

إدارة المعرفة كأسلوب إداري حديث لبناء منظمات متعلمة  
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الجلفة -

Knowledge Management as a modern Administrative Style for Building Educated  
Organizations

Case Study of Algeria Telecommunications Corporation - Djelfa Agency-

ضيف سعيدة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جامعة زيان عاشور - الجلفة - ، dif.saida@gmail.com

تاريخ النشر: 2019/12/31

تاريخ القبول: 2019/12/14

تاريخ الاستلام: 2019/12/02

**ملخص:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد إدارة المعرفة على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الجلفة - ، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بالمؤسسة والبالغ عددهم (278) موظف، حيث تم اختيار عينة تتكون من (91) فرداً، وتم تصميم استبانة اشتملت على (38) فقرة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، ووزعت الاستبانات على عينة الدراسة، بلغ المسترجع منها (75) استبانة، وبعد المعالجة الإحصائية بالاعتماد على برنامج الـ SPSS 24 تم تأكيد وجود علاقة إحصائية وأثر إيجابي لإدارة المعرفة بأبعادها المختلفة على المنظمة المتعلمة من جهة نظر العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر.

**كلمات مفتاحية:** إدارة المعرفة - التعلم التنظيمي - المنظمة المتعلمة - مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الجلفة.

**تصنيف JEL:** M01-M20

**Abstract:** This study aimed to identify the impact of the dimensions of knowledge management of the educated organizations from the perspective of employees of the Foundation of Algeria Telecom - Agency Djelfa -, The study community is composed of all employees of Telecom Algiers and numbered (278), A sample of (91) employees was selected, of which (75) were retrieved, The questionnaire, which included (38) a paragraph, was designed as the main tool for collecting information from the study sample.

After statistical treatment based on the SPSS 24 program, it was confirmed that there is a statistical relationship and a positive impact of knowledge management in its various dimensions on the educated organization from the point of view of the employees of Foundation of Algeria Telecom, Agency Djelfa .

**Keywords:** Knowledge Management, Organizational Learning, educated organizations, Algeria Telecommunications Corporation..

**Jel Classification Codes:** M01-M20

**Résumé:** Cette étude visait à identifier l'impact des dimensions de la gestion des connaissances des organisations éduquées du point de vue des employés de la Fondation d'Algérie Telecom - Agence Djelfa - . Le groupe d'étude est composé de tous les employés de Télécom Alger et est numéroté (278). , Un échantillon de (91) employés a été sélectionné, dont (75) ont été récupérés. Le questionnaire, qui comprenait (38) un paragraphe, a été conçu comme le principal outil de collecte d'informations à partir de l'échantillon de l'étude.

Après traitement statistique basé sur le programme SPSS 24, il a été confirmé qu'il existait une relation statistique et un impact positif de la gestion des connaissances dans ses différentes dimensions sur l'organisation éduquée du point de vue des employés de Fondation of Algeria Telecom.

**Mots-clés:** gestion des connaissances, apprentissage organisationnel, l'organisation éduquée, agency Algérie telecom, Agence Djelfa .

**Codes de classification de Jel:** M01-M20

## مقدمة:

نتيجة للتغيرات المتسارعة والانفجار المعرفي، أصبح لإدارة المعرفة أهمية كبيرة في عالم الأعمال حيث تعد إحدى المداخل الحديثة في تسيير أهم موارد المنظمات وأحد أصولها اللامادية، وفي الوقت الذي تعيش فيه المنظمات عصرا جديدا عرف تغيرات عميقة زادت من حدة المنافسة، ودفعت بالمؤسسات لإعادة النظر في كيفية مواكبتها لمتطلبات وضروريات التغيير، وعليه أصبح تعلم المنظمات وانتهاج مبادئ وأسس إدارة المعرفة، هو مفتاح التفوق والوصول إلى الريادة واقتحام الأسواق والتغلب على منافسيها، حيث أن المنظمات الرائدة اليوم هي من المنظمات القائمة على المعرفة أو ما يعرف اليوم بالمنظمات المتعلمة والتي يمكن من خلالها لأفراد المنظمة اكتساب المعارف وتخزينها والتشارك فيها و، وتوفير جميع الآليات لتطبيقها، حيث تمكن المنظمة المتعلمة انطلاقا من مواردها البشرية من خلال معارفهم وخبراتهم، وأفكارهم، مهاراتهم بناء وتعزيز ركائز المنظمة المتعلمة.

## 1. الإطار المنهجي للدراسة

## 1.1. الإشكالية: مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالي:

هل هناك أثر لممارسة أسلوب إدارة المعرفة في بناء المنظمات المتعلمة من وجهة نظر الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر؟ وتحت هاته الإشكالية تندرج مجموعة من التساؤلات الفرعية:

هل هناك أثر لعملية اكتساب المعرفة في بناء المنظمات المتعلمة من وجهة نظر الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة؟

هل هناك أثر لعملية تخزين المعرفة في بناء المنظمات المتعلمة من وجهة نظر الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة؟

هل هناك أثر لعملية توزيع المعرفة في بناء المنظمات المتعلمة من وجهة نظر الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة؟

هل هناك أثر لعملية تطبيق المعرفة في بناء المنظمات المتعلمة من وجهة نظر الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة؟

هل هناك أثر لأبعاد إدارة المعرفة مجتمعة في بناء المنظمات المتعلمة من وجهة نظر الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة؟

2.1. أهمية الدراسة: يكتسي البحث أهميته من خلال تطرقه إلى مفهومين حديثين، وهما إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة باعتبارهما موضوعين رئيسيين في مجال الفكر الإداري الحديث، بالإضافة إلى تناوله لأثر أبعاد إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) في تحول المنظمات إلى منظمات متعلمة، ومن خلال نتائج هذه الدراسة يمكن رفع جملة من الاقتراحات، والتي قد تساهم في إرساء أهم أسس المنظمة المتعلمة، وقد يكون لها الأثر في جعل هذه المؤسسة تعزز أصولها المعرفية والفكرية واستغلالها في أنشطتها وعملياتها، وجعل عمليات اكتساب المعرفة، وتقاسمها وتطبيقها هي جوهر بناء المنظمة المتعلمة، وهذا ما نعتقد أنه سيحقق لها الريادة والاستدامة التنافسية في مواكبة التغيرات وتحسين الأداء.

## 3.1. أهداف الدراسة:

إثراء الإطار النظري للموضوع من خلال التعرف على الأدبيات والدراسات ذات الصلة بمواضيع إدارة المعرفة وبالمنظمة المتعلمة.

التعرف إلى مدى توافر أبعاد إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الجلفة - من وجهة نظر الموظفين.

التعرف إلى مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة (التعلم التنظيمي - التفكير النظري - الالتزام الشخصي - النماذج الذهنية - الرؤية المشتركة - فرق العمل) في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الجلفة - من وجهة نظر الموظفين.

إبراز مساهمة إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة باعتبارها مفهوما حديثا في الفكر الإداري في الوصول إلى المنظمات المتعلمة.

تقديم بعض الاقتراحات لمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الجلفة - على ضوء النتائج المتوصل إليها في الدراسة.

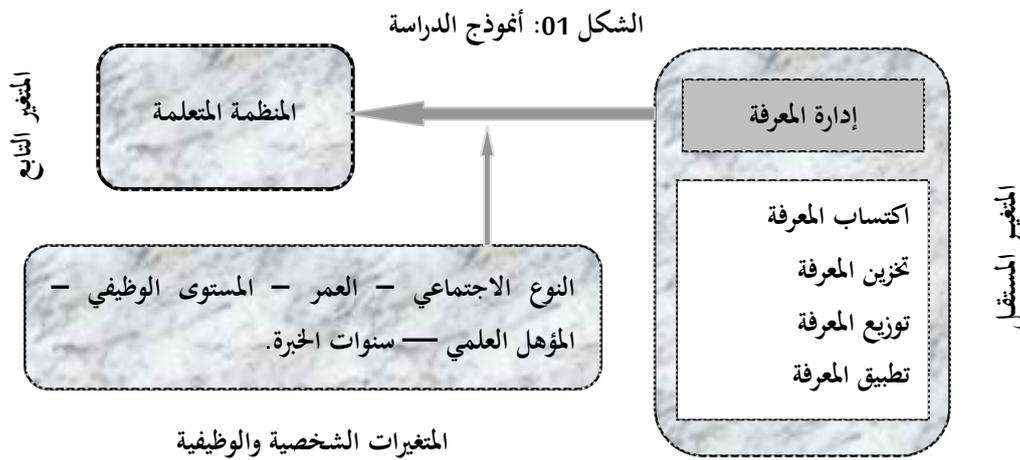
استثارة الطلبة للقيام بأبحاث ودراسات أخرى حول القيادة التحولية والمنظمة المتعلمة، في عدد من المؤسسات الجزائرية.

4.1. فرضيات الدراسة: من خلال مراجعة مجموعة من المصادر المتعلقة بموضوع الدراسة يمكن صياغة الفرضيات التالية:  
 الفرضية الرئيسية: "لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة) على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة."  
 الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية اكتساب المعرفة على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تخزين المعرفة على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية توزيع المعرفة على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تطبيق المعرفة على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة.

