



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي-تبسة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي:...../2025

قسم علوم التسيير

مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي ل م د  
الميدان: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة أعمال  
عنوان المذكرة:

دور إدخلة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة حراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر

-تبسة-

تحت إشراف الدكتور :

عبايدية يوسف

من إعداد الطالبين:

■ شيرود إيهاب الدين

■ جدي إلياس

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيساً	أستاذ محاضر "أ"	براجي صباح
مشرفاً ومقرراً	أستاذ محاضر "أ"	عبايدية يوسف
مناقشاً	أستاذ التعليم العالي	الحمزة عبد الحليم

السنة الجامعية 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، وبفضله تتحقق الغايات. وبعد،

أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير والعرفان إلى أستاذي الفاضل الدكتور عبايدية يوسف، المشرف والمؤطر على هذا العمل، الذي لم يبخل عليّ بعلمه الغزير وخبرته الواسعة وتوجيهاته السديدة طيلة فترة إعداد هذا البحث. لقد كان لملاحظاته الدقيقة وتوجيهاته القيمة الأثر الكبير في تطوير هذا العمل والارتقاء به. فله مني كل الاحترام والتقدير على سعة صدره، وصبره، ومساندته الدائمة، وعلى ما غرسه فيّ من قيم البحث العلمي الجاد والدقيق.

كما لا يفوتني أن أعبر عن بالغ امتناني وتقديري إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الذين كان لهم الفضل في تكويننا وتأطيرنا طيلة سنوات الدراسة. فقد كانوا خير معلمين وموجهين، لم يَخروا جهدًا في سبيل نقل المعرفة وتقديم النصح والإرشاد، فكل كلمات الشكر لا توفيهم حقهم.

فجزاكم الله خير الجزاء، وبارك في علمكم وجهودكم، وجعل ما قدمتموه في ميزان حسناتكم.

مع خالص الاحترام والتقدير،

# إيهاب الدين

إلى من غرسوا في قلبي بذور الأمل، وسقوها بحبهم واهتمامهم حتى أينعت ثمارًا من النجاح...

إلى عائلتي الغالية،

أنتم النور الذي أضاء طريقتي في عتمة الشك، والدفع الذي حزن روحي في لحظات التعب والانكسار.

إليكم يا من كنتم الدعامة الأولى، والركن الثابت الذي استندت إليه في مسيرتي.

يا من علمتموني أن الإصرار يصنع المعجزات، وأن الإيمان بالنفس لا ينزع إلا برعاية من نحبهم.

أمي الحبيبة، يا من تهمسين بالدعاء في جوف الليل لأجل مستقبلي،

وأبي العزيز، يا من كنتم قدوتي في الصبر والعمل والمسؤولية،

وإخوتي الأحباء، يا من كنتم الملاذ والسند، والفخر الذي لا يباهيه فخر...

إليكم جميعًا، أهدي هذا العمل، عربون وفاء وامتنان، لا يكفي حبر ولا تسعه صفحات.

وإلى أصدقائي الصادقين،

أنتم الذين كنتم بجانبني في أيام الإنجاز والتعب، في لحظات الضحك والانكسار.

كنتم المرأة التي أرى فيها نفسي بوضوح، والصوت الذي يردد دائمًا: "أنتم قادر، لا تستسلم".

رفقتكم كانت النور في عتمة الطريق، والسند حين ثقلت الخطي.

لقد ترك كل منكم بصمة خاصة في قلبي، لا تزول بمرور الأيام.

إليكم جميعًا، أصدقائي الحقيقيين، أهدي هذا العمل بامتنان لا يحده كلام، وبهدية لا يعادله حبة.

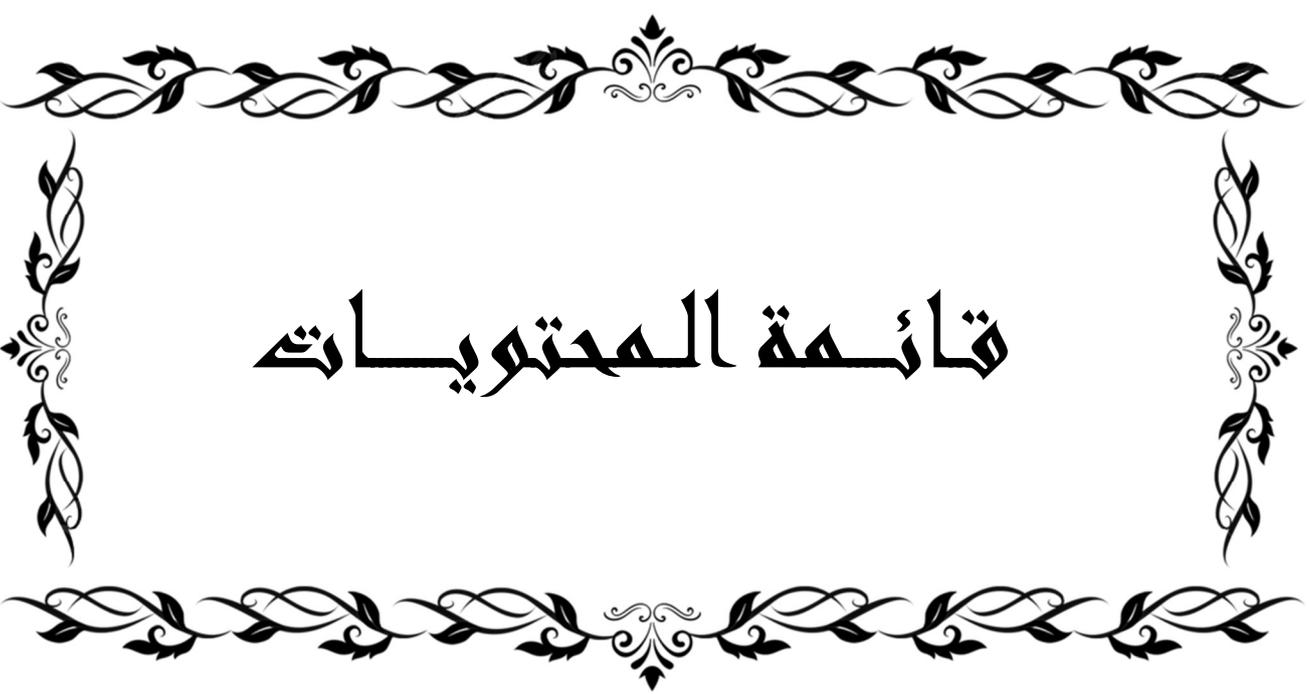
لكم جميعًا...

عائلتي وأصدقائي،

لكم وهدية، أهدي ثمار جهدي، فأنتم الأمل، والدافع، والغاية.





A decorative border consisting of a repeating pattern of stylized leaves and vines, with a central floral motif at the top and bottom center, and smaller floral motifs at the corners.

# قائمة المحتويات

	شكر وعرهان
	إهداء
I	فهرس المحتويات
VI	فهرس الجداول
VIII	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة و المنظمة المتعلمة</b>	
07	تمهيد
08	المبحث الأول: المفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة
08	المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة و أهميته
08	أولاً: مفهوم إدارة المعرفة
09	ثانياً: أهمية إدارة المعرفة
10	المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة
10	أولاً: اكتساب المعرفة
11	ثانياً: تخزين المعرفة
11	ثالثاً: مشاركة المعرفة
11	رابعاً: تطبيق المعرفة
12	المطلب الثالث: تقنيات و إدارة المعرفة
12	أولاً: تقنيات إدارة المعرفة
14	ثانياً: أدوات إدارة المعرفة
15	المطلب الرابع: إستراتيجيات إدارة المعرفة
15	أولاً: العلاقة بين إدارة المعرفة و المنظمة المتعلمة
16	ثانياً: أنواع إستراتيجية إدارة المعرفة
18	المبحث الثاني: المنظمة المتعلمة
18	المطلب الأول: مفهوم المنظمة المتعلمة
18	أولاً: تعريف المنظمة المتعلمة
19	ثانياً: خصائص المنظمة المتعلمة
20	المطلب الثاني: عناصر و مبادئ المنظمة المتعلمة

## قائمة المحتويات

20	أولاً: عناصر المنظمة المتعلمة
21	ثانياً: مبادئ المنظمة المتعلمة
24	المطلب الثالث: نماذج المنظمة المتعلمة
26	المطلب الرابع: العلاقة بين إدارة المعرفة و المنظمة المتعلمة
29	المبحث الثالث: الدراسات السابقة و الإطار النظري للبحث
29	المطلب الاول: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المعرفة أو المنظمة المتعلمة
31	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالربط بين إدارة المعرفة و المنظمة المتعلمة
33	المطلب الثالث: إختيار الدراسات المناسبة و تحديد ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة
33	أولاً: عرض بعض الدراسات السابقة
34	ثانياً: مميزات الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة
35	المطلب الرابع: تحديد الفجوة البحثية التي يسعى البحث الحالي الي معالجتها و بناء الفرضيات
35	أولاً: الفجوات البحثية
35	ثانياً: بناء الفرضيات
38	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة في مؤسسة إتصالات الجزائر تبسة</b>	
40	تمهيد
41	المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
41	المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-
41	أولاً: نشأة وتطور مؤسسة إتصالات الجزائر
42	ثانياً: هياكل و أهداف مؤسسة إتصالات الجزائر
43	ثالثاً: التعريف بمؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة-
47	رابعاً: خدمات و عروض مؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة-
53	المطلب الثاني: إجراءات الدراسة
53	أولاً: مجتمع الدراسة
53	ثانياً: عينة الدراسة
54	ثالثاً: منهج الدراسة
54	رابعاً: نموذج الدراسة

## قائمة المحتويات

55	المطلب الثالث: أدوات و وسائل الدراسة
56	أولاً: وسائل جمع المعلومات
56	ثانياً: إعداد أداة الدراسة
57	ثالثاً: ثبات أداة الدراسة
58	رابعاً: صدق أداة الدراسة
59	خامساً: طريقة جمع المعلومات
59	سادساً: أدوات التحليل الإحصائي
62	المبحث الثاني: المعالجة الاحصائية للبيانات
62	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية و الوظيفة لعينة الدراسة
62	أولاً: متغير الجنس
63	ثانياً: متغير العمر
64	ثالثاً: متغير المستوي العلمي
65	رابعاً: متغير الوظيفة الحالية
66	خامساً: متغير الخبرة المهنية
67	المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور إدارة المعرفة
67	أولاً: متغير اكتساب المعرفة
69	ثانياً متغير تخزين المعرفة
70	ثالثاً: متغير مشاركة المعرفة
71	رابعاً: متغير تطبيق المعرفة
72	خامساً: ترتيب ابعاد متغير إدارة المعرفة
73	المطلب الثالث: عرض و تحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور المنظمة المتعلمة
77	المبحث الثالث: نتائج إختبار فرضيات الدراسة
77	المطلب الأول: تحليل الفرضية الرئيسية الأولى
77	أولاً: اختبارات الإحصاء الوصفية
81	ثانياً: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى
84	المطلب الثاني: إختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى
87	المطلب الثالث: عرض و تحليل نتائج الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الثانية)
95	المطلب الرابع: نتائج و اقتراحات الدراسة
95	أولاً: نتائج إختبار الفرضيات

## قائمة المحتويات

97	ثانياً: اقتراحات الدراسة
99	خلاصة الفصل الثاني
101	خاتمة
105	قائمة مراجع
109	ملاحق
120	ملخص

فهرس الجداول

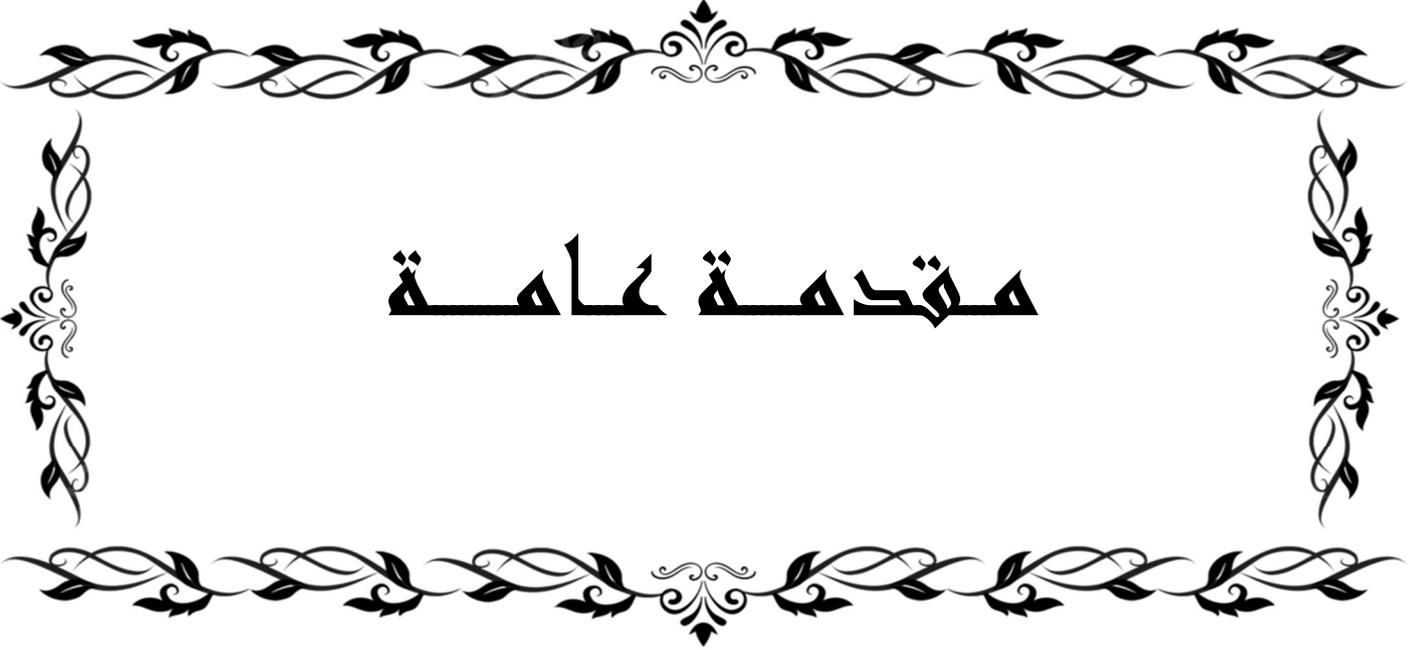
الصفحة	عنوان الجدول
28	الجدول رقم(01): يمثل العلاقة بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة
54	الجدول رقم(02): تداول الاستبيان
57	الجدول رقم (03): توزيع أسئلة الاستمارة علي محاور الدراسة
57	الجدول رقم (04): طول خلايا مقياس 1 الخماسي
58	الجدول رقم (05): قيمة معامل إثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة
58	الجدول رقم (06): قيمة معامل الصدق
62	الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس
63	الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر
64	الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي
65	الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة الحالية
66	الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية
67	الجدول رقم (12): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير اكتساب المعرفة
69	الجدول رقم (13): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير تخزين المعرفة
70	الجدول رقم (14): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير مشاركة المعرفة
71	الجدول رقم (15): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير تطبيق المعرفة
72	الجدول رقم (16): ترتيب ابعاد متغير إدارة المعرفة
73	الجدول رقم (17): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير المنظمة المتعلمة
77	الجدول رقم (18): نتائج إختبار التوزيع الطبيعي
79	الجدول رقم (19): نتائج معاملات الالتواء و التفلطح
80	الجدول رقم (20): الإحصاءات الوصفية
80	الجدول رقم (21): إختبار العشوائية
82	الجدول رقم (22): الارتباط الكلي
82	الجدول رقم (23): يمثل نموذج الانحدار

قائمة المحتويات

83	الجدول رقم (24): Anova تحليل التباين
83	الجدول رقم (25): معاملات الانحدار
84	الجدول رقم (26): الارتباط الجزئي بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع
85	الجدول رقم (27): نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الأولى
86	الجدول رقم (28): نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثانية
86	الجدول رقم (29): نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة
88	الجدول رقم (30): نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة
89	الجدول رقم (31): إختبار تجانس التباين للفرضية الفرعية الأولى
89	الجدول رقم (32): تحليل التباين الأحادي أنوفا للفرضية الفرعية الأولى
90	الجدول رقم (33): إختبار تجانس التباين للفرضية الفرعية الثانية
91	الجدول رقم (34): تحليل التباين الأحادي أنوفا للفرضية الفرعية الثانية
92	الجدول رقم (35): إختبار تجانس التباين للفرضية الفرعية الثالثة
92	الجدول رقم (36): تحليل تجانس التباين للفرضية الفرعية الثالثة
93	الجدول رقم (37): إختبار تجانس التباين للفرضية الفرعية الرابعة
94	الجدول رقم (38): تحليل تجانس التباين للفرضية الفرعية الرابعة
95	الجدول رقم (39): تحليل تجانس التباين للفرضية الخامسة
95	الجدول رقم (40): تحليل تجانس التباين للفرضية الخامسة
114	الجدول رقم (41): جدول أساتذة التحكيم

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
16	الشكل رقم(01): يوضح العلاقة بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة المعرفة
55	الشكل رقم(02): يمثل نموذج الدراسة
63	الشكل رقم(03): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس
64	الشكل رقم(04): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر
65	الشكل رقم(05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي
66	الشكل رقم(06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة الحالية
67	الشكل رقم(07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية
78	الشكل رقم(08): مدرج تكراري لتوزيع بيانات الدراسة
78	الشكل رقم(09): منحنى بياني لانتشار البيانات
81	الشكل رقم(10): السحابة النقطية



# مقدمة عامة

أصبحت المعرفة في العصر الحديث المورد الأكثر أهمية الذي تعتمد عليه المنظمات في سعيها نحو التميز وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. فمع التطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، واتساع نطاق العولمة، لم يعد رأس المال المادي وحده كافياً لتحقيق النجاح التنظيمي، بل أصبحت المعرفة هي المحرك الأساسي للإبداع والابتكار وتحقيق الأداء الفعّال، ومن هذا المنطلق برزت أهمية "إدارة المعرفة" كعملية إستراتيجية تهدف إلى توليد المعرفة واكتسابها وتخزينها ومشاركتها وتطبيقها داخل المنظمة، لضمان الاستفادة منها في دعم اتخاذ القرار، تعزيز القدرة التنافسية، وتحقيق التفوق المؤسسي.

فلقد أضحت إدارة المعرفة عنصراً حاسماً في صميم السياسات الإدارية الحديثة، حيث تعتمد عليها المؤسسات الناجحة في تطوير مهارات العاملين، تحسين العمليات الداخلية، وتوليد حلول مبتكرة لمشاكل العمل اليومية. كما أن فعالية إدارة المعرفة لا تقتصر على جمع المعلومات، بل تشمل أيضاً تحويلها إلى معرفة قابلة للتطبيق، ونقلها بين الأفراد والفرق التنظيمية، بشكل يعزز من روح التعلم الجماعي والابتكار المستمر. في هذا السياق، ظهرت الحاجة إلى نموذج تنظيمي حديث يتماشى مع هذه التغيرات المعرفية، ألا وهو "المنظمة المتعلمة"، التي تُعرف بقدرتها على التعلم الجماعي والمستمر، وبتحويل المعرفة إلى ممارسات تنظيمية تدعم الأداء وتُسهم في خلق ميزة تنافسية دائمة.

ويُقصد بالمنظمة المتعلمة تلك المؤسسة التي تُشجع على تبادل الخبرات، وتفتح المجال أمام الموظفين لتطوير أنفسهم، واكتساب مهارات جديدة، واستيعاب التغيرات المحيطة. وتُعدّ إدارة المعرفة حجر الزاوية في هذا التحول، إذ تمثل الأداة الأساسية التي تُترجم من خلالها الأفكار والخبرات إلى ممارسات فعلية تُحدث فرقاً في جودة العمل والخدمة المقدمة. كما أن هذا النموذج التنظيمي يتيح للمؤسسة التكيف بسرعة مع المتغيرات، ويزيد من قدرتها على الاستجابة للتحديات الخارجية والداخلية بفعالية أكبر.

وفي السياق الجزائري، أصبحت المؤسسات الوطنية بحاجة ماسة إلى تبني هذا التوجه الجديد، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية المتسارعة، والتحديات التكنولوجية التي تفرض ضرورة تطوير قدراتها المعرفية والتنظيمية. فتطبيق مفاهيم إدارة المعرفة وبناء منظمات متعلمة لم يعد خياراً، بل ضرورة إستراتيجية تفرضها طبيعة المرحلة. وتُعد مؤسسة \*اتصالات الجزائر - تبسة\* مثالاً حياً، كونها تنشط في قطاع حيوي يتطلب مواكبة دائمة للتطورات التقنية وتقديم خدمات ذات جودة عالية للمواطنين. فبفضل إدارة فعالة للمعرفة، يمكن لهذه المؤسسة تعزيز كفاءاتها الداخلية، تحسين جودة خدماتها، وتطوير مهارات موظفيها، مما يُمكنها من التحول إلى مؤسسة متعلمة قادرة على المنافسة ومواكبة العصر الرقمي.

فمن هنا، تبرز أهمية دراسة "دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة" باعتبارها قضية إستراتيجية تمس جوهر التسيير الحديث، وتُشكّل ركيزة أساسية في بناء مؤسسة مرنة، مبتكرة، وقادرة على الاستمرارية في بيئة معقدة ومتغيرة.

ومن هنا تطرح الدراسة الإشكالية التالية :

الإشكالية الرئيسية الأولى:

هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية  $0.05 \geq \alpha$  لإدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة؟

الأسئلة الفرعية:

ومن هذه الإشكالية يمكن صياغة الأسئلة الفرعية:

1. هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية  $0.05 \geq \alpha$  لتخزين المعارف في بناء المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة؟
2. هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية  $0.05 \geq \alpha$  لمشاركة المعارف في بناء المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة؟
3. هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية  $0.05 \geq \alpha$  لاكتساب المعارف في بناء المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة؟
4. هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية  $0.05 \geq \alpha$  لتطبيق المعارف في بناء المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة؟

الإشكالية الرئيسية الثانية:

هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية  $0.05 \geq \alpha$  لدور إدارة المعرفة في بناء منظمة متعلمة تعزى الى المتغيرات الديمغرافية ( الجنس، العمر، المستوى العلمي، الوظيفة الحالية، الخبرة المهنية ) بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة؟

الأسئلة الفرعية:

1. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لدور إدارة المعرفة على بناء المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير الجنس بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لدور إدارة المعرفة على بناء المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير العمر بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لدور إدارة المعرفة على بناء المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير المستوى العلمي بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لدور إدارة المعرفة على بناء المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية بمؤسسة اتصالات الجزائر- تبسة؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لدور إدارة المعرفة على بناء المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير الخبرة المهنية بمؤسسة اتصالات الجزائر- تبسة؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية  $0.05 \geq \alpha$  لإدارة المعرفة بمختلف عملياتها في بناء المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر- تبسة؟

الفرضيات الجزئية:

يندرج تحت الفرض الرئيسي فرضيات جزئية يمكن ان نوردھا في:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية  $0.05 \geq \alpha$  لتخزين المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة.

يوجد دور ذو دلالة إحصائية  $0.05 \geq \alpha$  لاكتساب المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة.

يوجد دور ذو دلالة إحصائية  $0.05 \geq \alpha$  لمشاركة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة.

يوجد دور ذو دلالة إحصائية  $0.05 \geq \alpha$  لتطبيق المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية  $0.05 \geq \alpha$  لدور إدارة المعرفة في بناء منظمة متعلمة تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الوظيفة الحالية، الخبرة المهنية) في مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة.

الفرضيات الجزئية:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لدور

إدارة المعرفة على بناء المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير الجنس بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لدور

إدارة المعرفة على بناء المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير العمر بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لدور إدارة المعرفة على بناء المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير المستوى العلمي بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لدور إدارة المعرفة على بناء المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لدور إدارة المعرفة على بناء المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير الخبرة المهنية بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-.

### أسباب اختيار الموضوع:

- أهمية المعرفة كعنصر أساسي في نجاح المنظمات الحديثة.
- تزايد الاهتمام بمفهوم المنظمة المتعلمة في المؤسسات الجزائرية.
- نقص الدراسات التطبيقية التي تناولت العلاقة بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة على المستوى المحلي.
- الرغبة في تسليط الضوء على مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة كنموذج واقعي يمكن الاستفادة من تجربته.
- الأهمية العلمية لتبني ممارسات إدارة المعرفة في تطوير أداء المؤسسات العمومية.

### أهمية الدراسة:

- تساهم في توضيح أهمية إدارة المعرفة داخل المؤسسات الجزائرية.
- تقدم نموذجاً تطبيقياً يمكن أن يُحتذى به في مؤسسات أخرى.
- تبرز العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة والتحول نحو المنظمة المتعلمة.
- تُساعد متخذي القرار على تطوير آليات فعّالة لإدارة المعرفة.
- تثرى الجانب النظري من خلال الربط بين مفاهيم حديثة في الإدارة.

### أهداف الدراسة:

- التعرف على مدى تطبيق ممارسات إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة.
- تحليل العلاقة بين إدارة المعرفة وبناء المنظمة المتعلمة.
- إبراز الأبعاد الأساسية لإدارة المعرفة داخل المؤسسة.
- تقديم توصيات قابلة للتطبيق لتحسين إدارة المعرفة.

- الإسهام في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة المعرفة والمنظمات المتعلمة في السياق الجزائري.

### حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة موضوع إدارة المعرفة وعلاقتها ببناء المنظمة المتعلمة.
- **الحدود المكانية:** اقتصرَت الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة.
- **الحدود الزمانية:** تمت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني لسنة 2025/2024.

### منهج وأدوات الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك نظرًا لملاءمته لطبيعة الموضوع، حيث يسمح هذا المنهج بوصف الظاهرة المدروسة ميدانيًا وتحليل أبعادها المختلفة، من خلال دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة وبناء المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة. كما يساهم في تقديم تفسير علمي للنتائج التي تم التوصل إليها بناءً على معطيات واقعية.

ومن أجل جمع البيانات والمعلومات الضرورية، تم الاعتماد على أداة الاستبيان، التي تم تصميمها وتوزيعها على عينة من موظفي المؤسسة، وقد أعدت في بنائه تغطية مختلف محاور الدراسة، حيث شمل محورًا خاصًا بإدارة المعرفة مكونًا من أربعة أبعاد رئيسية (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة)، إلى جانب محور خاص بمدى تجسيد خصائص المنظمة المتعلمة داخل المؤسسة.

### تقسيم الدراسة: محتويات الدراسة "هيكل الدراسة"

من أجل معالجة موضوع "دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة" بشكل شامل ومتوازن، تم تقسيم الدراسة إلى جانب نظري وآخر تطبيقي، حيث يتناول الجانب النظري المفاهيم الأساسية المرتبطة بإدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة، ويُعالج العلاقة بينهما بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة، في حين يُركّز الجانب التطبيقي على دراسة ميدانية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة من خلال جمع البيانات وتحليلها لاختبار الفرضيات.



## الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

والمنظمة المتعلمة

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة

## تمهيد:

في ظل التحولات العالمية الكبرى، سواء في مجال الاقتصاد أو التكنولوجيا أو الإدارة، برز مفهوم إدارة المعرفة كأحد المرتكزات الرئيسية التي تسعى المؤسسات الحديثة إلى اعتمادها من أجل البقاء، النمو، والتميز في الأسواق.

فلم تعد الموارد التقليدية وحدها كافية لتحقيق الأداء الفعال، بل أصبح العنصر المعرفي (المعرفة) هو المورد الأهم في الاقتصاد الجديد، فقد أدى التحول من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد المعرفي إلى إعادة تعريف مصادر القيمة في المؤسسات. حيث أصبح المورد المعرفي هو العنصر الأهم في الاقتصاد الجديد، متفوقاً على الموارد التقليدية مثل رأس المال والعمالة. وفقاً لدراسة أجرتها ديلويت، يعتبر 83% من المؤسسات المعرفة أصلاً استراتيجياً حيويًا. مما أدى إلى إعادة التفكير في طرق الإدارة، والاهتمام ببناء منظمات متعلمة قادرة على التكيف والابتكار باستمرار. حيث أصبح مفهوم إدارة المعرفة من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لضمان استمراريتها، نموها، وتميزها في الأسواق خاصة في ظل التحولات العالمية الكبرى، سواء في مجالات الاقتصاد أو التكنولوجيا أو الإدارة.<sup>1</sup>

وأظهرت تقارير دولية، مثل تقرير OECD، أن أكثر من 60% من القيمة السوقية للمؤسسات الحديثة تعتمد على رأس المال المعرفي. كما بينت دراسات أن المؤسسات التي تحسن إدارة المعرفة تحقق أداء أعلى بنسبة تفوق 20% مقارنة بغيرها.<sup>2</sup>

وفي هذا السياق، برزت إدارة المعرفة كأداة إستراتيجية تقوم على عمليات متعددة مثل التوليد، والاكتساب، والمشاركة، والتطبيق، معتمدة على تقنيات وأساليب متنوعة. وفي المقابل، ظهرت المنظمة المتعلمة كنموذج حديث يسعى إلى تحويل المعرفة إلى ممارسات تعزز من قدرة المؤسسة على التطور والتأقلم المستمر. وعليه، يتناول هذا الفصل الإطار النظري لموضوع الدراسة من خلال التطرق إلى المفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة، والخصائص العامة للمنظمة المتعلمة، إضافة إلى عرض لأهم الدراسات السابقة ذات الصلة.

