبيان، وهذا ما يبين صدق وثبات الأداة المستعملة في هذه الدراسة.

3-4 إختبار فرضيات الدراسة

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2): نتائج تحليل التباين للانحدار ANOVA للتأكد من مدى ملائمة النموذج

لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	3,090	1	3,090	24,237	0.000
الخطأ	6,503	51	,128		
المجموع الكلي	9,593	52	/		

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS v 20.

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (2) يتضح أن قيمة F المحسوبة بلغت 24,237 بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha=0.05$)، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج وملائمته لاختبار الفرضية الرئيسية، ولدراسة توليد المعرفة بمختلف أبعادها على مستويات التعلم التنظيمي تم استخدام تحليل الانحدار البسيط.

الجدول رقم (3): نتائج تحليل اختبار الارتباط والانحدار البسيط لعمليات توليد المعرفة

ومستويات التعلم التنظيمي

المتغير المستقل توليد المعرفة X							المتغير التابع: مستويات التعلم التنظيمي Y
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد R^2	B	الخطأ المعياري	قيمة T المحسوبة	معامل الانحدار	
Sig	R	R^2	B	الخطأ المعياري	قيمة T المحسوبة	معامل الانحدار	
,000	,568 ^a	,322	,442	,35707	5,968	,568	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS v 20.

يبين الجدول رقم (3) أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لعمليات توليد المعرفة ومستويات التعلم التنظيمي عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) بالمؤسسة محل الدراسة، حيث أن معامل الارتباط بين المتغيرين قدر بـ568، في حين كان معامل التحديد (322)، أي أن ما نسبته من 32,3% من تغييرات تحدث في التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعود إلى توليد المعارف، كما بلغت درجة التأثير ($B=,442$) وهذا يعني أن التغيير في قيمة متغير توليد المعارف بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (442)، في المتغير التابع التعلم التنظيمي، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة حيث بلغت ($T=5,968$) وهي دالة عند مستوى المعنوية، وبناء على معامل الارتباط والأثر بين المتغير المستقل توليد معرفة والمتغير التابع التعلم التنظيمي، نقبل الفرضية الرئيسية والتي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لعمليات توليد المعرفة ومستويات التعلم التنظيمي بمؤسسة Condor.

الجدول رقم (4): معاملات نموذج الانحدار الخطي لعمليات توليد المعرفة ومستويات

التعلم التنظيمي

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيم اختبار T	مستوى الدلالة Sig
	الخطأ المعياري	Bêta			
الثابت	2,121	,355		5,968	0,00
توليد المعرفة	,442	,090	,568	4,923	,000

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS v 20.

من خلال الجدول رقم (4) يمكننا التوقع بقيمة التغير في التعلم التنظيمي بالاعتماد على

توليد المعرفة من خلال المعادلة الانحدار الآتية:

$$\text{التعلم التنظيمي} = 2,121 + ,442 \times \text{توليد المعرفة}$$

- إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الجدول رقم (5): نتائج تحليل اختبار الارتباط والانحدار لبعدها شركة المعرفة ومستويات

التعلم التنظيمي

المتغير المستقل: شركة المعرفة Socialization x1							
المتغير التابع: مستويات التعلم التنظيمي	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	B	الخطأ المعياري	قيمة T المحسوبة	معامل الانحدار Bêta	مستوى الدلالة Sig
	,509 ^a	,259	,332	,37325	7,811	,509	,000

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS v 20.

يبين الجدول رقم (5) أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لعملية شركة المعرفة في دعم مستويات التعلم التنظيمي بمؤسسة Condor، عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ ، حيث أن معامل الارتباط بين المتغيرين قدر بـ 509^a، في حين بلغ معامل التحديد (259)، أي أن ما نسبته 25,9% من تغيرات تحدث في التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعود لأشركة المعرفة، كما بلغت قيمة درجة التأثير $(B=,332)$ وهذا يعني أن التغير في قيمة متغير شركة المعرفة بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (332)، في المتغير التابع التعلم التنظيمي ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة حيث بلغت $(T=7,811)$ وهي دالة عند مستوى المعنوية، وبناء على معامل الارتباط والأثر بين المتغير المستقل شركة المعرفة والمتغير التابع التعلم التنظيمي، نقبل الفرضية الفرعية الأولى.

إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الجدول رقم (6): نتائج تحليل اختبار الارتباط والانحدار لبعدها شركة المعرفة والتعلم

التعلم التنظيمي

المتغير المستقل: أخرجة المعرفة Externalization X2							
المتغير التابع: مستويات التعلم التنظيمي	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	B	الخطأ المعياري	قيمة T المحسوبة	معامل الانحدار Bêta	مستوى الدلالة Sig
	,366 ^a	,134	,240	,40367	9,586	,366 ^a	,000

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS v 20.

يبين الجدول رقم (6) أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لعملية لأخرجة المعرفة في دعم مستويات التعلم التنظيمي بمؤسسة Condor، عند مستوى دلالة $(0.05=\alpha)$ ، حيث أن معامل الارتباط بين المتغيرين قدر بـ 366، في حين بلغ معامل التحديد (134)، أي أن ما نسبته من 13,4% من تغييرات تحدث في التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعود لأخرجة المعرفة، كما بلغت درجة التأثير $(B=240)$ ، وهذا يعني أن التغيير في قيمة متغير أخرج المعرفة بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (240)، في المتغير التابع التعلم التنظيمي ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة حيث بلغت $(T=240)$ وهي دالة عند مستوى المعنوية، وبناء على معامل الارتباط والأثر بين المتغير المستقل أخرج المعرفة والمتغير التابع التعلم التنظيمي، نقبل الفرضية الفرعية الثانية.

الجدول رقم (7): نتائج تحليل اختبار الارتباط والانحدار لبعد إدخال المعرفة ومستويات التعلم التنظيمي

المتغير المستقل: إدخال المعرفة Internalization X3							
المتغير التابع: مستويات التعلم التنظيمي	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	B	الخطأ المعياري	قيمة T المحسوبة	معامل الانحدار Beta	مستوى الدلالة Sig
	,483 ^a	,234	,359	,37969	6,679	,483 ^a	,000

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS v 20.

يبين الجدول رقم (7) أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لعملية إدخال المعرفة في دعم مستويات التعلم التنظيمي بمؤسسة Condor عند مستوى دلالة $(0.05=\alpha)$ ، حيث أن معامل الارتباط بين المتغيرين قدر بـ 483، كما بلغ معامل التحديد (234)، أي أن ما نسبته من 23,4% من تغييرات تحدث في التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعود لإدخال المعرفة، كما بلغت درجة التأثير $(B=359)$ وهذا يعني أن التغيير في قيمة متغير إدخال المعرفة بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (359)، في المتغير التابع التعلم التنظيمي ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة حيث بلغت $(T=6,679)$ وهي دالة عند مستوى المعنوية، وبناء على معامل الارتباط والأثر بين المتغير المستقل إدخال المعرفة والمتغير التابع التعلم التنظيمي، نقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

الجدول رقم (8): نتائج تحليل اختبار الارتباط والانحدار لعملية تجميع المعرفة والتعلم

التنظيمي

المتغير المستقل: تجميع (دمج) المعرفة X4 Combinations							
المتغير التابع: مستويات التعلم التنظيمي	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	B	الخطأ المعياري	قيمة T المحسوبة	معامل الانحدار Bêta	مستوى الدلالة Sig
	,538 ^a	,289	,313	,36561	9,051	,538 ^a	,000

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS v 20.

يبين الجدول رقم (8) أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لعملية تجميع المعرفة في دعم مستويات التعلم التنظيمي بمؤسسة Condor عند مستوى دلالة $(0.05=\alpha)$ ، حيث أن معامل الارتباط بين المتغيرين قدر بـ 538، كما بلغ معامل التحديد (289)، أي أن ما نسبته من 28,9% من تغييرات تحدث في التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعود لتجميع المعرفة، كما بلغت درجة التأثير $(B=,313)$ وهذا يعني أن التغيير في قيمة متغير تجميع المعرفة بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (313)، في المتغير التابع التعلم التنظيمي ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة حيث بلغت $(T=9,051)$ وهي دالة عند مستوى المعنوية، وبناء على معامل الارتباط والأثر بين المتغير المستقل تجميع (دمج) المعرفة والمتغير التابع التعلم التنظيمي، نقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

