

التشارك المعرفي كأسلوب لبناء منظمة متعلمة حسب نموذج سينج
-دراسة ميدانية بالمؤسسات الإدارية بسكيكدة-

Knowledge sharing as a method for building a learning organization according to the model senge

-a field study on administrative institutions of Skikda-

كريمة سلطان^{1*}، إلهام بوغليطة²

¹ جامعة سكيكدة (الجزائر)، k.soltane@univ-skikda.dz

² جامعة سكيكدة (الجزائر)، i.boughlita@univ-skikda.dz

Karima Soltane^{1*}, Ilhem Boughlita²

¹ University of Skikda(Algeria) & ² University of Skikda (Algeria)

تاريخ الاستلام: 2021/07/27 تاريخ القبول: 2022/06/21 تاريخ النشر: 2022/07/20

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق التشارك المعرفي وأثره على بناء منظمة متعلمة حسب نموذج سينج "Senge" ببعض المؤسسات الإدارية بسكيكدة حيث تم توزيع استبيان على عينة بلغ حجمها 170 عاملاً، استردت كاملة واستبعد 11 استبيان، فكان عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة 159 استبيان، ومن خلال نتائج تحليل الاستبيان باستخدام برنامج spss تم التوصل إلى أن مستوى تطبيق أسلوب التشارك المعرفي بالمؤسسات الإدارية بسكيكدة مرتفع، كما أن مستويات بناء منظمة متعلمة بهذه المؤسسات متوسط، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتشارك المعرفي على بناء منظمة متعلمة بالمؤسسات الإدارية بسكيكدة.
الكلمات المتاحية: تشارك معرفي؛ منظمة متعلمة؛ نموذج سينج؛ مؤسسات إدارية بسكيكدة.

Abstract:

This study aimed to identify the level of knowledge sharing and its impact on building an learning organization in the administrative institutions of Skikda, where a questionnaire was distributed to a sample of 170, Fully recovered and 11 questionnaires were excluded, The number of valid questionnaires for the study was 159, and through the results of the questionnaire analysis using the SPSSV20 program it was concluded that the level of application of the knowledge-sharing method in the administrative institutions in Skikda is high, and the levels of building an educated organization in these institutions were medium. The study also found a statistically significant effect of cognitive sharing on building an educated organization in the administrative institutions of Skikda.

Keywords: knowledge Sharing; Learning Organisation; Senge Model; administrative institutions of Skikda.

1. مقدمة:

نتيجة لثورة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والعولمة وغيرها من التطورات والتحديات التي واجهت المنظمات في الآونة الأخيرة كان لابد أن تعمل هذه الأخيرة على تبني مداخل ومفاهيم إدارية متطورة لمواجهة هذه التحديات، ومن هذه المفاهيم الحديثة مفهوم المنظمات المتعلمة التي تدعو إلى الاهتمام بالتعلم المستمر وتوليد المعرفة وإدارتها والاهتمام برأس المال الفكري الذي يشكل أحد أهم عناصر الإنتاج التي تؤثر بشكل مباشر في نجاح المنظمات. وفي بداية التسعينيات قام سينج بالمساعدة على انتشار مفهوم المنظمة المتعلمة بصورة أوسع، وذلك لدراسة فرص المنظمات في البقاء وزيادة قدرتها التنافسية، فلم يعد كافياً أن تعيش المنظمات فقط وهو ما يسمى التعلم للبقاء بل يلزم وجود المنظمات القادرة على التعلم المتواصل والتي تؤمن بأهميته في ضمان البقاء والتميز وتتوفر لديها القدرة على الاستجابة بصورة فعالة ومبتكرة للتغيرات البيئية، فالمنظمة المتعلمة هي تلك التي تستطيع إحداث التغيير بسرعة ملائمة حتى تستطيع التكيف مع البيئة الخارجية.

وباعتبار إدارة المعرفة الركيزة الأساسية للمنظمات على مختلف الأصعدة، باتت تطبيقاتها تعطي لهذه المنظمات العديد من المزايا؛ مثل تحسين الاتصال بين الأفراد، والإدارة العليا وتشجيع ثقافة المشاركة، ومن هنا ظهرت الحاجة لتعزيز التشارك المعرفي بين أفراد المنظمة بما يساهم في توسيع معارفهم، ويشير التشارك المعرفي إلى نقل وتوزيع أنشطة المعرفة بين الأفراد داخل المنظمة والذي يستدعي توفر مستوى عالي من السلوكيات التعاونية.

1.1. إشكالية الدراسة: تجدر الإشارة إلى أن بناء منظمة متعلمة في الواقع الميداني وعلى كافة المستويات التنظيمية يتطلب تطبيق الأساليب الإدارية المتطورة والتي تعد ركائز أساسية تضمن التسيير الاستراتيجي للمعارف والكفاءات والتي من أبرزها تطبيق أسلوب التشارك المعرفي، والذي يساعد المنظمات المتعلمة على تحقيق أهدافها، وعلى هذا فقد سعت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق أسلوب التشارك المعرفي في المؤسسات الإدارية، وأثره على بناء منظمة متعلمة حسب نموذج Senge، ووفقاً لذلك تمت صياغة مشكلة الدراسة بطرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير التشارك المعرفي على بناء منظمة متعلمة حسب نموذج Senge بالمؤسسات الإدارية بسكيدة؟
وتتمثل الأسئلة الفرعية فيما يلي:

- ما مستوى تطبيق أسلوب التشارك المعرفي بالمؤسسات الإدارية بسكيدة؟
- ما مستويات بناء منظمة متعلمة حسب نموذج Senge بالمؤسسات الإدارية بسكيدة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتشارك المعرفي على بناء منظمة متعلمة حسب نموذج Senge بالمؤسسات الإدارية بسكيدة؟

2.1. فرضيات الدراسة: لتحقيق الهدف من الدراسة تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد أثر للتشارك المعرفي على بناء منظمة متعلمة حسب نموذج Senge بالمؤسسات الإدارية بسكيدة.
وقد تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى فرضيات فرعية كالتالي:

- يوجد تطبيق لأسلوب التشارك المعرفي بالمؤسسات الإدارية بسكيدة؟
- توجد مستويات مرتفعة لبناء منظمة متعلمة حسب نموذج Senge بالمؤسسات الإدارية بسكيدة؟

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتشارك المعرفي على بناء منظمة متعلمة حسب نموذج Senge بالمؤسسات الإدارية بسكيكدة.