<sup>1</sup> ديلويت. (2019). اتجاهات رأس المال البشري العالمية: 2019 قيادة المؤسسة الاجتماعية - إعادة الابتكار مع التركيز على الإنسان، ص 56  
2, OECD, Intellectual Assets and Value Creation: Implications for Corporate Reporting, Organisation for Economic Co-operation and Development, 2006, p : 07

## المبحث الأول: المفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من الأسس التي تُمكن المنظمات من الاستفادة القصوى من المعرفة المتاحة لتعزيز الابتكار وتحقيق التفوق التنافسي. وفقاً لدراسة من مؤسسة Gartner ، فإن 53% من الشركات التي تتبنى استراتيجيات إدارة المعرفة بشكل فعال قد شهدت تحسناً ملحوظاً في سرعة اتخاذ القرارات. كما أظهرت دراسة من Harvard Business Review أن المؤسسات التي تبني ثقافة المعرفة الجماعية تحقق أداءً أعلى بنسبة 35% مقارنة بتلك التي تفتقر إلى هذه الثقافة. في هذا المبحث، سيتم استعراض تعريف إدارة المعرفة، أبرز عملياتها، وأدواتها الرئيسية التي تساهم في تعزيز أداء المؤسسات<sup>1</sup>.

## المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة وأهميته

لقد أدى التحول من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد المعرفي إلى بروز مفاهيم جديدة تتعلق بأهمية المعرفة ودورها الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي. في هذا السياق، أصبحت إدارة المعرفة من المواضيع الحيوية التي تحتل مكانة متقدمة في الفكر الإداري المعاصر، حيث تُعد المعرفة المورد الأساسي الذي تعتمد عليه المؤسسات في اتخاذ قراراتها، والابتكار، وتحقيق الميزة التنافسية.

## أولاً: مفهوم إدارة المعرفة

عرف مفهوم إدارة المعرفة على يد KARL WIIG عام 1986، وتطور بشكل سريع في أواسط وأواخر التسعينات من القرن المنصرم، ولا يزال هذا المفهوم في طور التطور<sup>2</sup>. وعلى الرغم من ازدياد الاهتمام بمفهوم إدارة المعرفة، إلا أنه لا يوجد تعريف محدد لها. وتُصنّف بأنها تلك العمليات التي تدعم المؤسسات على توليد المعرفة، وانتقالها وترتيبها، واستخدامها، ونشرها، وأخيراً تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعد ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كصنع القرارات، معالجة المشكلات، التعلّم، والتخطيط الاستراتيجي. وهي تلك العملية التي تقوم المؤسسات من خلالها بإيجاد قيمة من عناصرها الفكرية المرتكزة على المعرفة بهدف التوصل لأفضل ممرسات تطبيق المعرفة<sup>3</sup>.

وبالرغم من عدم تبلور إدارة العرفة في تعريف جامع نظراً لسعة وديناميكية الموضوع وعدم إمكانية تغطية تعريف واحد لجميع الجوانب فإن الاختلاف حول المفهوم الحقيقي لإدارة المعرفة جاء تبعاً لوجهات نظر الباحثين واتجاهاتهم الفكرية، لذا يمكننا اعتبار إدارة المعرفة على أنها تحدد المعرفة الجماعية ومدى استفادة المنظمة منها لمساعدتها على التنافس<sup>4</sup>.

1. Gartner, Inc. (2023). Knowledge Management Enables Faster Decision Making. P : 17 [www.gartner.com](http://www.gartner.com)

2 محمد أحمد إسماعيل، مفهوم إدارة المعرفة في العصر الحديث، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2009/03/13، <https://hrdiscussion.com/hr4521.html>، تم الإطلاع يوم: 2025/01/03.

3. محمد أحمد إسماعيل، مرجع سابق

4. Chawla, D., & Joshi, H. **Knowledge management practices in Indian industries : A comparative study.** Journal of knowledge management, 14(5), 2010, p 708-725.

فقد عرفت جامعة تكساس بأنها عملية منظمة للبحث عن المعلومات واختيارها وتنظيمها وتصنيفها بطريقة تزيد من مستوى المعرفة لدى المنظمة ويوفر لها المرونة اللازمة في العمل ويحافظ على الأصول الفكرية من الضياع، ويستفاد منها في حل المشكلات، والتعلم وزيادة القدرة على التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

وقد عرفها صلاح الدين الكبيسي أنها عبارة عن كل أشكال المعرفة التي تتعامل بها المؤسسات والتي تنتج من تفاعل عناصرها وحركتهم الذاتية في مباشرتهم للعمال المكلفين بها، وفي تعاملهم مع عناصر البيئة المحيطة لمؤسسة، فالمؤسسة منتج للمعرفة كما أنها مستخدم لها، وتتشكل المعرفة التنظيمية من مجمل التجارب والخبرات والتوجهات والمعلومات والدراسات والقرارات والسياسات والاستراتيجيات التي تكون القاعدة الفكرية التي توجه وتنظم بشكل مباشر وغير مباشر أنشطة وتصرفات البشر في المؤسسة.<sup>2</sup>

كما يرى (Mertins, et al) ان إدارة المعرفة هي كل الوسائل والأدوات والأساليب التي تسهم في تكامل عمليات إدارة المعرفة الجوهرية والمتضمنة أربع عمليات جوهرية هي توليد المعرفة، وخبز المعرفة، وتوزيع المعرفة نقل وتشارك المعرفة، وتطبيق المعرفة لتقييم الأداء في كافة المستويات التنظيمية وذلك من خلال التركيز على خلق القيمة لعمليات الأعمال.<sup>3</sup>

من خلال ما سبق يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تهدف إلى جمع المعرفة وتنظيمها وتخزينها واستخدامها بطرق تعزز من قدرة المنظمة على التنافس وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. تشمل هذه الأنشطة جمع المعلومات، تصنيفها، وتنظيمها لتسهيل استخدامها في حل المشكلات واتخاذ القرارات وتخطيط الاستراتيجيات. كما تتضمن إدارة المعرفة أيضًا العمليات الأساسية مثل توليد المعرفة، تخزينها، توزيعها، ونقلها بين الأفراد في المنظمة، لتطبيقها وتحقيق تحسين الأداء في جميع المستويات التنظيمية.

### ثانيًا: أهمية إدارة المعرفة

تكتسب إدارة المعرفة أهميتها من خلال الأدوار التي تقو بها وتحقيق العديد من الفوائد للأفراد والمنظمات والمجتمعات من خلال الآتي:<sup>4</sup>

- تعمل إدارة المعرفة على توجيه الاستراتيجية وبقاء المنظمة على معرفة.
- تطور إدارة المعرفة دستور مهني أخلاقي ولغة مشتركة بين العاملين.
- لها دور أساسي وهام جدا في حلحلة المشاكل بسرعة والاستفادة منها مستقبلا بتوثيقها.

1. الصاوي ياسر، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص 22.

2. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2005، ص 63.

3. Mertins and all, **Knowledge Best Practices in Europe**, Springer, Germany, 2001, p114.

4. محمد عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 58.

- تنتشر أفضل الممارسات وتعمل على تنقية الأفكار وتشجع الابتكار وتمكن المنظمات من البقاء في وضع تنافسي متقدم.
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المختلفة في اتجاه أهدافها وتخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات، وتوفير الوقت في تنفيذ الوظائف وتعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي.
- تمكين العاملين وزيادة قدراتهم على أداء مهامهم بكفاءة وفعالية.
- القدرة على التكيف التنظيمي بسبب تغير قواعد العمل وافتراضاته.
- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جديدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري.
- تحسن إدارة المعرفة عملية صنع القرار وتوفر الفرصة للحصول على ميزة التنافسية، عبر تمكين المنظمة لتبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

### المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة

تعدد عمليات إدارة المعرفة، كما تكمن أهميتها في التنفيذ الصحيح لهذه للعمليات، والتي تتمثل في:

#### أولاً: اكتساب المعرفة

عرفها RuzoAI 2004 بأنها: تحديد أفضل الموارد المعرفية المتاحة داخل المؤسسة وخارجها والأزمة لتحقيق أهداف المنظمة، وتتضمن هذه المرحلة عملية تحصيل المعرفة من مصادرها المختلفة سواء كانت داخلية أو خارجية، يمكن تفصيلها كالاتي:<sup>1</sup>

1. **المصادر الداخلية للمعرفة:** وتشمل مستودع المعرفة والمشاركات في المؤتمرات، والأرشيف ومكتبة المنظمة التي تحوي بياناتها.
2. **المصادر الخارجية للمعرفة:** حيث تشمل شبكة الإنترنت، والإستخبارات الصناعية، والأبحاث الأكاديمية، وأبحاثا عن الصناعة، والخبراء الاستشاريين، وأيضا من عمليات الاندماج والاستحواذ واستقطاب الموظفين.

يمكن القول إن صعوبة اكتساب المعرفة تعود إلى تكلفتها المرتفعة، ولذلك تُعدُّ المعرفة ثروةً يتنافس الكثيرون على تحصيلها. فكلما تركزت المعرفة في فردٍ معين، زاد الطلب على استقطابه والاستفادة من خبراته، وبالتالي ارتفعت تكلفة الاستثمار في المورد البشري

1. حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 43.

## ثانياً: تخزين المعرفة

تشمل العمليات التي يتم من خلالها الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث والوصول إليها وتيسير سبل استرجاعها ويكون استخدام تقنيات المعلومات دور بارز في جميع مراحل هذه العملية، وتُعد هذه العملية بمثابة الذاكرة التنظيمية للمؤسسة التي تشتمل على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة، بما فيها الوثائق المكتوبة والعمليات المخزنة في قواعد بيانات الإللكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد، وتكتسب هذه العملية أهمية كبرى في المنظمات والمؤسسات التي تُعاني من معدلات عالية لـ "دوران العمل" التي لا يوجد لدى موظفيها استقرار بسبب صيغ التوظيف المؤقتة عبر العقود القصيرة الأجل والتي قد يُغادرونها، وبالتالي فقدان المعرفة الضمنية التي يحملها هؤلاء الأفراد بسبب عدم توثيقها.<sup>1</sup>

## ثالثاً: مشاركة المعرفة

ويقصد بها نشر ونقل المعرفة والمشاركة بها، وتدفعها بين مختلف أفراد وفروع المؤسسة بحرية وسهولة تامة، يقول Fielden: إن المعرفة تكون مفيدة فقط عندما يتم توفيرها بحرية، ويساعد الشركة في ذلك شبكات الأنترنت والاكسترنانت والانترانت.<sup>2</sup>

تستخدم أساليب عديدة لتوزيع المعرفة، بدءاً من الاتصالات الشخصية (الدرشة)، التعلم، المؤتمرات... الخ.

## رابعاً: تطبيق المعرفة

تُعد عملية تطبيق المعرفة من أهم العمليات في إدارة المعرفة، إذ تعتمد على استخدام المعرفة في مختلف أنشطة المؤسسة وإجراءاتها. ولتحقيق ذلك، يتطلب الأمر بذل جهود كبيرة لنشر ثقافة المعرفة داخل المؤسسة، وتعزيز هذه الثقافة من خلال دعم عملية التطبيق عبر هيكل معرفي فعال. وتتمثل هذه العملية في نقل المعرفة إلى العاملين داخل المؤسسة، بهدف توظيفها في تحسين الأداء ومواصلة التطوير، مما يساعد على مواجهة التحديات والمشكلات التي تواجه المؤسسة. وتُعتبر مرحلة التطبيق من أكثر المراحل أهمية، لأنها تُمكن المؤسسة من تحقيق الإبداع والتميز، وبلوغ مستويات عالية من الأداء، خاصة في إطار العمليات الإستراتيجية، ولهذا، فإن نجاح المؤسسة في تطبيق إدارة المعرفة يُعد مؤشراً على قوتها.

1. خالد عتيق سعيد عبد الله، جاسم محمد جرجيس، إدارة المعرفة مفهوماً، وأهميتها، وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديريها، المؤتمر السنوي العشرين SALA AGC، الدوحة، قطر، 25-22 مارس 2014، ص 03.

2. ريجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 199.

كما أن مدى الاستفادة من المعرفة يُعد مقياساً رئيسياً لجهود إدارة المعرفة، ويتطلب ذلك قدرة المؤسسة على استرجاع واستخدام المعرفة بشكل فعال، من خلال تصنيفها وتنظيمها وتوظيفها بما يدعم اتخاذ القرار ويُحقق الأهداف الإستراتيجية<sup>1</sup>.

فالإشراف عبارة عن العملية والتي يقوم الأفراد من خلالها بعرض وتمير المعرفة الخاصة بهم والقيام بعملية التوجيه والإشراف للآخرين ولكن بدون عملية نقل حقيقة للمعرفة، حيث ان المعرفة تكون ضمنية في عملية الإشراف أو التوجيه<sup>2</sup>.

إن عملية الإشراف هو عبارة عن عملية تُستخدم عندما يطلب عامل الإنتاج بعض الخبراء من أجل الاستفسار منهم عن بعض الحلول لبعض المشاكل لماكينة ما ومن ثم يُتابع هذا العامل من أجل حل المشكلة بناءً على التعليمات التي قدمت له من الخبراء، لذا فهذا العامل قام بهذا الفعل بدون طلب المعرفة مباشرة، من الخبراء، لذا فلو حصلت نفس المشكلة في المستقبل فإن هذا العامل لن يستطيع حل المشكلة بدون اذن الخبراء من أجل اخذ التوجيه والإشراف مرة أخرى لحل المشكلة<sup>3</sup>.

أما الروتين فيتطلب استخدام المعرفة المضمنة في الإجراءات والقواعد والمعايير والتي توجه السلوك والعمل في المستقبل، إن الروتين يعتمد على الاتصال أكثر من اعتماده على عملية الإشراف والتوجيه، وذلك لأن الروتين يكون ضمن الإجراءات أو التقنيات إلا انه يحتاج الى وقت كبير من أجل تطويره حيث انه يعتمد على التكرار الثابت<sup>4</sup>.

### المطلب الثالث: تقنيات وأدوات إدارة المعرفة

#### أولاً: تقنيات إدارة المعرفة

تدعم تقنيات إدارة المعرفة أنظمة إدارة المعرفة وتستفيد من البنية التحتية لإدارة المعرفة حيث أن تقنيات إدارة المعرفة تحوي الأنظمة الرئيسية لإدارة المعرفة والتقنيات التي تدعم إدارة المعرفة تتضمن<sup>5</sup>:

• **الدكاء الصناعي:** هو عملية محاكاة الآلة لعمل البشر مثل أن يقوم الحاسوب بقيادة السيارة،

أو أن يقوم الروبوت بتنظيم المنزل، والتي تتكون من:

✓ **أنظمة تعمل على اكتساب المعرفة:** أنظمة مصممة لجمع المعلومات وتعلمها تلقائياً

من البيانات أو الخبرات، لتطوير أدائها بمرور الوقت (مثل تقنيات التعلم الآلي).

1. عماد جميل حسن صافي، إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات في الوزارات الفلسطينية-وزارة النقل والمواصلات أنموذجاً-، رسالة

ماجستير، جامعة القدس، معهد التنمية المستدامة، فلسطين، 2021، ص22، 23.

2. الشاعر، عدلي داود محمد. (2018). إدارة المعرفة، مدخل لتطوير الإشراف التربوي. مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 19، ص 67

3. خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010، ص105.

4. خالد عتيق سعيد عبد الله، جاسم محمد جرجيس، مرجع سابق، ص 03.

5. خضر مصباح إسماعيل طيطي، مرجع سابق، ص 106-107.

- ✓ أنظمة الاستنتاج المبنية على الحالة: تعتمد على مقارنة الحالات الجديدة بحالات سابقة مخزنة لحل المشكلات أو اتخاذ القرارات بناءً على أوجه التشابه.
- ✓ مجموعة المناقشة الالكترونية: منصات على الإنترنت تتيح للمستخدمين تبادل الآراء والمعلومات من خلال مواضيع أو سلاسل من الرسائل، مثل المنتديات أو لوحات النقاش...
- ✓ أنظمة المحاكاة المبنية على الحاسوب: برامج تحاكي الواقع أو عمليات معقدة لتدريب المستخدمين أو اختبار السيناريوهات بدون مخاطر حقيقية، مثل أنظمة محاكاة محاكاة الطيران أو الطقس.
- ✓ قواعد البيانات: نظم تنظم البيانات وتخزنها بطريقة منظمة لتسهيل إدارتها، واسترجاعها، وتحليلها، مثل أنظمة SQL .
- ✓ أنظمة دعم القرارات: أدوات تساعد متخذي القرار من خلال تحليل البيانات وتقديم توصيات أو حلول بديلة بناءً على سيناريوهات مختلفة.
- ✓ أنظمة تخطيط المصادر: أنظمة برمجية متكاملة تُستخدم لإدارة جميع العمليات والموارد داخل المؤسسة في نظام واحد موحد. تشمل عدة عمليات من بينها المحاسبة والمالية، المشتريات، المخزون... إلخ.
- ✓ الأنظمة الخبيرة: أنظمة ذكاء اصطناعي تحاكي خبرة الإنسان المتخصص في مجال معين وتقدم استشارات أو حلول، مثل التشخيص الطبي الذكي..
- ✓ أنظمة إدارة المعلومات: نظم تستخدم لجمع وتخزين وتنظيم المعلومات لتسهيل الوصول إليها واستخدامها بفعالية داخل المنظمة.
- ✓ أنظمة تحديد المواقع الخبيرة: والمتمثلة في أنظمة ذكية تستخدم تكنولوجيا GPS وخرائط رقمية لتحديد المواقع واتخاذ قرارات ملاحية بناءً على قواعد ومعرفة مسبقة.
- ✓ مؤتمرات الفيديو: وهي تكنولوجيا تتيح الاتصال بالصوت والصورة بين عدة أطراف في أماكن مختلفة في الوقت الحقيقي، وتُستخدم في الاجتماعات والتعليم عن بُعد.
- ✓ النظم الخبيرة: هي مجموعة من النظم التي تُستخدم لحل المشكلات من خلال محاكاة عمليات التفكير البشري واتخاذ القرارات باستخدام الحاسوب.
- ✓ النظم المعتمدة على الحالة: تعتمد على تقنيات الإدراك، حيث تقوم بحل المشكلات استنادًا إلى حالات سابقة مشابهة وقعت في الماضي.
- ✓ نظم التنقيب عن المعرفة: تُستخدم لاستخلاص المعرفة من مصادرها المختلفة، مثل مستودعات البيانات أو قواعد البيانات، وتحليلها للاستفادة منها.
- ✓ النظم العصبية الصناعية: تحاكي طريقة تفكير وعمل الدماغ البشري، حيث تعتمد على شبكة من العمليات المترابطة لمعالجة المعلومات.

✓ **نظم المنطق الضبابي:** تُستخدم عند التعامل مع البيانات غير الدقيقة أو الغامضة، وتتطلب تقييماً لخيارات متعددة. تُستخدم هذه النظم في تطبيقات مثل أجهزة التكيف والغسالات والروبوتات الذكية، نظراً لقدرتها على التكيف.

✓ **نظم البرمجة الجينية:** تعتمد على عملية البحث الذكي لإيجاد أفضل الحلول الممكنة، مع استبعاد الحلول غير المثلى<sup>1</sup>.

وبناءً على روليه Rollet يمكن تصنيف تقنيات إدارة المعرفة إلى: الاتصال، التعاون، إنشاء المحتوى، إدارة المحتوى، التكيف والتعلم الإلكتروني، الشبكات، والنكاء الاصطناعي. ومن أجل إدارة معرفة ناجحة، فإن تكامل الأبعاد الثقافية للمؤسسة مع التقنيات المستخدمة يُعد أمراً بالغ الأهمية. فالتركيز على التكنولوجيا وحدها لن يؤدي إلى نجاح أي مشروع لإدارة المعرفة<sup>2</sup>.

### ثانياً: أدوات إدارة المعرفة

يمكن القول ان العنصر البشري من أهم الأدوات الرئيسية في إدارة المعرفة، حيث يعتبر المورد والمولد الأساسي للمعرفة من خلال العمليات العقلية وما تحتويه من معارف وخبرات ونشاطات تحليلية وتركيبية وتنبؤية والتي تُعد المولد الحقيقي للمعرفة، التي تحفظ وتنقل عبر أجهزة الحاسوب والأنظمة الخبيرة، كما أن الإنسان هو الذي يستخدم المعرفة ويستفيد منها. إذ يمكن تحديد أدوات المعرفة كما يلي:<sup>3</sup>

✓ **العقل البشري:** والذي يمثل الركيزة الأساسية في إنتاج المعرفة وهم من يسمون بأفراد المعرفة، وهم اشخاص القادرين على توليد وإنتاج المعرفة وتطبيقها من خلال القيام بالنشاطات العقلية واستخدام الوسائل التقنية المساعدة المؤدية جميعها الى المعرفة.

✓ **تقنية المعلومات (تكنولوجيا المعلومات):** إذ تلعب دوراً أساسياً ومحورياً في برامج إدارة المعرفة من خلال قدرتها على تسريع عملية إنتاج ونقل المعرفة وتساعد ايضاً في جمع وتنظيم معرفة الجماعات لجعل المعرفة متوفرة على أساس المشاركة<sup>4</sup>.

فتقنية المعلومات تلعب دوراً محورياً في برامج إدارة المعرفة من خلال قدرتها على تسريع عملية خلق ونقل المعرفة وتساعد ادواتها في جمع وتنظيم معرفة الجماعات باتجاه جعل هذه المعرفة متوفرة على أساس المشاركة<sup>5</sup>.

1. أربار عاطف أصغر، **تقنيات إدارة المعرفة في المؤسسات**، المجلة الاكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، الإصدار 43، 05/11/2022، ص147.

2. Rollet, H, **Knowledge management processes and technologies**. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers, 2003, p 209 –212.

3. أسامة محمد سيد علي، تقديم عباس حلمي الجمل، **إدارة المعرفة**، جزء 1، دار العلم والايمان للنشر، كفر الشيخ، مصر، 2015، ص 153.

4. عبد الرحمان الجاموس، **إدارة المعرفة في منظمات الاعمال وعلاقتها بالمداخل الادارية الحديثة**، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2013،

ص 65-66.

5. Alavi, M, & Leidner, D. E.(2001). **Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues**. MIS Quarterly, 25(1), p 136.

وتساعد عمليات ادارة المعرفة المنظمات على توليد والحصول على المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها، وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المؤسسة والتي تُعد ضرورية للأنشطة الإدارية كاتخاذ القرار، وحل المشكلات والتعلم، والتخطيط الاستراتيجي، وتتطلب تحويل المعرفة الشخصية لمعرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المؤسسة.<sup>1</sup>

✓ الثقافة التنظيمية: وهي مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير والإجراءات التي تُؤسس وتُجذّر داخل هيكل المنظمة، وتوجه تفكير وسلوك الأفراد فيها تجاه بعضهم البعض وتجاه المستفيدين. يسعى القائمون على المنظمة إلى الحفاظ عليها وترسيخها كجزء من المبادئ الأساسية لتحقيق التكامل الداخلي والتكيف الخارجي. يعتبر السلوك البشري عاملاً رئيسياً في نجاح أو فشل أنشطة إدارة المعرفة، التي تعتمد بشكل أساسي على الثقافة التنظيمية.

✓ العمليات: تتمثل عمليات إدارة المعرفة في سلسلة من الأنشطة التي تحددها المنظمة بهدف تسهيل اكتساب واستخدام المعرفة. تشمل هذه الأنشطة مجموعة من الإجراءات التي تركز على خلق المعرفة واكتسابها أو مصادرها، تجميعها أو التقاطها، تنظيمها وصقلها، تحويلها وتخزينها، نشرها ونقلها، تنظيم الوصول إليها، تعليمها، تطبيقها، تقييمها، وأخيراً إعادة استخدامها أو تجديدها.<sup>2</sup>

#### المطلب الرابع: استراتيجيات إدارة المعرفة

تُعد استراتيجيات إدارة المعرفة من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات الحديثة، حيث تهدف إلى جمع المعرفة وتنظيمها وتبادلها واستثمارها بفعالية داخل المؤسسة. وتمثل هذه الاستراتيجيات وسيلة لتحسين الأداء التنظيمي، دعم اتخاذ القرار، وتعزيز الابتكار والتطور المستمر. ومن خلال تطبيق استراتيجيات فعّالة لإدارة المعرفة، تتمكن المؤسسات من تحويل المعرفة الفردية إلى رصيد جماعي يعزز من قدرتها التنافسية في بيئة العمل المتغيرة.

#### أولاً: العلاقة بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة المعرفة

يمكن لأي منظمة من المنظمات أن تبدأ بتنفيذ إدارة المعرفة من خلال وضع إستراتيجية خاصة بذلك، بعد تحديد فجوة المعرفة في المنظمة، وتحديد الاحتياجات والأهداف.

وقبل التفصيل أكثر في استراتيجيات إدارة المعرفة، لابد من التطرق إلى العلاقة بين إستراتيجية المنظمة

#### وإستراتيجية إدارة المعرفة:

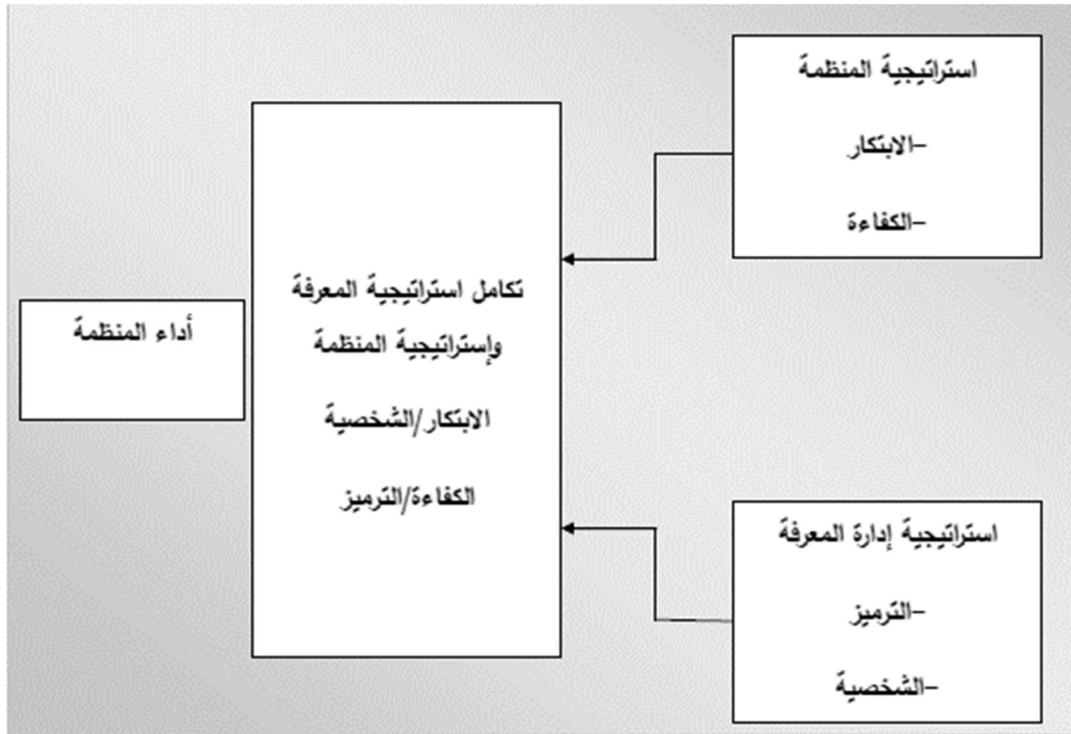
1. أسامة محمد سيد علي، تقديم عباس حلمي الجمل، مرجع سابق، ص 153.

2. نور الدين قوالي، إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية: الأدوات القائمة على تكنولوجيا المعلومات، مجلة علم المكتبات، المجلد 15، العدد 01،

2023، ص 162-164.

توجد علاقة قوية بين نجاح إدارة المعرفة في تحسن أداء المنظمة وبين ملائمة إستراتيجية إدارة المعرفة. لإستراتيجية الأعمال فإستراتيجية الأعمال التي تتطلب كفاءة في العمليات يجب أن تعتمد في المقام الأول على إستراتيجية الترميز، وإذا ما كانت إستراتيجية المنظمة تتطلب إبداع في المنتجات والعمليات فإنها يجب أن تعتمد على الإستراتيجية الشخصية، وهذا ما يقضي بالضرورة إلى توافق وتكامل أهداف إدارة المعرفة واستراتيجياتها مع أهداف المنظمة واستراتيجياتها.<sup>1</sup> وهذا ما يعينها الشكل الآتي:

الشكل رقم 01: يوضح العلاقة بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة المعرفة.



