

## أثر التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية على التشارك في المعرفة: دراسة ميدانية (بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بسكرة)

د/ داسي وهيبة

د/ آقطي جوهرة

جامعة بسكرة

### الملخص :

### Abstract :

This study aimed to investigate the impact of both organizational memory and organizational learning on knowledge management among employees of Algerian Communication enterprise at Biskra state. The researchers used a questionnaire which distributed to 65 employees as a convenience sample, and they analyzed the data through SPSS program, the study found that the two dimensions of organizational memory (infrastructure and procedures) have a direct effect on knowledge sharing, but the human skills has'nt effect on knowledge sharing. Also the dimensions of organizational learning (learning culture and learning strategic) have a direct effect on knowledge sharing. The explanations and recommendations are also proposed.

**Key words:** organizational memory, learning culture, strategic learning, knowledge sharing, Algerian communication enterprise at Biskra

هدفت الدراسة إلى اختبار الأثر المباشر لكل من الذاكرة التنظيمية والتعلم التنظيمي على التشارك في المعرفة بين الموظفين بالتطبيق على مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بسكرة. تم الاعتماد على الاستبيان الذي وزع على عينة ميسرة مكونة من 65 موظف في كامل المستويات التنظيمية، تم التحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS. توصلت الدراسة إلى أن بعدي الذاكرة التنظيمية البنية التحتية والإجراءات لهما أثر مباشر على التشارك في المعرفة في حين ليس لبعد المهارات البشرية أثر مباشر على التشارك في المعرفة، كذلك أكدت النتائج أن بعدي التعلم التنظيمي ثقافة التعلم وإستراتيجية التعلم التنظيمي على التشارك في المعرفة. وقدمت الدراسة مجموعة من التفسيرات والتوصيات ذات الصلة بالموضوع.

**الكلمات المفتاحية:** الذاكرة التنظيمية ، ثقافة التعلم، إستراتيجية التعلم، التشارك في المعرفة، مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بسكرة.

## مقدمة:

تلعب المعرفة دور أساسي في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتمكينها من كسب مزايا تنافسية، وحتى تتمكن هذه المعرفة من تحقيق ذلك لا يجب أن تبقى حكر لدى مجموعة معينة وإلا ستفقد المنظمة بعد خروج هذه الجماعات بل لا بد من تبادلها بين أعضاء التنظيم، هذا التشارك يحتاج لعوامل عديدة من أهمها ذاكرة تنظيمية قوية تمكن الأفراد من استرجاع المعرفة عند الحاجة إليها وقدرة عالية على التعلم التنظيمي للتطوير المعرفة باستمرار.

إن الاهتمام بموضوع التعلم التنظيمي كان خلال سنة 1960 من قبل عدد من الباحثين لكن ظهور هذا المفهوم كان بالشكل الواضح سنة 1990 عندما نشر (Seng, 1990) مفهومه للمنظمة المتعلمة، كذلك فإن مفهوم إدارة المعرفة برز بشكل متكامل في التسعينات حيث وصف كل من (Nonaka & Takeuchi, 1990) كيف يمكن للمنظمة أن تكون خلاقة للمعرفة، وأكدت الدراسات أنه في نهاية القرن 20 كان 20% من بين أكبر 500 شركة عالمية ناجحة لها مدير تنفيذي للتعلم (chief learning officer) ومدير تنفيذي للمعرفة (chief knowledge officer) (Vera & Crossan, 2000, p 1).

وفي ظل نمو الاهتمام بالمنظمات والجماعات والاتفاق الواضح حول ضرورة إدارة معارفها وخبراتها خاصة بعد ظهور عدة تحديات مثل سياسات تقليص الموظفين، زيادات معدلات ترك العمل بسبب توفر فرص توظيف لدى المنافسين، أصبح لا بد على المنظمات أن تبحث عن طرق للحفاظ على معارفها وخبراتها حتى بعد خروج من هم مصدر لهذه المعارف، ولذلك بدأ الاهتمام بمفهوم الذاكرة التنظيمية وتطور الاهتمام به نتيجة تطور وسائل التكنولوجيا والمعلومات والتي تمكن أكثر من إيجاد طرق أفضل لتطوير ذاكرة تنظيمية، فنجد أن هذا المفهوم يرتبط بمتغيرين هما: رأس المال البشري من جهة وأدوات تكنولوجيا المعلومات من جهة أخرى.

هذه المتغيرات الثلاث: التشارك في المعرفة، التعلم التنظيمي، والذاكرة التنظيمية هي محور دراستنا الحالية، وسيتم التعمق في هذه المفاهيم وتوضيح العلاقات بينها خاصة أن فيه اختلاف واضح في طبيعة هذه العلاقات لدى مختلف الباحثين. كما يشير (Jennex & croasdell, 2002) أن البحث في مفهوم كل من الذاكرة التنظيمية، التعلم التنظيمي

وإدارة المعرفة يتزايد حيث تم إحصاء خلال سنة 2001، 22 دراسة تم قبول 12 دراسة منها، وفي سنة 2002، تم إحصاء 47 دراسة تم قبول 23 منها.