3.1. أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول موضوع إداري حديث يهم جميع المؤسسات الاقتصادية والإدارية في ظل بيئة أعمال تتميز بدرجة عالية من التعقيد، حيث تم تناول أسلوب التشارك المعرفي كمدخل لبناء منظمة متعلمة على كافة المستويات التنظيمية في المؤسسات الإدارية بسكيكدة، ومعرفة ذلك يساهم في تشخيص الوضع الراهن، كما يساهم في معرفة العلاقة التأثيرية بين تطبيق أسلوب التشارك المعرفي وبناء منظمة متعلمة حسب نموذج سينج، كما يمكن أن تفيد نتائج الدراسة في توجيه أصحاب القرار إلى تبني مفهوم المنظمة المتعلمة لتطوير مؤسساتهم بما يساهم في حل مشكلاتهم، وهذا من خلال تفعيل أسلوب التشارك المعرفي القائم على تقاسم المعرفة.

4.1. أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- معرفة مستوى تطبيق أسلوب التشارك المعرفي بالمؤسسات الإدارية بسكيكدة؛
- تحديد مستويات بناء منظمة متعلمة حسب نموذج Senge بالمؤسسات الإدارية بسكيكدة؛
- تحديد أثر أسلوب التشارك المعرفي على بناء منظمة متعلمة حسب نموذج سينج بالمؤسسات الإدارية بسكيكدة؛
- تقديم أهم الاقتراحات والتوصيات التي تساهم في تفعيل أسلوب التشارك المعرفي للتوجه نحو منظمة متعلمة تتبع نموذج Senge بالمؤسسات الإدارية بسكيكدة.

1.5. منهج الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة النظرية والتطبيقية، تمت معالجة هذا الموضوع باعتماد المنهج الوصفي التحليلي، ففي الجانب النظري تم عرض المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة، وذلك باستخدام مختلف المراجع والمصادر، وفي الجانب التطبيقي تم جمع بيانات كافية عن الموضوع في ميدان الدراسة بالاستعانة بالاستبيان، وتم تحليلها للتحقق من صحة الفرضيات والتوصل إلى نتائج الدراسة.

6.1. حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على 7 مؤسسات إدارية بلدية بسكيكدة وهي (دار البلدية، مديرية التشغيل، مديرية التربية، مديرية النقل، مديرية الأشغال العمومية، مديرية التجارة، مركز التكوين المهني عيسى بوكرمة)؛
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة خلال الفترة الممتدة من 22 جويلية 2020 إلى 30 أوت 2020؛
- **الحدود البشرية:** تمت الدراسة على عينة عشوائية من العاملين بالمؤسسات الإدارية بسكيكدة.

7.1. مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من العاملين (العاملين، ورؤساء المصالح والدوائر، المدراء) في المؤسسات الإدارية بسكيكدة، حيث تم اختيار عينة عشوائية ميسرة من العاملين بهذه المؤسسات وشملت (7) مؤسسات إدارية، وقد سجلنا غياب الكثير منهم بسبب العطل السنوية والعطل المرضية وبسبب جائحة كورونا، وتم توزيع (170) استبانة، استردت كاملة بنسبة استرداد (100%) واستبعد منها (11) استبانة، فكان عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة (159) بنسبة استرداد (93.52%) وهي نسبة تعتبر مقبولة إحصائياً.

أداة الدراسة: تم تطوير استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات عن الدراسة لقياس أثر التشارك المعرفي بين أفراد عينة الدراسة على بناء منظمة متعلمة حسب نموذج سينج، وقد تمت صياغة محاور الاستبيان بشكل يساعد على سهولة القياس، بالاعتماد على مقياس ليكارت (Scale Likert) الخماسي (غير موافق بشدة 1، غير موافق 2، غير متأكد 3، موافق 4، موافق بشدة 5). وقد تم تقسيم أداة الدراسة إلى ثلاث محاور رئيسية، المحور الأول ويتعلق بالخصائص الشخصية للعاملين، أما المحور الثاني ويتعلق بالمتغير المستقل ويشمل 20 فقرة والتي تكشف عن مستوى التشارك المعرفي بالمؤسسات الإدارية بسكيكدة، بينما يتعلق المحور الثالث بالمتغير التابع ويشمل 25 فقرة والتي تكشف عن مستويات بناء منظمة متعلمة حسب نموذج سينج بالمؤسسات الادارية بسكيكدة.

2. مفاهيم الدراسة:

1.2. التشارك المعرفي: في الآونة الأخيرة باتت استمرارية أي مؤسسة تعتمد بشكل أساسي على الأصول المعرفية والاستثمار فيها، لذا فقد زاد الاهتمام بالمعرفة وإدارتها، والتي تقوم على مجموعة من العمليات من أهمها التشارك المعرفي.

1.1.2. مفهوم التشارك المعرفي: "التشارك المعرفي هو عملية تحويل ونقل المعرفة (المهارات، الخبرات والمفاهيم) من فرد إلى آخر في المؤسسة ومن منظور إداري عرف التشارك المعرفي بأنه ارتباط بين مكونين: الأول يمتلك المعرفة والثاني بحاجة إليها مما يتطلب تهيئة الظروف المناسبة لقيام الأول بإيصال المعرفة بأي شكل من الأشكال، وقدرة الثاني على امتصاص واستيعاب هذه المعرفة" (الحمداي، 2018، صفحة 112). كما تم وصف التشارك المعرفي بأنه "إرسال وتوزيع أنشطة المعرفة من قبل شخص أو مجموعة أو منظمة إلى فرد أو مجموعة أو منظمات أخرى، ولن يحدث التشارك المعرفي ما لم يكن لدى الموظفين ومجموعات العمل في المنظمة مستوى عال من السلوكيات التعاونية." (Azema & Jafari, 2016, p. 1260)

مما سبق فالتشارك المعرفي هو عملية الاتصال بين اثنين أو أكثر من المشاركين، بحيث تهدف هذه العملية إلى نقل المعرفة فيما بينهم من أجل تحقيق هدف معين.