المصدر: وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، مرجع سابق، ص 64.

### ثانياً: أنواع إستراتيجية إدارة المعرفة

أشار عدد من الباحثين إلى بعض الاستراتيجيات لإدارة المعرفة المختلفة تبعا لطبيعة عمل المنظمة والمدخل الذي تتبناه وهي:<sup>2</sup>

- **الإستراتيجية الترميزية:** والتي تتمحور حول الحاسوب ويجري بموجبها ترميز وتخزين المعرفة في قواعد يمكن الوصول إليها.
- **الإستراتيجية الشخصية:** ترتبط هذه الإستراتيجية بالشخص الذي يتولى تطويرها، وتجري المشاركة فيها من خلال الاتصال المباشر بين الأشخاص، وهي لا تلغى دور الحواسيب ولمنها

1. عبد الله وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، مذكرة الماجستير، كلية التجارة، إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2012، ص 64.

2. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العالمية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، جامعة بغداد، العراق، 2005، ص 98.

تعدّها أدوات مساعدة للأشخاص في توصيل المعرفة. وليس في خزنها، وتركز على الحوار بين الأفراد وليس على المواضيع المعرفية الموجودة في القواعد والميل إلى أي من الإستراتيجيتين لا يأتي صدفة، وإنما يعتمد على الطريقة التي تخدم بها المنظمة زبائنها والأشخاص الذين نستخدمهم والنموذج الاقتصادي الذي تتبعه. والمنظمات عادة لا تستخدم إحدى الإستراتيجيتين، وتهمل الأخرى فأغلب المنظمات الناجحة استخدمت الإستراتيجيتين معاً، ولكن بنسب متفاوتة فتستخدم إستراتيجية واحدة مهيمنة وأخرى داعمة، والإستراتيجية الشخصية تلائم المنظمات التي تنتج منتجات ذات معدلات تغيير عالية أما الترميزية فتلائم المنظمات المصنعة للمنتج حسب الطلب.

ولقد اقترح ويجي WiGi ثلاث استراتيجيات لإدخال المعرفة في المنظمات، وهي كالآتي:<sup>1</sup>

- **إستراتيجية النمو التدريجي واستخدام إدارة المعرفة:** ويمكن استخدام هذه المعرفة تدريجياً وذلك حينما تكون أوضاع المنظمة مناسبة، وحينما يكون الأفراد المعنيون يتمتعون بمستوى عال من الاهتمام، وتمكن هذه الإستراتيجية المنظمات ذات الموارد المحدودة الراغبة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء قدرات إدارة المعرفة.
- **إستراتيجية التروي والحذر:** وتعتمد هذه الإستراتيجية على تبني إدارة المعرفة بحيطه وحذر، إذ تنطبق في البداية عندما تكون أوضاع المنظمة ملائمة ومناسبة، ثم يتم تطبيقها في وقت لاحق على نطاق أوسع ووفق الحاجة وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها تقلل من المخاطر، وتتيح للمنظمة تحقيق مكتسبات تنافسية.
- **إستراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة:** وتعد هذه الاستراتيجيات جزءاً من محاولة واسعة. تهدف إلى تجديد المنظمة وتقويتها من خلال وجود إدارة إبداعية فيما يتعلق بالمخاطرة، علاوة على أنها ذات مردود عال بالنسبة للمنظمات التي تأخذ على نفسها التزاماً بتحقيق ميزة تنافسية دائمة وبسرعة.

1. يوسف لمحنت، نحو تطبيق إدارة المعرفة في المكتسبات الجامعية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010، ص 71.

## المبحث الثاني: المنظمة المتعلمة

شهدت المنظمات في السنوات الأخيرة تحولات جوهرية في الجوانب السلعية والخدمية، إلى جانب اشتداد حدة المنافسة، مما جعل من التكيف مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية والتقنية شرطاً أساسياً لبقاء هذه المنظمات واستمرارها. وفي هذا السياق، برزت أهمية تبني مداخل إدارية معاصرة، وعلى رأسها التعلم التنظيمي، كوسيلة لتعزيز القدرة التنافسية وتحقيق الاستدامة. وقد ساهم هذا التوجه في تطور مفهوم "المنظمة المتعلمة" باعتباره إطاراً استراتيجياً يمكن المنظمات من مواجهة التحديات المتسارعة بكفاءة وفعالية.

## المطلب الأول: مفهوم المنظمة المتعلمة

واجهت المنظمات جملة من التغيرات والتطورات في الجانبين السلعي والخدمي إضافة إلى المنافسة الحادة بين المنظمات التي جعلت من التكيف مطلباً أساسياً لبقاء المنظمات واستمراريتها في العمل في ظل التغيرات البيئية والتكنولوجية والتقنية المعاصرة، حيث تبين أن تبني المنظمات لمداخل إدارية معاصرة، ومنها التعلم التنظيمي حتى تتمكن من البقاء والنمو في ظل التطورات الحاصلة، وهو ما انعكس فيما بعد على تطور مفهوم المنظمة المتعلمة.<sup>1</sup>

## أولاً: تعريف المنظمة المتعلمة

هناك عدة تعاريف للمنظمة المتعلمة نذكر منها ما يلي:

- هي منظمة تهتم بالعمل المعرفي وتطوير قدرات العاملين، وهي الهيئة المناسبة لممارسة أنشطتهم الفكرية، وهي تهدف إلى تعزيز عمليات الإبداع والتميز في الأداء.<sup>2</sup>
- المنظمة المتعلمة التي تلبي شروط التي تميزها عن المنظمات الأخرى من حيث تمكن العاملين فيها من التعلم المستمر وتشجيع التعاون والحوار بين أفرادها والمجتمع، تبني إستراتيجية المشاركة والسماح بإتاحة الفرص لتبادل المعرفة والمعلومات والثقافة التنظيمية المتكيفة، والمقدرة على التكيف مع المتغيرات المستمرة.<sup>3</sup>
- هي المنظمة التي تقوم على اكتساب، وإيجاد، ونقل المعرفة الجديدة، والتي تقوم بتغيير سلوكها باستمرار على أساس تلك المعرفة الجديدة وعلى أساس النظرة المستقبلية الثاقبة.<sup>4</sup>

1. إبراهيم رائد عبد الكريم الأوسى، أثر المنظمة المتعلمة في البراعة التنظيمية في منظمات الأعمال، ط 1، دار امجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص 32.

2. عبد الناصر حسين رياض وآخرون، المنظمة المتعلمة وتطبيقها في المملكة العربية السعودية، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي للتميزية الإدارية، نحو أداء مميز في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009، ص 05.

3. أسيل بنت محمد بن عبد الله السهلي، دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف في مدينة الرياض الاستراتيجية المقترحة، مذكرة ماجستير، كلية التربية جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2017، ص 17.

4. رضا ابراهيم الميلحي، إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة، القاهرة، مؤسسة طبية النشر والتوزيع، 2010، ص 232.

من خلال التعاريف السابقة، يمكن استخلاص تعريف شامل للمنظمة المتعلمة على النحو التالي: "المنظمة المتعلمة هي منظمة تهتم بالعمل المعرفي وتطوير قدرات العاملين، وتوفر بيئة مناسبة لممارسة الأنشطة الفكرية، حيث تسعى إلى اكتساب وإنتاج ونقل المعرفة الجديدة، وتعمل على تغيير سلوكها بشكل مستمر بناءً على تلك المعرفة. كما تتميز بتمكين العاملين من التعلم المستمر، وتشجيع التعاون والحوار، وتبني ثقافة تنظيمية متكيفة مع المتغيرات، مما يعزز من الإبداع والتميز في الأداء ويساهم في تحقيق نظرة مستقبلية إستراتيجية".

### ثانياً: خصائص المنظمة المتعلمة

تتميز المنظمة المتعلمة بالعديد من الخصائص عن غيرها من المنظمات، فتوفر هذه الخصائص يُمكن المنظمات من توفير المناخ والبيئة التنظيمية في المنظمة حتى يمكن وصفها بالمنظمة المتعلمة، وأهم ما يميز المنظمة المتعلمة مايلي:<sup>1</sup>

1. **التشجيع:** وذلك من خلال الاهتمام بصقل مواهب الموظفين والتشجيع على التفكير الحر، وإيجاد حلول جديدة للمشكلات.
2. **تعلم الموظفين:** وذلك من خلال اكتساب مهارات ومعارف عديدة تُمكن العاملين والموظفين من تثمين أدوار ومهام الآخرين، إضافة إلى أداء أدوار ومهام أخرى خارجة عن نطاق عملهم واختصاصاتهم.
3. **تنمية التفاعل الاجتماعي ومهارات الاتصال بين الموظفين:** وذلك من خلال توفر أجواء من الانفتاح والثقة، وتشاطر الأفكار بين الموظفين، بما ينعكس على زيادة مستويات الإنتاجية، وبالتالي توافر مخزون معرفي يمكن المنظمة من مواجهة الظروف المتغيرة والتخطيط للمستقبل.

كما هناك العديد من خصائص المنظمة المتعلمة منها:<sup>2</sup>

- ✓ مدخل التعلم الأساسي في الإستراتيجية.
- ✓ المشاركة في صياغة سياسة الشركة.
- ✓ التعلم من خلال استخداما تكنولوجيات المعلومات، مناخ التعلم (التعلم من الأخطاء).
- ✓ مسؤولية تقويمية ورقابية.
- ✓ كل فرد في المنظمة معني بطريقة أو بأخرى بالنمو والتقدم وتحسين قدراته الإبداعية.
- ✓ عمل الأفراد بمجموعتهم أكثر نكاء من عملهم منفصلين (التركيز على فرق العمل).

1. إبراهيم رائد عبد الكريم الأوسى، مرجع سابق، ص 39.

2. عادل هادي حسين البغدادي وهاشم فوزي دباس العبادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، ط 1، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن، ص 72-73.

✓ تُصبح المنظمة معتمدة على قاعدة المعرفة، من خلال تخزينها للمعارف وخاصة الضمنية منها.

### المطلب الثاني: عناصر ومبادئ المنظمة المتعلمة

تُعَدُّ المنظمة المتعلمة نموذجًا إداريًا حديثًا يسعى إلى تحقيق التطوير المستمر من خلال التعلم الجماعي وتبادل المعرفة. وتقوم هذه المنظمة على مجموعة من العناصر والمبادئ الأساسية التي تُمكنها من التكيف مع التغيرات وتحقيق الأداء الفعال.

#### أولاً: عناصر المنظمة المتعلمة

تعتبر قدرة المنظمة على التعلم أسرع من المنافسين على المدى الطويل أفضل المصادر وأكثرها ديمومة لاكتساب ميزة تنافسية بين المنافسين. فالتعلم المستمر يتطلب تحدياً فكرياً يقوم على أساس مجموعة من العناصر نتناولها كالاتي:<sup>1</sup>

- **النقلة الفكرية:** تتطلب النقلة الفكرية رؤية العالم بشكل جديد، يظهره في صورة كيان واحد متكامل، وليس كأجزاء متفرقة، ومعرفة العلاقات المتبادلة بداخله وليس التعامل مع الأشياء المنفصلة. ينبع أساس النقلة الفكرية من وجود نظم جديدة للتفكير وهذه النظم أصبحت هي جوهر التعامل مع الكم الهائل من التعقيد، الذي يغمر جميع مجالات الأعمال اليوم، حيث انه لدى العنصر البشري القدرة على إنتاج كم من المعلومات لا يستوعبها أي فرد، ناهيك عن سرعة التغيير الذي لا يمكن لأي شخص ملاحظته، ولم يعد الذكاء الفردي أو المنتجات والخدمات الابتكارية لديها القدرة على إيقاف انهيار الكثير. المنظمات من أدى كل ذلك إلى تفويض الثقة في تحمل المسؤولية اللازمة لقيادة المنظمات في هذا العصر.
- **التفوق والبراعة الشخصية:** لم يعد امتلاك بعض الجدارات والمهارات رمزا للتفوق بان الموضوع ابعده من ذلك بكثير، فالتفوق والبراعة الشخصية التي تمثل عصب المنظمة دائمة التعلم تتبع من النمو الذاتي للفرد الذي يدفعه لان ينظر لكيانه وأعماله نظرة ابتكارية إبداعية، ويحدد ما هو المهم الذي يجب التركيز عليه وما الذي لا يستحق بذل العناء، أو الوقت. والتعلم المستمر وطوال الحياة هو أساس التفوق والبراعة الشخصية، ولا يعني ذلك اكتساب المزيد من المعلومات ولكن توسيع القدرات الشخصية للوصول إلى أقصى ما يمكن الوصول إليه من نتائج في كل نواحي الحياة، فهو تعلم ايجابي مستمر لدى الفرد، وبدون وجود أفراد يمارسون هذا النوع من التعلم في جميع المستويات التنظيمية فلا توجد منظمة دائمة التعلم.

1. اتحاد الخبراء والاستشاريون والدوليون، عائد الاستثمار في رأس المال البشري قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين، ابتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004، ص 71.

- **النماذج العقلية:** يعجز الكثير من المدراء عن فهم أسباب فشل الأفكار الجديدة الواعدة، وبالمثل عدم القدرة على تحويل الاستراتيجيات الجيدة إلى أهداف تنفيذية رغم توافر العزيمة والإصرار لدى العاملين، والتي تستخدم أساليب معتادة ومألوفة عن كيفية أداء الأشياء، وهذه الأساليب تحد من قدراتهم وتتصارع مع كل ما هو جديد، بحيث يتمسكون بالأساليب المعتادة في التفكير والأداء والسلوكيات المألوفة لديهم.
- **فرق العمل دائمة التعلم:** تكوين فرق العمل بالأسلوب التقليدي ما هو إلا مضيعة للجهد والوقت، على الرغم من أن أعضاء الفريق قد يبذلون جهودا غير عادية، إلا أن تلك الجهود لا تعبر عن جهود الفريق، وإنما هي تجميع لجهود كل فرد على حدة، والفريق دائم التعلم أيا كان نوعه يجب أن ينظم كل قواه ويتراصف من أجل تحقيق هدف عام وواضح للجميع، وأن يسود أعضاؤه تنسيق وانسجام في سبيل تحقيق هذا الهدف مع مشاركة الجميع. ويعتبر هذا الفريق هو الوحدة الرئيسية للمنظمة دائمة التعلم.
- **الصراحة والوضوح:** تسود جميع المنظمات التقليدية العديد من السياسات والأدوار الخفية، التي تؤثر وبشدة على مجريات الأمور بها، وتؤدي إلى تضليل الصدق والأمانة وإرضاء أصحاب القوة والنفوذ. وتصبح اهتمامات العاملين موجهة للمدير التي تعتبر أفكاره وآرائه محور الأمور، ويتم تجاهل أي آراء أو أفكار تصدر من أي فرد من العاملين مهما كانت جودتها.
- **التمكين:** يعتبر مصطلح التمكين من المصطلحات الحديثة، وتم ظهوره في قاموس الإدارة الأمريكية "Empowerment". يحتل هذا الإجراء أو الأسلوب في تسيير الموارد البشرية أهمية كبيرة خصوصاً إذا فكرت المنظمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعموماً له دور هام في نجاح المنظمات المتوجهة نحو التعلم، فهو يساعد على الخلق والإبداع والابتكار لدى الأفراد، وأيضاً على اختصار الأوقات مثل: مدة الإنتاج ومدة اتخاذ القرارات، لذا هناك من يرى أن تمكين العاملين في المنظمات التي تركز على التعلم يعتبر أمر لا بد منه.

تقوم فلسفة المنظمة المتعلمة أو دائمة التعلم أساساً على أن الأفراد تتعلم بسرعة أكبر، عندما يملكون الإحساس الحقيقي بالمسؤولية عن نتائج أعمالهم، كما أن من يملك مصيره بيده هو الوحيد القادر على التعلم. ولهذا يتم بداخل المنظمة المتعلمة تحريك جميع القرارات من القمة إلى أقل مستوى تنظيمي بها، كما تصمم جميع وحدات العمل بأسلوب يعطي الحق لصناع القرارات في جميع المستويات في التصرف بحرية، حيث أنهم الذين يواجهون جميع المشاكل والموضوعات الهامة في العمل كما تعطيهم أيضاً حرية تجربة أفكارهم وإحداث كل ما هو لمواجهة المتغيرات السريعة في بيئة العمل.<sup>1</sup>

#### ثانياً: مبادئ المنظمة المتعلمة

1. صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2001، ص 157.

هناك مجموعة من المبادئ الأساسية والتي من خلالها يمكن بناء المنظمة المتعلمة وأهمها:<sup>1</sup>

### 1. الرؤية الشخصية: الرؤية الشخصية تأتي من الداخل أحد الأشكال الأكثر دقة للرؤية

المتضائلة هو "التركيز على الوسائل وليس النتيجة"، على سبيل المثال: يختار العديد من كبار المديرين التنفيذيين حصة سوقية عالية كجزء من رؤيتهم ولكن لماذا؟

لكي تكون الشركة مريحة، وبشكل عام الرؤية هي وجهة نظر محددة، صورة المستقبل المنشود، كما ان الرؤية تكون ملموسة، كما أن هناك فجوة بين الواقع والرؤية بين ما هو موجود وما نريد الوصول إليه وهذه الفجوة بين الرؤية والواقع الحالي أيضا مصدر للطاقة، إن لم تكون هناك فجوة لن تكون هناك الحاجة لأي عمل للتحرك نحو الرؤية، فالفجوة في الواقع هي مصدر للطاقة الإبداعية.

### 2. الإتقان الشخصي: عندما يُمارس الأفراد مهارة الإتقان الشخصي، تحدث العديد من التغييرات

تدريجيا داخلهم، العديد من هذه الأشياء الدقيقة للغاية غالبا ما تمر دون أن يُلاحظها أحد.

بالإضافة إلى توضيح "الهيكل التي تميز الإتقان الشخصي على انه نظام مثل التوتر الإبداعي والتوتر العاطفي والصراع الهيكلي، فإن منظور النظام يسلط الضوء أيضاً على الجوانب الدقيقة للإتقان الشخصي وخاصة دمج العقل والحدس ورؤية المزيد من الارتباط بالعالم باستمرار والالتزام العديد من الممارسات التي تُساعد على تطوير إتقان الفرد الشخصي - تطوير رؤية عالمية أكثر منهجية، والتعبير عن رؤية المرء والاستماع إلى رؤى الآخرين، والتحقيق المشترك في وجهات نظر الناس المختلفة للواقع الحالي، يتم تضمينها في تخصصات بناء منظمات التعلم، وإن أكثر الإجراءات الإيجابية التي يُمكن أن تتخذها المنظمة لتعزيز إتقانها الشخصي تتضمن العمل على تطوير جميع التخصصات التعلم بالتنسيق إستراتيجية القيادة الأساسية بسيطة نموذج ، إلزام نفسك إتقانك الشخصي، التمكن الشخصي.

### 3. النماذج العقلية: إن النماذج العقلية نشطة فهي تشكل طريقة تصرف الأفراد، الطريقة التي

تُشكل بها النماذج العقلية تصوراتنا لا تقل أهمية في الإدارة، ولا تكمن مشاكل النماذج العقلية في إذا ما كانت صحيحة، أم خاطئة بحكم التعريف، فكل النماذج هي تبسيطات، وتتشأ مشاكل النماذج العقلية عندما تكون ضمنية عندما يكونون أقل من مستوى الوعي، النماذج العقلية لها تأثير قوي على ما يفعله الأفراد جزئياً لأنها تؤثر على ما نحن عليه، يُمكن لشخصين لهما نماذج عقلية مختلفة ملاحظة نفس الحدث ووصفه بشكل مختلف، لهما بحثا في تفاصيل مختلفة، يتضمن تطوير قدرة المنظمة على العمل مع النماذج العقلية تعلم مهارات جديدة وتنفيذ الابتكارات المؤسسية التي تُساعد على إدخال هذه المهارات في الممارسة المنتظمة، ويتطلب إضفاء الطابع المؤسسي على التفكير وظهور النماذج العقلية آليات تجعل هذه الممارسات لا مفر منها، هناك طريقتان ظهرت لحد الآن

1. Peter M. Senge: **The fifth Discipline**"the art and practice of the learning of the organization, published by Doubleday publishing group Inc 1540, New York, USA, 1994, p 132-159.

تتضمن إعادة صياغة التخطيط التقليدي كتعلم وإنشاء "مجالس إدارية داخلية" للجمع بين الإدارة العليا والإدارة المحلية بشكل منتظم لتحدي وتوسيع التفكير الكامن وراء صنع القرار المحلي.

**4. الرؤية المشتركة:** الرؤية الشخصية هي صور يحملها الأشخاص في أذهانهم، كذلك فإن الرؤية المشتركة هي صور يحملها الأشخاص في جميع أنحاء المنظمة، إنها تخلق إحساساً مشتركاً يتخلل المنظمة ويُعطي تماسكاً للأنشطة المتنوعة، عندما يتشارك الناس رؤية حقيقية، فإنهم مرتبطون ببعضهم البعض، ويرتبطون معاً بطموح مشترك وتستمد الرؤية الشخصية قوتها من اهتمام الفرد العميق بالرؤية والرؤية المشتركة تستمد قوتها من الاهتمام المشترك في الواقع.

تعد الرؤية المشتركة أمراً حيوياً للمؤسسة التعليمية إنها توفر التركيز والطاقة للتعلم في حين أن التعلم التكيفي ممكن بدون رؤية، فإن التعلم التوليدي لا يحدث إلا عندما يسعى الناس جاهدين إنجاز شيء يهمهم بشدة، إن فكرة التعلم التوليدي هي توسيع قدرتك على الإبداع، عندما ننظر بعناية نجد أن معظم الرؤى في الشركات هي رؤية لشخص واحد أو لمجموعة واحدة مفروضة على المنظمة ككل ومثل هذه الرؤى في أحسن الأحوال تتطلب الامتثال وليس الالتزام بينما الرؤية المشتركة هي رؤية يلتزم بها الكثير من الناس حقاً، لأنها تعكس رؤيتهم الشخصية.

**5. فريق التعلم:** لم تكن هناك حاجة أبداً لإلتقان التعلم الجماعي في المؤسسات أكثر مما كانوا فرقاً إدارية أو فرقاً لتطوير المنتجات أو فرق عمل متعددة الوظائف إن الأشخاص الذين يحتاجون إلى بعضهم البعض للعمل بتعبير Arc De Geus أصبحوا المفتاح وحدة التعلم في المؤسسات، ذلك إلى أن ويرجع جميع القرارات المهمة تقريباً يتم اتخاذها الآن في فرق إما بشكل مباشر أو من خلال الحاجة إلى فرق ترجمة القرارات الفردية إلى أفعال.

إن التعلم الفردي على مستوى ما، لا علاقة له بالتعلم التنظيمي، يتعلم الأفراد كل شيء مع ذلك لا يوجد تعلم تنظيمي، إذا تعلمت الفرق فإنها تُصبح نموذجاً مصغراً للتعلم في جميع أنحاء المنظمة ويتم وضع الأفكار المكتسبة موضع التنفيذ، يمكن أن تنتشر المهارات التي يتم تطويرها إلى الأفراد الآخرين والفرق الأخرى، على الرغم من عدم وجود ضمان بنشرها، يمكن أن تُحدد إنجازات الفريق الأسلوب وتضع معياراً للتعلم معاً في المؤسسة.

## المطلب الثالث: نماذج المنظمة المتعلمة

تعددت نماذج المنظمة المتعلمة تبعا لتعدد وجهات نظرا واضعيها وطريقة تفكيرهم، وفيما يلي نستعرض أهم النماذج التي تناولتها الأدبيات الحديثة:<sup>1</sup>

**1. نموذج senge:** يعتبر Senge من أوائل المفكرين الذين شرحوا مصطلح المنظمة المتعلمة، وقد حدد من خلال نمودجه خمسة أسس، ينبغي على المنظمة التي تسعى إلى أن تكون منظمة متعلمة الالتزام بها، وتتمثل تلك الأسس في الآتي:

- ✓ **التفكير التنظيمي:** أي وجوب تعلم الأفراد كيفية عمل المنظمة في إطارها العام؛
- ✓ **التمييز الشخصي:** أي القدرة على التصرف الذاتي والتفاعل مع الآخرين؛
- ✓ **النماذج الذهنية:** أي تخلي الأفراد على الأساليب التقليدية في التفكير؛
- ✓ **الرؤية المشتركة:** أي العمل وفق رؤية واضحة وخطة عمل متفق عليها مسبقا؛
- ✓ **فرق التعلم:** على الجميع العمل معا من أجل إنجاز الخطة المقررة.

**2. نموذج Marquardt:** يضم هذا النموذج خمسة أنظمة فرعية ضرورية، تسهم في تحقيق التعلم التنظيمي، والحفاظ على استمراريته، وتعتبر ضرورية لبناء المنظمة المتعلمة. تتمثل تلك الأنظمة الفرعية في الآتي: التعلم التنظيمي، الأفراد، المعرفة والتقنية. ينطلق صاحب هذا النموذج من أن نظام التعلم يتكامل مع جميع الأنظمة الفرعية الأخرى، ويتفاعل معها لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة.

✓ **نظام التعلم:** يمثل هذا النظام تكويننا جوهريا في المنظمة المتعلمة، ويتضمن ثلاثة عناصر هي: مستويات التعلم في المنظمة، مهارات التعلم التنظيمي، أنماط التعلم.

✓ **نظام التنظيم:** يتكون هذا النظام من أربعة عناصر أساسية وهي: الرؤية الثقافية الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي.

✓ **نظام الأفراد:** يعد هذا النظام أحد أهم الأنظمة الفرعية التي تهتم بها المنظمة المتعلمة باعتبار أن الأفراد وسيلتها وغايتها عبر عملية التعلم وتحقيق الأهداف التنظيمية، وتستمد المنظمة تميزها وتفوقها من خلال قدرتها على الاستثمار في العنصر البشري وبشكل فاعل.

✓ **نظام المعرفة:** يعتبر هذا النظام المسؤول عن إدارة عمليات المعرفة في المنظمة ابتداء من توليد المعرفة حتى المصادقة عليها، وهي تمثل عمليات مستمرة ومتفاعلة ومتسلسلة.

✓ **النظام التقني:** يشتمل هذا النظام على الأدوات الإلكترونية والطرق المتقدمة للتعلم منها مساعدات الحاسوب وما يحتويه من برمجيات وغيرها من الأدوات التي تؤدي إلى توليد المعرفة بطرق مختلفة.

1. سليمان بلعور، نماذج واستراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة، مجلة دفاقر اقتصادية، المجلد 10، العدد 02، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة، 2018، ص 180-183.

**3. نموذج Reading:** يقترح هذا النموذج دليلاً لتقويم المنظمة المتعلمة بالاستناد إلى العديد من مسوح المسح أدوات قياس متنوعة، وجرى تنفيذ الإجراءات وفق دليل التقويم على النحو التالي:

✓ إن أي منظمة يمكن أن تصبح منظمة متعلمة عندما تتبنى قدرتها على التعلم كنظام كلي في جميع المجالات نحو تحقيق الغاية.

✓ إن المنظمة المتعلمة أكثر قدرة من المنظمات التقليدية على التكيف والمرونة والاستمرارية بتوليد معرفة جديدة، وعلى توجيه قدرات الأفراد الكامنة إلى التعلم.

✓ إن أدوات تقويم المنظمة المتعلمة تساعد المنظمات على الاستقصاء الذاتي وتقرير الدرجة التي تحقق بها تلك الخصائص. ويتضمن هذا النموذج بعدين رئيسيين هما: بعد مستوي التعلم وبعد منظومة التنظيم. ويرتبط بكل بعد منهما عدد من الأبعاد الفرعية. وتتمثل خطوات هذا النموذج فيما يلي:

✓ تحديد الهدف والغائدة؛

✓ اختيار أداة التقويم واكتشاف النتائج؛

✓ تطوير إستراتيجية المنظمة المتعلمة؛

✓ تخطيط مبادرات المنظمة المتعلمة.

**4. نموذج Addleson:** توصل Addleson إلى تحديد نموذج المنظمة المتعلمة أطلق عليه البديهيات الأربعة للمنظمة المتعلمة، وقد انطلق بعدد من المسلمات يمكن إيجازها فيما يلي:

✓ إن المنظمة المتعلمة هي عملية اكتساب المعرفة وتطوير المهارات التي تقوي الفهم.

✓ إن المنظمة المتعلمة رؤية جديدة تركز على أن التنظيم نشاط اجتماعي، وهي تنشأ من خلال التعاون.

✓ إن المنظمة المتعلمة تبنى العلاقات التعاونية من أجل الوصول إلى القوة المستمدة من خلال تباين المعارف والتجارب المستخدمة في إنجاز المهام.

✓ إن العمل الجماعي يريد من المهام المنجزة بشكل منفرد.