5.1. المنهج المتبع في الدراسة: من أجل معالجة موضوع الدراسة من جوانبه المختلفة، ومحاولة الإجابة على إشكالياتها العامة وتساؤلاتها الفرعية واختبار فرضياتها اعتمد الباحثان المنهج الوصفي - التحليلي بأسلوبيه (النظري والميداني)، كونه يعبر عن الظاهرة المدروسة بشكل كمي وكيفي، فعلى صعيد الدراسة الوصفية، سيتم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على البحوث النظرية والميدانية لبناء الإطار النظري للدراسة، والوقوف عند أهم الدراسات السابقة، التي تشكل رافدا حيويا في الدراسة وما تتضمنه من محاور معرفية، وذلك من أجل وصف المفاهيم الواردة في الدراسة وصفا علميا، بالإضافة إلى وصف العلاقة القائمة بين المفاهيم الأساسية في هذه الدراسة، والوصول إلى نتائج تحقق أغراض الدراسة، كما سنعتمد على تقنية دراسة الحالة على المؤسسة محل الدراسة لإسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على الاستمارات.

6.1. أنموذج الدراسة: في ضوء القيام بمراجعة مجموعة منتقاة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بأبعاد الدراسة وأبعادها، وعلى ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها قمنا بتطوير أنموذج للدراسة، وهو مبين في الشكل الموالي:



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على دراسات سابقة.

7.1. أداة الدراسة: انطلاقا من أنموذج الدراسة المعتمد، واعتمادا على الدراسات السابقة والأدب النظري من خلال تمحيص الكتب والمقالات والمدخلات ذات الصلة بالموضوع، قامت الباحثة بتصميم الاستبانة خاصة كأداة جمع المعلومات من عين الدراسة، حيث تم تقسيم الاستبانة إلى جزأين:

✓ الجزء الأول: ويتضمن المتغيرات الشخصية (الديموغرافية والوظيفية) لأفراد عينة الدراسة (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

✓ الجزء الثاني: ويتضمن محورين: المحور الأول: ويتعلق هذا المحور بالمتغير المستقل والمتمثل في إدارة المعرفة بأبعادها الأربعة: (اكتساب المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة)، المحور الثاني: يتعلق بالمتغير التابع والمتمثل في المنظمة المتعلمة بأبعادها الستة (التفكير النظري - الالتزام الشخصي - النماذج الذهنية - الرؤية المشتركة - فرق العمل)، وقد بلغ عدد عبارات هذا القسم (38) عبارة موزعة على المحاور السابقة.

8.1. مجتمع وعينة الدراسة: انطلاقاً من المجال الموضوعي للدراسة، وتساؤلاتها، وطبيعة البيانات المطلوبة، والأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها، فقد حددت الباحثة مجتمع الدراسة الذي يتكون من جميع الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الجلفة - والبالغ عددهم (378) عامل وهذا ما أشارت إليه مصادر إدارة الموارد البشرية في الشركة.

وفي الدراسة الحالية تم اختيار أسلوب العينة العشوائية البسيطة بغرض تحقيق أعلى ثقة في تعميم النتائج، حيث قامت الباحثة بتوزيع (91) استمارة أي م نسبته (33.33%) على عينة عشوائية من الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الجلفة -، بلغ العائد منها (75) استبانة.

## 2. الإطار النظري للدراسة:

1.2. ماهية إدارة المعرفة: يعتبر مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم التي صاحب ظهورها ظهور ثورة التكنولوجيا والمعلومات في القرن الماضي، حيث تركز إدارة المعرفة على الاعتماد على المعلومات والبيانات وأهميتها لذا قبل أن نتعرف على مفهوم إدارة المعرفة يجب شرح مجموعة من المصطلحات المصاحبة لها.

### 1.1.2. تعريف المعرفة

إن المدخل الأنسب في تعريف المعرفة هو التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة، حيث أشارت البحوث والدراسات وغيرها أن هناك شيئاً من الخلط والتشويش بين هاتاه المفاهيم لدى البعض، حتى أن الكثيرون يعتقدون أن المعرفة والمعلومات والبيانات شيئاً واحداً. وبالتالي فإن تعريف المعرفة يستلزم علم ما قبل المعرفة، وحتى نصل إلى المعرفة لابد أن نمر بكل من البيانات والمعلومات.

✓ البيانات *Data*: البيانات *Data* مصطلح شاع استخدامه بصيغة الجمع، مُفرده بيان *Datum*، وهي المادة الخام التي تُشتق منها المعلومات، فهي تمثل (ترمز إلى) الأشياء والحقائق والأفكار والآراء والأحداث والعمليات التي تعبر عن مواقف وأفعال أو تصف هدفاً أو ظاهرة أو واقعاً معيناً (ماضياً، حاضراً أو مستقبلاً) دون أي تعديل أو تفسير أو مقارنة. (الحسنية، 2006) وقد تكون البيانات على شكل أرقام عادية أو نسب مئوية أو أشكال هندسية أو إشارات أو رموز التي تتعدد حسب المستخدمين، ويتم جمع البيانات من مصادر متعددة رسمية وغير رسمية، داخلية وخارجية، شفوية ومكتوبة، وقد لا تفيد البيانات وهي بشكلها الأولي إلا بعد تحليلها وتفسيرها وتحويلها إلى معلومات. (علة، 2012)

✓ المعلومات *Information*: المعلومات هي البيانات التي توضح في إطار ومحتوى واضح لاستخدامها في اتخاذ القرار، ويمكن تقديم المعلومات في أشكال متعددة منها الكتابي، صور، محادثة، وهي تعتبر ناتج لمعالجة البيانات. (مطر، 2007) ويعرف كل من *Prusak & Davenport* المعلومات بأنها: "رسالة على شكل وثيقة أو اتصال صوتي أو مرئي، هدفها تغيير الطريقة أو الأسلوب الذي يدرك به المتلقي شيئاً ما، فيكون لهذه الرسالة أثر في أحكامه وسلوكه، وهذا هو الفرق بين المعلومات والبيانات التي لا تحدث أي أثر". (أبو فائزة، 2004)

فالبيانات تعد الركيزة الأساسية للمعلومات فهي المتغير المستقل والمعلومات المتغير التابع، إذ تتنوع المعلومات بتنوع البيانات وعليه يمكن تعريف المعلومات على أنها: "كل ما يصل إلى علم الفرد سواء بالقراءة أو بالاستماع أو بالمشاهدة، وتتعلق بجوانب وبأمور تحصل في حياة الإنسان والأوضاع المحيطة به والعلاقة التي يقيمها والظروف التي تلزمه والإمكانات المتاحة له والأحداث التي يجابهها من وقت إلى آخر". (المصري، 2008) ويحصل الفرد على المعلومات من العديد من المصادر مثل الكتب والدوريات والشبكة العالمية .... الخ.

✓ المعرفة *Knowledge* تطرق العديد من الكتاب إلى إعطاء تعاريف حول المعرفة نذكر منها:

■ "المعرفة هي مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبرة التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة والمتأصلة ومطبقة في عقل العارف بها، وهي متضمنة في المنظمة والمجتمع ليس في الوثائق ومستودعات المعرفة فحسب". (عليان، 2008)

■ "المعرفة هي مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تهدي الأفعال". (ياسين، 2007)

■ "المعرفة مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبير التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها، وهي متضمنة في المنظمة والمجتمع وليس في الوثائق ومستودعات المعرفة فحسب، ولكنها أيضا في الروتين التنظيمي والممارسات والمعايير وعبارة صحيحة أكثر إنها معرفة - كيف". (العلي، إبراهيم، غسان، 2012)

من كل ما سبق يمكن أن نستخلص تعريفا متكاملًا للمعرفة، مفاده أن المعرفة هي ذلك الاستخدام الكامل للمعلومات والبيانات بعد استيعابها، مع إمكانية مزاجتها مع الخبرة والمهارة والقيم، وتتم عملية المزاج داخل عقل الفرد لتنتج بعدها المعرفة التي توصل إلى أفضل النتائج والقرارات وإلى حل المشكلات والإبداع واستخلاص المفاهيم الجديدة. وفي ذلك إشارة إلى أهمية العنصر البشري الذي ينتج ويكتسب المعرفة، باعتباره فردا من أفراد المنظمة، والذي تعبر معرفته عن قدرته داخل المنظمة، وبالتالي قدرة المنظمة ككل على الفهم والتصرف وانجاز الأعمال بطريقة فاعلة تحقق الأهداف والغايات في بيئة العمل.

2.1.2. تعريف إدارة المعرفة: يصعب إيجاد تعريف موحد لإدارة المعرفة، فقد اختلفت المفهوم حسب التخصص والمذاهب الفكرية للقائلين بهذه التعاريف، كما يرجع هذا التباين إلى اتساع ميدان المفهوم وديناميكيته والتغيرات السريعة التي تدخل عليه، وفيما يلي أهم تعريفات إدارة المعرفة.