آليات توليد المعرفة بمؤسسة كوندور: من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة والنتائج الإحصائية تظهر أهمية آليات توليد المعرفة ودعمها للتعلم التنظيمي بمؤسسة كوندور خلال:

أشركة المعرفة بالمؤسسة: تسعى مؤسسة كوندور من خلال شركة المعرفة لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية من خلال تشجيع الأفراد على تشارك معلوماتهم ومعارفهم وخبراتهم وتجاربهم، وذلك من خلال تفاعل الأفراد والجماعات لاكتساب أفكار ومعارف جديدة داخل المؤسسة، كما تعمل مؤسسة كوندور على توفير بيئة تدعم تحويل المعرفة من خلال خلق الثقة والالتزام وتسهيل الاتصالات مما يساهم في تنمية معارف ومهارات أفرادها ودعم تعلم في فرق عمل وبالتالي دعم التعلم التنظيمي، وقد دعم معامل الارتباط بين شركة المعرفة ومستويات التعلم التنظيمي 0,509.

أخرجت المعرفة بالمؤسسة: تسعى المؤسسة إلى تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرية من خلال العمل على توفير بيئة حوار، وعقد الاجتماعات، وحلقات النقاش لتشارك المعارف والمهارات والخبرات من أجل نقل المعارف وتبادلها لتحقيق التعلم الجماعي، كما تستقطب المؤسسة مجموعة خبراء بما يهدف إلى نقل المعلومات والمعارف ومشاركتها من أجل تنمية مهارات أفرادها، ولما كابت التغييرات ومواجهة المنافسة تعمل مؤسسة كوندور على إكتساب المعارف الجديدة من خلال تعلم أفرادها المستمر من خلال المشاركة في الورشات والملتقيات الدولية والأيام الدراسية، كما تهدف إلى خزن المعارف إلكترونيا وتسهيل الوصول إليها ومشاركتها، وقدر معامل الإرتباط بين أخرجت المعرفة ومستويات التعلم التنظيمي بـ366، فعلى المؤسسة العمل أكثر من أجل الإستفادة من المعارف الضمنية وأن لا تجعلها محصورة في فرق وأفراد.

أدخلت المعرفة بالمؤسسة: تشجع المؤسسة على تحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ضمنية من خلال تشجيع التعلم عن طريق العمل من أجل إستيعاب المعارف، وهذا من خلال نشر المعارف وتوزيعها وضمان نقلها إلى الأفراد والجماعات مما يدعم تنمية معارف ومهارات أفرادها، كما تسعى المؤسسة إلى استيعاب المعرفة عن طريق الحوار والاجتماعات وحلقات النقاش لتعزيز التعلم الجماعي والفردى والتنظيمي، حيث قدر معامل الإرتباط بين أدخلت المعرفة ومستويات التعلم التنظيمي بـ0,483.

تجميع (دمج) المعرفة بالمؤسسة: إن تحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ظاهرة جديدة (دمج المعرفة) يتم داخل مؤسسة كوندور يتم من خلال توفير وسائل الاتصال والتكنولوجيات المناسبة لنشر المعارف بين الأفراد والجماعات، وتتوفر بالمؤسسة قواعد بيانات ملائمة لتخزين خبراتها ومعارفها لاسترجاعها عند الحاجة وهذا ما يمكن الأفراد من التعلم من الماضي (الخبرات) لتعزيز معارفهم ومهاراتهم مما يعزز العلم الفردي، كما تسعى المؤسسة إلى تسهيل الوصول للمعلومات والمعارف من خلال الولوج عبر قواعد بيانات المؤسسة، وقدر معامل الإرتباط بين تجميع المعرفة ومستويات التعلم التنظيمي بالمؤسسة بـ0,538.