### إشكالية الدراسة:

نلاحظ خلال تطور الاهتمام بإدارة المعرفة تركيز الباحثين على الأدوات التكنولوجية ومنهجية إدارة المعرفة، لكن اليوم أصبح الاهتمام أكثر على الأفراد كونهم هم من يملكون ويخزنون المعرفة الضمنية، لذلك نجد أن للقدرات التعليمية لديهم دور كبير في مدى إمكانية تبادل المعرفة الضمنية منها كونها لا تنتقل إلى من خلال الاحتكاك المباشر بين الأفراد عن طريق الملاحظة الدقيقة والتي تستدعي قدرة كبيرة على التعلم لدى الفرد، لذلك تظهر العلاقة القوية بين التعلم التنظيمي والتشارك في المعرفة. وفي دراستنا الحالية نحاول توضيح دور العلاقة بين كل من التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية في التشارك في المعرفة في مؤسسة تلعب فيها المعلومة محرك العمل الأساسي وتتمثل مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بسكرة. وعليه نحاول هذه الدراسة الإجابة عن التساؤل التالي:

ما درجة تفسير كل من أبعاد التعلم التنظيمي وأبعاد الذاكرة التنظيمية مستوى التشارك في المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بسكرة؟

### الإطار النظري:

#### 1. الذاكرة التنظيمية:

إن الفصل في مفهوم الذاكرة التنظيمية الذي جلب انتباه الكثير من الباحثين كان من قبل (Walsh and Ungson, 1991) حيث يعرفان الذاكرة التنظيمية على أنها " نموذج من المعلومات المخزنة عن تاريخ المنظمة والذي يمكن أن يستحضر للتأثير عن القرارات الحالية (Casey et al, 2003, p 6).

كما افترض أصحاب النظريات السابقة أن الذاكرة التنظيمية تتجسد في الإجراءات العملية المعيارية، حيث يشير كل من (Lemon & Sahota, 2004, p 486) أن الأحداث، الوعود، الأهداف، الفرضيات، والسلوكيات الماضية يجب أن تدمج في الذاكرة التنظيمية. ويمكن تعريف الذاكرة التنظيمية على أنها معلومات ومعرفة تعرفها المنظمة وعملياتها بحيث يتم إيجاد هذه المعلومات، تخزينها، واسترجاعها من قبل أعضاء المنظمة. كما يمكن تعريفها على أنها معلومات مخزنة في تاريخ المنظمة والتي يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الحالية (Stijn & Wensley, 2001, p 185).

ويشير Spender (1996, p 65) أن الذاكرة التنظيمية يمكن أن تحتفظ في ستة أماكن تكون نموذج الذاكرة التنظيمية هي: الأفراد، ثقافة المنظمة، التحويلات التنظيمية، الهيكل التنظيمي، البيئة (Ecology)، والأرشيف الخارجي والذي يمثل البيانات المخزنة خارج المنظمة. ويمكن توسيع ما سبق إلى مستودعات المعلومات الداخلية مثل الأدلة المتعلقة بالمنظمات، قواعد البيانات، أنظمة الملفات، والأحداث الراسخة. ويذكر Teeni & Weinberger (2001, p 2) أن الذاكرة التنظيمية تتكون من مواد المعرفة (knowledge items): وتتجسد من خلال معرفة كيف know how، المعرفة المحللة (Meta knowledge): أي ضرورة ربط مواد المعرفة بالمحيط، والذاكرة التنظيمية المعتمدة على التكنولوجيا (Organizational Memory Enabling Technology). بينما يميز Stijn & Wensley (2001, p 185) بين أربع مكونات للذاكرة التنظيمية هي: المعلومات، المعارف، الإجراءات (القيم والمعتقدات داخل المنظمة)، والمهارات.

## 2. التعلم التنظيمي:

تم التطرق إلى مفهوم التعلم التنظيمي في مختلف المدارس من بينها نظرية الطوارئ (contingency theory)، علم النفس، التطور التنظيمي، علم الإدارة، علم الإنسان، نظرية المعلومات ونظم الحركة، علم الاجتماع، الاقتصاد الصناعي، نظرية نظم إدارة الإنتاج والعمليات، نظرية التنظيم والإدارة الإستراتيجية (Jiménez-Jiménez & Cegarra-Navarro, 2007, p 695). ويعرف التعلم التنظيمي على أنه عملية معقدة تهدف إلى تطوير معارف جديدة وتغيير السلوك ضمناً، كما أنها اختبار مستمر للخبرات وتحويلها إلى معارف تنظيمية مرتبطة برسالة المنظمة (Skerlava et al, 2007, p 348). ويمكن تقسيم التعلم التنظيمي إلى ثلاث مستويات: مستوى الفرد، مستوى الفريق، ومستوى المنظمة (Hung et al, 2010, P 2). كما قسم التعلم التنظيمي إلى إستراتيجية التعلم وثقافة التعلم.