■ "إدارة المعرفة هي مجموعة من المداخل والعمليات الواضحة والمحددة على نحو جيد تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة الخطرة، الإيجابية منها والسلبية، وفي مختلف العمليات، وإدارتها، وتحديد المنتجات أو الاستراتيجيات الجديدة، وتعزيز إدارة الموارد البشرية، وتحقيق عدد آخر من الأهداف الأخرى المراد تحقيقها". (wiig, 1993)

■ "إدارة المعرفة هي الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستحداثها وجمعها وتنظيمها ونشرها واستخدامها واستغلالها، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة". (البيلاوي، سلامة، 2007)

■ "إدارة المعرفة على أنها العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، واختيارها، وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وأخيرا تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة، والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتعلم، والتخطيط الاستراتيجي". (حجازي، 2005)

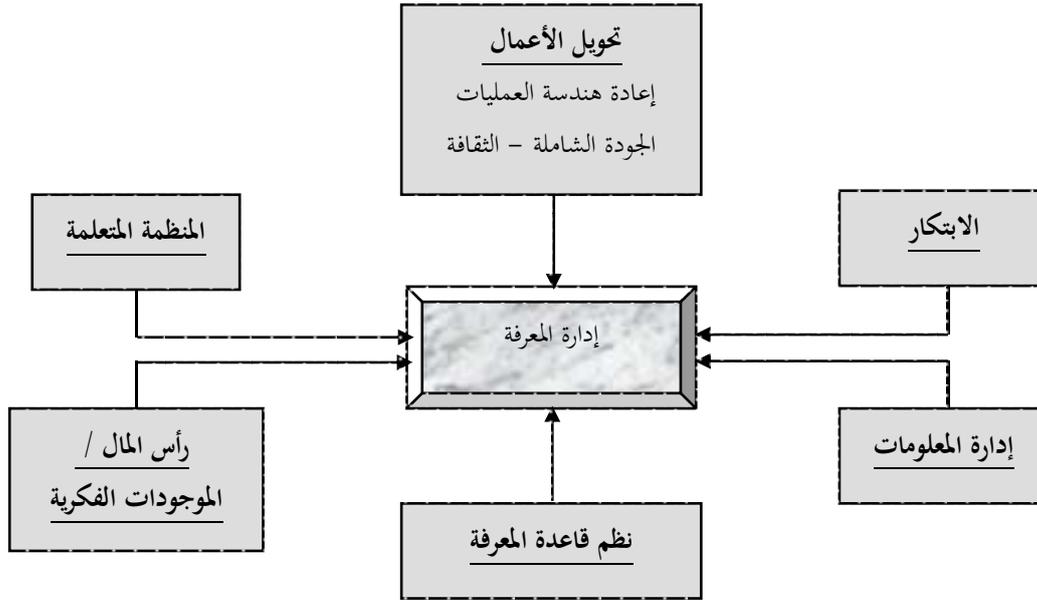
■ "إدارة المعرفة هي تلك المنظومة والآليات التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة، بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار والمساعدة في اتخاذ القرار". (الملكاوي، 2007)

■ "إدارة المعرفة هي العملية الهادفة إلى توفير المعرفة العلمية والتقنية لدى كل العاملين في المنظمة من خلال التكوين والتدريب من جل مواكبة المعرفة الحديثة". (المومني، 2005)

وبناء على ذلك يمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها: هي مجموعة من المداخل والعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة. وجمعها وتنظيمها ونشرها واستغلالها، واستخدامها، من أجل توجيهها نحو تحقيق الأهداف الموضوعية بشكل نظمي مقصود وهادف بما يخدم مصلحة العمل مثل استخدامها في التخطيط وحل المشكلات واتخاذ القرارات.

3.1.2. الجذور الإدارية لإدارة المعرفة: يمكن أن نوضح الجذور الإدارية لإدارة المعرفة، والتي تبلورت من خلال النشاطات والممارسات الإدارية في الشكل الموالي.

الشكل 02: الجذور الإدارية لإدارة المعرفة



المصدر: عبد الستار العلي، قنديلجي إبراهيم، (2012)، العمري غسان، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص: 61.

وفيما يلي شرح موجز لهذه العناصر: (حسين، 2012)

✚ **تحويل الأعمال:** إن النجاح في منظمات القرن الواحد والعشرين يتطلب الإبداع المستدام والتغيير الفعال والتطوير الشامل، لكي تتمكن المنظمة من تحقيق التفوق والتميز.

✚ **الابتكار:** وهو تحويل القدرات والأفكار إلى سلع وخدمات وعمليات جديدة، وهو ينتج عن إدارة الجهود الهادفة إلى تطوير منتجات جديدة أو تطوير استخدامات المنتجات الموجودة، ويعد الإبداع نقطة البداية فيه (الإبداع هو القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بطرق تولد أفكارا جديدة) وقد يكون الابتكار جذريا أو تدريجيا، إداريا أو تقنيا، ابتكار منتج أو ابتكار عملية، وفي كل هذه الحالات هناك تطابق بين الابتكار وعمليات إدارة المعرفة، خاصة منها عملية اكتساب المعارف.

✚ **إدارة المعلومات:** إن إدارة المعلومات وإدارة تكنولوجيا المعلومات ساهمتا في وضع إطار عام شامل، استفادت منه إدارة المعرفة في عملياتها وعبء وظائفها ومستوياتها لإضافة قيم عديدة منها: تحقيق وتعظيم رضا الزبائن، وذلك من خلال توضيح علاقة السبب بالنتيجة وإعادة استخدام وتحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة، ويظهر ذلك في إحلال حرف الـ K بدل الـ I في المصطلحات الإنجليزية IM.KM

✚ **نظم قاعدة المعرفة:** لتعزيز قاعدة المعرفة التنظيمية، تستخدم المنظمة عدة نظم منها: نظم المكاتب ونظم عمل المعرفة ونظم تعاون المجموعات وتطبيقات الذكاء الاصطناعي، وتقوم هذه النظم بدعم المعلومات والمعرفة من خلال تشجيع التعلم التنظيمي وتخزين الذاكرة التنظيمية وتوليد المعرفة واكتسابها وتوزيعها والمشاركة فيها.

✚ **رأس المال الفكري والموجودات الفكرية:** رأس المال الفكري هو مجموع الأفكار والاختراعات والتكنولوجيات والمعرفة العامة وبرامج الكمبيوتر والتصاميم وقواعد البيانات والعمليات والإبداع والتطبيقات في الشركة، وببساطة أكثر هو كل فكر معرفي يمكن تحويله إلى ربح.

✚ **المنظمة التعليمية:** وهي منظمة تشجع التعلم وتسعى إليه، ويعمل فيها الجميع بشكل مستقل أو متعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج المرغوبة، كما أنها تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير وتضع لها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، حيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي.

4.1.2. أهداف إدارة المعرفة: أكد الباحث *Holsapple & Singh*، أنه من أهداف إدارة المعرفة ما يلي: (الحراشة، 2006)

توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعليم وعمليات نشر المعرفة إلى كل الأطراف ذات العلاقة.

التأكد من أنه يجري تطوير وتجديد وتحديث المعرفة بصورة مستمرة.

تحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري الذي يلزم للمنظمة، وتحديد كيفية تطويره وإدامته.

التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة.

إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة.

تحقيق الريادة في أسواق عن طريق رأس المال الفكري.

5.1.2. أبعاد إدارة المعرفة: سنقتصر فقط على الأبعاد التي اعتمدها في دراستنا، وهي:

اكتساب المعرفة: إن تكوين المعرفة أصبح من أهم السياسات الإستراتيجية لأي منظمة فهو الداعم الأساسي للتعليم والإبداع التنظيمي، وقد أكد على ذلك العالمان حيث شددوا على مدى تعقيد هذه المهمة وأهميتها في نجاح واستمرارية المنظمة على المدى البعيد، كما أن الكثير من الدراسات السابقة أبدت اهتماما كبيرا بهذه المهمة ولكن في نطاق محدود جدا وهو المنظمة دون الأخذ بعين الاعتبار النظرة الشاملة لهذه العملية، والتي تشمل العوامل التنظيمية والبيئية للمنظمة والتي تؤثر بشكل مباشر على خلق واكتساب المعرفة فيه. (Nonaka, Takeuchi, 1995)

تخزين المعرفة: عملية خزن المعرفة تلك العمليات التي تشمل على الاحتفاظ والاسترجاع والوصول والبحث والإدامة، والتخزين، حيث إن عملية تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية، التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة، بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزونة في قواعد البيانات الالكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزونة في النظم الخبيرة، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد ومجموعات العمل". (الكبيسي، 2005)

توزيع المعرفة: وهي قدره المنظمة على نشر المعرفة حتى تصل إلى كل نقطة عمل من نقاط العمل، وكل مستوى إداري من المستويات الإدارية وذلك عن طريق الاستخدام والمشاركة وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات والتكنولوجيا والبرامج التدريبية عن طريق نظم الاتصالات الرسمية وغير الرسمية والوصول إلى نقطة توزيع مرنة. (المجالي، 2009)

تطبيق المعرفة: يقصد بها جعل أنشطة المنظمة أكثر ملائمة للاستخدام، وارتباطاً بالمهام التي تقوم بها، ولذلك، فإنه من المفترض أن تقوم المنظمة بالتطبيق المفصل للمعرفة على أنشطتها، والاستفادة منها بعد إيداعها وتخزينها، وتطوير سبل استرجاعها، ونقلها إلى العاملين. (عبيد، ربيعة، 2016)

2.2. ماهية المنظمات المتعلمة: يعتبر موضوع المنظمات المتعلمة والمواضيع التي يشتمل عليها واحد من أكثر المجالات الإدارية

حدثاً واهتماماً في الآونة الأخيرة، باعتبار أن استخدام مفهوم ومبدأ المنظمات المتعلمة يشكل أساساً من مكونات أي برنامج من برامج إدارة المعرفة، بالإضافة إلى وجود ترابط وتداخل بين مفهوم المنظمات المستندة إلى المعرفة وبين المنظمات المتعلمة.