تكمن أهمية التشارك المعرفي بين أفراد المؤسسة في بناء المعرفة الجماعية، حيث أن أي مؤسسة أو مجموعة تستفيد أكثر عندما تشارك المعرفة فيما بينها، كما أن اجتماع الفرق معا وتبادل الأفكار يشعرها وكأنها تسعى لتحقيق هدف مشترك. (Gurteen, 2018)

2.1.2. أبعاد التشارك المعرفي: يرتبط التشارك المعرفي في المؤسسة بتوفر الأبعاد التالية:

- **التحفيز والدافعية نحو التشارك المعرفي:** إذا كانت الدافعية هي ذلك الشعور لدى الفرد نتيجة لوجود حاجة غير مشبعة يريد إشباعها؛ فإن الحافز هو ذلك الشيء الذي يشبع هذه الحاجة، وبالتالي فالحافز عامل خارجي يخاطب الدافع ويوجه السلوك إلى اتجاه معين، وتعتبر الدافعية من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما في سلوك الأفراد، وعند توفر الحوافز سواء الذاتية أو الخارجية تتولد لدى العاملين بالمؤسسة الرغبة والاتجاه الإيجابي نحو التشارك المعرفي. (الزهراني، 2019، صفحة 479)

- **التدريب:** لا بد من الاهتمام أكثر بتدريب العاملين على استخدام الوسائل والأدوات المتخصصة في نظم العمل المعرفي لغرض تحسين عملية التشارك المعرفي. (جحيق و عبيدات، 2014، صفحة 130)، ويعتبر

التدريب الجماعي من أهم أدوات التفاعل بين عناصر العمل المختلفة حيث يساعد على مشاركة المعرفة ونشرها بشكل أعمق في المؤسسات؛ مما يعزز ويزيد من مشاركة المعرفة. (الزهراني، 2019، صفحة 479)

- تبادل المعرفة: إن عملية تبادل المعرفة تسهل نقل ومشاركة المعرفة الصريحة والضمنية بين الأفراد، كما أن تبادل المعرفة يحدث عندما يكون الفرد على استعداد للمساعدة، وكذلك عندما يكون على استعداد للتعلم من الآخرين بهدف تطوير مهارات جديدة، كما أن تبادل المعرفة بين الأفراد يمكنهم من تعزيز كفاءاتهم وتنمية معارفهم (عمرة و دريان، 2020، صفحة 45).

- فرق العمل: تتطلب عملية التشارك المعرفي تكوين فريق عمل تسودها الثقة المتبادلة بين الأعضاء، ويتميز بالاتصالات الفعالة نتيجة التغذية العكسية، وقدرة الأعضاء على تبادل الأفكار بسهولة. (الزهراني، 2019، صفحة 129) حيث تكون لدى أعضاء الفريق الواحد أهدافاً مشتركة يسعون لتحقيقها.

2.2. المنظمة المتعلمة: إن المنظمة المتعلمة هي منظمة القرن الحادي والعشرين الذي يتسم بسرعة التغيرات وكثرة التحديات وتقدم التقنية وسبل الاتصالات وتوليد المعرفة وإدارتها والاهتمام برأس المال الفكري والعنصر البشري.

1.2.2. مفهوم المنظمة المتعلمة: إن مفهوم المنظمة المتعلمة ظهر ليكون أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقتضي تبني فلسفة التعلم التنظيمي عبر التعلم المستمر ونشر ثقافة المعرفة وتبادل الخبرات والتجارب بين العاملين من أجل العمل على زيادة طاقاتهم وقدراتهم ومهاراتهم كأفراد. (المزروع، 2015، صفحة 4) والمنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تعلم وتشجع التعليم بين أعضائها وتروج تبادل المعلومات بين العاملين ومن ثم تخلق قوة عمل أكثر معرفة، مما يؤدي إلى خلق منظمة مرنة للغاية، حيث يقبل العاملين على الأفكار الجديدة ويتكيفون معها ويتبادلونها مع المنظمة التي يعملون بها من خلال رؤية مشتركة عن حاضر المنظمة ومستقبلها. (بلكبير، 2016، صفحة 173)

ولقد تم تعريف المنظمة المتعلمة من طرف العديد من الكتاب والباحثين حيث يعرف Senge المنظمة المتعلمة بأنها: " المنظمة التي يعمل فيها الأفراد باستمرار على زيادة قدرتهم لتحقيق النتائج التي يرغبون فيها بصدق، مع وجود نماذج تفكير جديدة وشاملة، ويطلق فيها العنان لروح الفريق، ويتعلم فيها الأفراد باستمرار لتحقيق التعلم الجماعي". (البوسعيدي، 2018، صفحة 8)، كما عرف govin المنظمة المتعلمة بأنها: " المنظمة الماهرة في إيجاد واكتساب المعرفة وكذلك في توجيه سلوكها بالطريقة المناسبة التي تعكس المعرفة الجديدة والتطورات الجديدة التي اكتسبتها". (الأمير، صفحة 185)، وقدم Yuki أبسط تعريف للمنظمة المتعلمة والذي يتم التعبير عنه بأنه: "التعلم الذي يتم توفيره من قبل مجموعة من أعضاء المنظمة". (Gilaninia & Abdolhasan, 2013, p. 46)

من التعاريف السابقة فالمنظمة المتعلمة هي منظمات تعمل على تمكين العاملين فيها من التعلم المستمر واستخدام المعرفة والتقنية للتكيف مع التغيرات المستمرة، وتعتمد الأسلوب الجماعي للتعلم، وتسعى لتطوير المهارات والقدرات وأساليب الإنجاز، وتحقيق أهدافها بنجاح.

2.2.2. نموذج بيتر سينج "Peter Senge Model" وأبعاد المنظمة المتعلمة:

يرى "سينج" أن هناك خمسة مكونات تساهم في خلق المنظمة المتعلمة بشكل تدريجي، وكل مكون يوفر بعدا مهما لبناء المنظمة التي تتعلم بصدق، وتعزز من سعتها باستمرار لإدراك أعلى طموحاتها (البوسعيد، 2018، صفحة 24)، وهذه المكونات هي:

- التفكير النسقي **System Thinking**: وهو منهج وإطار عمل يقوم على رؤية الكل بدلا من الجزء ورؤية العلاقات البنينة التي تربط بين أجزاء النظام فضلا عن التركيز على الأجزاء ذاتها؛

- التمييز الذاتي **Personal Mastery**: وهو العمل باستمرار على توضيح وتحديد الرؤية الشخصية بدقة ووضوح، ورؤية الواقع بموضوعية مما يساعد على تركيز الجهود والمثابرة على تحقيق ما يطمح الفرد إلى تحقيقه (شعبان، 2016، صفحة 3).

- النماذج الذهنية **Mental Models**: وهي تلك الافتراضات والتعميمات والصور الذهنية الراسخة في الأعماق، والتي تؤثر في تصورات الأفراد وتفسيرهم للأحداث من حولهم، وكيفية التعامل معها؛

- الرؤية المشتركة **Shared Vision**: تمتع الأفراد بالحلق في مشاركة الأفكار والمقترحات والرؤى للمستقبل المنشود (Islam, Aijaz Ahmed, Mammona, & Dawood, 2015, p. 95)؛

- التعلم الجماعي **Team Learning**: يحدث تعلم الفريق من خلال التفاعل بين أعضاء الفريق وتنظيم ودمج الأعمال والأنشطة المعرفية واللفظية والسلوكية لتنظيم العمل الجماعي بشكل فعال لتحقيق أهداف مشتركة، هذا بالإضافة إلى إشراك أعضاء الفريق في عملية تبادل المعلومات.