من خلال إجابات إطارات مؤسسة كوندور نجد أن المؤسسة تسعى إلى اكتساب المعرفة الظاهرة والضمنية والعمل على تقاسمها وتشاركها وإستخدامها وفق فرق عمل، كما تسعى إلى مواكبة كل ما هو جديد والتعلم من المنظمات الأخرى وسابقة للحصول على المعارف لرفع من قدرات وخبرات إطاراتها فالمشاركة في الملتقيات تسمح بتعلم الاطارات وتزويدهم بالمعارف وتحسين مهاراتهم من خلال إكسابهم الثقة من خلال التعلم من الآخرين فينعكس ذلك إيجاباً

على أدائهم مما يؤدي بهم إلى يصبحوا معلمين يساعدون في نقل المعارف على المستوى الفردي والجماعي بالمؤسسة. فعلى المؤسسة أن تسعى وبإستمرار لتعلم عبر اكتشاف وتوليد معارف جديدة من خلال المشاركة في الفعاليات الدولية والوطنية لإكتساب المعارف الجديدة والخبرات والمعلومات والعمل على تشاركتها للإسفادة منها في إتخاذ القرارات، ومواكبة كل ما هو جديد.

تحليل النتائج

من خلال تحليل نتائج الاستبيان وبالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS، يتبين أن مؤسسة كوندور تسعى إلى تبني التعلم التنظيمي وتوليد وتدفع المعارف على مستواها، ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي وإختبار فرضيات الدراسة تم قبول الفرضيات الأربع، وذلك لوجود علاقة متوسطة ذات دلالة معنوية لعمليات توليد المعرفة كأحد أهم عمليات إدارة المعرفة من (أشركة، أدخله، تجميع وأخرجه المعارف) في دعم مستويات التعلم التنظيمي (الفردي والجماعي والتنظيمي) بمؤسسة كوندور.

الخلاصة

تعتبر عملية توليد المعرفة من أهم عمليات إدارة المعرفة، حيث تساهم في دعم التعلم داخل المنظمة من خلال تدفق المعارف، ومن خلالها يتم إتاحة الفرصة لإستفادة الأفراد من التعلم والتكوين وتبادل الخبرات، حيث أن اكتساب وتوليد المعرفة يتم من خلال آليتين يتمثلان في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، وتحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، وهذا ما يدعم تفاعل الأفراد والجماعات ويدفعهم للتعلم وتحقيق أهداف المنظمة.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين عمليات توليد المعرفة (أشركة، أدخله، الأخرجه، وتجميع المعارف) ومستويات التعلم التنظيمي، وهنا تظهر حاجة مؤسسة محل الدراسة للاهتمام المستمر بتوليد المعارف على مستوى أقسامها وفروعها من أجل دعم وتسهيل تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة.

تظهر على المؤسسة ايلاء أهمية لإدارة المعرفة ضمن استراتيجياتها، لتوجيه أنماط تسييرها وسلوكياتها لدعم توليد وتدفع المعارف بالمؤسسة، وهذا من خلال الاستغلال الأمثل للمعارف بما فيها الضمنية ومنح الأهمية لتوليدها واستخدامها ومشاركتها.

إن توجه إدارة المؤسسة محل الدراسة Condor للتعلم التنظيمي سيتحقق أكثر من خلال توليد المعارف وتدفعها على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، حيث تظهر ضرورة اهتمام المؤسسة بالتدفع وانسياب المعارف وتشاركتها على مستوى أقسامها، وهذا من خلال الاهتمام

أكثر بتوليد معارف جديدة أكثر وبتخزينها للإستفادة منها مستقبلا من خلال تبني الأساليب والنماذج الداعمة لذلك.

تظهر في آفاق الدراسة أهمية دراسة علاقة إدارة المعرفة وتوليد المعارف بمعدلات ومؤشرات التعلم وتحسين الأداء المنظمي، وهذا بإسقاط الدراسة على مستوى القطاع الصناعي والخدماتي للمؤسسة الجزائرية.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

الكتب

- أبو النصر، مدحت محمد، (2012)، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الجاموس، عبد الرحمن، (2013)، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة مدخل تحليلي، دار وائل، عمان-الأردن.
- الجاني، أكرم سالم، (2012)، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- الخلف، طاهر محمد، مصطفى، يوسف، (2017)، إدارة المنظمات المتعلمة (الذكية)، ألفا للوثائق، الجزائر.
- راجيف سايبورال إيما بيسرا، (2014)، إدارة المعرفة النظم والعمليات، ترجمة محمد شحاته وهي، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.
- الزبادات، محمد، (2014)، اتجاهات معاصرة في لإدارة المعرفة، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- سالم، سعيد، (2005)، منظمات التعلم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، مصر.
- الصاوي، ياسر، (2007)، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- طيطي، خضر مصباح، (2010)، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- عليان، مصطفى، (2014)، إقتصاد المعلومات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- منصور، محسن، الخفاجي، نعمه، (2010)، نظرية المنظمة مدخل العمليات، دار البيازوري، عمان الأردن.