**5. نموذج Al- Otaibi:** انطلق Al- Otaibi في بناء نموذج من أن المنظمة المتعلمة أصبحت أحد المداخل الإدارية التي ساعدت المنظمات على التكيف مع المتغيرات العالمية والمحلية. وقد توصل إلى أن بداية التحول إلى المنظمة المتعلمة يتطلب معرفة الحالة الراهنة للمنظمة كنظام تعليمي، وقد أطلق على نموده تقويم المنظمة المتعلمة. ويتضمن هذا النموذج ثلاثة نظم رئيسية وأربعة عشر متغيراً، حيث أكد هذا النموذج على ما يلي:

✓ **نظام المنظمة:** ويتضمن ثمانية متغيرات هي (الهوية، الرؤية، الإستراتيجية الهيكلية، النظم، الأفراد، العاملون، المهارات، الأهداف الرئيسية).

✓ **نظام التعلم:** ويتضمن أربع متغيرات هي (التوجيه نحو التعلم، إدارة المعرفة مستويات التعلم ونشاطاته، تسهيلات التعلم).

✓ **نظام الثقافية الاجتماعية:** ويتضمن متغيرين هما أنماط السلوك المشتقة من القيم الاجتماعية، الاتجاهات الثقافية).

**6. نموذج James:** أطلق James على هذا النموذج شبكة المنظمة المتعلمة بعد الانتقادات التي وجهت إلى التصميم التقليدي للمنظمات الذي اعتمد على الأوامر، الضبط، السلطة التقسيم المتعدد، التركيز على التخصص، وبطء التكيف مع البيئة ذات التغيير المتسارع والتنافس الحاديين المنظمات وقد تطلب تصميم نموذج المنظمة المتعلمة تنظيمًا يركز على الاتصالات المنسوخة في شبكة التفاعلات المؤثرة في التعلم التنظيمي والمكونات التي سيتم شرحها فيما يلي:

✓ **القيادة:** تركز القيادة على تعلم وتعليم وتحويل المنظمة وتوفير الرؤية المقصودة وراء المعرفة في المنظمة، وهي توجد في جميع المستويات التنظيمية.

✓ **الثقافة:** تتسم المنظمات المتعلمة بوجود ثقافة متجددة لضمان التحسين المستمر، وهي تتجسد بالمساواة والعدالة في المكافآت.

✓ **نشر الإستراتيجيات:** أصبحت الاستراتيجيات تتبع من مختلف المستويات التنظيمية، فهي لم تعد من مهمات الإدارة العليا فقط.

✓ **دمج الآليات:** تعمل الآليات على ربط المنظمة أفقياً ورأسياً، وتعكس عمليات الاتصال والسياسات للمشاركة في المعرفة والتعلم عبر وحدات الأفراد والنظم والعمليات التي تربط المنظمة.

✓ **البناء الأفقي:** تتجه المنظمة المتعلمة إلى بناء اتحادي شبه مستقل، بحيث تنقل فيه التقارير من الوحدات إلى الإدارة العليا التي تمارس دورها في تحديد طرق إنجاز الأهداف.

#### المطلب الرابع: العلاقة بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة

يمكن ان تصور العلاقة بين بناء المنظمة المتعلمة وعمليات إدارة المعرفة على انها علاقة تبادلية، وفي حالة من الترابط والانسيابية، ويوجد اعتماد متبادل بين المنظمة وعمليات ادارة المعرفة.

ولكي تكون المنظمة المتعلمة لابد من توافر إدارة المعرفة، التي تكون تابعا للمنظمة المتعلمة.<sup>1</sup>

✓ **التعلم التنظيمي المتكامل** هو الذي تتضافر فيه الجهود لاكتساب المعرفة العلمية والعملية المتخصصة، توزيعها ونقلها حفظها وتغذيتها وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها والمتعاملين معها، أما التميز المعرفي فيستلزم توفير مختبرات ومراكز البحوث والتطوير لابتكار المعرفة وتوليدها وتوظيفها لتصبح قابلة للتطبيق.<sup>2</sup>

1. إسماعيل سالم منصور ماضي، دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي، شهادة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2010، ص 49.

2. صلاح عبد القادر أحمد النعيمي، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 31، العراق، 2012، ص 183.

✓ هناك ارتباط وثيق بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، باعتبارهما يسعيان معا إلى إحصاء ورسملة المعارف المتاحة واكتساب وإنتاج معارف جديدة. ويوجد تعلم تنظيمي عندما يبني أعضاء المنظمة معارف فعالة بالنسبة إلى مهمة المنظمة، وتكون هذه المعارف مشفرة أو مخزنة في ذاكرة المنظمة.<sup>1</sup>

✓ يمكن اعتبار عمليات خلق المعرفة تعلمًا، ويعرف التعلم بأنه اكتساب المعرفة أو الفهم أو البراعة من خلال الخبرة والدراسة، وتعريف عمليات اكتساب المعرفة أو خلقها بأنها تعلم يسمح لنا بالتمييز بين المعرفة كعملية والمعرفة كشيء مدرك بالحواس، أي أننا عند اكتساب معرفة، نحتاج لعمليات تعلم لمساندة ذلك الجهد، وتحدد غاية التعلم عندنا بشكل معرفتنا، وينتج عن وجود غايات مختلفة حول التعلم مجموعات متعددة من المعارف، وتتطلب أنواع المعارف المختلفة عمليات تعلم مختلفة.

✓ وتعتمد المنظمة المتعلمة وإدارة المعرفة على بعضهما البعض، إذ يمكن أن تعد إدارة المعرفة وعملياتها كنظام فرعي من المنظمة المتعلمة، والتغييرات في إدارة المعرفة تؤدي إلى التغييرات في المنظمة والعكس بالعكس.

✓ ويرى بعض العلماء أن المنظمات يجب أن تتبنى ثقافة التعلم والتي تتضمن الانفتاح والمشاركة في المعلومات، والتقييم الناقد، والرغبة الاستعداد للتحدي، وتقدير الفروق الفردية والتنوع والاستفادة منه، والتعلم المستمر. وإن إدارة المعرفة هي إطار العمل الذي من خلالها ترى المنظمة عملياتها كعمليات معرفة. فمن هذه النظرة نجد أن جميع عمليات الإدارة تتضمن خلق وتوزيع وتجديد وتطبيق المعرفة للحفاظ على المنظمة وبقائها.<sup>2</sup>

✓ ويعتمد المعنى الواسع لإدارة المعرفة في المنظمات على تبني الإدارة وإعلانها لنظم المعرفة التي يتم استخدامها في الأنشطة والممارسات والبرامج والسياسات داخل المنظمة، ومن ثم فإن بقاء المنظمة يعتمد بشكل مباشر وأساسي على<sup>3</sup>:

- قدرتها التنافسية على جودة ما تملكه من ثروة وأصول المعرفة.
- تطبيقات ناجحة لهذه الأصول في كافة ما تقوم به من أنشطة في إدارة أعمالها.
- إدراكها لقيمة ما تملكه من أصول معرفية.

1. ثابتي الحبيب وآخرون، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 234-235.

2. صلاح عبد القادر أحمد النعيمي، مرجع سابق، ص 184.

3. عائشة عبد الله السيف، إدارة المعرفة مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة جامعة الملك سعود - العلوم الإدارية، مجلد 21، عدد 2، 2009، ص 302.

جدول رقم 01: يمثل العلاقة بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة

العنصر	إدارة المعرفة	المنظمة المتعلمة
الإعتماد المتبادل	توفر المعرفة وتنظيمها وتوظيفها.	تعتمد على توفر إدارة المعرفة لبناء التعلم التنظيمي والتطوير المستمر.
التعلم التنظيمي	تساهم في اكتساب المعرفة المتخصصة وتحويلها إلى تطبيقات عملية.	يتجلى من خلال تطبيق المعرفة الجديدة داخل المنظمة.
إنتاج المعرفة	تشمل جمع وتخزين ونقل المعرفة.	تولد معرفة جديدة من خلال التفاعل والتجربة والخبرة.
وسائل التعلم	أدوات وتقنيات لإدارة المعرفة.	عمليات التعلم المختلفة مثل التعلم الفردي والجماعي والتنظيمي.
المرونة والتكيف	تتكيف مع التغيرات من خلال تحديث المعرفة.	تتغير بناءً على المعرفة الجديدة وتُعيد تشكيل استراتيجياتها.
الثقافة التنظيمية	تعتمد على مشاركة المعرفة والانفتاح على التعلم.	تتطلب ثقافة تعلم مستمرة وقبول التغيير.
النتائج المرجوة	تحسين جودة القرارات وزيادة الكفاءة.	تحسين الأداء التنظيمي والتكيف مع البيئة المتغيرة.
العلاقة بينهما	إدارة المعرفة تُعد شرطاً لبناء المنظمة المتعلمة.	المنظمة المتعلمة تُعد مظهرًا من مظاهر تفعيل إدارة المعرفة.

من إعداد الطالبين استنادا علي مراجع المطلب الرابع: العلاقة بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة

## المبحث الثالث: الدراسات السابقة والإطار النظري للبحث

## المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المعرفة أو المنظمة المتعلمة

- الدراسة الأولى: بنتة هجيرة، أثر التفاعل بين متطلبات وعمليات إدارة المعرفة في التحول نحو المنظمة المتعلمة - دراسة ميدانية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة المسيلة، 2023. [https://csj.journals.ekb.eg/article\\_227176.html](https://csj.journals.ekb.eg/article_227176.html)
- هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع تبني وتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، ومدى التبني الميداني لمفهوم "المنظمة المتعلمة". استخدمت المنهج الوصفي وتحليل البيانات باستخدام برنامج Smart PLS 3. توصلت الدراسة إلى أن مستوى اهتمام وتطبيق إدارة المعرفة مقبول، بينما الوعي بمفهوم "المنظمة المتعلمة" ضعيف، وأوصت بإعداد خطط وبرامج لتفعيل أدوار إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي.
- الدراسة الثانية: سعيدة ضيف، إدارة المعرفة كمدخل لبناء منظمات متعلمة - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الجلفة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 04، العدد 02، جامعة المسيلة، 2019. <https://asjp.cerist.dz/en/article/105706>
- هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد إدارة المعرفة على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الجلفة. استخدمت استبانة وزعت على عينة من 91 موظفًا، واعتمدت التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 24. أظهرت النتائج وجود علاقة إحصائية وأثر إيجابي لإدارة المعرفة بأبعادها المختلفة على المنظمة المتعلمة.
- الدراسة الثالثة: محمود محمود مصطفى، إدارة المعرفة والابتكار المؤسسي: علاقة تفاعلية نحو المنظمة المتعلمة، مجلة الدراسات الإدارية، المجلد 29، العدد 1، جامعة القاهرة، 2019. <https://asjp.cerist.dz/en/article/31712>
- هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة التفاعلية بين إدارة المعرفة والابتكار المؤسسي في بناء المنظمة المتعلمة. استخدمت الدراسة استبانة وزعت على 150 من المديرين والموظفين في شركات متنوعة. توصلت الدراسة إلى أن الابتكار المؤسسي يعزز من تأثير إدارة المعرفة في تعزيز قدرة المنظمة على التعلم والتكيف.
- الدراسة الرابعة: إيمان الحامدي، دور إدارة المعرفة في تطوير المنظمة المتعلمة: دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات في تونس، المجلة الدولية للأعمال والإدارة، المجلد 15، العدد 4، جامعة تونس، 2021. [www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/](http://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/)
- هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة التفاعلية بين إدارة المعرفة والابتكار المؤسسي في بناء المنظمة المتعلمة. استخدمت الدراسة استبانة وزعت على 150 من المديرين والموظفين في شركات

متنوعة. توصلت الدراسة إلى أن الابتكار المؤسسي يعزز من تأثير إدارة المعرفة في تعزيز قدرة المنظمة على التعلم والتكيف.

• الدراسة الخامسة: Finn Olav Bjørnson و Torgeir Dingsøyr، إدارة المعرفة في هندسة البرمجيات: مراجعة منهجية لمفاهيم المدروسة والنتائج والأساليب البحثية المستخدمة، Journal of Systems and Software، المجلد 81، العدد 11، جامعة NTNU النرويج، 2008. <https://dl.acm.org/doi/10.1016/j.infsof.2008.03.006>

• هدفت الدراسة إلى إجراء مراجعة منهجية للدراسات التي تناولت إدارة المعرفة في مجال هندسة البرمجيات. شملت المراجعة تحليل 68 دراسة تجريبية، وركزت على المفاهيم المرتبطة بالمعرفة الضمنية والصريحة وعمليات نقلها. أظهرت النتائج أن الاستخدام الفعال لإدارة المعرفة يعزز من التعلم التنظيمي ويساهم في تحسين الأداء داخل فرق البرمجة، كما أوصت بتكامل أدوات إدارة المعرفة مع بيئات العمل التعاونية.

• الدراسة السادسة: Chris Kimble و Isabelle Bourdon، تحليل العوامل الرئيسية لنجاح إدارة المعرفة المجتمعية، The Electronic Journal of Knowledge Management، المجلد 6، العدد 2، جامعة Business School of Toulouse، فرنسا، 2008. [linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S026840120800131X](http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S026840120800131X)

• تناولت الدراسة العوامل الأساسية التي تسهم في نجاح إدارة المعرفة من خلال مجتمعات الممارسة داخل المنظمات. استخدمت المنهج الكيفي عبر دراسات حالة وتحليل مقابلات معمقة مع أعضاء فرق عمل في منظمات مختلفة. أظهرت النتائج أن دعم الإدارة العليا، وبناء ثقافة تشاركية، واستخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات، هي عوامل محورية في تحويل المعرفة إلى مورد استراتيجي يدعم التعلم المستمر داخل المؤسسات.

• الدراسة السابعة: (Takeuchi (1995 و Nonaka من أبرز الدراسات المؤسسة في مجال إدارة المعرفة ما قدمه Nonaka و Takeuchi (1995).

• <https://academic.oup.com/book/52097>

• حيث طوّرا نموذجًا ديناميكيًا لخلق المعرفة داخل المؤسسات، عُرف بنموذج SECI، والذي يصف عملية تحويل المعرفة بين شكليها الضمني والصريح عبر أربع مراحل: التناقل الاجتماعي (Socialization)، التمثيل الخارجي (Externalization)، التوليف (Combination)، والتمثيل الداخلي (Internalization). وقد بيّنت الدراسة من خلال تحليلها لتجارب الشركات اليابانية أن إدارة المعرفة الفعالة تتطلب بيئة تنظيمية داعمة لخلق المعرفة وتبادلها باستمرار، مما يعزز من الابتكار والميزة التنافسية للمؤسسة.

## المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالربط بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة

- الدراسة الأولى: محمد شمس حسني، إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز معايير بناء المنظمات العامة الذكية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد 7، العدد 12، جامعة القاهرة، 2021. [https://csj.journals.ekb.eg/article\\_227176.html](https://csj.journals.ekb.eg/article_227176.html)
- هدفت الدراسة إلى تحليل دور إدارة المعرفة في تعزيز بناء المنظمات العامة الذكية، مع التركيز على العلاقة بين إدارة المعرفة وخصائص المنظمة المتعلمة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبيان لجمع البيانات من عينة من الموظفين في المؤسسات العامة. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات إدارة المعرفة وتطوير قدرات التعلم التنظيمي، مما يساهم في بناء منظمات ذكية قادرة على التكيف والابتكار.
- الدراسة الثانية: راضية عروف، تطبيق إدارة المعرفة كإستراتيجية لبناء المنظمة المتعلمة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المجلد 2، العدد 3، جامعة عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة، 2018. <https://asjp.cerist.dz/en/article/60286>
- هدفت الدراسة إلى إبراز دور إدارة المعرفة كإستراتيجية حديثة في بناء المنظمة المتعلمة، من خلال تحليل العمليات المعرفية الداخلية للمؤسسة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت إلى أن تطبيق إدارة المعرفة يساهم في تحسين كفاءة الموارد البشرية وتعزيز الإبداع والابتكار داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى بناء منظمة متعلمة قادرة على التكيف مع التغيرات البيئية.
- الدراسة الرابعة: نور الدين مزهودة، إيمان مشاكرة، أثر إدارة المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي في المؤسسات العمومية - دراسة حالة ولاية باتنة، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2023. [https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/34959?utm\\_source=chatgpt.com](https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/34959?utm_source=chatgpt.com)
- سعت الدراسة إلى دراسة تأثير إدارة المعرفة على تعزيز التعلم التنظيمي في المؤسسات العمومية بولاية باتنة. استخدمت الدراسة استبياناً وزع على 250 موظفاً، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. أظهرت النتائج أن عمليات إدارة المعرفة تساهم في تعزيز التعلم التنظيمي، مع وجود تفاوت في هذا التأثير حسب مكان العمل.
- الدراسة الخامسة: طارق غالب أبوعرابي، أثر إدارة المعرفة في بناء مفهوم المنظمة المتعلمة - دراسة ميدانية في أمانة عمان الكبرى، المجلة العربية للإدارة، المجلد 44، العدد 2، جامعة البلقاء التطبيقية، 2017. [https://jsst.journals.ekb.eg/article\\_59135.html](https://jsst.journals.ekb.eg/article_59135.html)
- هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة في بناء مفهوم المنظمة المتعلمة في أمانة عمان الكبرى. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة 359 موظفاً. أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في بناء مفهوم المنظمة المتعلمة وعناصرها، مثل الفريق المتعلم والتعلم المستمر والرؤية المشتركة للتعلم.

- الدراسة السادسة: عبد الحميد بونقاب، أثر تكامل عمليات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي للمنظمات المتعلمة - دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر ورقلة، المجلة الجزائرية للإدارة، المجلد 13، العدد 1، جامعة غرداية، 2022. <http://dspace.univ-ghardaia.dz:8080/jspui/handle/123456789/1088>
- هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تكامل عمليات إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي بالمنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة. استخدمت استبانة وزعت على عينة من 69 موظفًا، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تكامل عمليات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، وأوصت بالاهتمام بإدارة المعرفة التطبيقية وتحفيز نقل المعرفة.
- الدراسة السابعة: شاهر محمد عبيد، سائد محمد ربايع، إدارة المعرفة وعلاقتها بالمنظمة المتعلمة في الجامعة العربية الأمريكية - فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، المجلة الدولية للإدارة والاقتصاد، المجلد 6، العدد 3، الجامعة العربية الأمريكية، 2015. <https://journals.ju.edu.jo/JJBA/article/view/14970>
- الدراسة إلى معرفة علاقة إدارة المعرفة بالمنظمة المتعلمة في الجامعة العربية الأمريكية بفلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. استخدمت استبانتين لقياس أبعاد إدارة المعرفة وأبعاد المنظمة المتعلمة، وطبقت على عينة من 132 عضو هيئة تدريس. أظهرت النتائج توافر كبير لأبعاد إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة، ووجود علاقة خطية دالة إحصائيًا بينهما.
- الدراسة الثامنة: الطاهر لوراسية، أثر ممارسات إدارة المعرفة على مستويات التعلم التنظيمي داخل المنظمات: دراسة استكشافية على عينة من المؤسسات الصناعية الناشطة في منطقة عنابة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 1، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2021. <https://asjp.cerist.dz/en/article/150701>
- هدفت الدراسة إلى توضيح تأثير ممارسات إدارة المعرفة على مستويات التعلم التنظيمي في المؤسسات الصناعية بمنطقة عنابة. اعتمدت على استبيان وُزِعَ على عينة مكونة من 152 موظفًا في أقسام الموارد البشرية. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي دال إحصائيًا لممارسات إدارة المعرفة على مستويات التعلم التنظيمي، مما يعكس أهمية تبني هذه الممارسات لتعزيز التعلم داخل المؤسسات.
- الدراسة التاسعة: حسان حامي، إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة: مدخل للتعلم التنظيمي في مجتمع المعرفة، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، العدد 21، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، 2015. <https://asjp.cerist.dz/en/article/1411>
- تناولت الدراسة العلاقة بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة، مركزة على آليات ومبادئ التعلم التنظيمي في سياق مجتمع المعرفة. أبرزت أهمية المعرفة كأصل تنظيمي حيوي، ودور القيادة

والثقافة التنظيمية في تعزيز ممارسات إدارة المعرفة. خلصت الدراسة إلى أن التحول نحو منظمات قائمة على المعرفة يتطلب تهيئة بيئة تنظيمية داعمة للتعلم المستمر والابتكار.

### المطلب الثالث: اختيار الدراسات المناسبة وتحديد ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

من خلال مراجعة وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة، سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي، تم انتقاء مجموعة من الدراسات التي تتقاطع بوضوح مع إشكالية هذه الدراسة، والتي تتمحور حول العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة والتحول نحو المنظمة المتعلمة.

وقد أظهرت معظم هذه الدراسات، باختلاف بيئاتها وسياقاتها، وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين المفهومين، وهو ما يدعم التوجه العلمي نحو تعميق البحث في هذا المجال، ويُبرر أهمية إجراء دراسات تطبيقية جديدة في بيئات تنظيمية مختلفة، من بينها المؤسسات الجزائرية، خاصة في القطاعات الحيوية مثل الاتصالات.

### أولاً. عرض بعض الدراسات السابقة:

في هذا السياق، نذكر على سبيل المثال لا الحصر:

- **دراسة طارق غالب أبو عرابي (2017):** تناولت هذه الدراسة أثر إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة في أمانة عمان الكبرى بالأردن. وخلصت إلى أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة (مثل الاكتساب، الحفظ، المشاركة، والتطبيق) يُسهم بشكل مباشر في تعزيز ممارسات التعلم التنظيمي، وهو ما ينعكس إيجاباً على قدرة المؤسسة على التكيف والتطور المستمر.
- **دراسة إيمان الحامدي 2021:** ركزت على قطاع تكنولوجيا المعلومات، وسعت إلى استكشاف العلاقة بين التعلم التنظيمي والابتكار. ورغم أن السياق مختلف، إلا أن الدراسة قدمت نتائج مهمة حول ديناميكية المعرفة داخل المنظمات الحديثة.
- **دراسة عبد الحميد بونقاب 2022:** ركزت على تكامل عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر، وسعت إلى تشخيص مدى نضج هذه العمليات داخل المؤسسة. ورغم أن الدراسة لم تربط بشكل مباشر بين المعرفة والتعلم التنظيمي، فإنها وفرت قاعدة معرفية يمكن البناء عليها لفهم واقع إدارة المعرفة في نفس القطاع.
- **أطروحة بتقة هجيرة 2023:** عالجت موضوعاً مشابهاً يتعلق بإدارة المعرفة لكنها اختلفت من حيث المنهجية المتبعة، طبيعة القطاع المدروس، وسياق الدراسة، حيث لم تتناول العلاقة المباشرة بين إدارة المعرفة وبناء المنظمة المتعلمة بنفس الطريقة التي تعتمدها هذه الدراسة.

ثانياً: مميزات الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة:

رغم وجود تشابه نسبي في الموضوع، إلا أن هذه الدراسة الحالية تتفرد بعدد من الخصائص، تجعلها تمثل إضافة نوعية في مجال البحوث الإدارية والتنظيمية، ويمكن تلخيص هذه المميزات كما يلي:

1. **التركيز على بيئة تنظيمية محددة وغير مدروسة من قبل:** تتميز هذه الدراسة بتناولها لحالة مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة، والتي تُعد من المؤسسات الهامة محلياً، ولكنها لم تُدرس بشكل معمق في سياق العلاقة بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة. وهذا ما يمنح الدراسة طابع الجدة والخصوصية، ويُمكن من تقديم نتائج قابلة للتطبيق في بيئة تنظيمية واقعية.
2. **الجمع بين التحليل النظري والتطبيق العملي:** اعتمدت هذه الدراسة على إطار نظري متين يجمع بين مفاهيم حديثة في إدارة المعرفة ونماذج بناء المنظمة المتعلمة، مع تحليل ميداني دقيق عبر أدوات كمية حديثة (مثل الاستبيان والتحليل الإحصائي). وهذا الدمج بين التنظير والتطبيق يزيد من قوة النتائج وموثوقيتها.
3. **تبني منهج شامل وتحليل متكامل:** بخلاف بعض الدراسات التي اقتصر على تحليل بعد واحد أو جانب معين، فإن هذه الدراسة سعت إلى بناء نموذج تكاملي يربط بين مختلف ممارسات إدارة المعرفة (الخلق، الحفظ، المشاركة، التطبيق) وأبعاد المنظمة المتعلمة (الرؤية المشتركة، التعلم المستمر، تمكين الأفراد، التعلم الجماعي...).
4. **استخدام أدوات تحليل متقدمة:** اعتمدت الدراسة على برمجيات تحليل متخصصة تسمح بفهم العلاقات الإحصائية بين المتغيرات بشكل دقيق، مما يعزز مصداقية النتائج ويُسهل في صياغة توصيات عملية تستند إلى بيانات موثوقة.
5. **التركيز على تقديم توصيات قابلة للتنفيذ:** لم تقتصر نتائج الدراسة على التأكيد النظري، بل تم تحويل النتائج إلى توصيات إجرائية واضحة تتناسب مع واقع المؤسسة المدروسة، ما يُمكن الإدارة من اتخاذ قرارات عملية لتحسين أدائها المعرفي وتعزيز ثقافة التعلم داخلها.
6. **أخذ الخصوصية الثقافية والتنظيمية بعين الاعتبار:** بينما استوردت بعض الدراسات السابقة نماذج جاهزة من سياقات أجنبية، فإن هذه الدراسة حرصت على ملاءمة المفاهيم والنماذج مع الواقع الجزائري، مع التركيز على التحديات الثقافية والبنوية التي تواجه المؤسسات في تطبيق إدارة المعرفة.
7. **المساهمة في إثراء الأدبيات المحلية:** تمثل هذه الدراسة إضافة علمية مهمة تساهم في ملء فجوة بحثية تتعلق بإدارة المعرفة داخل المؤسسات الجزائرية، كما تفتح المجال أمام أبحاث مستقبلية أوسع تشمل قطاعات ومناطق مختلفة في البلاد.

## المطلب الرابع: تحديد الفجوة البحثية التي يسعى البحث الحالي إلى معالجتها وبناء الفرضيات

بالنظر إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة المعرفة وبناء المنظمة المتعلمة على المستويين المحلي والدولي، يتضح وجود عدد كبير من الجوانب التي تم بحثها في الأدبيات العلمية. ومع ذلك، وعلى الرغم من التطور الملحوظ في بعض هذه الدراسات، تبقى هناك عدة فجوات بحثية لم تُغطى بشكل كافٍ، ولاسيما في السياق الجزائري، مما يبرز الحاجة إلى المزيد من الدراسات التي تعالج هذه النقاط بشكل أعمق وشامل.

انطلاقاً من ذلك، يهدف البحث الحالي إلى معالجة هذه الفجوات البحثية من خلال التركيز على قضايا وأبعاد لم تحظ بالاهتمام الكافي في الدراسات السابقة. في المرحلة التالية، سيتم تفصيل هذه الفجوات التي يسعى البحث إلى معالجتها، تليها صياغة الفرضيات التي ستشكل الإطار التوجيهي لهذه الدراسة.

## أولاً: الفجوات البحثية:

1. نوع الفجوة علمية: عدم وجود دراسات معمقة في السياق الجزائري: رغم أن العديد من الدراسات قد تناولت العلاقة بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة في بيئات عالمية مختلفة، إلا أن الأدبيات المحلية في الجزائر تفتقر إلى دراسات ميدانية تناولت إدارة المعرفة في سياق المؤسسات الجزائرية، خاصة في قطاع الاتصالات. ومن هنا تبرز أهمية هذه الدراسة، التي تركز على مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة، وهو ما يُعد إضافة علمية كبيرة في هذا المجال.

2. نوع الفجوة معرفية: قصر الدراسات على جانب واحد من جوانب إدارة المعرفة: غالباً ما تركز الدراسات السابقة على جانب واحد من جوانب إدارة المعرفة مثل التخزين أو التوثيق أو المشاركة، ولكن لم يتم التركيز على العلاقة التفاعلية بين جميع هذه الجوانب في مؤسسة واحدة وكيفية تأثيرها على بناء المنظمة المتعلمة. ولذلك، تقدم هذه الدراسة نموذجاً شاملاً يأخذ بعين الاعتبار جميع أبعاد إدارة المعرفة.

3. نوع الفجوة معرفية: عدم تسليط الضوء الكافي على أثر تطبيق المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي: العديد من الدراسات السابقة تناولت كيفية اكتساب المعرفة أو تخزينها، لكن القليل منها تناول بشكل محدد كيف يُمكن تطبيق المعرفة المكتسبة داخل المؤسسة لتحسين الأداء التنظيمي، لذلك، هذه الدراسة تسعى لفحص دور تطبيق المعرفة المكتسبة في رفع مستوى أداء المؤسسة، وهو ما يعزز من قيمة هذه الدراسة في تسليط الضوء على هذا البُعد الحيوي.

4. نوع الفجوة معرفية: غموض العلاقة بين إدارة المعرفة وبناء المنظمة المتعلمة: على الرغم من أن العديد من الدراسات قد تناولت مفهوم المنظمة المتعلمة، إلا أن العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة وبناء المنظمة المتعلمة لا تزال غامضة إلى حد كبير، خاصة فيما يتعلق بكيفية دمج ممارسات إدارة المعرفة في إطار العمل التنظيمي لتحقيق التعلم المستمر والتكيف مع التغيرات. إذًا،

هذه الدراسة تسعى إلى اختبار هذه العلاقة بشكل مباشر، مما يُعتبر إضافة نوعية في الأدبيات الأكاديمية.