3. الدراسات السابقة: تم الاطلاع على العديد من الدراسات والتي كان لها دور في اختيار الموضوع ومن هذه الدراسات:

1.3. الدراسات المتعلقة بالتشارك المعرفي: قام (ججقيق وعبيدات، 2014) بدراسة هدفت إلى محاولة إبراز مدى تأثير التشارك المعرفي في ممارسة التعلم التنظيمي في مطاحن عمر بن عمر بقالملة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير نموذج يتكون من متغير مستقل (التشارك المعرفي) ومتغير تابع (التعلم التنظيمي) بمستوياته الثلاث: الفردي، الجماعي، والمؤسسة ككل، كما تم تصميم استبانة وزعت على 356 عامل، وقد كشفت النتائج عن مستوى توافر إيجابي للتشارك المعرفي في ممارسة التعلم التنظيمي في المؤسسة المبحوثة.

كما هدفت دراسة (الزهراني، 2019) إلى التعرف على مدى توافر متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة القصيم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي واستعان بالاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد طبقت على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بلغت (276) مفردة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة القصيم جاءت متوافرة بدرجة متوسطة، وعلى مستوى المحاور الستة فقد جاءت المحاور الخمسة الأولى (الرؤية والقيم المشتركة، البيئة التعاونية، الذاكرة التنظيمية التدريب الجماعي، فرق العمل) بدرجة متوسطة من حيث التوافر بينما جاء المحور السادس (الحوافز والمكافآت) بدرجة ضعيفة.

أما دراسة (بن عمرة ودربان، 2020) فهدفت إلى معرفة أثر التشارك المعرفي بأبعاده (تبادل المعرفة، تدريب العاملين، وفرق العمل) في تعزيز التعلم التنظيمي في مؤسسة إنجاز القنوات " قنغاز " ببومرداس (الجزائر)، ولتحقيق

أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي والتحليلي، حيث تم توزيع (82) استبانة على موظفي المؤسسة محل الدراسة، وتم استرجاع (72) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتشارك المعرفي بأبعاده (تدريب العاملين، وفرق العمل) في تعزيز التعلم التنظيمي في مؤسسة إنجاز القنوات "قنغاز" ببومرداس، وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده تبادل المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي في مؤسسة إنجاز القنوات "قنغاز" ببومرداس.

2.3. الدراسات المتعلقة بالمنظمة المتعلمة: هدفت دراسة (المزروع، 2015) إلى التعرف على درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود لمقومات المنظمة المتعلمة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود بمدينة الرياض والبالغ عددهم 3876، كما بلغ إجمالي عدد عينة الدراسة 663 فرد، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات تتكون من 24 عبارة موزعة على خمسة محاور وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مقومات المنظمة المتعلمة تمارس من قبل أعضاء هيئة التدريس بدرجة كبيرة ماعدا محور تعلم الفريق فهو يمارس بدرجة متوسطة.

وقام (أبو شعبان، 2016) بدراسة هدفت إلى تشخيص أبعاد المنظمة المتعلمة حسب إطار سينج دراسة حالة منطقة القدس من وجهة نظر المعلمين الإداريين، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وذلك لمناسبة مشكلة الدراسة، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة بحث رئيسية، وتم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من 6 مدارس من بين 38 مدرسة شكلت مجموع مجتمع الدراسة، واستطاعت الباحثة استرجاع 121 استبانة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن نموذج سينج مناسب تماما لتكوين منظمة متعلمة في القدس.

كما هدفت دراسة (البوسعدي، 2018) إلى التعرف على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها من وجهة نظر العاملين بالكلية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي كما استخدمت استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة (Dimensions of Learning Organization Questionnaire) ويرمز لها (DLOQ)، والتي قامت بتطويرها مارسك وواتكنز (Watkins 1996) & Marsick في جمع البيانات والمعلومات، وبعد التأكد من صدقها وثباتها تم تطبيقها على عينة بلغت 42 عاملا بالكلية، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الكلية جاءت متوسطة بشكل عام ومتوسطة أيضا في جميع محاور الدراسة.

بعد مراجعة الدراسات التي تطرقت لمتغيرات الدراسة، يمكن القول أنه تم الاستفادة من الدراسات السابقة سواء في الإطار النظري أو منهجية الدراسة، وتختلف هذه الدراسات مع دراستنا من حيث الحدود المكانية والزمانية، حجم المجتمع والعينة المدروسة والنشاط الممارس، كما اختلفت من حيث طبيعة المتغيرات التي تناولتها والأهداف والنتائج المتوصل إليها.

4. الدراسة التطبيقية:

2.4. ثبات الاستبيان: تم استخدام "معامل ألفا كرونباخ" برنامج (spss) إصدار (20) لقياس الثبات الداخلي للعينة وقد بلغ معامل الثبات الكلي (86.7%) وهي نسبة كبيرة، مما يدل على درجة الثبات العالية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول 1: معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
التحفيز والدافعية نحو التشارك المعرفي	5	0.882
التدريب	5	0.887
تبادل المعرفة	5	0.909
فرق العمل	5	0.883
التشارك المعرفي (المتغير المستقل)	20	0.877
التفكير النظامي	5	0.874
التمييز الذاتي	5	0.875
النماذج الذهنية	5	0.878
الرؤية المشتركة	5	0.884
التعلم الجماعي	5	0.873
المنظمة المتعلمة (المنظمة المتعلمة)	25	0.866
معامل ثبات الأداة ككل	45	0.867

المصدر: (من إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية spssv20)