1.2.2. تعريف التعلم التنظيمي: تعد عملية التعلم التنظيمي واحدة من أبرز العمليات التي تستند إليها المنظمات، انطلاقاً من تركيز الباحثين على الآلية التي تعكس تعلم الأفراد والفرق بتعلم المنظمة ككل.

والتعلم التنظيمي هو العملية التي يمكن من خلالها لأفراد المنظمة كشف الأخطاء وتصحيحها، من خلال تغيير نظريات

ونماذج التصرف والعمل لديهم". (Argyris, Schon, 2002)

2.2.2. تعريف المنظمة المتعلمة: هناك عدة تعريفات للمنظمة المتعلمة تدور جميعها حول توسيع مدارك أفراد المنظمة من خلال تزويدهم بالمعرفة والخبرة والتجربة المستفادة من الأحداث التي تمر بها منظماتهم حتى يطوروا ذلك إلى سلوك تنظيمي يهدف في النهاية إلى بقاء ودوام المنظمة، وهناك أكثر من مصطلح استخدمه الباحثون للدلالة على مفهوم المنظمة المتعلمة مثل المنظمة العارفة *Knowing Organization* والمنظمات المفكرة *Thinking Organization* والمنظمات المؤهلة *Qualified Organization*، لذلك ارتأينا تقديم أهم التعاريف في هذا الصدد للوصول إلى المعنى الحقيقي للمصطلح.

■ "المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تقدم تسهيلات لتعلم جميع أعضائها، لتكون قادرة على تغيير وتحسين نفسها باستمرار، ولتحقيق أهدافها وأهداف أعضائها وأهداف المجتمع الذي تعمل فيه؛ أي أن هذه المنظمة تميزها عن غيرها من خلال أفرادها الذين يوجهون طاقاتهم للوصول إلى النتائج التي يرغبون بها فعلا، وتظهر فيها نماذج جديدة للتفكير ويتعلم الأفراد فيها باستمرار للوصول إلى رؤية مشتركة، في مستويات المنظمة ككل". (Marquardt, 2002)

■ "المنظمة المتعلمة هي المنظمة الماهرة في إيجاد المعرفة واكتسابها ونشرها ونقلها والاحتفاظ بها وإعادة توجيه سلوكياتها بناء على المعرفة الجديدة التي اكتسبتها". (Paula, Dave, 2005)

■ "المنظمة المتعلمة تتميز عن غيرها بنمط قيادتها التعليمية، وبحرصها على تعلّم أساليب التفكير، واكتساب التحليل والحوار، وإجراء تبادل الأفكار والمعلومات مع الآخرين، وبالهيكلة التنظيمية التعليمية التي تساعدها على إثراء المعرفة ونشرها في المستويات التنظيمية كافة، وتشكيل اللجان وفرق العمل وبطاقاتها البشرية التي تمتلك المهارة، والثقة بالنفس، وقوة التأثير في الآخرين، والقدرة على التصرف والتحرك بفاعلية". (عبيد، ربعة، 2016)

ويعبر المنظور المعرفي للمنظمة المتعلمة عن قدرتها في امتلاك المهارة في إنشاء واكتساب ونقل المعرفة التي أصبحت الآن أحد الأدوار الحيوية للمدير، والمنظمة المتعلمة هي التي تقوم ببناء أنظمة لها القدرة والقابلية للحصول على المعرفة ضمن خطة طويلة الأجل، تمكها من إجراء عمليات تغيير مستمرة. (بني هاني، 2007)

من التعاريف السابقة يمكننا أن نقول أن المنظمة المتعلمة هي: المنظمة المتميزة بقيادتها التعليمية والتي تقوم بتغيير سلوكها باستمرار لبلوغ نتائجها المرجوة، ومن ثم العمل على تطوير قدراتها باستمرار من أجل هذه النتائج وبلوغ الأهداف التي تصبو إليها، من خلال اكتساب المعارف وخزنها وتشاركها وتطبيقها، وتمكين الأفراد من التعلّم داخل وخارج المنظمة، واستخدام التقنية المناسبة لذلك.

### 3.2.2. عناصر المنظمة المتعلمة

ينظر إلى المنظمة المتعلمة من خلال مجموعة من العناصر التي تساهم في تمييزها عن المنظمات التقليدية، بتقديمها وإنتاجها لأنشطة معرفية تتمثل في تنوع وسائل اكتساب المعرفة وتفسيرها وتوظيفها في خدمة المنظمة وأهدافها.

وتختلف الآراء حول العناصر الأساسية التي تميز المنظمة المتعلمة عن المنظمات التقليدية، حيث يشير ريتشارد دافت (Daft) إلى أن المنظمة المتعلمة تتميز بستة عناصر تتفاعل مع بعضها البعض، وهي:

■ القيادة: حيث أن القيادة في المنظمات المتعلمة تلعب أدوارا جديدة تختلف عن الأدوار في المنظمات التقليدية وهي (الأدوار المعلوماتية - التفاعلية - القرارية)، وتتحد الأدوار الجديدة لقائد التعلم في 3 عناصر، وهي: (البغدادى، العبادى، 2010)

■ المصمم: وهو الذي يسطع بتحديد الغرض والاتجاه للشركة وصنع الإستراتيجية والسياسات والهياكل الملائمة وتوجه الشركة حسب البيئة.

■ المعلم: حيث أن القائد يمتلك الرؤية حول حقيقة الشركة ويقوم بتشجيع وتحفيز الأفراد على تعلم هذه الرؤية بشكل ملائم.  
■ الراعي: حيث أن القائد يقدم الرعاية والدعم للأفراد الذين يحتاجون إلى ذلك بما يخدم غرض الشركة الأساسي وخاصة بالعلاقة مع الأفراد والمبادرين بالأفكار والممارسات الجديدة والذين يحتاجون إلى الدعم.

■ الشبكية: تعني الشبكية أن المعلومات وعناصر المعرفة يصبح من السهل الوصول إليها وتدويرها ليس فقط بتأثير تكنولوجيا المعلومات، وإنما أيضاً بسبب التنظيم الشبكي القائم على الفرق المدارة ذاتياً. (الكساسبة وآخرون، 2009)

■ التعلم الاستراتيجي: الجديد أن منظمات التعلم تتسم بالتعلم الاستراتيجي الذي يجعل الإستراتيجية مرنة بقدر غير مسبوق. وهنا يرى Mintzberg أن كل إستراتيجية فعالة تمشي بقدمين: الأول تشاوري ويتمثل في التعلم، والثاني انبثاق ويتمثل في وضع الإستراتيجية الجديدة التي ترتقي بقدرة المنظمة على الاستجابة للبيئة. (علة، 2012)

الثقافة: لا بد وأن تتبنى منظمة التّعلم ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على تقاسم المعرفة، والانفتاح، والشفافية، والتّحسين المستمر الذي يركز على التّعلم المستمر، كما أن أبطال هذه الثقافة سيكونون من الرياديين الذين يمكن أن يقدموا المثال المشرق في تقاسم المعرفة. (الكساسبة وآخرون، 2009)

الطلب على المعرفة: منظمة التعلم تميل إلى أن تكون ذات ميزة تنافسية تقوم على المعرفة سواءً في اكتسابها من خارج المنظمة أو توليدها من داخل المنظمة، فالذاكرة التنظيمية هي المستودع الذي يخزن معرفة المنظمة من أجل الاستخدام المستقبلي، أو التعلم لمخزون من تاريخ المنظمة الذي يمكن استخدامه في صنع القرارات أو لأغراض الأخرى. (علة، 2012)

4.2.2. خصائص المنظمة المتعلمة: تتمتع المنظمة المتعلمة بمجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها من المنظمات يمكن اختصارها فيما يلي: (البغدادي، العبادي، 2010)

تحديد غرض التعلم واكتساب المعرفة.

مدخل التعلم أساسي في الإستراتيجية حيث يعتبر من أبعاد الإدارة الإستراتيجية للمنظمات.

يشعر العاملون فيها على أنهم يقدمون عملاً مهماً لصالح مجتمعهم.

كل فرد فيها معني بالتطوير والتحسن من قدراته الإبداعية.

عمل الأفراد في مجموعات أكثر ذكاءً من عملهم منفصلين (التركيز على فوق العمل).

تعتمد هذا النوع من المنظمات على قاعدة المعرفة من خلال تخزينها للمعارف وخاصة الضمنية منها.

تستمد الرؤية المشتركة من جميع المستويات الإدارية.

العاملون مدعون للتعلم من كل ما يجري في جميع المستويات الإدارية بحيث يشعر الفرد بالحرية.

يعامل كل فرد في المنظمة الآخر كزميل في إطار من الاحترام والثقة فيما يقوله ويفعله .

يتمتع الأفراد في منظمات التعلم بحرية التجريب والمخاطرة، ولا احد يخاف من العقاب جراء ارتكاب الأخطاء .