كما قدم Weerawardena et al (2006 p.p 38-39) ثلاث وجهات نظر للتعلم التنظيمي وهي: التعلم بالتركيز على السوق، ويقصد بها قدرة المنظمة على اكتساب، نشر، واستخدام معلومات السوق في التغيير التنظيمي، التعلم الداخلي ويقصد به قدرة المنظمة على تطوير معرفة باستخدام مصادر داخلية، ونشر واستخدام هذه المعرفة في التغيير التنظيمي، ويتضمن التعلم الداخلي (Internally Focused Learning) كل من

المعرفة التجريبية (التعلم من التجربة والخطأ)، والتعلم من الخبرة (تطوير طرق جديدة من خلال فعل الأشياء)، التعلم العلائقي (Relationally Focused Learning)، وهو تعلم المنظمة من خلال بناء علاقات مع منظمات أخرى ومعاهد بحث خارجية مثل الجامعات والجمعيات الصناعية، ويقصد بالتعلم العلائقي قدرة المنظمة على كسب المعرفة من خلال شبكات وعلاقات خارجية، نشر هذه المعرفة، واستخدامها من أجل التغيير التنظيمي.

وقسمت (Hsu & Frang, 2009, p 665) القدرة على التعلم التنظيمي إلى: قدرات ماصة (Absorptive Capability)، وقدرات تحويلية (Transformative Capability). حيث أن القدرة الماصة تتعلق بالعنصر الداخلي للقدرة وتُظهر القدرة على تقييم واستخدام المعرفة الخارجية، بينما القدرة التحويلية والتي تركز على العنصر الخارجي فتشير إلى القدرة على اختيار التكنولوجيات وضمان وجودها في كل الأوقات والعمل على تطوير التكنولوجيا.

كما قدم (Argyris & Schon, 1978) أنماطا للتعلم التنظيمي حيث أشارا أن للتعلم التنظيمي ثلاث أنماط تتحصر في التعلم أحادي الحلقة ويسمى أيضا التعلم التكاملي تتعلم المنظمة عندما تكتشف الأخطاء ويتم تصحيح مسارها من غير المساس بسياساتها وبأهدافها، التعلم ثنائي الحلق يرتبط ارتباطا وثيقا بالتعلم أحادي الحلقة، فبعد أن تستكشف المنظمة الأخطاء وتصحح مسارها في المدى القصير وبناء على الأهداف والسياسات المرسومة أصلا يفكر الإداريون في المنظمة ويترجون الأسئلة عن الكيفية التي يمكن بها تحديث الإجراءات، والسياسات والأهداف الحالية للمنظمة، والتعلم ثنائي الثنائي ويقع هذا النوع من التعلم عندما تتعلم المنظمة الكيفية التي يمكن بها إجراء التعلم الأحادي والتعلم الثنائي، وهذا يعني معرفة المنظمة بالأساليب والطرق والعمليات التي تقودها إلى التعلم.

### 3. التشارك في المعرفة:

إن الأصل في إدارة المعرفة هو مشاركة العاملين والموظفين في مختلف إدارات وأقسام المنظمة في تقاسم والتشارك في المعارف التي تساعد على مزيد من التميز والنجاح. ولخلق ثقافة التشارك في المعرفة تحتاج المنظمة إلى تشجيع الأفراد على العمل سوية بأكثر فعالية، لأن التعاون والتشارك في المعرفة في النهاية يجعل المعرفة التنظيمية منتجة أكثر، ويجب مساعدة الأفراد على الوعي بأهمية التشارك في المعرفة وجعلها في اهتمامهم

الشخصي، حيث كان المثل في السابق "المعرفة هي القوة" أما الآن "التشارك في المعرفة هو القوة" (David, 1999, p 31). ويقول (Stewart, 2001, p 317) لعل أهم ما في الاشتراك في المعرفة أنه يبني رأس مال اجتماعي وثقة وروحا معنوية وثقافة عالية، وأيا كانت الحتمية التي تركز عليها منظمتك: السرعة، الابتكار، التكلفة المنخفضة، الجودة، والتركيز على العميل، فإن الاشتراك في المعرفة يساعدك على تحقيقها.