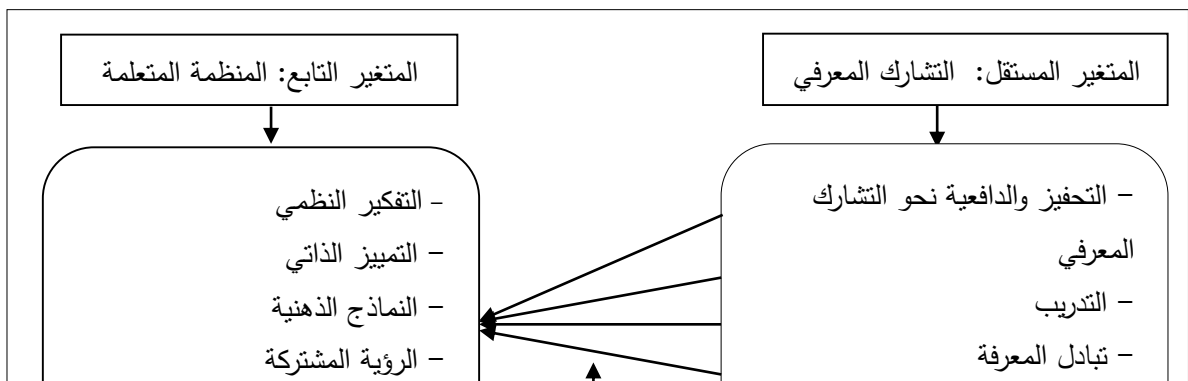
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.867) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض الدراسة، وقد سجل معامل ثبات المتغير التابع (المنظمة المتعلمة) قيمة (0.866)، وهو معامل ثبات مرتفع أيضا، في حين سجل المتغير المستقل (التشارك المعرفي) قيمة (0.877)، وكلها معاملات ثبات مرتفعة (أكبر من 0.8) وبالتالي فهي تدل على ثبات وصدق أداة الدراسة.

3.4. أساليب المعالجة الإحصائية: للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة؛
- معامل الارتباط ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات أداة الدراسة؛
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع التشارك المعرفي وكذا المنظمة المتعلمة؛
- التفلطح والالتواء للتأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي؛
- الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر المتغير المستقل (التشارك المعرفي) على المتغير التابع (المنظمة المتعلمة).

4.4. نموذج الدراسة: يتكون نموذج الدراسة من المتغيرات الموضحة في الشكل التالي:

الشكل 1: نموذج الدراسة



المصدر: (من إعداد الباحثان)

5.4. تحليل بيانات الدراسة:

- تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة: اتصفت عينة الدراسة بمجموعة من الخصائص حددت من خلال السمات الشخصية لأفرادها وهي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي. فقد كانت أغلبية أفراد العينة من الإناث بنسبة (69.2%) يعود ذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسات الإدارية الذي تغلب عليه فئة الإناث، أما بالنسبة للعمر فأكثر فئة ممثلة لعينة الدراسة هي التي تقع بين (35 سنة و 45 سنة) بنسبة (42.1%)، وأقلها هي فئة الأعمار الأقل من 25 سنة بنسبة (1.3%) حيث أن جل الشباب في هذا العمر مازالوا في مرحلة البحث عن عمل، أما فيما يتعلق بالمستوى التعليمي فقد شكلت فئة الجامعيين أكثر من النصف بنسبة ب (54.1%) وأقل نسبة كانت لفئة المستوى المتوسط ب (4.4%)، أما بالنسبة لسنوات الخبرة فشكلت الفئات المتوسطة أعلى نسبة (5 إلى 10 سنوات) والفئة من (10 إلى 15 سنة) بنسبة (66.7%) للفتتين معاً، وأقل نسبة كانت لفئة الخبرة الأكثر من 20 سنة، حيث أن جل الأفراد من هذه الفئة لم يتجاوزوا مع الاستبيان، كما تبين أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من الموظفين حيث بلغت نسبتهم (78%)، تليها فئة رئيس مصلحة بنسبة (15.7%) وأخيراً فئتي رئيس دائرة ومدير بنسبة (0.6%) و (5.7%) على الترتيب.

- التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة واختبار فرضياتها: يمكن توضيح التحليل الإحصائي الخاص بمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات كما يلي:

- عرض نتائج أبعاد المتغير المستقل (التشارك المعرفي): من أجل الإجابة على السؤال الأول الذي ينص على: " ما مستوى تطبيق أسلوب التشارك المعرفي بالمؤسسات الإدارية بسكيكدة " ويتعلق الأمر بتحليل واقع التشارك المعرفي لدى عينة الدراسة من موظفي المؤسسات الإدارية بسكيكدة، تم الاعتماد في ذلك على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول 2: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التشارك المعرفي

الدرجة	الترتيب	الانحراف	المتوسط	العبارات	البعد
متوسطة	3	0.6676	3.4428	التحفيز والدافعية نحو التشارك المعرفي	1
متوسطة	4	1.0258	3.3409	التدريب	2
مرتفعة	1	0.7839	4.0101	تبادل المعرفة	3

مرتفعة	2	0.5422	3.6931	فرق العمل	4
مرتفعة	/	0.5151	3.6217	المستوى العام للتطبيق	

المصدر: (من إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية spssv20)

من خلال نتائج الجدول (2) يتبين أن المتوسط العام لمستويات التشارك المعرفي في المؤسسات الإدارية محل الدراسة بلغ (3.6217) بانحراف معياري (0.5151)، وتراوح قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.34، 4.01) وهو ما يعني أن أفراد العينة يوافقون على أن مستويات التشارك المعرفي كانت مرتفعة، وهذا يمكن إرجاعه إلى رغبة العاملين في تشارك معارفهم فيما بينهم وحرصهم على نقل المعارف التي يجوزتهم إلى زملائهم من خلال الاجتماعات واللقاءات والدورات التدريبية، وذلك من أجل التوصل إلى أفكار إبداعية تحدم مؤسستهم وهذه النتائج تتفق مع دراسة حجقيق وعبيدات.

وقد جاء كل من بعدي "تبادل المعرفة" و: فرق العمل" في المرتبة الأولى والثانية بمتوسطين حسابيين (4.0101) و(3.6931) وانحرافين معياريين (0.7839 و 0.5422) على الترتيب بدرجة مرتفعة؛ ما يؤكد وعي العاملين بالمؤسسات الإدارية بضرورة تبادل المعرفة فيما بينهم من خلال العمل بروح الفريق مما ينمي مهاراتهم ويحسن خبراتهم، وإيمانهم بأن إنجازاتهم الفردية ترتبط إلى حد كبير بالإنجازات الجماعية ونجاح الكل هو نجاح للفرد الواحد كما أن العمل بروح الفريق غالبا ما يضمن ديناميكية نقل المعرفة وتبادل الخبرات بين العاملين، ثم جاء كل من بعدي "التحفيز والدافعية نحو" التشارك المعرفي" و"التدريب" في المرتبتين الثالثة والرابعة بمتوسطين حسابيين (3.4428) و(3.3409) وانحرافين معياريين (0.6676) و(1.0258) على الترتيب، أين كانت درجة الموافقة متوسطة؛ ويعود ذلك إلى اهتمام جل المؤسسات الاقتصادية بالتحفيز الجماعي الذي غالبا ما يقترن بتبادل المعرفة بين الأفراد، كما أنها غالبا ما تجعل من الدورات التدريبية فضاء لنقل وتشارك المعرفة بين العمال من جهة، وبين الإدارة والعمال من جهة أخرى.