الاتصالات المفتوحة بين العاملين.

يتمتع هذا النوع من المنظمات بتوظيف التفكير الاستراتيجي في جميع نشاطاتها.

التعلم من المنظمات الأخرى.

مشاركة الأفراد في بناء سياسات المنظمة التي تتميز بالتعلم.

5.2.2. مزايا تحول المنظمات إلى منظمات متعلمة: يسهم توجه المنظمة نحو التعلم والتسلح بالمعرفة في تحقيق عدة مزايا محورية أهمها: (الرفاعي، 2008)

إن تهيئة المعرفة للعاملين وتحديثها وتنميتها ونشرها يعزز مبدءاً إدارياً هاماً هو مشاركة العاملين في إدارة المنظمة والتخطيط لعملياتها وتقييم هذه العمليات ووضع القرارات الجماعية.

يؤدي تعزيز معرفة العاملين وعائد البحوث والتطوير إلى تعظيم القيمة المضافة المتولدة عن تشغيل المدخلات في عمليات المنظمة.

إن زيادة نسبة حاملي المعرفة وزيادة الأنشطة المعرفية المتمثلة في تجميع وتحديث وتنسيق وتداول المعلومات والمعرفة ينمي طاقة العقل البشري، مما يؤدي بدوره إلى تعزيز أنشطة البحوث والتطوير القائمة على الابتكار.

يسهم التراكم المعرفي وفعالية توزيعه بين العاملين بالمنظمة في نجاحها في سيادة قيم التميز والابتكار وتحقيق الجودة وخفض التكلفة كاستراتيجيات تنافسية

يسهم ذلك كله في زيادة قدرة المنظمة على الوفاء بحاجات وتوقعات العملاء وتعزيز القدرة التنافسية كغاية جوهرية في بيئة أعمال تنافسية، هي بيئة المعاصرة

تحقيق الفوائد الأساسية من المعرفة والتي تتمثل في تطوير واستخدام التكنولوجيا المتاحة لترجمة ذلك إلى منتجات وخدمات جديدة بالمنظمة.

### 6.2.2. أبعاد المنظمة المتعلمة: تمثلت أبعاد المنظمة المتعلمة فيما يلي:

✚ **التفكير النظامي:** وتعني أنظمة التفكير التعامل مع المنظمة كنظام معقد يتكون من أنظمة جزئية وفرعية، وهذا يستدعي أن يتمكن الفرد من فهم الكل وإدراك المكونات الفرعية أيضا، والإحاطة بكيفية ارتباط هذه المكونات بالنظام ككل، بمعنى آخر القدرة على رؤية الصورة الأكبر للمنظمة، وتعد أنظمة التفكير الركن الأساس ضمن عناصر المنظمات المتعلمة والذي يعطي الفرق بين المنظمة وغيرها من المنظمات، ودون توفر هذا المتطلب لا يمكن أن نتحدث عن المنظمات المتعلمة. (بلكير، 2014)

✚ **الالتزام الشخصي:** وهذه العملية هي التي يكون فيها الفرد متحمس وتوافق إلى توسيع وتعزيز رؤيته وتركيز طاقاته، وأن يكون في حالة دائمة للتعلم وتطوير قدراته، وأن يتوافر لدى الفرد التزام واستعداد طويل الأمد للتعلم، وأن يتطلع أن يصبح شخصا متميزا لا يوجد له نظير. (الهلالات، 2014)

✚ **النماذج الذهنية:** المقصود بالنماذج العقلية الافتراضات المتأصلة في الذات البشرية. والعموميات والصور الذهنية التي تؤثر في الطريقة التي نفهم فيها العالم من حولنا ومن ثم الكيفية التي نتصرف بها إزاء ذلك، وبالتالي فإنها تمثل إطارا للعمليات المعرفية التي تدور في عقولنا.

✚ **الرؤية المشتركة:** تبدأ الرؤية المشتركة بالرؤية الفردية بحيث تكون الرؤية المشتركة للمنظمة مؤلفة من رؤى الأفراد فيها، وما يعنيه ذلك بالنسبة إلى قائد منظمة التعلم هو أن رؤية المنظمة لا يمكن أن يخلقها القائد بل يجب أن تأتي من خلال التفاعل بينه وبين الأفراد في المنظمة. (بلعلي، 2016)

✚ **فرق العمل:** إن فرق العمل هي أساس التعلم في المنظمة، وتعلم فرق العمل تحول المنظمة إلى منظمة متعلمة، لذلك يجب وضع خطط للتعلم الجماعي الذي يتيح فرص المناقشة والحوار وتجنب أخطاء وخسائر العمل الفردي، والتعلم الجماعي هو أهم أنواع المعرفة لما يتميز به من انضباط للسلوك داخل العمل، ولما يمثله من تحدي فكري واجتماعي. (الخشروم، درة، 2010)

### 3. الإطار التطبيقي للدراسة:

#### 1.3. صدق وثبات أداة الدراسة:

1.1.3. **الصدق الظاهري:** بعد الانتهاء من تصميم الاستمارة في صورتها الأولية بما يتناسب وأهداف الدراسة، قمنا باستطلاع آراء مجموعة من المحكمين من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجلفة، بهدف التأكد من وضوح صياغة كل فقرة من فقرات الاستمارة وتصحيح الفقرات غير الملائمة، وقد طورت هذه الأداة بناء على آراء المحكمين حيث عدلت الصياغة ووضعت في صورتها النهائية.

2.1.3. **الصدق البنائي:** بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة قمنا باختبار الصدق البنائي أو الاتساق الداخلي لها، ومن أجل القيام بهذا الاختبار قمنا بحساب معامل الارتباط لبيرسون بين درجة ارتباط كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لجميع فقرات هذا البعد، وذلك لكل متغيرات الدراسة، والنتائج المحصل عليها مبينة في الجداول التالية.

الجدول 01: معاملات الارتباط بين فقرات إدارة المعرفة مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتهي لها

تطبيق المعرفة		توزيع المعرفة		تخزين المعرفة		اكتساب المعرفة	
معامل الارتباط	ر. الفقرة						
0.558**	13	0.642**	09	0.542**	05	0.507**	01
0.669**	14	0.665**	10	0.779**	06	0.631**	02
0.646**	15	0.708**	11	0.655**	07	0.745**	03
0.721**	16	0.735**	12	0.693**	08	0.598**	04

\*\* دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، بمعنى أن هناك علاقة طردية بين جميع فقرات أبعاد محور إدارة المعرفة لدى الموظفين في عينة الدراسة، مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتهي إليها حيث تراوحت ما بين (0.779) في حدها الأعلى مقابل الفقرة رقم (06)، وبين (0.507) في حدها الأدنى مقابل الفقرة رقم (01)، وأن جميع فقرات هذا المحور كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01).

الجدول 02: معاملات الارتباط بين فقرات المنظمة المتعلمة مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي لها

النماذج الذهنية		الالتزام الشخصي		التفكير النظامي	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
0.278*	25	0.479**	21	0.623**	17
0.425**	26	0.505**	22	0.724**	18
0.516**	27	0.692**	23	0.784**	19
0.323**	28	0.517**	24	0.540**	20
فرق العمل		(0.05) ** دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01) * دال إحصائيا عند مستوى معنوية		الرؤية المشتركة	
معامل الارتباط	رقم الفقرة			معامل الارتباط	رقم الفقرة
0.308**	34			0.685**	29
0.371**	35			0.594**	30
0.475**	36			0.723**	31
0.625**	37			0.388**	32
0.456**	38	0.271**	33		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، بمعنى أن هناك علاقة طردية بين جميع فقرات أبعاد محور المنظمة المتعلمة لدى الموظفين في عينة الدراسة، مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها حيث تراوحت ما بين (0.784) في حدها الأعلى مقابل الفقرة رقم (19)، وبين (0.71) في حدها الأدنى مقابل الفقرة رقم (33)، وأن جميع فقرات هذا المحور كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01)، أما الفقرة رقم (25) فإنها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05).

3.1.3. ثبات أداة الدراسة: من أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة، والذي يعني أن النتائج ستكون نفسها تقريبا إذا تكرر تطبيقها على نفس أفراد العينة، تم حساب معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة، وكانت قيمه موضحة كما يلي:

الجدول 03: معاملات الثبات للمحاور وللاستبانة ككل باستخدام معامل ألفا كرونباخ ألفا

عدد الفقرات	معامل ثبات ألفا كرونباخ	صدق المحك (الصدق الذاتي)
16	0.806	0.897
22	0.726	0.852
38	0.822	0.907

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الثبات العام مرتفع إذ بلغ (0.822)، وهي قيمة أكبر من (0.8) وهذا يعني أن الدراسة بشكل عام تتمتع بثبات ممتاز، وهو ما يدل على أنها ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادة مرة أخرى تحت ظروف مماثلة، وقد بلغ معامل الصدق الكلي (صدق المحك)، الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات، ما قيمته (0.907) وهو ما يدل على صدق أداة الدراسة.

بالنسبة لمعامل الثبات الخاص بالمحاور الدراسة (إدارة المعرفة - المنظمة المتعلمة) فقد بلغت قيمتها (0.806)، (0.726) على التوالي، وهي قيم تدل على أن المحاور تتمتع بثبات جيد.