وقد صنف (Fang et al, (2006, p 1223) التشارك في المعرفة إلى: 1. الآليات التسويقية الداخلية للتشارك في المعرفة والمتمثلة في المشاركة في اتخاذ القرارات، التدريب، الاتصال، والتحفيز، 2. محفزات التشارك في المعرفة والتي تشمل دوافع داخلية للتشارك في المعرفة ومؤثرات خارجية للتشارك في المعرفة، 3. سلوك التشارك في المعرفة ويشمل التشارك في المعرفة الفردية، التشارك في فرص التعلم، وتشجيع التعلم. وتعد العوامل الثقافية من أهم معوقات التشارك في المعرفة حيث تشمل كل من قلة الثقة، الاختلاف الثقافي، نقص وقت ومجالات اللقاء، القدرات الماصة، والاعتقاد أن المعرفة ملك لجماعات معينة فقط... الخ. كما أن هناك عوائق إدراكية وأخرى تحفيزية، تتعلق بالحوجز الإدراكية بخبرة الأفراد في تمثيل المعرفة وتخزينها وتبادلها، بينما تتعلق بالحوجز التحفيزية بنظام التقييم والتعويضات في المؤسسة وتشجيع التنافس بين الموظفين في المنظمة، والتوجه نحو فرق العمل (Albena & Elissaveta, 2005, p 3).

### العلاقة بين متغيرات الدراسة

#### 1. الذاكرة التنظيمية والتشارك في المعرفة:

يمكن إدراك دور الذاكرة التنظيمية في تفعيل عملية التشارك في المعرفة من خلال مكونات الذاكرة التنظيمية حيث أكد الباحثين على أثر تكنولوجيا المعلومات كمكون للذاكرة التنظيمية على التشارك في المعرفة. كما توصلنا (حريم و الساعد، 2006) إلى أن للثقافة التنظيمية أثر قوي في بناء المعرفة التنظيمية. وأكد (Ghaznavi et al (2010) أن كل من الثقة بين الموظفين (trust) من حيث الإيمان بإمكانية تبادل الفائدة، الثقة بكفاءات الآخرين، الاعتراف الأولي بالآخرين وإمكانية التفاعل معهم، الاستعداد لتبادل أفكارهم مع الآخرين، والثقة في أن الهيكل التنظيمي يحمي الأفراد من أي نتائج سلبية في تفاعلهم مع بعض، والذاكرة التبادلية (transactive memory) والتي تشمل أفراد مختصين، كفاءات لها ثقة، وخبرة في التنسيق والتعاون، والتبادل (reciprocity) والتي تستلزم وجود

أهداف واهتمامات مشتركة، تلعب دور مهم في التشارك في المعرفة من حيث نوعية المعارف المتبادلة (الضمنية والصريحة) وآليات التشارك في المعرفة (وجه لوجه، عن طريق الشبكات...الخ). كما أكد (choi et al, 2010) دور كل من تكنولوجيا المعلومات ونظام الذاكرة التبادلية في التشارك المعرفي بين فرق العمل.

## 2. التعلم التنظيمي والتشارك في المعرفة:

تعددت الدراسات التي أكدت العلاقة التبادلية بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة حيث وضح (Jones, 2000, p 3) العلاقة بين التعلم التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة وتوصل إلى أن خلق وتبادل المعرفة يعتمدان اعتماد كلي على التعلم داخل المنظمة في حين أن التعلم التنظيمي يتطلب مجموعة قرارات حتى يغير توجهه في المستقبل، هذه القرارات عادة ما تكون مخرجات لإدارة المعرفة في المنظمة، في حين درس (Büchel & Probst, 1998) و (Sanchez, 2005) التحديات التي تواجه كل من التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة واختصر العلاقة بين المتغيرين في أن التعلم التنظيمي يقدم إطار نظري من أجل فهم وتحليل التغيرات في المعرفة التنظيمية. كذلك (Figueroa & González, 2006) توصل إلى أن تطوير عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي يساهمان في تحسين عوائد المنظمة، وأضاف (Albena & Elissaveta, 2005) أن إدارة المعرفة لا بد أن تبدأ بالتعلم التنظيمي. كما أكد (Vera & Crossan, 2001) أن عملية التعلم التنظيمي تنتج معارف جديدة في حين أن هذه المعارف تؤثر في المستقبل على عملية التعلم التنظيمي، ويفرق بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة في أن الأخيرة تركز على فهم طبيعة المعرفة وإدراكها على أنها مورد أو مخزون، بينما التعلم التنظيمي يركز على كيفية تغيير المعرفة وطريقة تدفقها.