مما سبق يمكن التأكيد على تحقق الفرضية الأولى التي تنص على: " يوجد تطبيق لأسلوب التشارك المعرفي بالمؤسسات الإدارية بسكيكدة " وبالتالي يتم رفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " لا يوجد تطبيق لأسلوب التشارك المعرفي بالمؤسسات الإدارية بسكيكدة "

- عرض نتائج أبعاد المتغير التابع (المنظمة المتعلمة): من أجل الإجابة على السؤال الثاني الذي ينص على: " ما مستويات بناء منظمة متعلمة حسب نموذج Senge بالمؤسسات الإدارية بسكيكدة " ويتعلق الأمر بتحليل واقع بناء منظمة متعلمة في المؤسسات الإدارية بسكيكدة من وجهة نظر عينة الدراسة، تم الاعتماد في ذلك على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول 3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المنظمة المتعلمة

الدرجة	الترتيب	الانحراف	المتوسط	العبارات	البعد
متوسطة	3	1.0544	3.1384	التفكير النظامي	1
متوسطة	2	0.7787	3.3069	التمييز الذاتي	2
متوسطة	4	0.7719	3.0943	النماذج الذهنية	3
متوسطة	5	0.8365	2.9283	الرؤية المشتركة	4

متوسطة	1	0.7443	3.3182	التعلم الجماعي	5
متوسطة	/	0.6744	3.1572	المستوى العام للتطبيق	

المصدر: (من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية spssv20)

من خلال نتائج الجدول (3) يتبين أن المتوسط العام لمستويات تبني المنظمة المتعلمة حسب نموذج Senge في المؤسسات الإدارية بلغ (3.1572) بانحراف معياري (0.6744)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (2.92، 3.13) وهو ما يعني أن أفراد العينة يوافقون على أن مستويات بناء منظمة متعلمة حسب نموذج Senge كانت متوسطة، وهذا يمكن إرجاعه إلى وعي وإدراك العاملين وقيادتهم لأهمية المنظمة المتعلمة وخصائصها والمرتكزات الأساسية التي تبني عليها المنظمة المتعلمة كمفهوم وممارسة، وهذا يتجسد من خلال تطوير قدراتها التنظيمية، ومنها قدرات بناء فريق ونظام للتعلم الجماعي، وتوحيد الرؤى الإستراتيجية للعاملين، أي أن مسؤولي هذه المؤسسات الإدارية لديهم القدرة على التعامل مع مؤسساتهم كنظام معقد يتكون من أنظمة جزئية وفرعية، وهذا ما يستدعي أن يتمكن العامل من فهم الكل وإدراك المكونات الفرعية أيضاً والإحاطة بكيفية ارتباط هذه المكونات بالنظام ككل، بمعنى آخر القدرة على رؤية الصورة الأكبر للمنظمة، مما يسمح للعاملين أن يعبروا عن طريقتهم في العمل من خلال الأسلوب المبني على الافتراضات والمعتقدات الشخصية التي يستطيعون من خلالها تفسير الأمور والأحداث التي يمرون بها ويتجهونها إلى طريقة عملهم الخاصة بهم، والتي تتيح لهم فرص للإبداع وتنمية مؤسساتهم بما يحقق نجاح هذه المؤسسات، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة البوسعيدي.

ونموذج Senge للمنظمات المتعلمة بأبعاده مناسب لهذا النوع من المؤسسات الإدارية نظراً لما تشهده هذه المؤسسات من استقرار نوعاً ما لمختلف بيئاتها، حيث جاء بعد "التعلم الجماعي" في المرتبة الأولى من حيث الترتيب بمتوسط حسابي (3.3182) وانحراف معياري (0.7443)، وذلك يفسر أن المؤسسات محل الدراسة لديها فرق عمل تتميز بالعمل الجماعي والتعلم الجماعي، وروح التعاون التي تعمل على تكوين الروابط بين العاملين والمنظمة المتعلمة كما أن التفكير الجماعي ومن زوايا متعددة في المشكلة يعمل على تنمية عدد الأفكار المطروحة وبالتالي زيادة درجة القدرة الإبداعية للفرد، من خلال الحوار وتبادل الآراء ووجهات النظر حول القضايا والمواضيع المختلفة التي تمس المؤسسة، كما تجدر الإشارة إلى أن "التمييز الذاتي" جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.3069) وانحراف معياري (0.7787) مما يدل على أن المسؤولين بهذه المؤسسات الإدارية يعملون على تشجيع التغيير لاستخدام أساليب عمل حديثة، من خلال تشجيع استخدام أساليب تدريبية حديثة التي تتفق مع احتياجات العاملين بما يساهم في تدعيم وتشجيع عمليات التعلم المستمر والتطوير الذاتي، بهدف زيادة قدرة هذه المؤسسات على التكيف مع التغيرات التي قد تحدث في البيئة وفي مواجهة التحديات الداخلية وتحقيق أهدافها بنجاح، بالإضافة إلى هذا فقد احتل "التفكير النظامي" المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.1384) والانحراف المعياري (1.0544)، وهذا يدل على أنه من أجل فهم مصادر وحلول المشكلات الحديثة تعمل المؤسسات الإدارية على التسليم بأهمية دراسة الكل وليس الجزء، حيث تعمل الإدارة على التفكير بصورة شاملة تتعلق بجميع العناصر المكونة لنظام العمل، وذلك لأن المشكلات تتداخل في الأسباب والظواهر والافتراضات المرتبة بها، فالنظرة الحديثة للمنظمات المتعلمة تقوم على أساس رؤية المنظمة ككيان واحد ومتكامل وليس كأجزاء

متفرقة، أي دراسة هذه المنظمة باعتبارها نظام كلي يتفاعل فيه الأجزاء معاً، أما بعد "النماذج الذهنية" فقد احتل المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (1.0544) وانحراف معياري (0.7719) وهذا يدل على أنه من المهم أن يتبادل العاملين النماذج الذهنية، من خلال المناقشات لتصحيحها، والعمل على صياغة نموذج فكري مشترك فيه يكون العقل الإنساني جاهزاً وحاضراً للتعامل مع التحديات واعتبارها فرصاً لأفكار وإبداعات جديدة ونهج لتغيير حقيقي وإيجابي، وهذا يعني الاستعداد الذهني لدى العاملين للتخلص من التعميمات الجاهزة والتي قد تمنع الفرد من الانطلاق نحو ما هو مستحدث، وفي الأخير جاء بعد "الرؤية المشتركة" بمتوسط حسابي (2.9283) وانحراف معياري (0.8365)، ويفسر ذلك بأن لدى العاملين أفكار مشتركة بينهم وهذا نابع من مشاركة العاملون في وضع الرؤية المستقبلية وتشجيع وجهات النظر المتعددة والنقاشات المفتوحة للالتزام بالرؤية المشتركة، فالأساس في المنظمات المتعلمة أن يتم تحديد وترسيخ هذه الرؤية والمتعلقة بمستقبل المؤسسة لجميع أفراد التنظيم، فالرؤية لا يمكن إملأؤها على الأفراد لأنها لا بد أن تبدأ من الرؤية الفردية.