**5. نوع الفجوة معرفية : التوجه إلى استخدام أدوات تحليلية حديثة:** إنَّ غياب استخدام أدوات التحليل الحديثة في بعض الدراسات السابقة في هذا المجال قد أدى إلى ضعف دقة النتائج والتوصيات، لذلك، تعتمد هذه الدراسة على أدوات تحليلية متقدمة مثل الاستبيانات المهيكلة والتحليل الإحصائي المتقدم مثل التحليل الإحصائي للبيانات ونماذج المعادلات الهيكلية لإثبات العلاقة بين المتغيرات بدقة.

### ثانياً: بناء الفرضيات

استناداً إلى الفجوات البحثية التي تم تحديدها، تم بناء الفرضيات التالية التي ستسعى هذه الدراسة لاختبار صحتها:

**أولاً. الفرضيات المتعلقة بدور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة:**

- **الفرضية الرئيسية الأولى:**
- لإدارة المعرفة بمختلف عملياتها دور في بناء المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة.
- **الفرضيات الفرعية:**
- لاكتساب المعرفة دور في بناء المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة.
- لتخزين المعرفة دور في بناء المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة.
- لمشاركة المعرفة دور في بناء المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة.
- لتطبيق المعرفة دور في بناء المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة.

**ثانياً: الفرضيات المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية:**

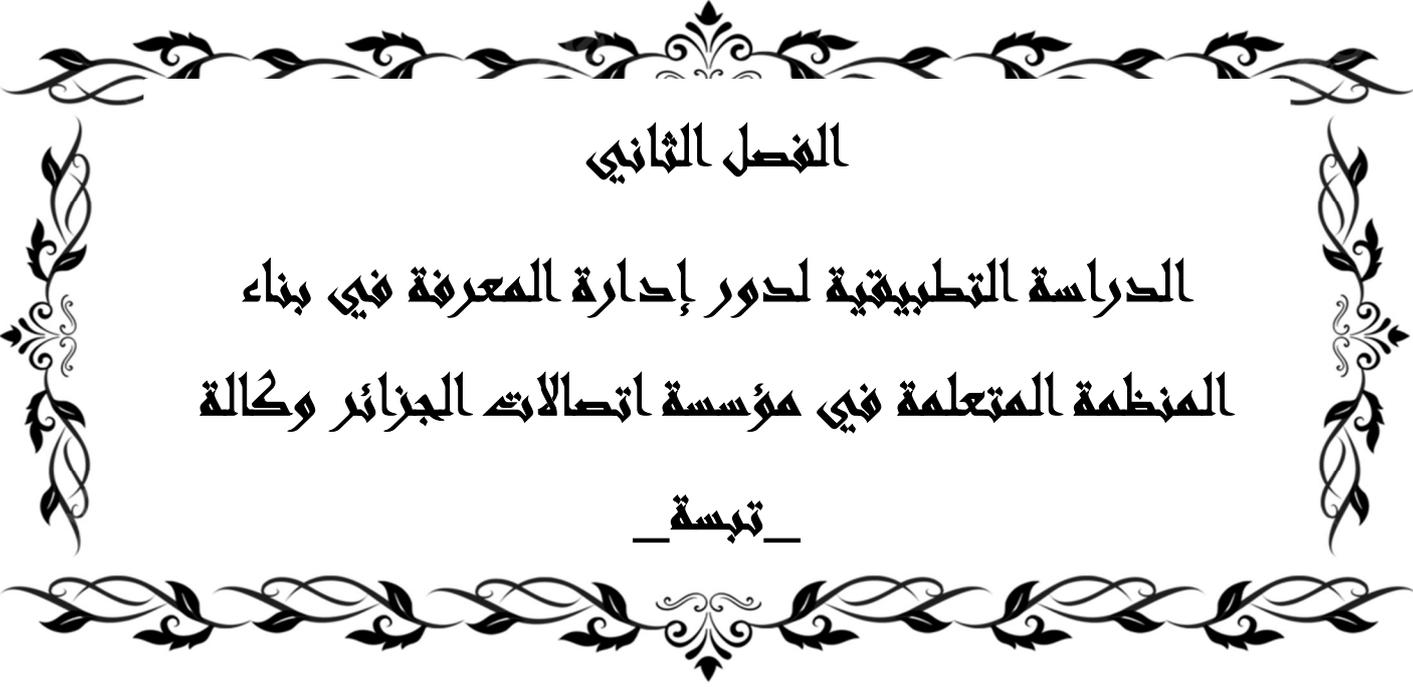
- **الفرضية الرئيسية الثانية:**
- يختلف تأثير إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الدرجة الوظيفية، الخبرة المهنية) لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة.
- **الفرضيات الفرعية:**
- يختلف تأثير إدارة المعرفة على بناء المنظمة المتعلمة حسب الجنس.
- يختلف تأثير إدارة المعرفة على بناء المنظمة المتعلمة حسب العمر.
- يختلف تأثير إدارة المعرفة على بناء المنظمة المتعلمة حسب المستوى العلمي.
- يختلف تأثير إدارة المعرفة على بناء المنظمة المتعلمة حسب الدرجة الوظيفية.

○ يختلف تأثير إدارة المعرفة على بناء المنظمة المتعلمة حسب الخبرة المهنية.

في ضوء ما تم رصده من فجوات معرفية ضمن الأدبيات السابقة، تسعى هذه الدراسة إلى الإسهام في سد هذا النقص من خلال تسليط الضوء على العلاقة بين إدارة المعرفة وبناء المنظمة المتعلمة في سياق جزائري محدد، متمثل في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة. وتبرز أهمية هذا البحث في تناوله لموضوع قلّت معالجته ميدانياً، خصوصاً في قطاع الاتصالات، الذي يُعد من القطاعات الحيوية والداعمة لاقتصاد المعرفة. كما تهدف الدراسة إلى تقديم نموذج تطبيقي يعكس كيفية توظيف عمليات إدارة المعرفة (الاكتساب، التخزين، المشاركة، التطبيق) في دعم خصائص المنظمة المتعلمة، إلى جانب استكشاف أثر المتغيرات الديموغرافية على هذه العلاقة، مما يتيح فهماً أعمق للواقع المؤسسي الجزائري، ويسهم في إثراء الرصيد الأكاديمي في هذا المجال.

## خلاصة الفصل الأول:

أبرز هذا الفصل أهمية الإطار المفاهيمي في بناء أساس نظري متين للدراسة، من خلال توضيح المفاهيم الجوهرية التي تدعم فهم موضوع البحث. وقد ساهم في تبيان الأبعاد المعرفية والتنظيمية التي توطر العلاقة بين المعرفة المؤسسية والتعلم التنظيمي، مما يُمكن من تصور أعمق لديناميكية التحول داخل المؤسسات. كما مكّنت مراجعة الدراسات السابقة من توجيه البحث نحو معالجة إشكالية محددة لم تحظ بالاهتمام الكافي، مما يعزز من قيمة الإضافة العلمية التي يسعى هذا العمل إلى تحقيقها.



## الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في بناء  
المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة

تيسة

### تمهيد:

بالاعتماد على الإطار النظري الذي تناول بشكل مفصل كلا من المتغير المستقل والمتمثل في "إدارة المعرفة"، والمتغير التابع المتمثل في "المنظمة المتعلمة"، سيتم في هذا الجزء من الدراسة تطبيق المفاهيم والنماذج النظرية على الواقع العملي لمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة، ويهدف هذا الجزء إلى اختبار طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة وبناء المنظمة المتعلمة، وذلك من خلال محاولة الإجابة عن إشكالية الدراسة والتحقق من صحة الفرضيات المطروحة.

ولهذا الغرض، سيتم التركيز على تحليل واقع إدارة المعرفة داخل المؤسسة، ومدى تأثيرها على بناء المنظمة المتعلمة، كما يتضمن هذا الفصل تحديد المجتمع الإحصائي للدراسة، وخصائص أفراد العينة، إضافة إلى الأدوات المعتمدة في جمع البيانات، وعلى رأسها الاستبيان باعتبارها أداة البحث الأساسية، مع التطرق إلى مراحل إعدادها والتحقق من صدقها وثباتها.

علاوة على ذلك، سيتم عرض الإجراءات المنهجية المتبعة في تحليل أدوات الدراسة وتطبيقها، وتحديد الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات وتفسيرها، فضلا عن الاختبارات الإحصائية المستخدمة لاختبار فرضيات الدراسة، وبناء عليه، سيتم التطرق لهذا الفصل وفقا للمحاور التالية:

- ◀ المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛
- ◀ المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية للبيانات؛
- ◀ المبحث الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

### المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يعد الإطار المنهجي أحد الركائز الأساسية في بناء أي دراسة علمية، إذ يشكل الأساس الذي تنطلق منه خطوات البحث الميداني، ويساهم في تنظيم مختلف الإجراءات المنهجية الهادفة إلى تحقيق أهداف الدراسة بدقة وموضوعية، ويتضمن هذا الإطار تحديد المنهج العلمي المعتمد، وأدوات جمع البيانات، وتحديد مجتمع الدراسة وعينته، إلى جانب الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات. وفي هذا السياق، يستعرض هذا المبحث الإطار المنهجي المعتمد في الدراسة الميدانية، من خلال توضيح كافة الجوانب المنهجية التي تم اتباعها لضمان سلامة الإجراءات البحثية، بما يكفل الوصول إلى نتائج علمية دقيقة وموضوعية، قابلة للتعميم التي من خلالها سيتم الحكم على دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر \_ وكالة تبسة\_، وذلك سيتم توضيحه فيما يلي:

◀ **المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر \_وكالة تبسة\_؛**

◀ **المطلب الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية؛**

◀ **المطلب الثالث: أدوات ووسائل الدراسة.**

**المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر \_وكالة تبسة\_**

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني في مجال الاتصالات وهي مؤسسة حديثة النشأة تهدف أساسا للوصول إلى تكنولوجيا أحدث في ميدان الاتصال فهي تقدم مجموعة متنوعة من الخدمات والمنتجات في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، وسيتم تفصيل ذلك من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

**أولا: نشأة وتطور مؤسسة اتصالات الجزائر**

**1\_ نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر:** لقد نشأت مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Télécom بموجب المرسوم رقم 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 في إطار الإصلاحات التي مست قطاع البريد و المواصلات و التي أدت إلى تقسيم البريد و المواصلات إلى قسمين هما : بريد الجزائر و اتصالات الجزائر، وتعتبر مؤسسة اقتصادية بدأت مزاولتها في 01 جانفي 2003 وهي من الناحية القانونية عبارة عن شركة ذات أسهم برأسمال قدره : 61.275.180.000 دج المقيدة في السجل التجاري برقم 18083B02 و تشمل 48 وحدة موزعة على التراب الوطني تقوم بتقديم مجموعة من المنتجات الخدمية بشكل طبيعي أو معنوي .

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

2\_ تطور مؤسسة اتصالات الجزائر: وعيا بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات، والفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية متمثلة في مؤسسة بريد الجزائر، وثانيهما بالاتصالات متمثلة في مؤسسة اتصالات الجزائر.<sup>1</sup>

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال، واستمرار تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكة فسنا (Vsta) وشبكة الربط المحلي في المناطق الحضرية في سنة 2004، وبالتالي أصبح سوق الاتصالات مفتوحة تماما في سنة 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية وقواعد المنافسة.<sup>2</sup>

#### ثانيا: هياكل وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

أ- هياكل مؤسسة اتصالات الجزائر: بالإضافة إلى كونها متعامل المتعاملين والرائد في مجال الاتصالات في الجزائر تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية وتتواجد عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل شبر من الجزائر، وذلك من خلال هيكلتها، واتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على مبدأ الشمولية أي إيصال منتوجها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد، وهذه المؤسسة تسييرها مديرية عامة مقرها الجزائر العاصمة و 12 مديرية إقليمية موزعة إقليميا وهي: الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، باتنة، الشلف، تيزي وزو، البليدة، تلمسان. وتحتوي هذه المديرية الإقليمية على مديريات ولائية، إضافة إلى مديريتين إضافيتين بالعاصمة أي بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني من جهتها هذه المديرية الولائية تحتوي على وكالات تجارية ومراكز هاتفية، وتتمحور أهم نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر فيما يلي: التهميش<sup>3</sup>

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛

1 تم الاسترجاع من الموقع الرسمي بتاريخ وتطور مؤسسة اتصالات الجزائر (n.d.). اتصالات الجزائر  
2 الجريدة .وشبكة الربط المحلي VSTA مرسوم تنفيذي متعلق بمنح رخصة استغلال شبكة (الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. (2004 الرسمية، العدد (مثلاً: 45)، 2004

<sup>3</sup> 23/04/2025، تاريخ الاطلاع: [www.algeriatelecome.dz](http://www.algeriatelecome.dz) نقلا عن الموقع الإلكتروني لمؤسسة اتصالات الجزائر،

- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.
- ب- أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر: إن إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر وضعت في برنامجها ثلاثة أهداف أساسية تسعى دوماً إلى تحقيقها وهي الجودة، والفعالية، ونوعية الخدمات، بالإضافة إلى مجموعة من الأهداف الأخرى والمتمثلة في<sup>1</sup>:
  - الهدف الأول والرئيسي للمؤسسة هو تغطية 90% من خطوط الهاتف الثابت أو الأنترنيت على مستوى الولاية بما فيها المناطق الجبلية؛
  - العمل على كسب زبائن جدد وذلك عن طريق التعريف بالمؤسسة والمشاركة في الملتقيات وتكثيف الحملات الإعلانية؛
  - العمل على توفير منتجات ذات جودة عالية؛
  - السعي إلى تحقيق أكبر معدل ربح ممكن؛
  - تحسين القدرات التسويقية من خلال تطبيق المفهوم الحديث للتسويق؛
  - تلبية حاجات ورغبات السوق المحلي؛
  - تقديم خدمات اتصال تسمح بنقل وتبادل المكالمات الرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛
  - العمل على زيادة حصتها السوقية وحياسة مكانة مميزة فيه؛
  - الوصول إلى مستوى عالي من التطور التكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي الإثبات وجودها وضمان بقائها في الوسط التنافسي.

### ثالثاً: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر\_وكالة تبسة\_

هي عبارة عن مؤسسة عمومية خدماتية ذات طابع تجاري، تعمل على التسيير والتنسيق بين الوكالات التجارية والمراكز التقنية التابعة لها لضمان خدمات ذات نوعية، وزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء الكلي للمؤسسة، ويمكن التعرف على مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة أكثر وذلك من خلال التعرف على موقعها وهيكلها التنظيمي فيما يلي:<sup>2</sup>

#### أ- موقع مؤسسة اتصالات الجزائر\_وكالة تبسة\_:

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر\_وكالة تبسة\_ مؤسسة خدمية تقدم لزبائنها خدمة الهاتف الثابت والأنترنيت، يقع مقرها في المنطقة الحضرية رقم 03 تبسة، وهو موقع مميز يسمح لأي متعامل التعرف على موقعها بسهولة تامة، توظف المؤسسة (262) عاملاً بمختلف مستوياتها الإدارية مختلفة، تنشط المؤسسة

<sup>1</sup> <https://www.algeriatelecom.dz>

<sup>2</sup> معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

ضمن شبكة التوزيع التابعة للإدارة المركزية للجزائر العاصمة، والإدارة الإقليمية بباتنة، وهي تشرف على نشاطاتها التي تمارسها في موقعها الجغرافي الخاص بولاية تبسة.

#### أ- الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة\_

إن مديرية اتصالات الجزائر مؤسسة اقتصادية ذات طابع تجاري خدمي تعمل على توفير وتسهيل المبادلات والاتصالات بين أفراد المجتمع، يتضح من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة<sup>1</sup> أنها تنقسم الى أربعة خلايا وأربعة دوائر وكل دائرة تنقسم بدورها الى مصالح، وأوكلت لكل مصلحة مهام ووظائف خاصة في مجموعة مكاتب تعمل فيما بينها، وتنسق المهام لإكمال العملية الإدارية في أحسن الظروف، حيث يشرف على كل مصلحة رئيس يعمل على إتمام مهامه والتنسيق بين المكاتب لتحسين خدمات المصلحة ومكلف بتنفيذ الأوامر الصادرة من رئيس الدائرة وذلك بغية تحقيق أهدافها المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها.

**1- الخلايا:** توجد في مؤسسة اتصالات الجزائر أربعة خلايا مختلفة المهام وهي تقوم بتنفيذ الأوامر الصادرة من مدير المديرية العملية وذلك بغية تحقيق الأهداف المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها وتتمثل فيما يلي:

✓ **الخلية التفتيشية:** وتقوم بالوظائف التالية:

- فتح التحقيقات مثل فتح التحقيق حول سرقة الكوابل؛
- تطبيق القانون.

✓ **خلية العلاقات الخارجية:** وتقوم بالوظائف التالية:

- تحسين صورة المؤسسة أمام الزبائن أو المستثمرين؛
- تمثيل المؤسسة.

✓ **خلية الأمن الداخلي للمؤسسة:** وتقوم بالوظائف التالية:

- توفير الوسائل اللازمة لحماية المكاتب؛
- تحديد فرقة حراسة تسهر على أمن الإدارة وجميع هياكلها.

✓ **الخلية النوعية:** وتقوم بالوظائف التالية:

- مراقبة مخطط عمل المؤسسة المبرمج؛
- السعي وراء الأهداف المسطرة.

<sup>1</sup> \_ الملحق رقم (01).

2- الدوائر: توجد في مؤسسة اتصالات الجزائر أربعة دوائر مختلفة المهام وهي تقوم بتنفيذ الأوامر التي تتلقاها من مدير المديرية العملية وذلك بغية تحقيق أهداف المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها وتمثل فيما يلي:

✓ الدائرة المالية والمحاسبة الشؤون القانونية والتأمينات: وتنقسم إلى:

أ- مصلحة المالية: تقوم هذه المصلحة بتسديد الفواتير الخاصة بالمشاريع والضرائب المختلفة.

ب- مصلحة المحاسبة: تقوم هذه المصلحة بتسجيل مختلف العمليات المحاسبية بالتسلسل في دفتر المحاسبة (دفاتر يومية - جدول حسابات - نتائج) كما تعمل على تسوية وضعية الزبائن من خلال استلام المستحقات ودفع الالتزامات على مستوى الولاية والإدارة المركزية بالعاصمة.

ج- مصلحة الميزانية: من بين وظائفها استلام الملفات الخاصة بالنفقات من مختلف المصالح والأقسام.

د- مصلحة الشؤون القانونية والتأمين

هـ- مصلحة التأمين: تقوم هذه المصلحة بتأمين الممتلكات والعقارات والاعلان عن أي نوع من الاضرار التي من الممكن أن تمس اتصالات الجزائر.

و- مصلحة الشؤون القانونية: تقوم هذه المصلحة ب:

• تقديم الشكاوات لمصالح الأمن أو الدرك الوطني واعطاء أوامر لمصالح الأمن من أجل الدفاع عن ممتلكات المؤسسة؛

• فحص ومراقبة جميع الوثائق المكونة لملف النفقة والتأكد من صحة العمليات المحاسبية؛

• إعداد وضعية إقفال جميع الحسابات وإرسالها إلى كل من المديرية المركزية العاصمة.

✓ دائرة الموارد البشرية: وتتكون هذه الدائرة من ثلاثة مصالح وأوكلت لكل مصلحة مهام ووظائف خاصة في مجموعة مكاتب تعمل فيما بينها وتنسق المهام لإكمال العملية الإدارية في أحسن الظروف، ويشرف على كل مصلحة رئيس يعمل على إتمام مهامه والتنسيق بين المكاتب لتحسين خدمات المصلحة ومكلف بتنفيذ الأوامر الصادرة من رئيس الدائرة أو من مدير المؤسسة وذلك بغية تحقيق أهدافها المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها.

✓ مصلحة الموارد البشرية: وهذه المصلحة تنقسم إلى ثلاثة مكاتب وهي على النحو التالي:

أ. مكتب تسيير المستخدمين: تقوم هذه المصلحة بتسيير الموارد البشرية وذلك بتطبيق اللوائح أو القوانين الخاصة بالعمل كما تقوم بقضاء شؤون العمل الاجتماعية كالتأمين من حوادث العمل، كما

تقوم بتقسيم أصناف الأجور حسب العمال وتدرس إمكانية التوظيف والتسريع وتعمل بالتنسيق مع مصالح أخرى، وتضم مصلحة المستخدمين، مكتب التسيير ومكتب الأجور.

ب. مكتب الأجور: ويقوم بالوظائف التالية:

- القيام بعمليات دفع المنح الجزافية ذات المنفعة العامة؛
- معالجة المنازعات والشكاوى؛
- تسوية الأجور والعلاوات ذات الطابع الاجتماعي؛
- مطالبة مكتب المحاسبة بإرسال كل وثائق المحاسبة شهريا؛
- العمل على حل المشاكل الخاصة بالعمال والمتعلقة بالأجور العمومية كالمنح.

ج. مكتب التسيير: ويقوم بالوظائف التالية:

- تسيير ملفات التوظيف بجميع فروعها؛
- تسيير كل ما يتعلق بالحياة المهنية للموظفين؛
- متابعة العقود الإدارية الخاصة بالعمال؛
- تسيير ملفات الترقية المختلفة؛
- تسيير نفقات التكوين للمستخدمين عند مختلف الهيئات؛
- مصلحة تسيير الممتلكات: ويقوم بالوظائف التالية:
- تسيير المخزن؛
- تعداد وإحصاء ممتلكات المؤسسة.

✓ مصلحة اللوجستية: تعتبر من أهم المصالح في مديرية اتصالات الجزائر حيث تقوم بالتجهيز

والصيانة وهي تنقسم الى ثلاثة مكاتب:

أ- مكتب النقل: ويقوم بالوظائف التالية:

- نقل الأجهزة والعتاد؛
- صيانة وتجهيز الأجهزة الإدارية.

ب- مكتب البناء: ويقوم بالوظائف التالية:

- تجهيز كل المكاتب بالوسائل والأدوات لتسيير المصالح؛
- إرسال الموظفين للقيام بالمهمة الإدارية؛
- تأمين الأجهزة وخاصة تجهيزات الإدارة.

ج- مكتب الإمداد: ويقوم بالوظائف التالية:

- شراء احتياجات المؤسسة؛
- تسيير وسائل المؤسسة.

✓ الدائرة التقنية:

1. مصلحة الشبكة: تقوم هذه المصلحة بتسيير شبكات الاتصال وتنقسم الى ثلاث مكاتب:

- مكتب تركيب الخطوط؛
- مكتب دراسة المراجع؛
- مكتب مراقبة الإنتاج.

2. مصلحة الممتلكات القاعدية: تقوم هذه المصلحة بإعداد الدراسات والمخططات الهاتفية للشبكة وذلك

بصيانة واستغلال وبناء كل المراكز الهاتفية وتضم هذه المصلحة ما يلي:

- مكتب الإرسال والاستبدال؛
- مكتب دراسة المحيط ومعطيات الشبكة؛

3. مصلحة شبكات الانترنت: تقوم هذه المصلحة بمتابعة والصيانة الاتصالات والتكنولوجيا.

✓ الدائرة التجارية:

• مصلحة علاقات الزبائن: تقوم هذه المصلحة بمعالجة شكاوى الزبائن.

• مصلحة الفوترة وما قبل المنازعات: تقوم هذه المصلحة بإعداد الفواتير للزبائن، وتدرس ملفات الزبائن المدينون ثم تحولهم الى المنازعات.

• مصلحة متابعة المبيعات على مستوى الوكالات التجارية: تقوم هذه المصلحة بإحصائيات اسبوعية وشهرية وسنوية لكل أنواع الممتلكات.

رابعا: خدمات وعروض مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة\_

1. العروض

أ- الهاتف الثابت: اتصالات الجزائر تعرض وتمنح شبكة اتصالات مثالية، وتضمن جودة عالية في نوعية المكالمات، وهذا بفضل شبكة الهاتف الثابت السلكي، وتتألف من المعايير الدولية العمومية، وتغطيها الجغرافية تسع كامل التراب الوطني عرض ترويجي " أحكي " وصيد 800 دينار جزائري بدون رسوم لكل شهرين إضافة إلى مكالمات غير محدودة نحو الشبكة الوطنية بتكلفة 4000 دينار جزائري، بدون رسوم لكل شهرين (عندما تتجاوز التكلفة 4000 دينار جزائري تكلفة المكالمات تحسب

حسب الفوترة الأصلية) والاشتراك مجاني، إضافة إلى تسعيرة المكالمات نحو باقي الشبكات هي التسعيرة الأصلية و تكلفة الاشتراك في الخدمة 400 دينار جزائري مع حساب كل الرسوم + دليل هاتفي مجاني.

ب- ملاحظة: تاريخ العرض الترويجي للمكالمات غير المحدودة نحو الشبكة المحلية ابتداء من 01 نوفمبر 2009 إلى غاية 31 ديسمبر 2009؛

ج- خدمات الهاتف الثابت: اتصالات الجزائر تعرض خدمات متعددة من خلال الهاتف الثابت تتمثل في:

د- إعلام بنداء في الانتظار: هذه الخدمة تسمح للمشارك في حالة المكالمة (النداء) بإخباره بأن هناك مشترك آخر يحاول الاتصال به وذلك بإشارة سمعية، وهنا المشترك يستطيع أن: لا يبالي (أو يترك) النداء الجديد أو أن يحرر النداء الأول ويأخذ الجديد أو أن يحتفظ بالنداء الأول مع أخذ النداء الثاني؛

هـ- النداء بدون ترقيم: هذه الخدمة تسمح بالحصول على رقم أوتوماتيكيا دون تشكيله والذي تم برمجته وذلك عند رفع السماعه وبعد مرور 05 ثوان يتم تشكيل هذا الرقم أوتوماتيكيا، هذه الخدمة موجهة إلى الأطفال الصغار والأشخاص المعاقين وحادي البصر والأشخاص المسنين؛

و- خدمة المنبه: هذه الخدمة تسمح للمشارك أن يبرمج بنفسه، نداء أو نداءات (التنبيه) ويمكنه أن يلغي أحدا أو كل النداءات المبرمجة بالإضافة إلى تذكيركم وتبنيهم لمواعيدكم المهمة؛

ز- المحاضرة الثلاثية: هذه الخدمة تسمح بالنداء لثلاثة مشتركين في نفس الوقت، المستعمل يمكنه أن يحتفظ بأحد مكالميه أو الربط بينهما ويجب توفر الزر (R) على الهاتف المستعمل بفضل هذه الخدمة يمكنكم إجراء اجتماعات بعيدة المدى؛

ح- تحويل النداء: هذه الخدمة تسمح للمشارك أن يحول كل النداءات التي تأتيه إلى رقم آخر يختاره هو الموجود داخل نفس المقاطعة؛

ط- ترقيم مختصر: هذه الخدمة تسمح باستبدال الأرقام الهاتفية التي عادة ما تستعمل بكثرة (تصل إلى 10 أرقام) برقم واحد؛

ي- التعريف برقم طالب المكالمة: هذه الخدمة تسمح بكشف رقم الطالب للمكالمة الواردة إلى جهاز الهاتف؛

ك- إقبال الاستعمال الدولي: هذه الخدمة تسمح للمشارك بأن يتحكم أو يحرر استعمال الدولي 00 وذلك من جهازه، والتحرير يتم عن طريق إدخال الرقم السري والذي يتحصل عليه من الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر؛ بفضل هذه الخدمة يمكن التحكم أكثر في استعمال الخط الهاتفي؛  
ل- الفاتورة المفصلة: هذه الخدمة تسمح للمشارك بالحصول في نهاية كل فترة على قائمة الاتصالات المنجزة من جهازه في نفس الفترة، بفضل هذه الخدمة يمكن الاطلاع على كل المكالمات التي قتم بها وهذا من أجل تسيير عقلائي.