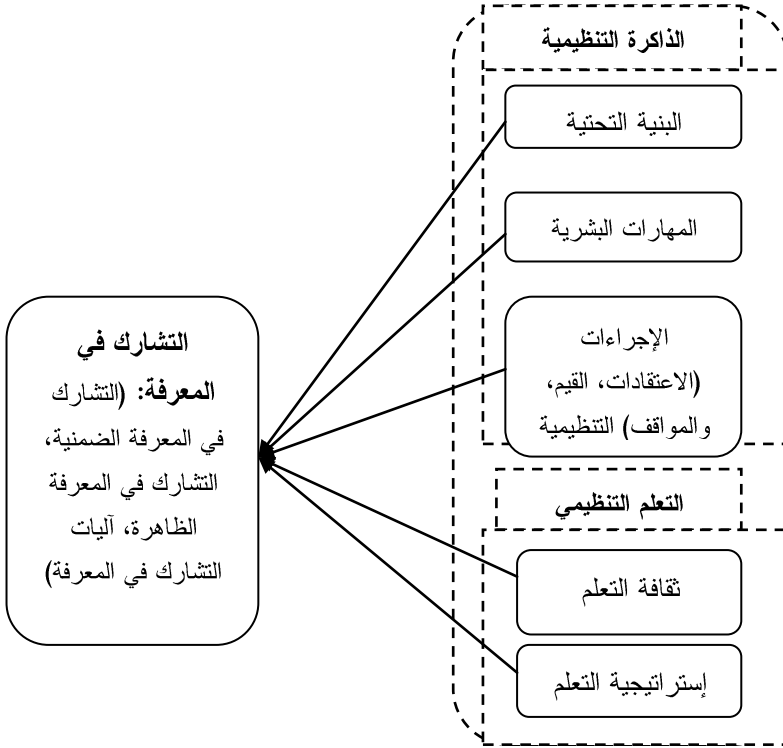
كما يرى (Fang et al (2006, p 1222) أن تحفيز الموظفين على التشارك في المعرفة يعد أسلوب مهم لإدارة معرفة فعالة، ويضيف أن التشارك في المعرفة يعد عنصر أساسي لقياس أداء التعلم التنظيمي. وفي نفس السياق حلل (Albena & Elissaveta, 2005) العوائق الثقافية، الإدراكية (السلوكية) والتحفيزية للتشارك في المعرفة، وأكد على دور التعلم التنظيمي في زيادة التشارك في المعرفة، حيث يعتمد التعلم التنظيمي على رأس المال البشري في المنظمة. كذلك أكدت دراسة (أقطي جوهره، 2014، ص 318) أن

ثقافة التعلم التنظيمي تفعل سلوك التشارك في المعرفة بين الموظفين كما تدعم تبني استراتيجيات التشارك في المعرفة.

### فرضيات ونموذج الدراسة:

مما سبق يمكن تلخيص فرضيات الدراسة كما يلي:

- H<sub>1</sub>: الذاكرة التنظيمية لها أثر مباشر على التشارك في المعرفة.  
 H<sub>1a</sub>: البنية التحتية للذاكرة التنظيمية لها أثر مباشر على التشارك في المعرفة.  
 H<sub>1b</sub>: ذاكرة المهارات البشرية لها أثر مباشر على التشارك في المعرفة.  
 H<sub>1c</sub>: الإجراءات التنظيمية لها أثر مباشر على التشارك في المعرفة.  
 H<sub>2</sub>: التعلم التنظيمي له أثر مباشر على التشارك في المعرفة.  
 H<sub>2a</sub>: ثقافة التعلم التنظيمي لها أثر مباشر على التشارك في المعرفة.  
 H<sub>2b</sub>: إستراتيجية التعلم التنظيمي لها أثر مباشر على التشارك في المعرفة.  
 كما يمكن تمثيل نموذج الدراسة في الشكل الموالي:





## منهجية الدراسة:

## 1. مجتمع الدراسة وعينتها:

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية بسكرة، استهدفت الدراسة عينة ميسرة نظرا لتكلفة الجهد والوقت بلغ حجمها 65 موظف. انطلق العمل الرسمي لمؤسسة اتصالات الجزائر في 01 جانفي 2003 حيث نشأت المؤسسة إثر سن قانون فصل مؤسسة البريد والمواصلات إلى مؤسستين شهر أوت 2000 الأولى مؤسسة بريد الجزائر والثانية مؤسسة اتصالات الجزائر. ويوجد للمؤسسة ثلاثة فروع هي فرع اتصالات الجزائر موبيليس مختصة في الهاتف النقال، فرع اتصالات الجزائر للانترنت "جواب" مختصة في تكنولوجيا الإنترنت، وفرع اتصالات الجزائر الفضائية مختصة في تكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية.

## أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، حيث تم التوجه إلى فرع المؤسسة في ولاية بسكرة وتسليم الاستبيانات مباشرة على عينة ميسرة حيث تعطى الاستمارة إلى أي شخص عامل بالمؤسسة يمكن مقابلته، احتوى الاستبيان على 29 فقرة تغطي مفهوم كل من الذاكرة التنظيمية، التعلم التنظيمي، والتشارك في المعرفة باستخدام مقياس Likert الخماسي 5 موافق بشدة إلى 1 غير موافق بشدة، تم توزيع 100 استبيان وتم استرجاع 65 منها.

## خصائص مبحوثي عينة الدراسة

جاءت الخصائص الشخصية للمبحوثين كما في الجدول رقم(01)، والذي يوضح الخصائص الديموغرافية من حيث الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي والتي سنوضحها كالاتي:

## الجدول (01): البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير.	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	46	70,8%
	أنثى	19	29,2%
العمر	من 20 - 29 سنة	21	32,3%
	من 30 - 39 سنة	8	12,3%
	من 40 - 49 سنة	30	46,2%
	من 50 سنة فأكثر	6	9,2%
المستوى التعليمي	بكالوريا فأقل	27	41,5%
	اليسانس	9	13,8%
	مهندس	14	21,5%
	ماجستير	15	23,1%
	المجموع	65	100%

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS  
معامل الثبات: للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha). حيث كانت قيمه محصورة بين 0.70 و 0.86 وكلها أكبر من 0.70 ما يعنى أن الثبات مقبول (أنظر الجدول 02).