### 2.3. التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة:

1.2.3. تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة: يتضمن هذا العنصر تحليلاً مفصلاً للخصائص الشخصية التي تم جمعها من خلال الدراسة التطبيقية على عينة من الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الجلفة، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول 06: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

الفئة	التكرار	النسبة المئوية	الفئة	التكرار	النسبة المئوية		
النوع الاجتماعي	ذكر	49	65.3%	المؤهل العلمي	مستوى بكالوريا أو أقل	04	5.3%
	أنثى	26	34.7%		تقني أو تقني سامي	11	14.7%
	المجموع	75	100%		ليسانس	35	46.7%
العمر	أقل من 30 سنة	08	10.7%		مهندس / ماستر	16	21.3%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	38	50.7%		ماجستير	07	9.3%
	من 40 إلى 50 سنة	22	29.3%		دكتوراه	02	2.7%
	أكثر من 50 سنة	07	9.3%		المجموع	75	100%
المستوى الوظيفي	المجموع	75	100%	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	08	10.7%
	إطار سامي	12	16%		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	31	41.3%
	إطار عادي	35	46.7%		من 10 إلى أقل من 15 سنة	21	28%
	عون تحكم	21	28%		من 15 إلى 20 سنة	10	13.3%
	عون تنفيذ	04	9.3%		أكثر من 20 سنة	05	6.7%
	المجموع	75	100%		المجموع	75	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

بالنسبة لمتغير النوع الاجتماعي: نلاحظ أن عينة الدراسة تغلب عليها فئة الذكور حيث بلغت (65.3%)، وبالتالي فإن نسبة مشاركة الإناث كانت (34.7%).

بالنسبة لمتغير العمر: تتضح الشرائح العمرية المختلفة للأفراد المبحوثين، حيث أن أفراد عينة الدراسة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (30 إلى أقل من 40) سنة سجلت أعلى نسبة بواقع (50.7%)، تليها فئة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين (40

إلى 50 سنة بواقع (29.3%)، تليها فئة الأفراد الذين (يقل سنهم عن 30) سنة بواقع (10.7%)، وأخيرا سجلت فئة الموظفين الذين أعمارهم تفوق الـ 50 سنة أقل نسبة بواقع (9.3%).

بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي: نلاحظ أن الفئة الوظيفية الغالبة على عينة الدراسة هي فئة الإطارات العادية بواقع (46.7%)، ثم تليها فئة التقنيين (أعوان التحكم) بواقع (28%)، وجاءت فئة الإطارات السامية في المرتبة الثالثة بواقع (16%)، واحتلت فئة التنفيذيين (أعوان التنفيذ) المرتبة الرابعة والأخيرة بواقع (9.3%).

فيما يتعلق بالمؤهل العلمي: يتضح من خلال الجدول أعلاه سيطرة فئة الموظفين الحاصلين على شهادة الليسانس على عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة حاملها (46.7%)، تليها فئة الموظفين الحاملين لشهادة الهندسة بواقع (21.3%)، تليها فئة الموظفين الذين يحملون شهادة التقني أوالتقني سامي بواقع (14.7%)، تليها فئة الموظفين الحاصلين على شهادة الماجستير بواقع (9.3%)، تليها فئة المظفين الذين لا يتجاوز مستواهم الدراسي بكالوريا بواقع (5.3%)، وأخيرا احتل الموظفون الذين يحملون شهادة دكتوراه المرتبة الأخيرة بنسبة ضئيلة بواقع (2.7%).

بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة: اتضح من الجدول أعلاه أن فئة الموظفين الذي تتراوح خبرتهم ما بين (5 إلى أقل من 10 سنوات)، تأتي في المرتبة الأولى بواقع (41.3%)، تليها فئة الموظفين الذين تتراوح خبرتهم (10 إلى أقل من 15 سنة) بواقع (28%)، تليها فئة الموظفين الذين تتراوح خبرتهم (15 إلى 20 سنة) بواقع (13.3%)، تليها فئة الموظفين الذين خبرتهم تقل عن 5 سنوات بواقع (10.7%)، وأخيرا جاءت فئة الموظفين الذين تفوق خبرتهم الـ (20 سنة) بواقع (6.7%).

بالنسبة لمتغير طبيعة العمل: تبين من الجدول أعلاه بأن توزيع الموظفين في عينة الدراسة حسب طبيعة العمل كان يغلب عليه الطابع التقني حيث جاءت نسبة الموظفين الذين طبيعة عملهم تقنية في المرتبة الأولى بواقع (42.6%)، تليها فئة الأفراد الذين طبيعة عملهم تجارية بواقع (23.8%)، تليها فئة الموظفين الذين طبيعة عملهم إدارية بواقع (17.4%)، وأخيرا جاءت نسبة الموظفين الذين طبيعة عملهم مالية بواقع (16.3%).

## 2.2.

3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ومحاوير الدراسة: من خلال الجداول الذي تم الحصول عليها من مخرجات الـ SPSS قمنا بتصنيف جدولين للمتوسطات الحسابية لأبعاد ومتغيرات الدراسة.

وبالنسبة لتقدير مستوى كل متغير أو بعد فإننا نحتاج إلى مقياس خاص يحدد درجة توافره وتحققه، والذي يضم ثلاث مستويات وهي: مرتفع، متوسط، ومنخفض، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول 07: المتوسطات المرجحة للأبعاد والمتغيرات والمستويات الموافقة لها

المتوسط المرجح	2.33	3.67-2.34	5-3.68
المستوى	منخفض	متوسط	مرتفع

المصدر: نُجْد السعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة حسينة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2015، ص: 246.

### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ومحو المتغير المستقل (إدارة المعرفة)

الجدول 08: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام لإدارة المعرفة وأبعادها

أبعاد إدارة المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
اكتساب المعرفة	3.7967	0.59657	01	مرتفع
تخزين المعرفة	3.3067	0.74839	04	متوسط
توزيع المعرفة	3.4233	0.72710	03	متوسط
تطبيق المعرفة	3.7067	0.66573	02	مرتفع
إدارة المعرفة ككل	3.5583	0.52264	//	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مستوى توافر عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر كان متوسطا، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (3.5583) بانحراف معياري مقدراه (0.52264) ومن حيث ترتيب أبعاده فقد جاء بعد اكتساب المعرفة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (3.7967) وانحراف معياري قيمته (0.59657)، ويليه بعد تطبيق المعرفة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ (3.7067) وانحراف معياري قيمته (0.66573)، ويليه بعد توزيع المعرفة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.4233) وانحراف معياري قيمته (0.72710)، واحتل بعد تخزين المعرفة في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.3067) وانحراف معياري قيمته (0.74839).

### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ومحو المتغير التابع (المنظمة المتعلمة)

الجدول 09: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام للمنظمة المتعلمة وأبعادها

أبعاد المنظمة المتعلمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
التفكير النظامي	3.6433	0.68425	05	متوسط
الالتزام الشخصي	3.7667	0.52526	01	مرتفع
النماذج الذهنية	3.7087	0.64215	03	مرتفع
الرؤية المشتركة	3.6533	0.57318	04	متوسط
فرق العمل	3.7093	0.68941	02	مرتفع
المنظمة المتعلمة ككل	3.6963	0.441194	//	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مستوى توافر خصائص المنظمة المتعلمة لدى الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر كان متوفرا بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (3.6963) بانحراف معياري مقدراه (0.441194)، وقد كانت أغلب فقرات هذا البعد متقاربة، وأغلبها متوفرة بدرجة مرتفعة، حيث بلغ بعد الالتزام الشخصي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (3.7667) وانحراف معياري قيمته (0.52526)، ثم يأتي بعد فرق العمل في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قيمته (3.7093) وانحراف معياري قيمته (0.68941) ثم بعد النماذج الذهنية بمتوسط حسابي قدر بـ (3.7087) وانحراف معياري قيمته (0.64215) في المرتبة الثالثة، واحتل بعد الرؤية المشتركة المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.6533) وانحراف معياري قيمته (0.57318)، وأخيرا وفي المرتبة الخامسة كان بعد التفكير النظامي بمتوسط حسابي قدره (3.6433) وانحراف معياري قيمته (0.68425).

## 3.2.3. اختبار فرضيات الدراسة

عملنا في هذا الجانب على اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة، بالإضافة إلى الفرضيات الفرعية، حيث تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض الفرضية الرئيسية للدراسة من خلال استخدام اختبار الانحدار البسيط وتحليل التباين، إذ سنحاول في البداية عرض الفرضية بصفة كلية، ثم نتعمق فيهم أكثر من خلال تقسيمها إلى فرضيات فرعية.

✚ أثر إدارة المعرفة على المنظمة المتعلمة

الجدول: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر إدارة المعرفة على المنظمة المتعلمة

المتغيرات	B	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية	مستوى دلالة F	R	R <sup>2</sup>
إدارة المعرفة	0.370	4.539	0.000	20.603	0.469	0.220

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، حيث قمنا بإجراء اختبار فيشر، وكانت قيمة (F) المحسوبة (20.603) وبقية احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05). كما تبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة وذلك استناداً إلى أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (4.539) وبقية احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05). ويتضح من نفس الجدول أن معامل التحديد ( $R^2 = 220$ ) وهذا يعني أن التغير في إدارة المعرفة يفسر التغير في المنظمة المتعلمة بنسبة (22%) وتبقى نسبة (78%) تفسرها متغيرات أخرى.