2. الهاتف النقال: اتصالات الجزائر " موبيليس " فرع اتصالات الجزائر مختصة في مجال الهاتف النقال والرائدة في هذا المجال تقترح هياكل قاعدية وخدماتية الأنجع في الجزائر، أزيد من 4200 محطة بث لا سلكي (BTS) وهي شبكة تجارية متطورة تتعدى ال 85 وكالة تجارية موبيليس وأزيد من 10 ملايين مشترك و35.000 نقطة بيع معتمدة وتقوم موبيليس بفرض نفسها دائما كمؤسسة رائدة ومتطورة في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال المتطورة والجديدة، ولموبيليس كذلك منتجاتها وخدماتها تتمثل في:

عرض 061، موبى كونترول، قوسطو، موبيليس كارث، موبى+، موبى كوناكث، سلكنى جى بي ياراس، الجيل الثالث وكذا خدمات التعبئة الكترونية "أرسلي" و" رسيمو"

3. الإتصال المباشر الوافد (DID) وهي خدمة (Direct INWARD Dialling) DID خدمة الأرقام الافتراضية أو ما يعرف بالاتصال المباشر الوافد تعرف رواج تجاري كبير خارج الجزائر وبشكل أخص في كل من (أمريكا، كندا والبلدان الأوروبية)، التي قامت بتفعيلها اتصالات الجزائر بالشراكة مع متعامل أجنبي وذلك من خلال DID خدمة الأرقام الافتراضية إرسالها لهذا المتعامل حزمة أرقام هواتف عادية مع التعريف البسيط لها. على أن يتم تشغيل هذه الأرقام خارج الجزائر إذا أراد شخص الاتصال من داخل الجزائر. بصفة عامة، مثلا هناك جزائري مقيم في موريل بكندا، يملك رقم هاتفي جزائري يسمح لعائلته في الجزائر بالاتصال به في كندا بتسعيرة حددت ب 4.50 دينار جزائري للدقيقة بدون حساب الرسوم. أين يتم استقبال المكالمات الهاتفية من هاتف ثابت أو هاتف نقال شريطة أن يتواجد هذا الشخص بموريل بكندا، لإتمام العملية، سلمت شركة الاتصالات الجزائرية مجموعة من الأرقام الهاتفية، ويتكفل المتعامل الأجنبي بوضع التجهيزات الضرورية من أجل أن يرن الهاتف وتتم العملية بنجاح. وهذه الأرقام تستخدم من قبل المهاجرين المقيمين في الخارج لتلقي المكالمات من آلائهم وعائلاتهم الذين يعيشون في الجزائر.

4. الهاتف الثابت اللاسلكي WLL : بالإضافة إلى الربط بالخيوط للهاتف الثابت، اتصالات الجزائر توفر اليوم تقنية تسمح بتحقيق اتصالات بين المشتركين WLL وهيكل الاتصالات " لاتصالات الجزائر" لكافة التقنيات والمعروف " بالدائرة المحلية راديو ونظرا لليونة التي تتمتع بها هذه التقنية من حيث القدرة على إدماج الحلول دون خيوط واستدراك التأخر المسجل في مجال الكثافة الهاتفية على مستوى المناطق الحضرية والريفية، فإن اتصالات الجزائر اعتمدت على تكنولوجيا، ونظرا للمزايا التي يتضمنها فإن التكنولوجيا تشكل الحل الذي يسمح لاتصالات الجزائر بتوفير أكثر فعالية وتنمية وتحقيق مردودية كبيرة للشبكة CDMA- WLL

#### ✓ خصائص الهاتف الثابت اللاسلكي WLL

- سرعة الانتشار وسهولة الشبكة؛
- السهولة في الصيانة خاصة في موسم الشتاء وهذا لأنه لا يحتوي لا على الخيوط ولا على الأعمدة؛
- سرعة كبيرة في التدخل من أجل إصلاح الأعطاب الناجمة؛
- مكالمات مؤمنة؛
- جودة الخدمات مضمونة؛
- تكنولوجيا متطورة؛

5. عرض سهلي SEHELLI : أطلق مجمع اتصالات الجزائر عرض جديد يعرف تحت تسمية "سهلي". العرض الاستثنائي يسمح لزبائن اتصالات الجزائر بإعادة تنشيط أو تفعيل خطوطهم المقطوعة لعدم تسديد الفواتير، حيث يتم اقتراح مجموعة من الحلول والبدائل للتسديد، فضلا عن مزايا إضافية، تمنح اتصالات الجزائر من خلال عرض "سهلي" عددا من المزايا من بينها إمكانية استعادة الخط بالاستقبال في مرحلة أولى، ثم تمنح للزبون إمكانية الحصول على بطاقة "أمل" بعد تسديد القسط الأول، ثم تمنح له وسيلة الدفع الجزئي بالأقساط موازاة مع الحصول على اشتراك في عرض "ويفي" للأنترنت ذات التدفق العالي "جواب"، وتقوم اتصالات الجزائر باقتراح تسديد بشروط مخففة ومرنة وهذا عبر كامل وكالاتها التجارية في الوطن. وتهدف اتصالات الجزائر من خلال هذا الاجراء الجديد الى رفع رقم اعمالها، وكذلك ايضا التخفيض من حظيرة الهواتف غير المستغلة واستعادة الديون الهاتفية وابرار بعد المواطنة للمؤسسة من خلال توفير اخر الخدمات للزبون. ويشمل هذا العرض كل الزبائن الذين تم قطع خطوطهم الهاتفية الارضية باستثناء الهاتف اللاسلكي WLL، والزبائن الذين استفادوا من صيغة او نظام "غايا" وبرنامج سابقة لم يتم احترامها. وهذا العرض "سهلي" لاتصالات الجزائر صالح ابتداء من يوم الثلاثاء 28 سبتمبر 2010 والى غاية الفاتح

مارس 2011 مع تحديد رزنامة بالاتفاق مع الزبون. حيث إن هذا العرض يخضع لشروط منها إن تكون الخطوط قد قطعت منذ ستة أشهر على الأقل وتوقيع للالتزام بالتسديد الشهري الى غاية دفع كامل الدين.

#### أ- مزايا عرض سهلي

- امكانية الحصول على بطاقة "امال" مجانية بعد تسديد القسط الاول؛
- يمنح هذا العرض للزبون وسيلة الدفع الجزئي بالأقساط موازاة مع الحصول على اشتراك في عرض "ويفي" للإنترنت ذات التدفق العالي "جواب"؛
- امكانية استعادة الخط بالاستقبال في مرحلة أولى؛
- تسديد الديون بشروط مخففة؛
- هذا العرض خاضع بشروط: حيث إن الزبائن المعنيين هم كل الذين تم قطع خطوطهم الهاتفية الارضية باستثناء الهاتف اللاسلكي، والزبائن الذين استقادوا من صيغة "غايا" ورزنامة سابقة لم يتم احترامها. ويبقى العرض صالحا الى غاية الفاتح مارس 2011 مع تحديد رزنامة بالاتفاق مع الزبون.

#### الخدمات المتاحة

- الخدمات الأساسية للهاتف (الصوت، الفاكس، المحاضرة الثلاثية،...الخ)؛
  - خدمة الولوج في الشبكة عبر الدائرة المحلية بتدفق يصل إلى 14.4 كيلوبايت ساعي؛
  - خدمات الإنترنت والفيديو (بتدفق يصل إلى 153.6 كيلوبايت ساعي)؛
  - خدمات متممة.
- كما أن اتصالات الجزائر نعمل على تطوير خدمة " أثير" الذي يستخدم التكنولوجيا اللاسلكية التي تسمح بالحصول على القدرة على الإبحار في الشبكة بتدفق عالي عبر شبكة دائرة محلية راديو واستخدام تقنية EVDO CDMA 2000 وتتعامل المؤسسة ببطاقات التعبئة من أهمها: <sup>1</sup>
- ( بطاقة أمال): هي بطاقة تعبئة تقو المؤسسة ببيعها ومن أهم مزاياها:
- التحكم في ميزانيتكم ورصيد حسابكم مبين عند بداية كل مكاملة
  - بطاقات هاتفية تحتوي على أرصدة مختلفة وفقا لاحتياجاتكم
  - ثلاث أنماط من الأرصدة 50 دج، 100 دج، و 200 دج

• مع بطاقات أمان بإمكانكم الاتصال بأي متعامل ثابت كان، نقال، وطني أو دولي، من أي خط هاتفي لاتصالات الجزائر؛ بالاتصال بالرقم 1501 وبالاتصال بالرقم 1517 عن طريق الهواتف العمومية

✓ **خدمة الأنترنت:** اتصالات الجزائر "جواب" فرع مجمع اتصالات الجزائر، مهمتها هي وضع خبراتها وطموحها، وكذا قدراتها في خدمة الابتكار والتجديد، الذي يعمل على تنوير وتطوير الخدمات المتعلقة بالمشاريع، وكذا مسايرة طموحات زبائننا من خلال العمل على تقديم تكنولوجيات حديثة عالية الجودة، تسمح بحرية الإبحار في شبكتها، وفي كل يوم يلمس متعاونوا اتصالات الجزائر "جواب" الجهود التي تقوم بها من خلال عمليات التطوير والتسويق لخدماتها التي تسهل عملية الولوج والإبحار بتقنية الأنترنت ذات التدفق العالي.

✓ **اتصالات الجزائر "جواب" تعمل على:**<sup>1</sup>

- المساهمة في تطوير المجتمع المعلوماتي من خلال وضع قاعدة أساسية لتقنيات الأنترنت ذات التدفق العالي.

• تشجع على استعمال خدمة الأنترنت في الجزائر من خلال رفع عدد مشتركها، وترفع قدرة تواجدها بتقنياتها على مستوى القطر الوطني، مع تخفيض تكلفة الاشتراك من السماح لأكثر عدد ممكن من الزبائن الإبحار في تكنولوجية الأنترنت.

• العمل على تطوير الخدمات الجديدة المرتبطة بالأنترنت وكذا تسويقها مثل، "محاضرات الفيديو"، الصوت عبر الأنترنت، "الصوت والصورة"، الأنترنت في النقال. الخ

• تضمن تكويننا عاليا في مجال التكنولوجيات الحديثة بصفة عامة، وفي مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية وكذا الاعلام الالي بصفة خاصة.

✓ **انيس بلوس للمشاركين الخواص:** انيس بلوس هو خدمة الأنترنت عريضة النطاق، فائقة السرعة

من اتصالات الجزائر "جواب"، مستند على اخر التكنولوجيات الحديثة، NETWORK NGN (NEW Génération) متوفر بصيغات مختلفة من حيث السرعة الفائقة وتكلفة الخدمة، وهذا حسب فئات العملاء:

• بالنسبة للعملاء الخواص والعملاء المهنيين الاحرار، هناك خدمة Anis Home و Anis Elite  
نقترح عليكم الأنترنت بتدفق ما بين 512 كيلوبايت/ثانية حتى 8 ميغابايت.

- بالنسبة للمهنيين المحترفين، هناك خدمة Anis Pro ويوفر لكم الانترنت فائق السرعة من 1 ميغابايت حتى 20 ميغابايت هذه التقنية متوفرة في المناطق الكبرى للوطن على غرار الجزائر، وهران، سطيف، والشلف، وقسنطينة على إن تشمل التغطية بهذه الخدمة كل مناطق الوطن في الفترة القادمة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: إجراءات الدراسة

تعد الدراسة الميدانية أحد الأركان الأساسية للبحث العلمي، لما تتيحه من إمكانية جمع بيانات أولية ومباشرة من الواقع الميداني، وهو ما يمكن الباحث من فهم الظاهرة محل الدراسة وتحليلها بعمق وموضوعية، وانطلاقاً من أهمية هذا الجانب، تم تصميم إجراءات الدراسة الميدانية في هذه البحث بما يتوافق مع أهدافه ومحاوره، مع الحرص على اختيار أدوات جمع البيانات المناسبة وتحديد العينة المستهدفة بدقة ووفق معايير علمية. كما تم تنظيم عملية جمع البيانات ضمن خطوات منهجية مدروسة، تضمن تحقيق مستويات عالية من الصدق والثبات، بما يعزز من موثوقية النتائج ويدعم إمكانية تعميمها، ويسهم في تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة.

### أولاً: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين الذين يعملون بالوكالة التجارية بتبسة في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-، وذلك لسنة 2025، حيث يقدر عدد العمال ب 76 عامل<sup>2</sup>.

### ثانياً: عينة الدراسة

تتمثل عينة الدراسة التطبيقية في الموظفين العاملين بالوكالة التجارية بتبسة في مؤسسة اتصالات الجزائر، من مختلف الوظائف الادارية حيث يبلغ عدد المجتمع (76) فرداً، وقد تم اختيار هذه العينة بطريقة عشوائية وهي الأنسب في حالة وجود تجانس بين أفراد المجتمع، وعدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين المستجوبين، وقد شكلت عينة الدراسة نسبة 39.47% من مجتمع الدراسة، ويمكن توضيح عدد الاستبيانات الموزعة وتلك التي لم يتم استرجاعها أو المستبعدة من خلال الجدول التالي:

<sup>1</sup> <https://www.algeriatelecom.dz/ar>

<sup>2</sup> معلومات مقدمة من مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر - الوكالة التجارية بتبسة.

الجدول رقم 2: تداول الاستبيان

الاستبيانات	العدد	النسبة (%)
الموزعة	40	100
التي لم يتم استرجاعها	6	15
الغير صالحة للتحليل	4	10
الصالحة للتحليل	30	75

المصدر: إعداد الطالبين.

يلاحظ من الجدول رقم أعلاه أنه تم توزيع 40 استبيان بما يوافق حجم عينة الدراسة، حيث تم استرجاع وتحليل 30 استمارة بنسبة 90% من مجموع الاستبيانات الموزعة، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

ثالثا: منهج الدراسة

يعد اختيار المنهج العلمي خطوة أساسية في إعداد البحث، حيث يشكل الإطار الذي تجمع من خلاله البيانات وتحلل للوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة. ونظرا لأن طبيعة المشكلة البحثية وأهداف الدراسة تتطلب تحليلا عميقا وفهما منهجيا، فقد تم اختيار منهج دراسة الحالة لما يتمتع به من ملاءمة لموضوع البحث وقدرته على تحقيق أهدافه. ويعتمد هذا المنهج على استخدام أدوات جمع البيانات مثل الاستبيان، مما يتيح دراسة الظاهرة بموضوعية واستخلاص نتائج مبنية على بيانات ميدانية دقيقة.

رابعا: نموذج الدراسة

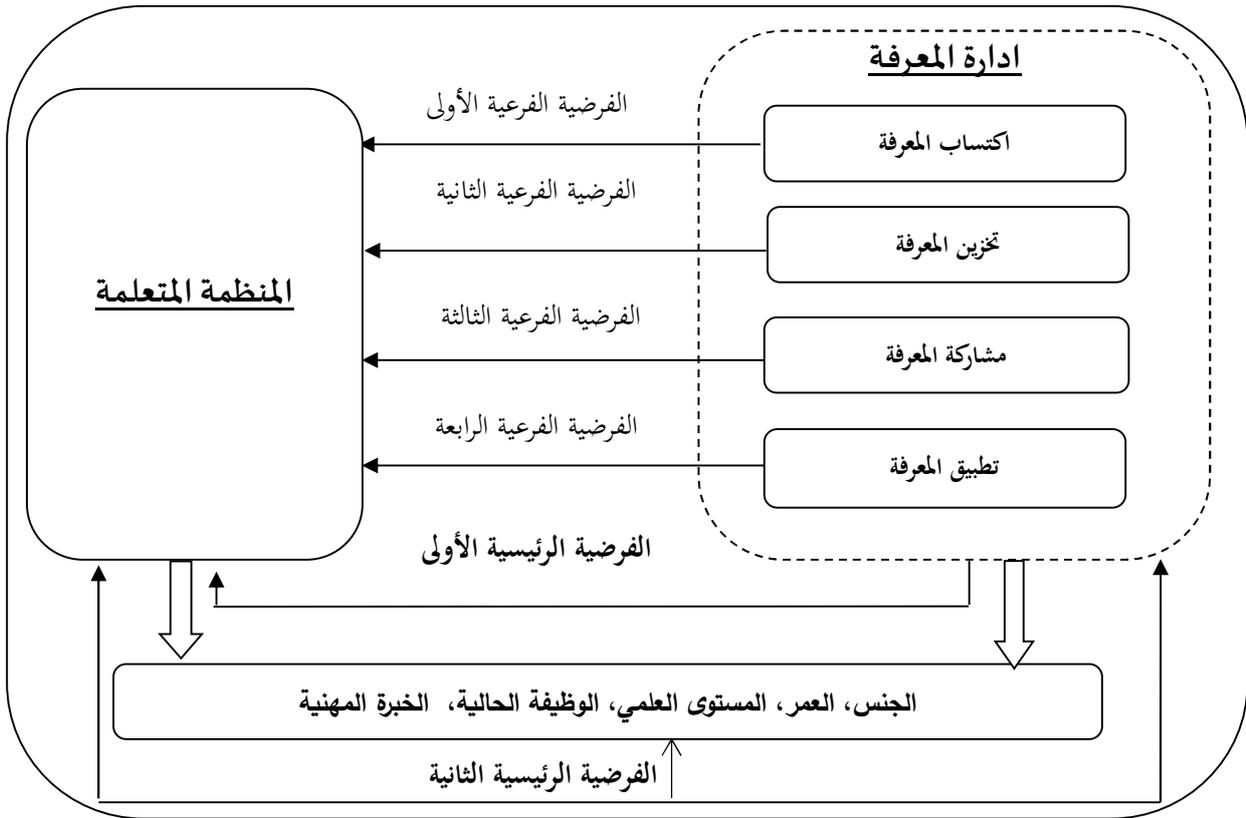
تتناول الدراسة البحث في دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، وبالتالي فهي تشتمل على المتغيرات التالية:

• المتغير المستقل: إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة).

• المتغير التابع: بناء المنظمة المتعلمة.

ويمكن عرض مختلف تلك المتغيرات بيانيا من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 2 يمثل نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على دراسات سابقة

وبالتالي شمل نموذج الدراسة على متغير مستقل (إدارة المعرفة) تم الاعتماد في قياسه على أبعاد وعمليات إدارة المعرفة والمتمثلة في (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) وشمل أيضا متغير تابع (المنظمة المتعلمة) ، كما تم الاعتماد على متغيرات المراقبة والمتمثلة في (العمر، المستوى العلمي، الوظيفة الحالية والخبرة المهنية) لقياس ومعرفة العلاقة بين متغيري الدراسة وذلك من خلال الإجراءات الموضوعية بغية الوصول إلى نتائج دقيقة.

### المطلب الثالث: أدوات ووسائل الدراسة

تم اعتماد مجموعة من الوسائل المنهجية المتوافقة مع كل مرحلة من مراحل البحث بهدف جمع البيانات وإنجاز مختلف جوانب الدراسة. ومن بين هذه الوسائل، تم الاعتماد على السجلات والوثائق الرسمية التي تم الحصول عليها من مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- ، والتي وفّرت معلومات مهمة، خاصة فيما يتعلق بالجانب التاريخي والتنظيمي للمؤسسة، بالإضافة إلى ما يتعلق بطبيعة علاقتها بالمحيط الاقتصادي والاجتماعي الذي تنشط فيه. كما تم استخدام أداة الاستبيان عبر استمارة موجهة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، وذلك قصد رصد آراء الموظفين والمختصين داخل المؤسسة حول ممارسات إدارة المعرفة ودورها في بناء المنظمة المتعلمة. وقد تم تصميم الاستمارة بعناية لتغطي مختلف محاور البحث، وضمان شمولية المعلومات المستخلصة.

أولاً: وسائل جمع المعلومات

أ- الوثائق والسجلات: لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالبيانات الخاصة بالمؤسسة من الناحية التاريخية وذلك من خلال التعريف بها وأهدافها ومهامها، بالإضافة للهيكل التنظيمي للمؤسسة وكذلك من خلال إجراء بعض المقابلات؛

ب- الملاحظة: تعتبر الملاحظة من الأدوات المساهمة في جمع البيانات، نظراً لتميزها بالسهولة النسبية وتطبيقها مباشرة، حيث تساعد في وصف الأحداث والحقائق، إذا استعملت من قبل الباحثين بطريقة سليمة، وذلك من خلال ملاحظة كافة التحركات والتفاعلات بالاعتماد على الحواس، لتشخيص وضع المؤسسة محل الدراسة؛

ج- الاستبيان (أداة الدراسة): أداة الدراسة هي الوسيلة التي يجمع بها الباحث بياناته وليس هناك تصنيف موحد لهذه الأدوات حيث تتحكم طبيعة فرضية الدراسة في اختيار الأدوات التي سوف يستعملها الباحث، لهذا كان عليه أن يلم بطرق عديدة وأساليب مختلفة وأدوات متباينة كي يستطيع أن يحل مشكل البحث والتحقق من فرضه، وقد يستفيد الباحث من أكثر من أداة واحدة في بحثه، ولعل أول ما يجب على الباحث القيام به هو اختيار العينة التي سيدرسها، ومن ثم يقرر إن كان سيلجأ إلى الملاحظة أو المقابلة أو الاستبيان للتحقق من فرضه، أو الأساليب الإسقاطية أو تحليل المضمون أو أساليب قياس الاتجاهات، كما قد يلجأ إلى أكثر من أداة واحدة حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة

ثانياً: إعداد أداة الدراسة

فبالنسبة للاستبيان المعتمد في هذه الدراسة، فقد تم إعداده وفق خطوات منهجية متسلسلة، مستندا إلى الجانب النظري للبحث ومتوافقاً مع النموذج وفروض الدراسة، وقد مرت عملية الإعداد بالمراحل التالية:

- مراجعة الأدبيات ذات الصلة بالموضوع وتحرير العبارات منها؛
  - إعداد استمارة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
  - عرض الاستمارة الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين؛
  - ضبط النموذج النهائي من الاستمارة بناء على ملاحظات المحكمين رفقة الأستاذ المشرف؛
- حيث اشتمل الاستبيان على جزأين أساسيين، وفيما يلي وصف لهما:

✓ الجزء الأول: ويشتمل على متغيرات الدراسة الديمغرافية والمتمثلة في كل من (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الوظيفة الحالية، الخبرة المهنية).

✓ الجزء الثاني: ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها بـ 31 سؤال تم تقسيمه على محورين أساسيين يعكسان القضايا الأساسية التي تناولتها الدراسة، ويوضح الجدول الموالي متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير.

الجدول رقم 3: توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

محاور الدراسة	مضمون المحاور	عدد الفقرات
ادارة المعرفة	اكتساب المعرفة	04
	تخزين المعرفة	04
	مشاركة المعرفة	04
	تطبيق المعرفة	04
المنظمة المتعلمة		15
إجمالي الفقرات		31

المصدر: إعداد الطالبين بناء على الاستبيان.

كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي والذي يتضمن خمسة مقاييس هي (موافق جدا بدرجة 5، موافق بدرجة 4، محايد بدرجة 3، غير موافق بدرجة 2، غير موافق جدا بدرجة 1)، وقد تم اختيار هذا المقياس لكونه يسمح للمجيب أن يحدد مستوى تطبيق المتغيرات المدروسة وفق ما يراه، خاصة وأن طبيعة العبارات تتطلب الإجابة بدرجات مختلفة، حيث تم حساب المدى (4=1-5) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=4/5) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول الموالي:

الجدول رقم 4: طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط المرجح	[1.79-1]	[2.59-1.8]	[3.39-2.60]	[4.19-3.4]	[5-4.20]
اتجاه الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: بوقلق الهادي، تحليل البيانات باستخدام SPSS، ندوة علمية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013، ص:24.  
<https://www.fichier-pdf.fr/2016/03/21/spss>

ثالثا : ثبات أداة الدراسة

تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان وعددها 30 على مجتمع الدراسة لتأكد من ثباتها طبقا لمعامل الثبات لكرونباخ ألفا<sup>1</sup> (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

<sup>1</sup> - ألفا كرونباخ: "هو اختبار لفحص مدى انسجام أسئلة المحور فيما بينها وكذا مدى انسجام محاور الدراسة مجتمعة وعليه فهو يحدد مدى اعتمادية استمارة الاستبيان للدراسة وقدرتها على إعطاء بيانات وقياسات مستقرة نوعا ما وغير متباينة، فكلما كانت قيمة معامل "ألفا

الجدول رقم 5: قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

رقم العبارة	متغيرات الدراسة	معامل الثبات ألفا كرونباخ							
العبارات من 01 الى 04	<table border="1"> <tr> <td>اكتساب المعرفة</td> <td>0.628</td> </tr> <tr> <td>تخزين المعرفة</td> <td>0.751</td> </tr> <tr> <td>مشاركة المعرفة</td> <td>0.736</td> </tr> <tr> <td>تطبيق المعرفة</td> <td>0.637</td> </tr> </table>	اكتساب المعرفة	0.628	تخزين المعرفة	0.751	مشاركة المعرفة	0.736	تطبيق المعرفة	0.637
اكتساب المعرفة		0.628							
تخزين المعرفة		0.751							
مشاركة المعرفة		0.736							
تطبيق المعرفة	0.637								
العبارات من 05 إلى 08									
العبارات من 09 إلى 12									
العبارات من 13 الى 16									
العبارات من 01 الى 16	ادارة المعرفة	0.840							
العبارات من 17 الى 31	المنظمة المتعلمة	0.812							
العبارات من 01 الى 31	الاستبيان ككل	0.887							

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

#### رابعاً: صدق أداة الدراسة.

يشير صدق أداة الدراسة إلى مدى قدرتها على قياس ما صممت لقياسه بدقة، أي مدى تعبير نتائجها عن الظاهرة أو المفهوم المستهدف بالدراسة، ويتطلب تحقيق الصدق أن تشمل الأداة جميع العناصر ذات الصلة بالتحليل، بالإضافة إلى وضوح فقراتها ومفرداتها لضمان فهمها بشكل دقيق من قبل المستجيبين. ويعد الصدق أحد المعايير الأساسية لتقييم جودة أداة البحث، إذ إن أية أداة تفتقر إلى الصدق لا يمكن الاعتماد على نتائجها، حتى وإن أظهرت ثباتاً في القياس.

وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على محكمين من أساتذة مختصين في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير<sup>1</sup>، وفي ضوء الملاحظات تم تعديل الاستمارة وذلك رفقة الأستاذ المشرف للحصول على النسخة النهائية للاستبيان.<sup>2</sup>

الجدول رقم 6: قيمة معامل الصدق

رقم العبارة	متغيرات الدراسة	معامل الصدق							
العبارات من 01 الى 04	<table border="1"> <tr> <td>اكتساب المعرفة</td> <td>0.792</td> </tr> <tr> <td>تخزين المعرفة</td> <td>0.866</td> </tr> <tr> <td>مشاركة المعرفة</td> <td>0.857</td> </tr> <tr> <td>تطبيق المعرفة</td> <td>0.796</td> </tr> </table>	اكتساب المعرفة	0.792	تخزين المعرفة	0.866	مشاركة المعرفة	0.857	تطبيق المعرفة	0.796
اكتساب المعرفة		0.792							
تخزين المعرفة		0.866							
مشاركة المعرفة		0.857							
تطبيق المعرفة	0.796								
العبارات من 05 إلى 08									
العبارات من 09 إلى 12									
العبارات من 13 الى 16									
العبارات من 01 الى 16	ادارة المعرفة	0.916							
العبارات من 17 الى 31	المنظمة المتعلمة	0.901							

كرونباخ " أعلى تكون أداة القياس (استمارة) أفضل وتتراوح قيمة المعامل بين 0 و 1 ويعتبر الحد الأدنى المقبول لهذا المعامل هو 60% (أنظر محمود مهدي العتيبي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار حامد، الأردن، 2005، ص: 49).

<sup>1</sup> الملحق رقم (01) قائمة الأساتذة المحكمين.

<sup>2</sup> الملحق رقم (02) استمارة الاستبيان.

العبارات من 01 الى 31	الاستبيان ككل	0.941
-----------------------	---------------	-------

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

أظهرت نتائج تحليل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ أن الاستبيان المستخدم يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، مما يعكس موثوقية جيدة للأداة، فقد بلغ معامل الثبات للاستبيان ككل (0.887)، وهو مؤشر قوي على اتساق الإجابات عبر مختلف محاوره، كما أظهرت أبعاد متغير "إدارة المعرفة" نتائج متفاوتة ولكنها مقبولة، حيث تراوح معامل الثبات بين (0.628) لبعد "اكتساب المعرفة" و(0.751) لبعد "تخزين المعرفة"، في حين سجل بعد "مشاركة المعرفة" (0.736) و"تطبيق المعرفة" (0.637)، وهي قيم تشير إلى ثبات مقبول، أما متغير "إدارة المعرفة" ككل، فقد بلغ معامل الثبات له (0.840)، مما يدل على ثبات جيد جداً، وكذلك الأمر بالنسبة لمتغير "المنظمة المتعلمة" الذي حقق معامل قدره (0.812) وهي قيمة عالية، مما يدل على أن الأداة موثوقة بدرجة عالية ويمكن الاعتماد عليها في قياس المتغيرات قيد الدراسة بدقة وفاعلية.

**معامل الصدق:** يقيس الصدق الظاهري لمحاور أداة القياس، أي مدى انطباق بنود الأداة على المفهوم الذي تقيسه كما يبدو للمختصين والمبجوثين. ومن الناحية الرياضية، يُعد معامل الصدق الجذر التربيعي لمعامل الثبات، ويُحسب وفق العلاقة التالية<sup>1</sup>:

$$\text{معامل الصدق} = \sqrt{\text{معامل الثبات}}$$

**ثانياً: طريقة جمع المعلومات**

تم جمع البيانات في هذه الدراسة من خلال الاعتماد على أداة الاستبيان، حيث تم اتباع أسلوب التوزيع والجمع المباشر، إذ تم تسليم الاستمارات للموظفين في المؤسسة ثم تم واسترجاعها مرة أخرى، وقد تم توزيع ما مجموعه 40 استمارة، إلا أن عملية التحليل اقتصرت على 30 استمارة فقط، وذلك بعد استبعاد الاستمارات التي لم تسترجع أو التي تبين عدم صلاحيتها للتحليل بسبب نقص البيانات أو عدم استيفاء الشروط المطلوبة.