## الجدول رقم (02) : نتائج ألفا كرونباخ لإجابات المبحوثين نحو متغيرات الدراسة

الرقم	متغيرات الدراسة	عدد العبارات	قيم معامل الثبات
<b>المتغير المستقل الأول: الذاكرة التنظيمية</b>			
1	البنية التحتية	04	0.82
2	مهارات البشرية	04	0,74
3	الإجراءات	04	0.71
<b>المتغير المستقل الثاني: التعلم التنظيمي</b>			
4	ثقافة التعلم	05	0.70
5	إستراتيجية التعلم	04	0.81
	المتغير التابع: تشارك المعرفة	08	0.86

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

تقييم متغيرات الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بسكرة  
يبين الجدول (03) قيمة المتوسط الحسابي للمتغيرات، إذ أن قيمة الوسط الحسابي للمتغيرات المستقلة والتابعة متقاربة إذ كانت محصورة بين 3.03 و 3.28 وهو ما يؤكد درجة موافقة متوسطة عموماً لأبعاد ومتغيرات الدراسة حسب إجابات الموظفين، حيث أكد الموظفين على أن توفر إجراءات وبنية تكنولوجية تحتية ومهارات تخزين المعرفة في المؤسسة هو في مستوى متوسط، كما أكدوا على المستوى المتوسط لكل من ثقافة التعلم، إستراتيجية تعلم تتبعها المؤسسة والتشارك في المعرفة بين الموظفين في كل المستويات.

## الجدول (03): تقييم متغيرات الدراسة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الموافقة حسب المتوسط المرجح
البنية التحتية	3,2846	,81355	متوسطة
المهارات البشرية	3,2077	,74944	متوسطة
الإجراءات	3,0385	,72110	متوسطة
الذاكرة التنظيمية	3,1769	,63610	متوسطة

ثقافة التعلم	3,1815	,74054	متوسطة
إستراتيجية التعلم	3,0692	,87333	متوسطة
التعلم التنظيمي	3,1316	,69857	متوسطة
لتشارك في المعرفة	3,1058	,70511	متوسطة

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS  
اختبار فرضيات الدراسة:

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (04) أن أبعاد الذاكرة التنظيمية تفسر 43% من التشارك في المعرفة بين الموظفين، حيث أن هناك اثر لكل من البنية التحتية والإجراءات على التشارك في المعرفة عند مستوى دلالة 0.05 حيث كانت القيم بالنسبة للبنية التحتية ( $\beta = 0.263$ , sig = 0.032, t = 2.194) وبالنسبة للإجراءات ( $\beta = 0.398$ , sig = 0.003, t = 3.102) مما يقتضي قبول الفرضيتين الفرعيتين  $H_{1a}$  و  $H_{1c}$ . وفي المقابل رفض الفرضية  $H_{1b}$  التي تنص على وجود أثر مباشر للمهارات البشرية على التشارك في المعرفة إذ فاقت قيمة مستوى الدلالة 0.05 وقلت قيمة t عن 1.96 وكانت القيم ( $\beta = 0.124$ , sig = 0.398, t = 0.852).

الجدول (04): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد الذاكرة التنظيمية على التشارك في المعرفة

المتغيرات	Beta	B	قيمة T	درجة المعنوية	قيمة R <sup>2</sup>
البنية التحتية	,2630	,2280	2,194	,0320	0.430
المهارات البشرية	,1240	,1170	,8520	,3980	
الإجراءات	,3980	,3890	3,102	,0030	

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (05) أن أبعاد التعلم التنظيمي تفسر 39% من التشارك في المعرفة بين الموظفين، حيث أن هناك اثر لكل من ثقافة التعلم وإستراتيجية التعلم على التشارك في المعرفة عند مستوى دلالة 0.05 حيث كانت القيم بالنسبة لثقافة التعلم ( $\beta = 0.282$ , sig = 0.019, t = 2.418) وبالنسبة لإستراتيجية التعلم ( $\beta = 0.428$ , sig = 0.001, t = 3.666) مما يقتضي قبول الفرضيتين الفرعيتين  $H_{2a}$  و  $H_{2b}$ .