✚ أثر اكتساب المعرفة على المنظمة المتعلمة

الجدول: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر اكتساب المعرفة على المنظمة المتعلمة

المتغيرات	B	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية	مستوى دلالة F	R	R <sup>2</sup>
إكتساب المعرفة	0.427	4.921	0.001	12.381	0.378	0.143

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، حيث قمنا بإجراء اختبار فيشر، وكانت قيمة (F) المحسوبة (12.381) وبقية احتمالية بلغت (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05). كما تبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة كبعد من أبعاد إدارة المعرفة على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة وذلك استناداً إلى أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (4.921) وبقية احتمالية بلغت (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05). ويتضح من نفس الجدول أن معامل التحديد ( $R^2 = 0.143$ ) وهذا يعني أن التغير في اكتساب المعرفة يفسر التغير في المنظمة المتعلمة بنسبة (14.3%) وتبقى نسبة (85.7%) تفسرها متغيرات أخرى.

✚ أثر تخزين المعرفة على المنظمة المتعلمة

الجدول: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تخزين المعرفة على المنظمة المتعلمة

المتغيرات	B	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية	مستوى دلالة F	R	R <sup>2</sup>
تخزين المعرفة	0.311	5.860	0.000	34.344	0.566	0.320

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، حيث قمنا بإجراء اختبار فيشر، وكانت قيمة (F) المحسوبة (34.344) وبقية احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).

كما تبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة كبعد من أبعاد إدارة المعرفة على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة وذلك استناداً إلى أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (5.860) وبقية احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05). ويتضح من نفس الجدول أن معامل التحديد ( $R^2 = 0.320$ ) وهذا يعني أن التغيير في تخزين المعرفة يفسر التغيير في المنظمة المتعلمة بنسبة (32%) وتبقى نسبة (68%) تفسرها متغيرات أخرى.

#### أثر توزيع المعرفة على المنظمة المتعلمة

الجدول : نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر توزيع المعرفة على المنظمة المتعلمة

المتغيرات	B	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية	مستوى دلالة F	R	R <sup>2</sup>
توزيع المعرفة	0.222	3.644	0.001	13.275	0.392	0.154

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، حيث قمنا بإجراء اختبار فيشر، وكانت قيمة (F) المحسوبة (13.275) وبقية احتمالية بلغت (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05). كما تبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة كبعد من أبعاد إدارة المعرفة على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة وذلك استناداً إلى أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (3.644) وبقية احتمالية بلغت (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05). ويتضح من نفس الجدول أن معامل التحديد ( $R^2 = 0.154$ ) وهذا يعني أن التغيير في توزيع المعرفة يفسر التغيير في المنظمة المتعلمة بنسبة (15.4%) وتبقى نسبة (84.6%) تفسرها متغيرات أخرى.

#### أثر تطبيق المعرفة على المنظمة المتعلمة

الجدول : نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تطبيق المعرفة على المنظمة المتعلمة

المتغيرات	B	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية	مستوى دلالة F	R	R <sup>2</sup>
تطبيق المعرفة	0.255	5.203	0.021	9.855	0.350	0.122

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، حيث قمنا بإجراء اختبار فيشر، وكانت قيمة (F) المحسوبة (9.855) وبقية احتمالية بلغت (0.021) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05). كما تبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة كبعد من أبعاد إدارة المعرفة على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة وذلك استناداً إلى أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (5.203) وبقية احتمالية بلغت (0.021) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05). ويتضح من نفس الجدول أن معامل التحديد ( $R^2 = 0.122$ ) وهذا يعني أن التغيير في تطبيق المعرفة يفسر التغيير في المنظمة المتعلمة بنسبة (12.2%) وتبقى نسبة (87.8%) تفسرها متغيرات أخرى.

## 4. الخاتمة:

تعتبر إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة وجهان لعملة واحدة فلا يمكن أن تتحول المنظمة إلى منظمة متعلمة إذا لم تتمكن من إدارة معلوماتها ومعارفها بطريقة جيدة، واستخدام المعرفة في اتخاذ قراراتها الإستراتيجية ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية تضمن لها الديمومة والاستمرارية والبقاء.

1.4. النتائج: من خلال دراستنا توصلنا إلى مجموعة من النتائج مها:

النتائج المتعلقة بإدارة المعرفة: أثبتت نتائج هذه الدراسة أن مستوى ممارسة أسلوب دراسة إدارة المعرفة كانت بدرجة متوسطة في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الجلفة -، وهذا ما يشير إليه المتوسط الحسابي لإدارة المعرفة والذي بلغ (3.5583)، وانحراف معياري قيمته (0.52264)، وقد جاءت أبعاد إدارة المعرفة مرتبة تنازليا حسب الأعلى تطبيقا على النحو التالي: اكتساب المعرفة، تطبيق المعرفة، توزيع المعرفة، تخزين المعرفة، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهم على التوالي: (3.7967)، (3.7067)، (3.4233)، (3.3067).

النتائج المتعلقة بالمنظمة المتعلمة: كان مستوى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الجلفة، من وجهة نظر الموظفين بها مرتفعا، حيث تشير نتائج هذه الدراسة أن مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة كان بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي قدر ب (3.6963) وانحراف معياري قيمته (0.441194)، وقد جاءت أبعاد المنظمة المتعلمة مرتبة تنازليا حسب الأعلى تطبيقا على النحو التالي: الالتزام الشخصي، فرق العمل، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، التفكير النظمي، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهم على التوالي: (3.7667)، (3.7093)، (3.7087)، (3.6533)، (3.6433).

نتائج اختبار الفرضيات:

✓ الفرضية الرئيسية: "لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعملية اكتساب المعرفة على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة.

✓ الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعملية تخزين المعرفة على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة.

✓ الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعملية توزيع المعرفة على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة.

✓ الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعملية تطبيق المعرفة على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة.

2.4. الاقتراحات: على ضوء النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات والمتمثلة في:

- على المؤسسة محل الدراسة بوجه خاصة وباقي منظمات الأعمال عقد دورات تدريبية على أيدي خبراء متخصصين في مجال إدارة المعرفة، لتعريف الموظفين بأسلوب إدارة المعرفة وأهميته في منظمات الأعمال.
- من الضروري برمجة المزيد من الدورات التكوينية من أجل أن يكتسب العامل المعارف ويعمل على تطور مهاراته في العمل.
- تشجيع العامل بأن يواصل تعليمه ويحسن من مستواه العلمي.
- استخدام الوسائل الحديثة والمتطورة لحفظ المعلومات، وتوفير قواعد بيانات تساعد في إنجاز المهام، والعمل على توثيق وتدوين الخبرات والمعارف.
- ضرورة تشارك المعرفة في المؤسسة عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، وتشجيع الإدارة على نقل الأفكار والتجارب بين الموظفين.

- من الضروري عقد ندوات وحوارات في المؤسسة لتبادل الخبرات والمعارف ووضع الإجراءات والتعليمات التي تسهل تبادل المعلومات بين الموظفين، وأن توفر المؤسسة نظاماً إدارياً مرناً يسهل توزيع المعرفة على الموظفين، والمهم في التوزيع هو ضمان وصول المعرفة للملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت الملائم..
- تشجيع الموظفين على تطبيق المعرفة المكتسبة وذلك عن طريق تشكيل فرق عمل متخصصة بإدارة المعرفة وتطبيق الأفكار المطبقة بنجاح في المنظمات الأخرى.
- اعتماد برنامج تعريفي تدريبي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الجلفة - بشكل خاص وفي باقي المنظمات بصفة عامة على المفاهيم النظرية والتطبيقية للتعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة لزيادة الوعي الإداري بهذا المفهوم.
- تشجيع جميع الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر على ممارسة نمط التفكير النظمي، حيث يعتبر من أهم مقومات وأسس بناء المنظمة المتعلمة.
- تعزيز الالتزام الشخصي والاستعداد طويل الأمد لدى العاملين للتعلم واكتساب المعارف والمهارات، وتشجيعهم أن يصبحوا أفراداً متميزين.
- تعزيز بناء الرؤية المشتركة التي تنطلق من الرؤية الفردية لكل فرد داخل المنظمة، كونها محفز ومحرك قوي لجميع الموظفين فيها.
- الاستمرار في تشجيع الموظفين على العمل بروح الفريق الواحد داخل الإدارة أو على مستوى الإدارات لإنجاز المهام وحل المشكلات وتطوير الأداء، والحرص على تنوع الخبرات داخل فريق العمل، وتبادل الأدوار، مثل حلقات الجودة.
- إجراء مزيد من الدراسات التي يمكنها أن تتنبأ في أثر متغيرات أخرى تساهم في جعل المؤسسة محل الدراسة أو أي مؤسسات أخرى منظمة متعلمة.