**ثالثاً: أدوات التحليل الإحصائي**

لتحقيق أهداف الدراسة والتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها، بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب الآلي، حيث تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS V25) (Statistical )

1. عمان: دار الفكر، ص. 173. أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي. (عبيدات، ذوقان، العدوان، عارف، وعبد الحق، محمد. 2004)

**Package for the Social Sciences** بهدف الاقتصاد في الوقت والحصول على نتائج أكثر دقة، حيث

تم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية:

- **التكرارات والنسب المئوية:** لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
- **المتوسط الحسابي:** يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما، حيث أن استخدامه لإجابات عينة الدراسة على الاستبانة يعبر عن مدى أهمية العبارة عند أفراد العينة؛ وهو يعبر عن تركز إجابات العينة حول قيمة معينة تكون محصورة بين (01-05 درجات) تبعا للدرجات المعطاة لبدائل مقياس ليكرت المستخدم في الاستبيان.
- **الانحراف المعياري:** وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي.
- **معامل الثبات ألفا كرونباخ:** وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.
- **معامل الارتباط بيرسون:** استخدم في تحديد اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين؛ وقيمه محصورة بين  $\pm 1$  لقياس قوة العلاقة بين المتغيرين ( $r = +1$ ) أي يعني ارتباط إيجابي تام،  $r > 0.7$  ارتباط إيجابي قوي،  $0 < r < 0.3$  ارتباط إيجابي ضعيف،  $r = 0$  لا يوجد ارتباط (ومعامل التحديد ( $R^2$ ) وقياس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة وللخطأ العشوائي، ومعامل الانحدار (التأثير)  $\beta$  وهو المعامل الذي يعبر عن القيمة التي يزداد بها المتغير التابع عند تغير وزيادة قيمة المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة.
- **اختبار F (F-test) لمعرفة العلاقة بين المتغيرين:** وهي القيمة التي تشير إلى جودة نموذج العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل ويتم الحكم على معنوية العلاقة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة (F) فإذا كانت قيمة (Sig) أقل من (0.05) فإن العلاقة معنوية، ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية.
- **اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality) لمعرفة واستكشاف نوع توزيع بيانات العينة نحو كل متغيرات الدراسة.**
- **حيث سيتم اختيار مستوى الدلالة (0.05) لاختبار فرضيات الدراسة وهو مستوى الدلالة الشائع الاستخدام في الدراسات السابقة وهو ما يعرف بقيمة ألفا، أي أنه يتم اختبار الفرضية الصفرية على مستوى الدلالة ألفا تساوي (0.05)، ويعني ذلك أن احتمال الخطأ في المعاينة يجب ألا يزيد عن (0.05) أو بمعنى آخر يقبل مقدار خطأ في صحة النتائج لا يزيد عن (0.05)، ومن أجل اتخاذ القرار فإننا نقارنه مع مستوى المعنوية (Sig)، أو (احتمال الخطأ) (P-value) وهو يظهر في مخرجات البرامج**

الإحصائية مثل (Spss)، وعلى أساسه يتم اختبار الدلالة الإحصائية للمؤشرات الإحصائية المحسوبة وهذا من خلال مقارنة قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيم المؤشرات الإحصائية مع مستوى الدلالة (0.05).

إضافة الى اعتماد أدوات ثانوية لتدعيم الدراسة أكثر ومنها:

- **نموذج الانحدار الخطي البسيط:** وهو نموذج إحصائي يعبر عن العلاقة بين متغير تابع ومتغير واحد مستقل والغرض منه هو دراسة وتحليل أثر متغير مستقل على متغير تابع ويمكن من خلاله تقدير قيمة أحد المتغيرين بمعلومية قيمة المتغير الآخر، وتطبيق الانحدار الخطي البسيط من خلال الاستعانة ببرنامج (Spss) فإننا نحصل على عدة مخرجات تكون مرتبة في جداول وهي: جدول نموذج الانحدار  $(r, R^2)$ ، اختبار T (T-test) لمعرفة التأثير بين المتغيرين: للتحقق من معنوية التأثير (حقيقي وله دلالة إحصائية) ويتم الحكم على معنوية التأثير من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة (T) فإذا كانت قيمة (Sig) أقل من (0.05) فإن التأثير معنوي، أي أن قيمة معامل الانحدار تشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائي) للمتغير المستقل على المتغير التابع.
- **جدول تحليل التباين (ANOVA):** لقياس الفروقات بين متغيرات المراقبة وكل من المتغير المستقل والمتغير التابع.

القرار يعتمد على معامل الارتباط حيث يكون (1يعني ارتباط تام ، من 0.9 إلى 1 قوي جدا ، 0.7 إلى 0.89 قوي ، من 0.4 إلى 0.69 متوسط ، من 0.2 إلى 0.39 ضعيف ، من 0.01 إلى 0.19 ضعيف جدا ، 0 تعني لا يوجد ارتباط ارتباط خطي).

المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية للبيانات

من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة تعكس واقع الدراسة، تم توزيع أداة البحث المتمثلة في الاستبيان، وتحليل بياناته المرتبطة بالمحاور الثلاثة التي يتضمنها، ويهدف هذا التحليل إلى استخراج نتائج موثوقة يمكن الاستناد إليها لاحقا في تفسير الظاهرة محل الدراسة، وسيتم تحليل استمارات الاستبيان من خلال ما يلي:

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة؛

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور ادارة المعرفة؛

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور المنظمة المتعلمة.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

تم توزيع استمارات الاستبيان على عينة الدراسة والتعرف على البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وفيما يلي تحليل لذلك.

أولا: متغير الجنس

يمثل الجدول الموالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

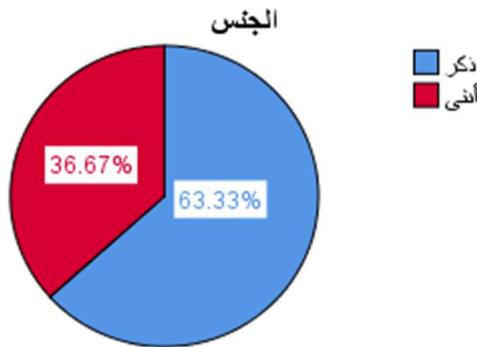
الجدول رقم 7: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
نكر	19	63,3
أنثى	11	36,7
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج تحليل SPSS.

من خلال الجدول السابق يلاحظ اختلاف في نسبة الإناث مقارنة بنسبة الذكور، إذ أن نسبة الذكور من المجتمع هي 63,3% مقابل 36,7% للإناث، وعليه فإن مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-، يشغلها نسبة معتبرة من الذكور وهو ما يمكن تفسيره بالرجوع إلى نوع وطبيعة الوظائف في هذه المؤسسة التي يوجد بها وظائف خاصة فقط بالذكور مثل الوظائف التقنية التي تشغل الخرجات الميدانية وفي هذه المؤسسة قد تشغل الإناث الوظائف الإدارية، والشكل الموالي يوضح نسب التوزيع لكلا الجنسين:

الشكل رقم 3: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج تحليل SPSS.

وعليه يتبين أن التركيبة البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-، مختلفة من حيث الذكور والإناث بالنسبة لموظفي عينة الدراسة.

#### ثانيا: متغير العمر

يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر من خلال الجدول الموالي:

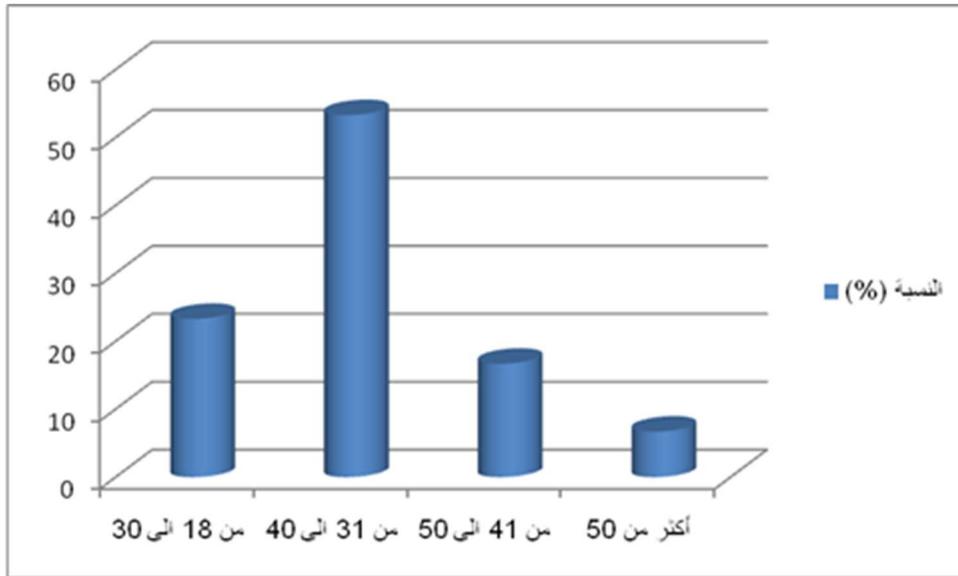
الجدول رقم 8: توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة (%)
من 18 إلى 30	7	23,3
من 31 إلى 40	16	53,3
من 41 إلى 50	5	16,7
أكثر من 50	2	6,7
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج تحليل SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الأعلى كانت تخص الفئة العمرية "من 31 إلى 40 سنة" حيث قدرت بـ 53,3%، أما بالنسبة للفئات العمرية الأخرى جاءت متفاوتة فيما بينها، ففيما يخص الفئة العمرية "من 18 إلى 30" بلغت نسبة أفراد المجتمع 23,3%، والفئتين العمرية "من 41 إلى 50 سنة" و"أكثر من 50 سنة" بنسبة 16,7% و 6,7% على التوالي، وبالتالي فأغلب الفئات العمرية في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- تتراوح أعمارهم بين "من 31 إلى 40 سنة"، هو ما يمكن أن يفسر على أن مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- تختار موظفيها من مختلف الفئات العمرية بما يتناسب وطبيعة وظائفها، وهنا يمكن القول أن مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- تعمل على تنويع تركيبها البشرية من حيث توظيف جميع الفئات العمرية وجذب الطاقات الشبانية، وإضافة كفاءات بشرية مؤهلة من مختلف الأعمار، ويلخص الشكل الموالي أهم هذه المعطيات:

الشكل رقم 4: توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج تحليل SPSS.

وعليه يتبين أن أكثر الفئات العمرية في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- تتراوح أعمارهم بين "من 31 الى 40 سنة"، ومنه يمكن القول أن المؤسسة تعتمد في نشاطها على الطاقات والكفاءات الشابة والتي تكون عادة ذات خبرة، مما يسهل أداء العمل بطريقة أكثر كفاءة وفعالية.

#### ثالثا: متغير المستوى العلمي

يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث متغير المستوى العلمي:

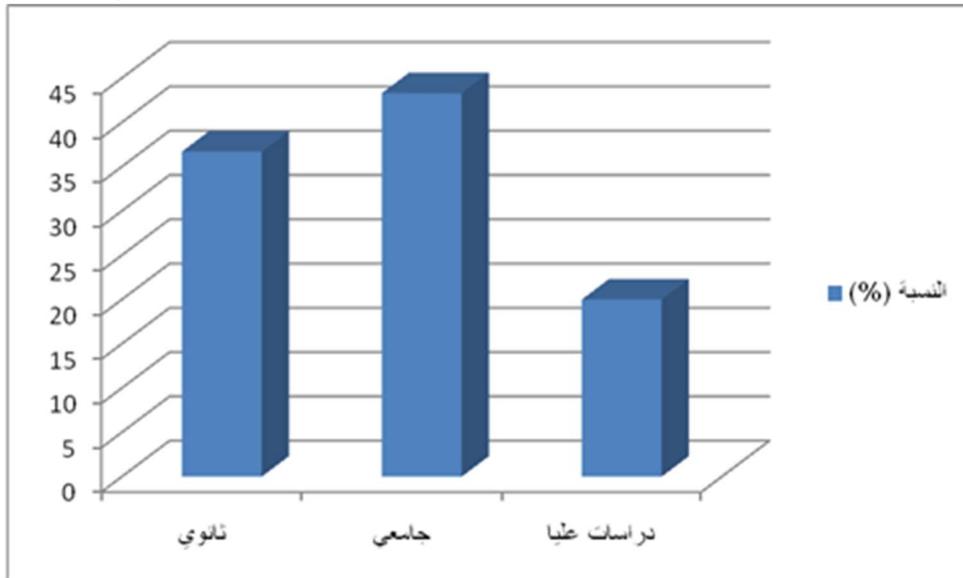
الجدول رقم 9: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي

النسبة (%)	التكرار	المستوى العلمي
36,7	11	ثانوي
43,3	13	جامعي
20	6	دراسات عليا
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج تحليل SPSS.

من خلال ما سبق يلاحظ أن نسبة مستوى الجامعي هي النسبة الأعلى مقارنة بباقي المستويات الأخرى، حيث سجل نسبة قدرها 43,3% وهذا ما يدل على وجود مستوى مرتفع لعينة الدراسة، كما قدرت كذلك نسبة أفراد عينة الدراسة من مستوى ثانوي بـ 36,7%، و جاءت أخيرا نسبة أفراد عينة الدراسة من مستوى الدراسات العليا بـ 20%، وما يمكن استخلاصه هنا أن مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- تعتمد على الكفاءات الجامعية في تسيير مختلف شؤونها، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 5: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج تحليل SPSS.

وعليه يتبين أن أكثر المستويات التعليمية الموجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- هو مستوى الجامعي، وعليه يمكن القول أن مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- تستهدف بصفة أولية في عملية استقطابها للموظفين للجامعيين، وذلك يدل على توفير الجامعة للكفاءات البشرية المطلوبة من قبل المؤسسة.  
رابعاً: متغير الوظيفة الحالية

يمثل الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال متغير الوظيفة الحالية:

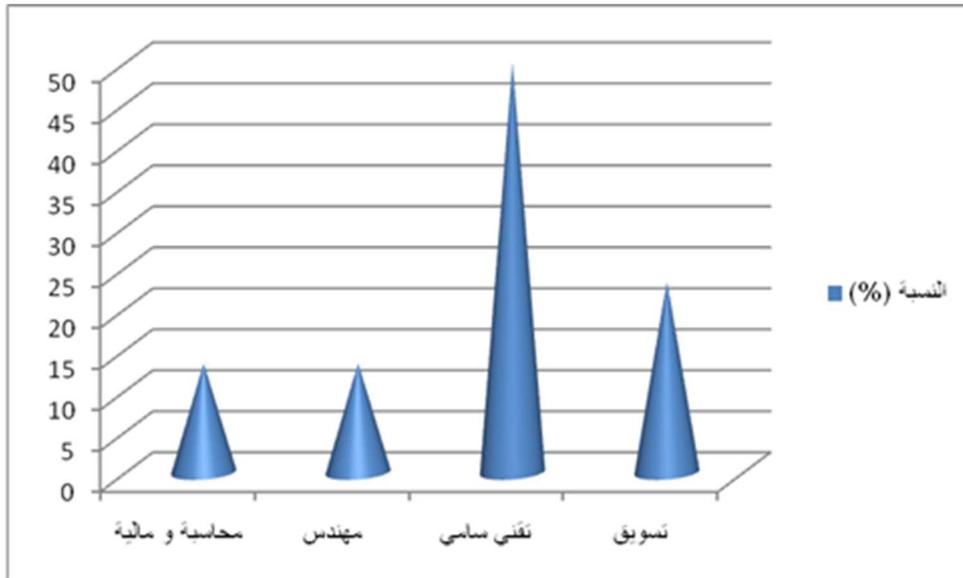
الجدول رقم 10: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة الحالية

الوظيفة الحالية	التكرار	النسبة (%)
محاسبة و مالية	4	13,3
مهندس	4	13,3
تقني سامي	15	50
تسويق	7	23,3
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج تحليل SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الوظيفة الحالية الأكثر تكراراً، بنسبة 50 %، وهي الفئة "تقني سامي"، لتليها الفئة "تسويق" بنسبة 23,3 %، ثم لتأتي الفئتين "مهندس" و "محاسبة ومالية" بنسبة 13,3 %، وهو ما يفسر تركيزاً واضحاً على الجوانب التشغيلية المباشرة و الوظائف التقنية. ويخص الشكل الموالي أهم هذه المعطيات:

الشكل رقم 6: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة الحالية



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج تحليل SPSS.

وعليه يتبين أن مختلف المراكز الوظيفية مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- تتمثل في التقنيين ثم يليها باقي المستويات الأخرى. وعليه يمكن القول أن مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- تستهدف بصفة أولية للجوانب التقنية والتشغيلية مع وجود هيكل قيادي متوازن.

#### خامسا: متغير الخبرة المهنية

يمثل الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال متغير الخبرة المهنية في اطار المؤسسة:

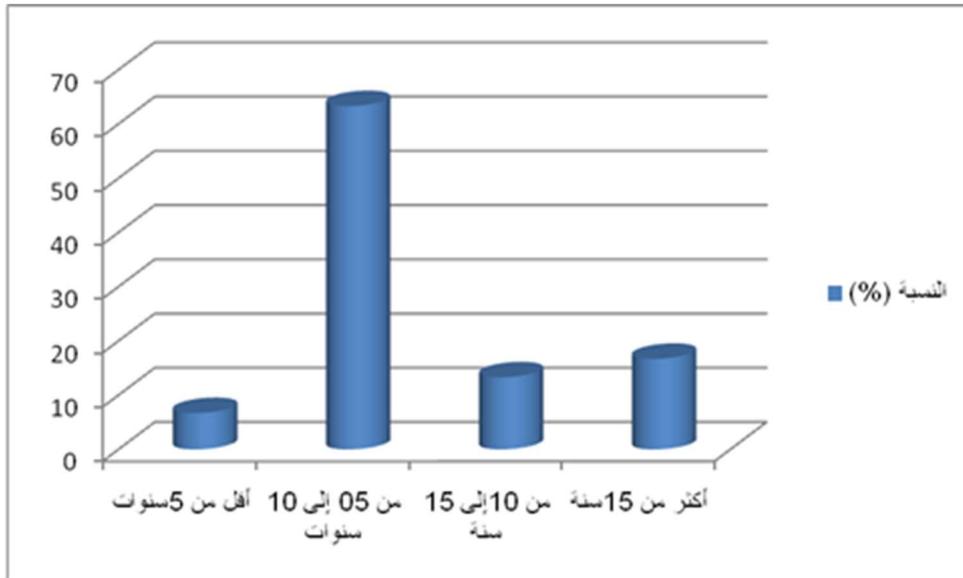
الجدول رقم 11: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة (%)
أقل من 5 سنوات	2	6,7
من 05 إلى 10 سنوات	19	63,3
من 10 إلى 15 سنة	4	13,3
أكثر من 15 سنة	5	16,7
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج تحليل SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الأكثر خبرة، هي الأكثر تكرارا، حيث بلغت نسبتها 63.3 %، وهي الفئة " من 05 إلى 10 سنوات"، لتليها الفئة "أكثر من 15 سنة" بنسبة 16,7% لتحل المرتبة الثانية، ثم لتأتي الفئة " أكثر من 15 سنة" في المرتبة الثالثة بنسبة 13,3%، واحتلت الفئة " أقل من 5 سنوات" في المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ: 6,7%، وهو ما يفسر وجود خبرة وكفاءات يمكن الاعتماد عليها في تطوير وتحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-. والشكل الموالي يوضح توزيع متغير الخبرة المهنية :

الشكل رقم 7: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج تحليل SPSS.

وعليه يتبين أن متغير الخبرة المهنية محقق بنسب معتبرة في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-، ومنه يمكن القول أن هذا التوزيع يعكس بيئة عمل صحية تلتئم فيها الخبرة المتجدرة مع الابتكار المستمر. بجانب وجود قاعدة عريضة من الكفاءات التي يمكن البناء عليها لضمان أداء متميز.

#### المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور ادارة المعرفة

في هذا المطلب سيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل اتجاهات اجابات أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات ادارة المعرفة وأبعادها الواردة في أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان<sup>1</sup>، وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج (SPSS).

#### أولاً: متغير اكتساب المعرفة

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول متغير اكتساب المعرفة، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي:

الجدول رقم 12: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير اكتساب المعرفة

الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	تعتمد المنظمة على التدريب والتكوين المستمر لاكتساب المعرفة.	3,633	1,272	مرتفع
02	تشجع المنظمة العاملين فيها على البحث والاطلاع على مصادر معرفية جديدة.	4,033	0,850	مرتفع

<sup>1</sup> - الملحق رقم ( )

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية لدور عمليات إدارة المعرفة في بناء منظمة متعلمة في مؤسسة  
إتصالات الجزائر وكالة - تبسة

02	مرتفع جدا	0,855	4,400	يتم توفير الموارد الضرورية (كتب، دورات، إنترنت...) لتسهيل اكتساب المعرفة.	03
01	مرتفع جدا	0,406	4,800	يتم اكتساب المعرفة من مصادر خارجية (خبراء، شركاء، منافسين).	04
-	مرتفع جدا	0,578	4,216	متغير اكتساب المعرفة	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج تحليل SPSS .

يتبين من الجدول أعلاه أن متغير اكتساب المعرفة ذو اتجاه مرتفع جدا؛ بمتوسط حسابي قدره 4,216 وانحراف معياري 0.578، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا المتغير في سلم ليكارت الخماسي للمجال [5-4.20]، وهذا يدل على أن المؤسسة تتمتع بمستوى مرتفع جداً من الممارسات المتعلقة باكتساب المعرفة، سواء من مصادر داخلية أو خارجية . وتم قياس هذا المتغير من خلال (04) عبارات أشارت إلى درجة مرتفعة جدا كالآتي:

- العبارة رقم (01): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,633 بانحراف معياري قدره 1,272 ، وجاءت باتجاه مرتفع، تشير هذه النتيجة إلى أن الاعتماد على التدريب والتكوين موجود بالفعل، لكنه أقل نسبياً من باقي آليات اكتساب المعرفة، كما أن الانحراف المعياري المرتفع يدل على تفاوت واضح في توفر فرص التدريب بين الموظفين أو الإدارات.

- العبارة رقم (02): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4,033 وبانحراف معياري قدره 0,850 ، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على وجود تشجيع فعلي من طرف المنظمة للبحث الذاتي والانفتاح على مصادر معرفية متعددة، ما يدل على اهتمام الإدارة بتطوير رأس المال الفكري.

- العبارة رقم(03): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4,400 بانحراف معياري قدره 0.855، وجاءت باتجاه مرتفع جدا، تعكس هذه العبارة توفر بيئة داعمة ومهيئة لاكتساب المعرفة من خلال إتاحة موارد متنوعة. وهو مؤشر قوي على التزام المنظمة بتوفير الإمكانيات اللازمة لتطوير الموظفين مهنيًا ومعرفيًا. هذا التوجه يدعم بناء بنية معرفية مؤسسية نشطة ويعزز استقلالية المتعلمين داخل المنظمة.

- العبارة رقم (04): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4,800 بانحراف معياري قدره 0,406 ، وجاءت باتجاه مرتفع جدا، تحقق هذه العبارة أعلى تقييم، ما يظهر إدراكًا قويًا لأهمية الاستفادة من البيئة الخارجية كمصدر معرفي مهم. انخفاض الانحراف المعياري يعكس توافقًا شبه تام بين العاملين حول ممارسة اكتساب المعرفة من أطراف خارجية، ما يُعد مؤشرًا على وجود علاقات مؤسسية منفتحة وتعاونية. يُعزز هذا التوجه القدرة التنافسية والتجديد المستمر داخل المنظمة.

ثانيا: متغير تخزين المعرفة

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول متغير تخزين المعرفة، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي:

الجدول رقم 13: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير تخزين المعرفة

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
03	مرتفع جدا	0,817	4,433	تتوفر المنظمة على أنظمة حديثة لحفظ وتوثيق المعلومات والمعارف.	01
02	مرتفع جدا	0,730	4,466	يتم تنظيم البيانات والمعلومات بطريقة تسهل الوصول إليها لاحقاً.	02
04	مرتفع	1,136	4,133	تُحدَّث البيانات والمعلومات المخزنة بصفة دورية لتبقى مواكبة للتطورات.	03
01	مرتفع جدا	1,042	4,500	يتم الحفاظ على المعرفة المكتسبة من الموظفين المغادرين.	04
-	مرتفع جدا	0,715	4,383	متغير تخزين المعرفة	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج تحليل SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أن متغير تخزين المعرفة ذو اتجاه مرتفع؛ بمتوسط حسابي قدره 4,383 وانحراف معياري 0,715، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا المتغير في سلم ليكارت الخماسي للمجال [4.20-5]، وهذا يدل على مستوى عالٍ جداً من التفعيل والتنظيم في هذا المجال داخل المؤسسة. ويعكس ذلك وجود آليات متطورة لحفظ وتنظيم واسترجاع المعلومات، ما يُعزّز من فعالية عمليات اتخاذ القرار، والابتكار، واستمرارية الأداء المؤسسي، وتم قياس هذا المتغير من خلال (04) عبارات أشارت إلى درجة مرتفعة جدا كالاتي:

- العبارة رقم (01): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4,433 بانحراف معياري قدره 0,817، وجاءت باتجاه مرتفع جدا، هذا يدل على أن لدى المنظمة بنية تحتية معرفية رقمية متقدمة، مما يُعد مؤشراً على النضج في إدارة المعرفة، حيث تعتمد المؤسسة على أنظمة حديثة تحفظ المعلومات وتوثقها بشكل فعال.

- العبارة رقم (02): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4,466 بانحراف معياري قدره 0,730، وجاءت باتجاه مرتفع جدا، مما يدل على أن الوصول إلى المعلومات سهل ومنهجي، وهو عامل حاسم في فاعلية تخزين المعرفة. التنظيم الجيد للبيانات يُسهّل إعادة استخدامها، مما يقلل من التكرار ويوفر الوقت ويزيد الإنتاجية.

- العبارة رقم (03): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4,133 بانحراف معياري قدره 1,136، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على عدم انتظام أو تفاوت في عملية تحديث البيانات بين الإدارات. وقد يُفسّر هذا بأن التحديث ليس مؤتمتاً أو غير مدعوم بإجراءات واضحة ومُلزمة.

- العبارة رقم (04): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4,500 بانحراف معياري قدره 1,042 باتجاه مرتفع جدا، يُعد هذا التوجه مؤشراً على نضج تنظيمي واستراتيجي قوي، إذ يخفف من فقدان المعرفة المؤسسية ويعزز الاستمرارية.

ثالثا: متغير مشاركة المعرفة

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول متغير مشاركة المعرفة، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي:

الجدول رقم 14: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير مشاركة المعرفة

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
04	مرتفع	1,372	3,666	تشجع المنظمة الموظفين على تبادل المعلومات والخبرات.	01
03	مرتفع جدا	0,876	4,300	تُنظّم اجتماعات أو ورشات دورية لمشاركة المعرفة بين فرق العمل.	02
02	مرتفع جدا	1,022	4,300	تُستخدم تكنولوجيا الاتصال (مثل البريد الإلكتروني، المنصات الداخلية) لتسهيل تبادل المعرفة.	03
01	مرتفع جدا	0,568	4,566	تُكافأ المبادرات الفردية في مشاركة المعرفة.	04
-	مرتفع جدا	0,748	4,208	متغير مشاركة المعرفة	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج تحليل SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أن متغير الرؤية المستقبلية ذو اتجاه مرتفع؛ بمتوسط حسابي قدره 4,208 وانحراف معياري 0.748، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا المتغير في سلم ليكارت الخماسي للمجال [5-4.20]، تدل النتائج على أن هناك بيئة داعمة للتبادل المعرفي قائمة على التحفيز، والتكنولوجيا، والتنظيم المؤسسي. كما أن التركيز على مكافأة المبادرات الفردية يبرز رؤية متقدمة نحو بناء ثقافة معرفية مستدامة، وتم قياس هذا المتغير من خلال (04) عبارات أشارت إلى درجة مرتفعة جدا كالاتي:

- العبارة رقم (01): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.666 بانحراف معياري قدره 1.372 ، وجاءت باتجاه مرتفع ، وهذا يدل على غياب تجانس في تطبيق سياسة التشجيع على تبادل المعرفة، أو أن ممارسات التحفيز على المشاركة غير منتظمة أو غير واضحة للجميع.

- العبارة رقم (02): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4.300 بانحراف معياري قدره 0.876 ، وجاءت باتجاه مرتفع جدا ، وهذا يدل أن هناك جهوداً مؤسسية واضحة في تنظيم أنشطة تشاركية رسمية مثل الاجتماعات وورش العمل، والتي تُعد أدوات فعالة لتعزيز الرؤية المستقبلية المشتركة. وهذا يشير إلى إدراك المؤسسة لأهمية بناء مساحات حوار منظم تساعد في تنمية التفكير الجماعي.

- العبارة رقم(03): قدر المتوسط الحسابي للعبارة ب4.300 بانحراف معياري قدره 1.022، وجاءت باتجاه مرتفع جدا ، هذا يعكس أن المؤسسة تعتمد بشكل جيد على التكنولوجيا الحديثة في دعم تدفق المعرفة، وهو ما يُعد عنصرًا استراتيجيًا ، خاصة في بيئات العمل الرقمية.