مما سبق يمكن القول أن الفرضية الثانية غير محققة والتي تنص على: "توجد مستويات مرتفعة لبناء منظمة متعلمة حسب نموذج سينج بالمؤسسات الإدارية بسكيدة" وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على: "توجد مستويات منخفضة أو متوسطة لبناء منظمة متعلمة حسب نموذج سينج بالمؤسسات الإدارية بسكيدة" عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: والذي ينص على: "هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتشارك المعرفي على بناء منظمة متعلمة حسب نموذج Senge بالمؤسسات الإدارية بسكيدة"

من أجل الإجابة على هذا السؤال واختبار فرضية الدراسة المقابلة له تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) والذي يوضح علاقة التأثير لمتغير التشارك المعرفي على بناء منظمة متعلمة، ولكن قبل ذلك؛ كان لا بد من إجراء بعض الاختبارات وهذا لمعرفة مدى ملاءمة بيانات متغيرات الدراسة لافتراضات تحليل الانحدار المتعدد، وعليه فقد تم استخدام معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis) للتأكد من أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

جدول 4: معامل الالتواء ومعامل التفلطح لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفلطح
التشارك المعرفي ككل	0.665	1.812
المنظمة المتعلمة ككل	-0.513	0.870
الاستبيان ككل	-0.282	0.181

المصدر: (من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية spssv20)

يتضح من الجدول (4) أن معامل الالتواء لكل من المتغير المستقل والتابع قد بلغ (0.665) و(-0.513) على التوالي، وأن قيم معامل التفلطح قد بلغت لكلا المتغيرين (1.812) و(0.870) على التوالي، في حين بلغ معامل الالتواء للاستبيان ككل (-0.282) ومعامل التفلطح (0.181)، وبما أن قيم معاملي الالتواء والتفلطح

قد تراوحت كلها بين (-2 و +2) فهي تعتبر قيم مقبولة، وبالتالي يمكن القول أن جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

بعد التأكد من إتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي يمكن إجراء اختبار تحليل الانحدار المتعدد لأثر التشارك المعرفي على بناء منظمة متعلمة حسب نموذج سينج، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول 5: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التشارك المعرفي على بناء منظمة متعلمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

المتغير	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	قيمة F	مستوى الدلالة
التشارك المعرفي	0.168	0.410	31.682	0.000

المصدر: (من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية spssv20)

يتضح من خلال نتائج الجدول (5) أنه توجد علاقة ارتباط موجبة بين تطبيق أسلوب التشارك المعرفي وبناء منظمة متعلمة، ويظهر ذلك من خلال معامل الارتباط الذي بلغت قيمته ($R = 0.410$)، كما أشارت النتائج إلى أن قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.168)، أي أن تطبيق أبعاد أسلوب التشارك المعرفي بمجموعة المؤسسات الإدارية بسكيدكة يفسر ما قيمته (16.8%) من التغيرات الحاصلة في بناء منظمة متعلمة، أما النسبة المتبقية فتعزى لعوامل أخرى أو للخطأ. وقد أكدت قيمة F معنوية هذا التأثير والتي بلغت (31.682) عند مستوى دلالة (0.000)، وهذا يعني أنه كلما زاد الاهتمام بتطبيق أسلوب التشارك المعرفي بأبعاده (التحفيز والدافعية للتشارك المعرفي، التدريب، تبادل المعرفة وفرق العمل) بمجموعة أو بعد واحد على الأقل كلما أدى ذلك إلى زيادة إمكانية بناء منظمة متعلمة حسب نموذج Senge، لذلك يجب فصل تأثير كل بعد من أبعاد التشارك المعرفي على حدا ودراسة تأثيره على بناء منظمة متعلمة؛ وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول 6: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير كل بعد من أبعاد التشارك المعرفي على بناء منظمة متعلمة من وجهة نظر

أفراد عينة الدراسة

أبعاد التشارك المعرفي	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	قيمة Beta	T	مستوى الدلالة
التحفيز والدافعية للتشارك المعرفي	المنظمة المتعلمة	0.415	0.211	0.076	0.209	2.794	0.000
التدريب		0.416	0.182	0.046	0.277	3.983	0.006
تبادل المعرفة		0.126	0.254	0.056	0.296	4.530	0.000
فرق العمل		0.441	0.436	0.088	0.351	4.931	0.000

المصدر: (من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية spssv20)

يوضح الجدول السابق تأثير كل بعد على حدا من أبعاد التشارك المعرفي على بناء منظمة متعلمة بالمؤسسات محل الدراسة، حيث يتضح أن كل أبعاد تطبيق أسلوب التشارك المعرفي لها أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وكلها لها علاقة إيجابية مع بناء منظمة متعلمة حسب نموذج Senge.