#### 5. هوامش:

1. سليم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية "إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية"، (عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006)، ص: 24.
2. علة مراد، إدارة المعرفة لبناء وتطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2012، ص: 17.
3. عبد اللطيف مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، (عمان، الأردن، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2007)، ص: 28.
4. يوسف أبو فارة، العلاقة بين استخدام مداخل إدارة المعرفة والأداء، ورقة عمل مقدمة في: المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع: إدارة المعرفة في العالم العربي، 26-28 أبريل 2004، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، ص: 02.
5. أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة (الاتصالات، المعلومات، القرارات)، (الإسكندرية، مصر، مؤسسة شباب الجامعة، 2008)، ص: 205.
6. ربي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، (عمان، الأردن، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008)، ص: 54.
7. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات، (عمان، الأردن، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر، 2007)، ص: 25.
8. عبد الستار العلي، قنديلجي إبراهيم، العمري غسان، المدخل إلى إدارة المعرفة، (عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2012)، ص: 25.
9. *Wiig Karl M, (1993), Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking/How People and Organizations Create, Represent and Use Knowledge, U.S.A, Schema Press, P: 16.*
10. حسن البيلاوي، حسين سلامة، إدارة المعرفة في التعليم، (الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، دار الوفاء للنشر والتوزيع، 2007)، ص: 84.
11. هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة: مدخل نظري، (عمان، الأردن، الدار الأهلية للنشر والتوزيع، 2005)، ص: 24.
12. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، (عمان، الأردن، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2007)، ص: 29.
13. حسان عبد مفلح المومني، مدى استعداد المؤسسات العامة في الأردن لتطبيق إدارة المعرفة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس تحت عنوان: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، 2005، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، ص: 17.

14. نوي طه حسين (2011)، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال: حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، ص: 68-70.
15. محمد أحمد الحراشنة، دور إدارة المعرفة في الإبداع والابتكار، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثاني: إدارة المعرفة والكفاءات المؤسسية ودورها في تعزيز جودة العمل ورأس المال الفكري لتكريس التنمية المستدامة، 26 - 27 أبريل، 2006، جامعة الزيتونة، الأردن، ص: 26.
16. *Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995), The knowledge-creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation. 2016, Oxford University Press, New York, P: 99.*
17. صلاح الدين الكبسي، إدارة المعرفة، (القاهرة، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005)، ص: 73.
18. أمال ياسين المجالي، مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، دراسات العلوم الإدارية، الأردن، الجامعة الأردنية، المجلد (36)، العدد (01)، 2009، ص: 142.
19. شاهر محمد عبيد، سائد محمد ربيعة، تأثير أبعاد إدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة العربية الأمريكية - فلسطين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، الجامعة الأردنية، المجلد (12)، العدد (04)، 2016، ص: 817.
20. *Chris Argyris & Donald A. Schon, (2002), pprenitissage Organisationnel: Théorie, méthode, pratique, 1ere édition, De Boeck université, American, , P: 24.*
21. *Michael J .Marquardt, (2002), Building The learning organization. Davies-Black. publiisag. INC.PALO ALTON CA,second Edition farst printing, P: 23.*
22. *Nastiaka. Paula, Christenson. Dave, (2005), Organization Learning in Widland Fire: Moving a Learning Culture, Eighth International Widland Fire Safety, April 26-28, P: 01.*
23. شاهر محمد عبيد، سائد محمد ربيعة، مرجع سبق ذكره، ص: 817-818.
24. جهاد صياح بني هاني، أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركة الصناعية الأردنية: دراسة ميدانية على شركات صناعة البرمجيات في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمادة البحث العلمي، عمان، الأردن، الجامعة الأردنية، المجلد (03)، العدد (04)، 2007، ص: 04.
25. عادل حسين البغدادي، هاشم دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص: 98.
26. محمد مفضي الكساسبة وآخرون، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمادة البحث العلمي، عمان، الأردن، الجامعة الأردنية، المجلد (05)، العدد (01)، 2009، ص: 26.
27. علة مراد، مرجع سبق ذكره، ص: 243.
28. محمد مفضي الكساسبة، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 26.
29. علة مراد، مرجع سبق ذكره، ص: 243.
30. عادل هادي البغدادي، هاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص: 72-73.
31. ممدوح عبد العزيز الرفاعي، الإدارة الاستراتيجية للمعرفة، (مصر، الطبعة الثانية، دار الكتب والوثائق القومية، 2008)، ص: 172-173.
32. خليدة محمد بلكبير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الإقتصاد الجديد، الجزائر، جامعة خميس مليانة، المجلد (01)، العدد (14)، 2016، ص: 178.
33. صالح علي عودة الهللات، إدارة التميز: الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، (عمان، الأردن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، 2014)، ص: 218.
34. نسيمة فريال بلعلي، المنظمة المتعلمة: توظيف للذكاء والمعارف، مجلة دراسات اقتصادية، الجزائر، جامعة قسنطينة 02، العدد (01)، 2014، ص: 181.
35. محمد مصطفى الخشروم، عمر محمد درة، دور المنظمة المتعلمة في تعزيز الانتماء التنظيمي بالتطبيق على العاملين الإداريين في قطاع المستشفيات الحكومية بمحافظة حلب، مجلة بحوث جامعة حلب، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، جامعة حلب، العدد (69)، 2010، ص: 08.

## 6. الملحق:

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	أستطيع ملاحظة الاحتياجات المعرفية التي تحتاجها المؤسسة.					
02	توفر لي المؤسسة فرص المشاركة في الدورات التدريبية لتحسين قدراتي ومهاراتي في العمل.					
03	تستخدم المؤسسة أسلوب البحث والتطوير لإنشاء واكتساب المعرفة.					
04	تسمح قوانين المؤسسة للموظفين بأن يواصلوا تعليمهم ويحسنوا من مستواهم العلمي.					
05	تمتلك المؤسسة أنظمة وهياكل متطورة لضمان تصنيف وتسجيل المعرفة المهمة، وتنظيمها بطريقة يسهل الوصول إليها واسترجاعها عند الضرورة.					
06	تتميز الأجهزة التقنية المستخدمة في المؤسسة لتخزين المعرفة بالأمان والخصوصية.					
07	يتم تقييم جودة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار.					
08	تحرص قيادة المؤسسة على المحافظة على الموظفين ذوي المعرفة العالية لديها.					
09	تعمل المؤسسة على تطوير إستراتيجيات وآليات جديدة لنقل وتداول المعرفة داخلها.					
10	تعقد المؤسسة اجتماعات دورية يتم من خلالها تبادل الآراء والأفكار.					
11	تشجع مؤسستنا الموظفين على استشارة أصحاب الخبرة للاستفادة من خبراتهم.					
12	ثقافة المؤسسة تدعم التعليم والمشاركة في المعلومات والأفكار.					
13	تحرص المؤسسة على تجسيد المقترحات والأفكار الجديدة على أرض الواقع.					
14	تمنح لي إدارة المؤسسة الصلاحيات الكافية لتطبيق المعارف المتحصل عليها في مجال عملي.					
15	تعقد المؤسسة للموظفين دورات تدريبية حول كيفية استخدام المعرفة لتحقيق أهدافها المحددة.					
16	تحفز مؤسستنا الموظف على الاستفادة من أخطائه ولا تعاقبه إذا فشل.					
17	عندما تحدث مشكلة أحرص على معرفة أسباب حدوثها لمعالجة هذه الأسباب.					
18	لا أتردد في تجربة طرق جديدة في عملي حتى لو كانت الطرق القديمة جيدة.					
19	أهتم بكل ما يدور بالمؤسسة وليس بعملتي فقط.					
20	تؤمن قيادة المؤسسة أن ما يجري حولها من متغيرات خارجية يؤثر عليها.					
21	أسعى دائما إلى التعرف على ما يستجد في مجال تخصصي.					
22	أهتم بحضور الورش والندوات ذات العلاقة بطبيعة عملي.					
23	أبحث دائما عن المعرفة التي تساهم في تطوير أدائي وعملي.					
24	أعتمد على نفسي في أداء عملي دون الرجوع إلى رئيسي المباشر.					
25	بطبيعتي أحب مشاركة أفكارتي مع زملائي في العمل.					
26	أحاول إقناع زملائي في العمل بما أؤمن به من آراء وأفكار.					
27	اعتبر أن تعاواني في حل المشكلات التي تواجهنا في العمل مصدرا للمعرفة.					
28	لا اعتبر أن الأخطاء والفشل نقاط ضعف بل هي فرص للتعلم.					
29	أعتبر أن نجاح المؤسسة التي أعمل بها يعتبر بمثابة نجاح لي.					
30	أؤمن تماما أن تحسين وضعيتي بالمؤسسة هي قيم ومبادئ مشتركة.					
31	أختلف مع زملائي في العمل في الأفكار والأمور المتعلقة بالعمل ولكن في الأخير نتفق على فكرة معينة.					
32	في دائرتي يتعاون الموظفون فيما بينهم على حل مشاكل العمل.					
33	أشارك في صناعة بعض قرارات المؤسسة.					
34	تحدثنا المؤسسة على العمل الجماعي من خلال فرق العمل.					
35	يتم اختيار أعضاء فريق العمل بناء على امتلاكهم مهارات تتلاءم مع طبيعة العمل.					
36	يتم تشكيل فرق العمل من مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة لتبادل المعارف والخبرات.					
37	تدعم المؤسسة فرق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات اللازمة.					
38	تلتقى فرق العمل تدريجيا في كيفية العمل والتعلم في مجموعات..					