المجلات:

- عبد نايف باسم، النعيمي صلاح، (2013)، دور عمليات إدارة المعرفة في تطوير الكفايات الجوهرية دراسة تحليلية، مجلة الدنانير الجامعة العراقية، العدد الرابع، 237-274، العراق.
- سرحان عماد، الحمادي علاء، (2015)، اقتراح إدارة المعرفة لبناء بيئة حقيقية للتعليم الالكتروني، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، جامعة آل البيت، المجلد 21- العدد 2، 137-165، الأردن.

المدخلات:

- مسلم، علي، (2009 1-4 نوفمبر)، إدارة المعرفة مفهومها وعملياتها وتحدياتها وأثرها في النواتج التنظيمية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.

الرسائل الجامعية:

- عيشوش، خيرة، (2015)، بناء منظمة وتأثيره على تبني وإستدامة الابداع التنظيمي دراسة قياسية - مجمع صيدال نموذجاً-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر.

المراجع باللغة الأجنبية:

- Marquardt, Michael J, (2002), **Building the Learning Organization Mastering The 5 Elements For Corporate Learning**, Second Edition, Davies-Black Publishing, USA.
- Steffen Soulejman Janus, (2016), **Becoming A Knowledge-Sharing Organization : A Handbook for Scaling Up Solutions through Knowledge Capturing and Sharing**, International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, United States.
- Adachi Yoshimichi, (2011), **An Examination of the SECI Model in Nonaka's Theory in terms of the TEAM Linguistic Framework**, **Bulletin of the Faculty of International Policy**, Yamanashi Prefectural University, Issue 6, Japon.
- Divesh Ojha, Chandan Acharya, Danielle Cooper, (March 2018), **Transformational Leadership and Supply Chain Ambidexterity: Mediating Role of Supply Chain Organizational Learning and Moderating Role of Uncertainty**, **International Journal of Production Economics**, Vol 197, 215-231.
- George P. Huber, (1991), **Organisational learning: the contributing processes and the literatures**, **Organization Science**, Vol. 2, No. 1, Special Issue, 88-115.
- Giancarlo Gomes, Rafeale Matte Wojahn, (2017), **“Organizational learning capability, innovation and performance: study in small and medium-sized enterprises (SMES)”**, **Revista de Administração** 52.
- Graham, C, Nafukho, F, (2008), **Exploring Organizational Learning Mechanisms In Small-Size Business Enterprises**, **New Horizons In Adult Education & Human Resource Development**, Vol 22, Issue 1, 4-23.
- Ji-Hong P, (2006), **The Role Of Trust On Knowledge Creation In A Virtual Organization: a Social Capital Perspective**, **Journal of Knowledge Management Practice**, Vol 7, Issue 4,

- Matej Janežič, & al, (2018), Modeling a learning organization using a Molecular Network Framework, **Computers & Education**, 118, 56-69.
- Nonaka Ikujiro, (1997), Organizational Knowledge Creation, The Knowledge Advantage Conference held November 11-12, International **Journal of Production Economics**.
<http://www.uky.edu/~gmswan3/575/nonaka.pdf>
- Nonaka Ikujiro, Konno N, (1998), The Concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation, **California Management Review**, University of California, Volume 40, N 3, 40- 54, USA.
- Nonaka, Ikujiro, (1994), A Dynamic theory of organizational knowledge creation, **Organization Science**, Volume 5, Issue1, 14-37.
- Nonaka, Ikujiro, (2007), The knowledge creating company, **Harvard Business Review**, Volume 85, Issue 7&8, USA.
- Sri Pudjiarti, Emiliana, Suparjo, (June 2015), Creating Competitive Advantages through Organizational Learning Based on Knowledge Sharing Culture and Altruist Spirit in Private Universities, **International Journal of Management Excellence**, Volume 5 No.2, 591-598.
- Susana Pérez Lopez, José Manuel Montes Peon, Camilo José Vazquez Ordas, 2005, Organizational Learning as a Determining Factor in Business Competitiveness, " **The Learning Organization**, Vol. 12 No. 3, pp. 227-245.
- Arbel, G, (2009), **Exploring The Contribution Of Guided Reflection To Organizational Learning Implications To Educational Organizations**, Ph.D, North central University, États-Unis.
- Dinakar Divya, (2009), Knowledge Management Models A compilation of various Knowledge Management Models in practice: Management & Decision Control Systems, **Spring**.
<https://pdfs.semanticscholar.org/4cbc/d5797d4c7fc401a4076f29fb2b2a7f7d4f03.pdf>
- Yogesh Malhotra,(2002), **Knowledge Transfer**, Copyright 2002,Consulted in 17-08-2019, on :www.yogeshmalhotra.com