الجدول (05): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد التعلم التنظيمي على التشارك في المعرفة

المتغيرات	Beta	B	قيمة T	درجة المعنوية	قيمة R <sup>2</sup>
ثقافة التعلم	,2820	,2690	2,418	,0190	0.390
إستراتيجية التعلم	,4280	,3450	3,666	,0010	

تفسير النتائج:

توصلت الدراسة أن مستوى توفر ذاكرة تنظيمية متوسط ويعكس ذلك درجة توفر الحواسيب والسجلات التي تخزن فيها المعرفة بطريقة يسهل استرجاعها كما يعكس ذلك درجة متوسطة من المعرفة المتوفرة لدى المهارات البشرية والثقة في معارف الزملاء إضافة إلى الاعتماد على المواقف والقيم كوسيلة للحفاظ على رموز المؤسسة. كما توصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من ثقافة التعلم ودرجة توفير التسهيلات الكافية لحدوث عملية التعلم. إضافة إلى درجة متوسطة من تبادل المعارف بين الموظفين وترجم ذلك في درجة الاستعداد لتبادل المعرفة والثقة في معارف الآخرين وتوفير الخبرة الكافية لدى الموظفين من أجل الإجابة على استفسارات الزملاء وتلقي الموظفين للتحفيزات المادية والمعنوية لتبادل المعارف.

أظهرت النتائج أن توفير أنظمة حاسوبية لتخزين المعرفة واسترجاعها بسهولة، إضافة إلى توفر أرشيف من المعلومات يساعد الموظفين على تبادل المعارف بحيث يمكن للموظف أن يسترجع المعرفة المطلوبة بسهولة ونشرها لمن يحتاج إليها. كما أن القيم والعادات المنتشرة بين الموظفين فيما يخص تدفق العمل يساعدهم على تبادل المعارف والاستفادة من خبرات بعضهم. لكن أكدت نتائج الدراسة أن تبادل المعارف بين الموظفين لا علاقة له بمدى توفر الخبرة والمعرفة لدى كل موظف، كما أن الثقة في معلومات الآخرين وحرص الإدارة على احتكاك أصحاب الخبرة بالموظفين الجدد لا يبرر مستوى التشارك في المعرفة في المؤسسة. وتعتقد الباحثين أن تحديد تبادل المعرفة بين الموظفين وعدم مراعاة إمكانية التشارك في المعرفة بين موظفي الخط الأمامي والزيائن هو الذي يفسر عدم تأثير توفر المهارات البشرية للعملية التشارك في المعرفة.

من جهة أخرى اتضح من النتائج السابقة أن قوة ثقافة التعلم وقدرة الموظف على امتصاص المعرفة إضافة إلى التسهيلات والتحفيزات التي تقدمها المؤسسة يفعل أكثر التشارك في المعرفة بين الموظفين.

#### التوصيات:

✓ على المؤسسة أن تدرك أكثر أن التدريب ليس كافيا لنقل المهارات والمعارف إلى الموظفين، بل أن دعم التشارك في المعرفة سيساهم في تخفيض نفقات التدريب، بحيث إن تدريب مجموعة معينة من الموظفين يكفي كونهم سينقلون ما اكتسبوه من معارفه إلى زملاءهم.

✓ يمكن للموظفين من خلال الاتصال الداخلي كسب المعلومات والمعارف الضرورية لإنجاز المهام، لذلك فإن على الإدارة في المؤسسة أن توفر جميع قنوات الاتصال الممكنة لدعم التشارك في المعرفة بين الموظفين. وفي هذا المجال يعتقد Islam et al (2011, p 5907) أن المنظمات ذات الهيكل الرسمي (الهرمي) تعاني بشكل حاد من مشكل التشارك في المعرفة، وتضيف الباحثتان أن الهيكل الهرمي وحده ليس مشكل حيث إن للمؤسسة الجزائية مشكل أعمق من ذلك وهو عدم اعتراف وإدراك المسيرين بأهمية التشارك في المعرفة بين الموظفين، ويعتقدون أن ذلك يحدث بشكل تلقائي بين الموظفين.

✓ يتبادل الموظفون والإدارة المعلومات فيما بينهم، لتتحول هذه المعلومات مع مرور الوقت إلى معارف، لكن السؤال المطروح هو كيف تتحول المعلومات إلى معارف؟ والاجابة هو حدوث تعلم، لذلك فإن وجود ثقافة التعلم التنظيمي هو من المكونات الضرورية في ثقافة أي منظمة.

✓ إن غرس ثقافة التعلم التنظيمي في المؤسسة يكون من خلال درجة الانفتاح لدى أعضائها بما فيهم الإدارة على التشارك في معلوماتهم. ولكل مؤسسة استطاعة على توفير شروط التعلم لكن ذلك غير كافي لبناء ثقافة التعلم لأن هذه الأخيرة تتطلب توفر قدرة للمنظمة بدل الاستطاعة، والقدرة على التعلم تشير إلى إمكانية والتزام كل أعضاء المؤسسة بالتعلم التنظيمي.