مما سبق يمكن القول بصدق الفرضية التي تنص على: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتشارك المعرفي على بناء منظمة متعلمة حسب نموذج Senge بالمؤسسات الإدارية بسكيكدة " وبالتالي نرفض الفرضية البديلة التي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتشارك المعرفي على بناء منظمة متعلمة حسب نموذج Senge بالمؤسسات الإدارية بسكيكدة "

خاتمة:

إن تطبيق أسلوب التشارك المعرفي في المنظمة يحمل في طياته شفافية الاتصال وتبادل المعارف بين العاملين وبين المستويات التنظيمية المختلفة، مما يعني تجاوز البناء الهرمي التقليدي للمنظمة، إلى تركيبة دائرية تلغي فيها الحواجز القديمة المتعارف عليها، وتسعى لتطوير العاملين وسلوكياتهم التنظيمية، مما يدل على أهمية التحول لهذا النوع من المنظمات والتي تعرف بالمنظمة المتعلمة، وهذا من خلال خلق فرص للتعلم الجماعي والتميز الذاتي وتحسيد رؤية مشتركة بين المنظمة والعاملين، أي بناء منظمة وفق نموذج سينج، ومن خلال تطبيق أسلوب التشارك المعرفي على المنظمات المتعلمة حسب نموذج Senge في المؤسسات الإدارية بسكيكدة، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: ومن أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة:

- أثبتت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع لتطبيق أسلوب التشارك المعرفي، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.6217) والانحراف المعياري (0.5151)، وجاء ترتيب أبعاده كالتالي: تبادل المعرفة بدرجة مرتفعة، فرق العمل بدرجة مرتفعة أيضا، أما التحفيز والدافعية نحو التشارك المعرفي كان بدرجة متوسطة، وفي الأخير التدريب بدرجة متوسطة أيضا، وتشير الأهمية المرتفعة التي حققتها العوامل التنظيمية الداعمة للتشارك المعرفي إلى أنها تتفق مع خصائص المؤسسات الإدارية الجزائرية، والتي تعمل على توفير حوافز تشجع العاملين على تبادل المعارف من خلال التدريبات و فرق العمل؛
- أثبتت نتائج التحليل الإحصائي أن مستويات بناء منظمة متعلمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.1572) والانحراف المعياري (0.6744)، وجاء ترتيب أبعادها كالتالي: التعلم الجماعي وبدرجة متوسطة، ثم التميز الذاتي وبدرجة متوسطة أيضا، وبعدها التفكير النظمي وبدرجة متوسطة؛ النماذج الذهنية بدرجة متوسطة أيضا، وفي الأخير الرؤية المشتركة بدرجة متوسطة، وتشير الأهمية المتوسطة التي حققتها العوامل التنظيمية الداعمة للمنظمة المتعلمة إلى أنها متناسقة مع خصائص المؤسسات الإدارية الجزائرية، والتي تتمتع بإتاحة الفرصة للعاملين لتطوير قدراتهم الذاتية من خلال توفير فرص التعلم الجماعي بما يساهم في تحقيق رؤية مشتركة تدعم أهداف المؤسسة؛
- أشارت نتائج الانحدار الخطي المتعدد وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتشارك المعرفي على بناء منظمة متعلمة حسب نموذج Senge بالمؤسسات الإدارية بسكيكدة، فالبحث عن المعرفة وتقاسمها يسمح بتحسين خبرات وكفاءات الموارد البشرية وبالتالي يعمل على تحقيق وتنمية الإبداع والابتكار لديها بما يمنحها ميزة التعلم المستمر بهذا تصبح هذه المؤسسات الإدارية منظمات متعلمة.

التوصيات: في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن تقديم بعض التوصيات التي من شأنها الاستفادة منها:

- توفير نظم قيادة إستراتيجية تهتم بتطوير النماذج العقلية بأسلوب استراتيجي؛
- تشجيع العاملين على تشكيل فرق عمل تسهم بفعالية في حل المشكلات؛
- دعوة قادة المؤسسات إلى تطوير قدرات العاملين الذاتية، من خلال توفير برامج التعلم التنظيمية؛
- إشراك العاملين في وضع أهداف المؤسسات الإدارية والاقتصادية وفي تحديد رؤيتها؛
- إعداد برامج تدريبية وورش عمل ذات العلاقة بموضوع المنظمة المتعلمة، مما يسهم في تحسين أداء العاملين والاستفادة مما يوفره بناء منظمة متعلمة في مواجهة ما يحيط بهم من تغيرات متسارعة والتكيف معها.
- نشر ثقافة التعلم الجماعي وتشارك المعرفة وتبادلها للوصول إلى منظمة متعلمة بجميع أبعادها لتحقيق أفضل المخرجات المتعلمة بسبب سرعة التغيرات في البيئة المحيطة.

- قائمة المراجع:

- David Gurteen , (2018). *Increase Knowledge Sharing at Work*.
<https://www.getopensocial.com/solutions/knowledge-sharing>
- Gilaninia, Askari Rankouh, & Poor Gildeh, R. (2013). VERVIEW ON THE IMPORTANCE OF ORGANIZATIONAL LEARNING AND LEARNING ORGANIZATION. *Journal of Research and Development*, 1(2), (44, 49).
- Islam, Aijaz Ahmed, Mammona, & Dawood (2015). LEARNING ORGANIZATION– Conceptual and Theoretical Overview,. *International Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE)*, 2(4), (93, 98).
- Pegah Azema ,Mostafa Jafari .(2016) .THE EFFECT OF DIMENSIONS OF KNOWLEDGE SHARING ON A VARIETY OF STRATEGIC MIND MAP OF MANAGERS AND EMPLOYEES .*INDEPENDENT JOURNAL OF MANAGEMENT & PRODUCTION (IJM&P)*.(4) 7 ,(1255-1283)
- ابراهيم بن حنش سعيد الزهراني. (2019). متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة القصيم –دراسة ميدانية-. *مجلة العلوم التربوية*, 31(3), (503-475).
- أثير عبد الأمير. (2009). *استراتيجيات التغيير ودورها في أساسيات بناء المنظمات المتعلمة دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية*, *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*, جامعة القادسية كلية الإدارة والاقتصاد: (183-192).
- انتصار فتحي محمد أبو شعبان. (2016). تشخيص أبعاد المنظمة المتعلمة حسب اطار سيجن(دراسة حالة على مدارس القدس). رسالة ماجستير. معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس، فلسطين.

حاتم علي عبد الله الحمداني. (2018). أثر التشارك المعرفي في استدامة القدرات الديناميكية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (54)، (105-130).

خليفة محمد بلكير. (2016). تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة. مجلة الاقتصاد الجديد، 1 (14)، (165-184).
سالم بن سليمان بن سالم البوسعيدي. (2018). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان. قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها، رسالة ماجستير في التربية، تخصص ادارة تعليمية، جامعة نزوى، كلية العلوم والآداب، قسم التربية والدراسات الإنسانية.
شذى مزروع عبد الله المزروع. (2015). درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لمقومات المنظمة المتعلمة في جامعة الملك سعود دراسة وصفية تحليلية. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، 5 (2)، (424-553).

عادل بن عمرة، و أحمد دربان. (جانفي، 2020). أثر التشارك المعرفي في تعزيز التعلم التنظيمي. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، 6 (3)، (40-57)

عبد المالك جحيق، و سارة عبيدات. (2014). تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية (6)، (127-138)