الملاحق: (الإستبيان)

المتغير المستقل : آليات توليد المعرفة	
أشركة المعرفة Socialisation	
تشجع المؤسسة الأفراد على تشارك معلوماتهم ومعارفهم وخبراتهم مع الآخرين	
تشجع المؤسسة الأفراد على تبادل المعلومات والمعارف المتجددة	
تحرص المؤسسة على نشر وتبادل المعرفة بين الأفراد والجماعات.	
تتوافر بالمؤسسة وسائل الاتصال والتكنولوجيات المناسبة لنشر المعرفة بين الأفراد.	
تشجع تبادل الخبرات والأفكار والمهارات	
أخرجة المعرفة Externalisation	
تعمل المؤسسة على نقل المعارف ومعالجتها من خلال الحوار	
تسعى المؤسسة إلى توليد معارف ظاهرة من معارف وخبرات سابقة	
توفر المؤسسة بيئة حوار لتشارك المعارف والمهارات والخبرات	
تهدف المؤسسة إلى خزن المعرفة وتسهيل الوصول إليها ومشاركتها بسهولة	
إدخال المعرفة Internalisation	
تسعى المؤسسة إلى استيعاب المعرفة من خلال التعلم عن طريق العمل	
تعمل المؤسسة على توزيع المعرفة ونشرها والوصول لها وتسهيل الوصول لها	
تحرص المؤسسة على نشر وتبادل المعرفة بين الأفراد والجماعات.	
تتوفر بالمؤسسة وسائل الاتصال والتكنولوجيات المناسبة لنشر المعارف بين الأفراد.	
تسعى المؤسسة إلى استيعاب المعرفة من خلال التعلم عن طريق الحوار والاجتماع	
تجميع (دمج) المعرفة Combinaison	
تعمل المؤسسة على نقل المعارف ومعالجتها من خلال الاجتماعات	
تقوم المؤسسة بتوثيق وتنظيم معارفها وخبراتها وخزنها للمحافظة عليها	
توفر المؤسسة الأدوات اللازمة لخزن المعارف وإعادة استفادة منها مرة أخرى	
تقوم المؤسسة بخزن معارف أفرادها إلكترونياً.	
المتغير التابع: مستويات التعلم التنظيمي	
التعلم الفردي	
تشجع المؤسسة أفرادها على التعلم لتحقيق أهدافها.	
تتيح المؤسسة فرص التعلم لتنمية معارف ومهارات أفرادها.	
يتعلم الأفراد بالمؤسسة من المشكلات التي تصادفهم	
تسعى المؤسسة إلى اكتساب المعلومات والمعارف والخبرات من خلال الاستثمار في تعلم أفرادها.	
التعلم الجماعي	
تشجع المؤسسة التعلم في فرق عمل بما يمكنهم من اكتساب مهارات وقدرات جديدة.	
تعتمد المؤسسة على تعلم أفرادها من خلال فرق داخلية متعددة الخبرات.	
يتواصل الأفراد فيما بينهم لتبادل المعارف والخبرات والمهارات	
يتناقش الأفراد في شكل جماعات لاكتساب أفكار ومعارف جديدة	
التعلم التنظيمي	
توفر المؤسسة الدعم المادي والمعنوي لتنمية قدرات الافراد على تعلم مهارات جديدة.	
تشجع المؤسسة الأفراد على التعلم المستمر بما يمكنها أن تكون منظمة متعلمة.	
تعتمد المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات من أجل نشر المعرفة والمعلومات بين الأقسام والإدارات.	
تسعى المؤسسة إلى تسهيل الاتصالات بين الأفراد.	