✓ إن الموظف الذي يكون محفز ماديا من خلال المكافآت وغير مادي مثل الاعتراف وتطوير المسار المهني سيكون أكثر استعدادا للتشارك في المعرفة، فإذا أرادت مؤسسة

اتصالات الجزائر تشجيع سلوك التشارك في المعرفة عليها أن تقدم مكافآت متنوعة للموظف مثل زيادات في الأجر، الامتيازات، الأمن الوظيفي، وفرص الترقية. ✓ إن العلاقة القوية بين ثقافة التعلم على مستوى الفرد وسلوك التشارك في المعرفة تجعل على مسيري المؤسسة أن يضيفوا شرط ثقافة التعلم إلى معايير اختيار الموظفين، حيث إن تطوير الكفاءات والإنفاق على التدريب وكل جهود دعم عملية كسب الموظفين للخبرة والمعرفة العملية لن يتحقق إلا بوجود ثقافة التعلم على مستوى الفرد، الجماعة، والمؤسسة.

### قائمة المراجع:

- أظني جوهرية، أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة: دراسة حالة مجموعة من الفنادق الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، تخصص علوم التسيير، جامعة بسكرة.
- Albena, A., & Elissaveta, G., (2005), "A note on organizational learning and knowledge sharing in the context of communities of practice", **Sofia University, Bulgaria**, pp, 1-5
- Büchel, B., & Probst, G., (1998), "From Organizational Learning to Knowledge Management", **Asian Institute of Technology, Thailand**, pp, 1-12
- Choi, S.Y., Lee, H., Yoo, Y., (2010), THE IMPACT OF INFORMATION TECHNOLOGY AND TRANSACTIVE MEMORY SYSTEMS ON KNOWLEDGE SHARING, APPLICATION, AND TEAM PERFORMANCE: A FIELD STUDY, **MIS Quarterly**, Vol. 34 No. 4 pp. 855-870.
- David, G., (1999), Creating a Knowledge Sharing Culture, **Management Magazine**, Volume 2, Issue 5.
- Fang, S.R., Fang, S.C., & Chuang, M.C., (2006), THE IMPACT OF INTERNAL MARKETING MECHANISM ON KNOWLEDGE SHARING MOTIVATION AND KNOWLEDGE SHARING BEHAVIOR, **Department of Business Administration, National Chung Hsing University, Taiwan**, PP. 1221-1226.
- Figuroa, L.A., & González, A.B., (2006), "Management Of Knowledge, Information And Organizational Learning In University Libraries", **Germany, Libri**, Vol. 56, Pp. 180-190
- Jennex, M., & Croasdell, D., (2002), Knowledge Management, Organizational Memory and Organizational Learning, **Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'03)**.
- Jiménez-Jiménez, D., & Cegarra-Navarro, J.G., (2007), "The Performance effect of Organizational Learning and Market Orientation", **Industrial Marketing Management**, Vol. 36, PP. 695-708.

- Jones, P.M., (2001), "Collaborative Knowledge Management, Social Networks, and Organizational Learning", **NASA Ames Research Center, Human Factors Research and Technology Division, Moffett Field CA 94035**, pp, 1-4
- Hsu, Y.A., & Fang, W., (2009), "Intellectual Capital and New Product Development Performance: The Mediating Role of Organizational Learning Capability", **Technological forecasting of social change**, Vol. 76, PP. 664-677.
- Hung, R.Y.Y., Lien, B.Y.H., Yang, B., Wu, C.M., & Kuo, Y.M., (2010), "Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the high-tech industry", **international business review**, PP. 1-13
- Ghaznavi, M., Perry, M., Logan, K., and Toulson, P., (2010), Knowledge Sharing in Ego-Centered Knowledge Networks of Professionals: Role of Transactive Memory, Trust, and Reciprocity, **International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning**, pp. 681-688.
- Lemon, M., P.S. Sahota , (2004) ,Organizational culture as a knowledge repository for increased innovative capacity, **Technovation** 24,p 486.
- Sanchez, R., (2005), "Knowledge Management and Organizational Learning: Fundamental Concepts for Theory and Practice", **ISSN 1103-3010, ISRN LUSADG/IFEF/WPS-005/3-SE**, pp, 1-33
- Skerlava, M., Stemberger, M.I., Skrinjar, R., & Dimovski, V., (2007), Organizational learning culture—the missing link between business process change and organizational performance, **Int. J. Production Economics**, 106, pp. 346–367.
- Spender, J.C., (1996), Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory, **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 9 No. 1, pp. 63-78.
- Stijn, E.V., & Wensley, A., (2001), Organizational memory and the completeness of process modeling in ERP systems: Some concerns, methods and directions for future research, **Business Process Management Journal**, Vol. 7 No. 3, pp. 181-194.
- Vera, D., & Crossan, M., (2001), "Organizational Learning, Knowledge Management, And Intellectual Capital: An Integrative Conceptual Model", **Richard Ivey School of Business University of Western Ontario**, pp, 1-25
- Weerawardena, J., O'Cass, A., & Julian, C., (2006), "Does Industry Matter? Examining the Role of Industry Structure and Organizational Learning in Innovation and Brand Performance", **Journal of Business Research**, Vol. 59, PP. 37-45.