- العبارة رقم (04): قدر المتوسط الحسابي للعبارة ب 4.566 بانحراف معياري قدره 0.568، وجاءت باتجاه مرتفع جدا، هذا يشير إلى وجود نظام تحفيزي فعال يشجع الأفراد على المشاركة المعرفية. وهذا يعكس وعيًا مؤسسيًا بأهمية الدافع الفردي كأداة لتعزيز رأس المال المعرفي، ويُعزز من بناء ثقافة تنظيمية استباقية تواكب المستقبل.

#### رابعاً: متغير تطبيق المعرفة

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول متغير تطبيق المعرفة، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي:

الجدول رقم 15: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير تطبيق المعرفة

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
03	مرتفع جدا	0,808	4,633	تستخدم المعارف المكتسبة في تحسين جودة الخدمات أو المنتجات.	01
04	مرتفع جدا	0,682	4,500	يتم توظيف المعرفة في اتخاذ القرارات الإدارية.	02
02	مرتفع جدا	0,739	4,733	تُعمد المعرفة لتطوير الحلول وابتكار أساليب جديدة للعمل.	03
01	مرتفع جدا	0,592	4,833	نملك مرونة في تطبيق المعارف الجديدة داخل المنظمة.	04
-	مرتفع جدا	0,410	4,675	متغير تطبيق المعرفة	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج تحليل SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أن متغير التحفيز ذو اتجاه مرتفع جدا؛ بمتوسط حسابي قدره 4.675 وانحراف معياري 0.410 ، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا المتغير في سلم ليكارت الخماسي للمجال [4.20-5]، وهذا يدل على أن المؤسسة تُظهر مستوى عالياً من الفاعلية في تحويل المعرفة إلى ممارسات عملية، وهو ما يُعد أحد المؤشرات الحاسمة على نضج إدارة المعرفة لديها، وتم قياس هذا المتغير من خلال (04) عبارات أشارت إلى درجة مرتفعة جدا كالاتي:

- العبارة رقم (01): قدر المتوسط الحسابي للعبارة ب 4,633 بانحراف معياري قدره 0,808، وجاءت باتجاه مرتفع جدا ، مما يعكس أن المعرفة ليست محصورة في مجالات تقنية أو تشغيلية فقط، بل تُستثمر أيضاً في العمليات الإدارية والتخطيطية.

- العبارة رقم (02): قدر المتوسط الحسابي للعبارة ب 500,4 بانحراف معياري قدره 0,682، وجاءت باتجاه مرتفع جدا، هذا يشير إلى أن القرارات الإدارية داخل المؤسسة مبنية على بيانات معرفية وتحليل

منطقي، وليس على الحدس أو الاجتهاد الشخصي فقط ما يعكس على الأرجح ثقافة مؤسسية تعتمد على الأدلة والمعرفة.

- العبارة رقم(03): قدر المتوسط الحسابي للعبارة ب 4,733 بانحراف معياري قدره 0,739، وجاءت باتجاه مرتفع جدا ، مما يدل على أن المؤسسة تتجاوز الاستخدام التقليدي للمعرفة نحو الابتكار والتحسين المستمر. المعرفة هنا لا تُستهلك فقط، بل يُعاد إنتاجها عبر ممارسات إبداعية.

- العبارة رقم (04): قدر المتوسط الحسابي للعبارة ب 4.833 بانحراف معياري قدره 0,592 ، وجاءت باتجاه مرتفع جدا، وهذا يدل على وجود بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة والانفتاح على التغيير، مما يُمكن الموظفين من تطبيق المعارف بشكل سلس، ويعزز الابتكار المؤسسي.

#### خامسا: ترتيب أبعاد متغير إدارة المعرفة

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول ترتيب أبعاد متغير إدارة المعرفة، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي:

#### الجدول رقم 16: ترتيب أبعاد متغير إدارة المعرفة

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	الرقم
03	مرتفع جدا	0,578	4,216	اكتساب المعرفة	01
02	مرتفع جدا	0,715	4,383	تخزين المعرفة	02
04	مرتفع جدا	0,748	4,208	مشاركة المعرفة	03
01	مرتفع جدا	0,410	4,675	تطبيق المعرفة	04
-	مرتفع جدا	0,486	4,370	متغير إدارة المعرفة	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج تحليل SPSS.

من خلال الجدول أعلاه الذي يتناول آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بإدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- محل الدراسة يتضح أن مستوى إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- جاء بدرجة مرتفعة جدا بمتوسط حسابي كلي بلغ (4,370) وانحراف معياري (0.486)، وقد اثبتت النتائج أن جميع الأبعاد بمتوسطات حسابية مرتفعة جداً، مما يعكس وجود ثقافة تنظيمية داعمة لاكتساب، وتخزين، ومشاركة، وتطبيق المعرفة داخل المنظمة. و هذا التحليل الأبعاد الفرعية لمتغير إدارة المعرفة :

#### 1. تطبيق المعرفة (المتوسط 4.675، الانحراف 0.410)

تصدر هذا البعد المرتبة الأولى من حيث التقدير، ما يشير إلى أن المؤسسة لا تكتفي بتجميع المعرفة، بل تتجه بوضوح نحو تحويلها إلى سلوكيات تنظيمية وقرارات عملية. يعكس هذا المعدل العالي قدرة المؤسسة على توظيف المعرفة في تحسين الأداء، اتخاذ قرارات رشيدة ، وتطوير الخدمات. كما يشير

الانحراف المعياري المنخفض إلى وجود اتفاق كبير بين أفراد العينة، ما يدل على تجانس في الإدراك التنظيمي لفاعلية التطبيق.

### 2. تخزين المعرفة ( المتوسط 4.383، الانحراف 0.715 )

جاء هذا البعد في المرتبة الثانية من حيث التقدير، وهو مؤشر على أن المؤسسة تمتلك نظامًا فعالة لحفظ وتنظيم المعرفة، مما يسمح باسترجاعها عند الحاجة. ورغم ارتفاع المتوسط، فإن الانحراف المعياري الأعلى نسبيًا يعكس بعض التفاوت في التجارب أو آليات الاستخدام، ما قد يشير إلى تفاوت في فعالية الوصول إلى هذه الأنظمة بين الإدارات أو الموظفين.

### 3. اكتساب المعرفة ( المتوسط 4.216، الانحراف 0.578 )

احتل بعد اكتساب المعرفة المرتبة الثالثة، وهو بمتوسط مرتفع جدًا، ما يدل على أن المؤسسة تولي أهمية لاكتساب المعارف الجديدة من خلال مصادر داخلية (كالخبرات، التدريب) وخارجية (كالبيئة السوقية والمنافسين). يُظهر هذا البعد أن المؤسسة تمتلك آليات جيدة للتعلم التنظيمي، إلا أن ترتيبه المتأخر نسبيًا قد يعكس الحاجة إلى تعزيز مرونة الرصد المعرفي أو الاستثمار في موارد التعلم.

### 4. مشاركة المعرفة ( المتوسط 4.208، الانحراف 0.748 )

رغم بقاءه في النطاق المرتفع جدًا، جاء هذا البعد في المرتبة الأخيرة من حيث التقدير، وهو ما قد يشير إلى وجود بعض القيود في بيئة تبادل المعرفة، سواء كانت ثقافية (مثل ضعف الثقة التنظيمية) أو هيكلية (غياب الحوافز أو قنوات المشاركة). كما أن الانحراف المعياري الأعلى من باقي الأبعاد يؤكد التباين في الممارسات بين الموظفين، وربما وجود فجوة في المشاركة المعرفية بين المستويات الإدارية المختلفة. عموماً يعكس المتوسط الكلي لمتغير إدارة المعرفة استقراراً وتكاملاً في تطبيق أبعاد إدارة المعرفة داخل المؤسسة،

### المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور المنظمة المتعلمة

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول متغير المنظمة المتعلمة، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي :

### الجدول رقم 17: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير المنظمة المتعلمة

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
12	مرتفع جدا	1,165	4,233	تسعى المنظمة باستمرار لتعلم مهارات وتقنيات حديثة.	01
14	مرتفع	0,937	4,133	تتقبل المنظمة التغيير وتتكيف معه بسرعة.	02
10	مرتفع جدا	0,927	4,366	نملك ثقافة تنظيمية تشجع على التعلم المستمر.	03
03	مرتفع جدا	0,718	4,633	يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرار وتبادل الآراء.	04

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية لدور عمليات إدارة المعرفة في بناء منظمة متعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة - تبسة

05	تدعم القيادة عمليات التعلم وتوفر الإمكانيات لها.	4,500	0,629	مرتفع جدا	08
06	تستخدم المنظمة تجارب السابقة كمرجع للتعلم والتطوير.	4,433	0,897	مرتفع جدا	09
07	توجد آليات لتقييم أداء المنظمة والتعلم من الأخطاء.	3,700	1,465	مرتفع	15
08	تسعى المنظمة لتحقيق الابتكار بناءً على المعرفة المتوفرة.	4,166	1,019	مرتفع	13
09	تشجع المنظمة الموظفين على حضور الدورات التدريبية وورش العمل.	4,533	0,860	مرتفع جدا	06
10	يتم مشاركة المعرفة والخبرات بين مختلف الأقسام بشكل فعال.	4,833	0,461	مرتفع جدا	01
11	يتم توثيق المعرفة المكتسبة من المشاريع والمبادرات للاستفادة المستقبلية.	4,300	1,022	مرتفع جدا	11
12	تشجع المنظمة الموظفين على المبادرة بتقديم الأفكار والتجارب الجديدة.	4,566	0,773	مرتفع جدا	05
13	تُخصص المنظمة وقتًا وموارد لتطوير المهارات الفردية والجماعية.	4,600	0,723	مرتفع جدا	04
14	توجد فرق عمل متعددة التخصصات تتعاون لحل المشكلات وتطوير الأداء.	4,666	0,711	مرتفع جدا	02
15	تُشجّع المنظمة بيئة عمل تُحفّز على التفكير النقدي وحل المشكلات بشكل إبداعي.	4,500	0,861	مرتفع جدا	07
	متغير المنظمة المتعلمة	4,411	0,476	مرتفع جدا	-

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج تحليل SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أن متغير المنظمة المتعلمة ذو اتجاه مرتفع جدا ؛ بمتوسط حسابي قدره 4,411 وانحراف معياري 0.476، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا المتغير في سلم ليكارت الخماسي للمجال [4.20-5]، و هذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- تسير في اتجاه استراتيجي واضح نحو التحول إلى منظمة تتبنى التعلم كقيمة مؤسسية ، وتم قياس هذا المتغير من خلال (15) عبارة أشارت إلى درجة مرتفعة جدا كالآتي:

- العبارة رقم (01):. قدر المتوسط الحسابي للعبارة ب 4.233 بانحراف معياري قدره 1,165 باتجاه مرتفع جدا، يدل على وجود توجه قوي نحو التعلم وتحديث المهارات داخل مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة.

- العبارة رقم (02): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4,133 بانحراف معياري قدره 0,937 باتجاه مرتفع، هذا يعكس تقبلاً جيداً للتغيير، لكنه أقل نسبياً من غيره من العبارات، مما يشير إلى أن ثقافة التغيير موجودة ولكنها قد تواجه مقاومة في بعض الحالات أو الأقسام.
- العبارة رقم (03): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4,366 بانحراف معياري قدره 0,927 باتجاه مرتفع جداً، وهذا يدل على أن هناك ثقافة مؤسسية داعمة للتعلم، وهي من الركائز الأساسية للمنظمة المتعلمة. وهذا يعكس اهتماماً بتعزيز قيم التعلم داخل المؤسسة.
- العبارة رقم (04): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4,633 بانحراف معياري قدره 0,718 باتجاه مرتفع جداً، وهذا يشير إلى درجة عالية من المشاركة في اتخاذ القرار، مما يعزز الشعور بالانتماء والتمكين.
- العبارة رقم (05): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4,500 بانحراف معياري قدره 0,629 باتجاه مرتفع جداً، وهذا يظهر دوراً محورياً للقيادة في دعم التعلم. كما يشير الانحراف المنخفض إلى اتفاق واسع بين الموظفين على أن القيادة تُعد محركاً أساسياً لتوجهات التعلم داخل المؤسسة.
- العبارة رقم (06): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4,433 بانحراف معياري قدره 0,897 باتجاه مرتفع جداً، شير هذا إلى وجود ذاكرة تنظيمية حية تسمح للمؤسسة بتحويل التجارب إلى موارد تعلم. ويُعد هذا مؤشراً إيجابياً على استخدام أدوات التغذية الراجعة والتعلم من الخبرات السابقة.
- العبارة رقم (07): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,700 بانحراف معياري قدره 1,465 باتجاه مرتفع، رغم التصنيف كـ "مرتفع"، إلا أن هذا أقل متوسط في الجدول، والانحراف الكبير يشير إلى تشتت كبير في المواقف. يُحتمل أن تكون آليات التقييم غير موحدة أو لا تُفعل بالشكل الكافي.
- العبارة رقم (08): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4,166 بانحراف معياري قدره 1,019 باتجاه مرتفع، وهذا يعكس أن المؤسسة تدمج المعرفة في عمليات الابتكار، ما يُعبر عن ديناميكية فكرية جيدة.
- العبارة رقم (09): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4,533 بانحراف معياري قدره 0,860 باتجاه مرتفع جداً، تشير النتيجة إلى استثمار حقيقي في بناء القدرات البشرية. تدل النسبة العالية على التزام واضح بتعزيز التعلم الرسمي وغير الرسمي.
- العبارة رقم (10): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4,833 بانحراف معياري قدره 0,461 باتجاه مرتفع جداً، أعلى متوسط وأدنى انحراف، ما يدل على إجماع قوي بأن المنظمة تتبنى مبدأ "العمل المعرفي المشترك"، وهي من أبرز خصائص المنظمة المتعلمة. مشاركة المعرفة بين الأقسام تُسرّع التعلم وتعزز الأداء.
- العبارة رقم (11): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4,300 بانحراف معياري قدره 1,022 باتجاه مرتفع جداً، وهذا يدل على أن هناك ممارسات لتوثيق المعرفة المكتسبة، هذا يشير إلى وعي المؤسسة بأهمية الذاكرة التنظيمية التي تعتبر أحد الأعمدة الأساسية في نماذج المنظمة المتعلمة.

- العبارة رقم (12): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4,566 بانحراف معياري قدره 0,773 باتجاه مرتفع جداً، وهذا ما يشير إلى بيئة محفزة على الابتكار والمبادرة، ما يعزز القيادة الذاتية في التعلم، ويزيد من احتمالية تطوير حلول إبداعية.
- العبارة رقم (13): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4,600 بانحراف معياري قدره 0,723 باتجاه مرتفع جداً، وهذا يعتبر مؤشر قوي على التزام المنظمة بتنمية رأسمالها البشري، مما ينعكس إيجاباً على الاستدامة المعرفية والفعالية الداخلية.
- العبارة رقم (14): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4,666 بانحراف معياري قدره 0,711 باتجاه مرتفع جداً، وهذا يعكس أن المؤسسة تعتمد نهجاً تشاركياً متعدد التخصصات، مما يثري المعرفة ويعزز القدرة على معالجة المشكلات من زوايا متعددة.
- العبارة رقم (15): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4,500 بانحراف معياري قدره 0,861 باتجاه مرتفع جداً، تشير إلى بيئة داعمة للتفكير التحليلي والإبداعي، وهو ما يتماشى مع أسس التعلم العميق في نظرية المنظمة المتعلم

المبحث الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث عرض وتحليل نتائج البيانات المتحصل عليها من توزيع الاستمارة للتعرف على مدى تبني مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- لإدارة المعرفة، وما إذا كانت إدارة المعرفة بالمؤسسة لها دور فعال في بناء منظمة متعلمة، والتي تسمح بالإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار مدى صحة الفرضيات، وسيتم ذلك من خلال ما يلي:

- **المطلب الأول:** اختبار الفرضيات الرئيسية؛
- **المطلب الثاني:** عرض وتحليل نتائج الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الأولى)
- **المطلب الثالث:** عرض وتحليل نتائج الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الثانية)؛
- **المطلب الرابع:** نتائج واقتراحات الدراسة.

**المطلب الأول: تحليل الفرضية الرئيسية الأولى؛**

سيتم عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي تتعلق بدراسة علاقة إدارة المعرفة ببناء المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-، وذلك وفقا لأبعاد وعمليات إدارة المعرفة المتمثلة في اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة.

أولاً: اختبارات الإحصاء الوصفية " الاختبارات القبليّة "

**أ. التوزيع الطبيعي**

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية تم إجراء اختبار كلمجروف-سمرنوف (Kolmogorov-Simirnov) من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار أو بعبارة أخرى للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) كاختبار ضروري لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

وقد تم إجراء الاختبار بعد توزيع كل الاستمارات وجمعها من قبل أفراد عينة الدراسة، وكانت النتائج كما

يوضحها الجدول التالي: <sup>1</sup>

**الجدول رقم 18: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي**

محتوى المحور	قيمة Z	مستوى الدلالة (Sig)	محاور الاستبيان
ادارة المعرفة	0.188	0.008	المحور الأول
المنظمة المتعلمة	0.135	0.170	المحور الثاني
	0.177	0.017	الاستبيان ككل

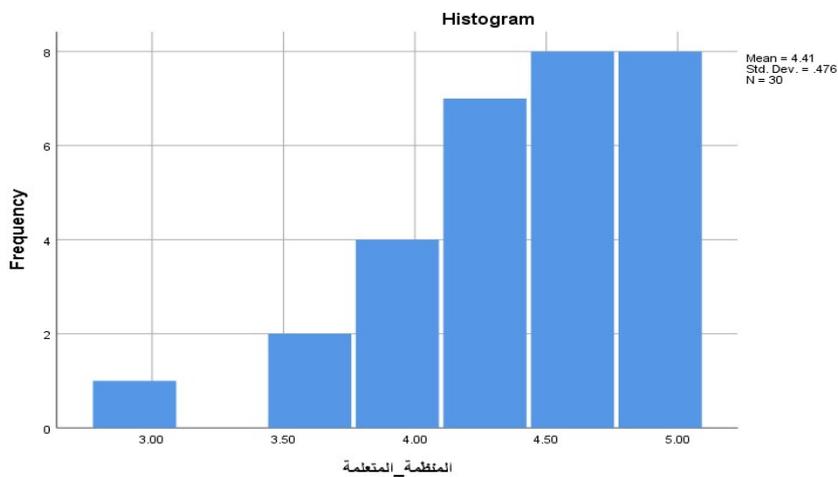
المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من محاور الاستبيان وكذا بالنسبة للاستبيان ككل كان أقل من (0.05)، أي أن (Sig≤0.05) وهذا يدل على أن البيانات لا تتبع

<sup>1</sup> - الملحق رقم (05).

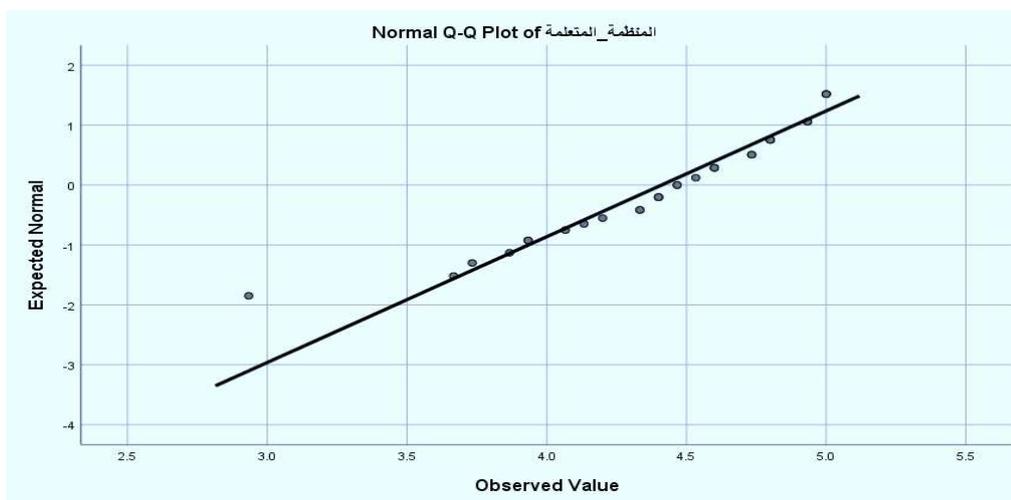
التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات اللامعلمية فقط والتي ترتبط بأكثر من عينة ؛ لكن في هذه الدراسة لدينا عينة وحيدة؛ ونجد من الاختبارات المعلمية التي لا يمكن الاعتماد عليها اختبارات للعينة الوحيدة one sample t test فقط المنظمة المتعلمة ( $Sig > 0.05$ ). وهو متغير مهم في الدراسة كذلك نجد أن حجم العينة يحقق شرط أكبر من أو يساوي 30 وهو شرط عام احصائي مرتبط بالتوزيع الطبيعي كما هو موضح في الشكل رقم ... و.... المستخرج من spss أدناه، منه فقط سيتم التركيز على معاملات العلاقة من معامل ارتباط كلي وجزئي؛ معامل التحديد ومعامل التحديد المصحح؛ وكذلك معنوية النموذج من خلال احصائية فيشر؛ اضافة الى معادلة خط الانحدار البسيط وجدول تجانس التباين وجدول الفروقات.

الشكل رقم : مدرج تكراري لتوزيع بيانات الدراسة



المصدر: spss

الشكل رقم 08 : منحني بياني لانتشار البيانات



المصدر: spss

## ب. الالتواء والتفلطح

1. **الالتواء** : الالتواء هو مقياس إحصائي يُستخدم لقياس مدى انحراف توزيع البيانات عن التماثل. إذا كان التوزيع متماثلاً حول المتوسط، فإن الالتواء يكون صفرًا. أما إذا كانت البيانات مائلة لليمين أو اليسار، فإن الالتواء يكون موجباً أو سالباً على التوالي.

$$\text{Skewness} = \frac{n-1}{n(n-2)} \sum (s_{xi} - \bar{x})^3$$

0 = التوزيع متماثل (طبيعي تقريباً)

0 > التوزيع موجب الالتواء

0 < التوزيع سالب الالتواء

2. **التفلطح** : التفلطح هو مقياس إحصائي يُعبر عن درجة "حدة" أو "تسطح" قمة التوزيع مقارنة بالتوزيع الطبيعي<sup>1</sup>.

$$\text{Kurtosis} = \frac{n-1}{(n-2)(n-3)} \left[ \frac{n+1}{n} \sum (s_{xi} - \bar{x})^4 - 3(n-1) \right]$$

0 = توزيع طبيعي

0 < مرتفع التفلطح

0 > منخفض التفلطح

جدول رقم 19 : نتائج معاملات الالتواء والتفلطح							
	N	Moyenn e	Ecart type	Skewness		Kurtosis	
	Statistiq ues	Statistiq ues	Statistiq ues	Statistiq ues	Erreur standard	Statistiq ues	Erreur standard
ادارة المعرفة	30	4,3708	0,48605	<b>-0,535</b>	0,427	<b>1,616</b>	0,833
المنظمة المتعلمة	30	4,4111	0,47628	<b>-0,108</b>	0,427	<b>1,695</b>	0,833
الاستبيان ككل	30	4,3910	0,43009	<b>-0,670</b>	0,427	<b>2,278</b>	0,833
N valide (liste)	30						

### تحليل الجدول حسب قانون الالتواء :

- ادارة المعرفة حسب القانون الالتواء اعلاه فان احصائية في مجال -0.535 > 0 فهي سالب
- المنظمة المتعلمة حسب القانون الالتواء اعلاه فان احصائية في مجال -0.108 > 0 فهي سالب
- الاستبيان ككل حسب القانون الالتواء اعلاه فان احصائية في مجال -0.670 > 0 فهي سالب

<sup>1</sup> عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ص. 115-120. SPSS/الإحصاء التطبيقي باستخدام (الشوامرة، عيسى). (2014)

### تحليل الجدول حسب قانون التفلطح:

- إدارة المعرفة حسب القانون التفلطح أعلاه فإن إحصائية في مجال  $0 < 1.616$  مرتفع التفلطح
- المنظمة المتعلمة حسب القانون التفلطح أعلاه فإن إحصائية في مجال  $0 < 1.695$  مرتفع التفلطح
- الاستبيان ككل حسب القانون التفلطح أعلاه فإن إحصائية في مجال  $0 < 2.278$  مرتفع التفلطح

د. اختبار الدورات لإظهار أن العينة عشوائية : هو اختبار غير معلمي يُستخدم لتحديد ما إذا كانت العناصر في سلسلة بيانات قد تم ترتيبها بطريقة عشوائية، أو أن هناك نمطاً أو ترتيباً معيناً فيها.

الجدول رقم 20: الاحصاءات الوصفية

الاحصاءات الوصفية					
	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
ادارة المعرفة	30	4.3708	0.48605	2.81	4.94
المنظمة المتعلمة	30	4.4111	0.47628	2.93	5.00

الجدول رقم 21 اختبار العشوائية

اختبار الدورات		
	ادارة المعرفة	المنظمة المتعلمة
Test Value <sup>a</sup>	4.53	4.47
Cases < Test Value	15	14
Cases >= Test Value	15	16
Total Cases	30	30
Number of Runs	16	19
Z	0.000	0.958
Asymp. Sig. (2-tailed)	1.000	0.338

في حالة sig اكبر من درجة المعنوية نقبل الفرض العدمي والذي ينص على أن البيانات مسحوبة بطريقة عشوائية . من خلال الجدول اعلاه نجد ان الدلالة الاحصائية تساوي 1.000 بالنسبة لإدارة المعرفة وهي اكبر من مستوى الدلالة، اما بالنسبة للمنظمة المتعلمة فنجد ان الدلالة الاحصائية تساوي 0.338 وهي ايضا اكبر من مستوى الدلالة.

سيتم عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة من أجل معرفة العلاقة بين إدارة المعرفة بالمنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-، ومن أجل اختبار الفرضية الرئيسية تم الاعتماد على معامل الارتباط (R) لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وقد تم حساب معامل التحديد ( $R^2$ ) لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل. إضافة الى نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط ( $Y = ax + b$ ) الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة وتحديد اتجاهها بين المتغير المستقل لإدارة المعرفة والمتغير التابع بناء المنظمة المتعلمة، ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية والتي مفادها:

**الفرض العدمي:** لا يوجد دور ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة في اتصالات الجزائر-تبسة؛ نقبل الفرض العدمي في حالة الدلالة الاحصائية اكبر من 0.05.

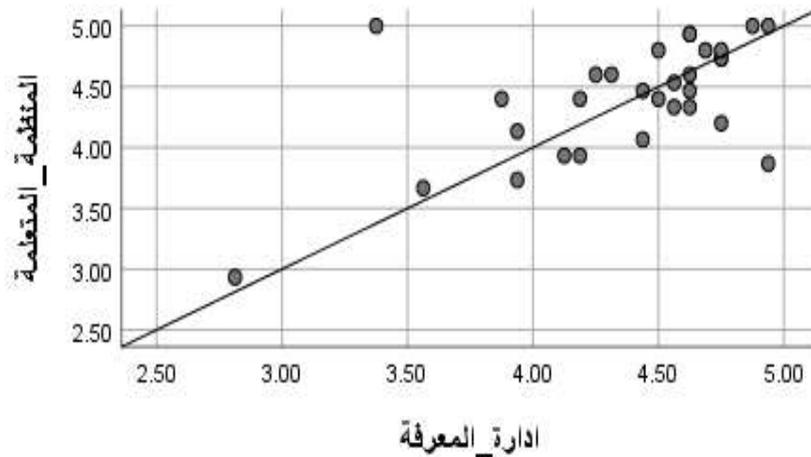
**الفرض البديل:** يوجد دور ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة في اتصالات الجزائر-تبسة.

من خلال :

أ. شكل السحابة النقطية بين المتغير المستقل والتابع: بالاعتماد على برنامج معالجة الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية تحليلها يكون: السحابة تصعد من اليسار الي اليمين فهي علاقة طردية ، و اذا السحابة تتحدر من اليسار الي اليمين هي علاقة عكسية ، و اذا كانت مبعثرة بدون نمط واضح هنا لا توجد علاقة و في حالة السحابة تأخذ شكلا خطياً تقريباً فهي علاقة خطية قوية و إذا تتوزع بشكلٍ منحنٍ هي علاقة غير خطية<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الحميد، كمال مصطفى، ومحمد، سامي. (2010). التحليل الإحصائي باستخدام SPSS. القاهرة: دار الفكر العربي.

الشكل رقم 09 السحابة النقطية "شكل الإنتشار" scatter plots



التعليق على الشكل: اظهر وجود علاقة خطية بين المتغير المستقل ادارة المعرفة و المتغير التابع المنظمة المتعلمة من خلال الشكل اعلاه و جدول Anova و توزع النقاط حول الخط بشكل قريب إلى حد ما ، وهذا يدل على وجود علاقة طردية خطية بين المتغيرين

ب. الارتباط الكلي " بيرسون" بين ادارة المعرفة والمنظمة المتعلمة

من خلال الجدول التالي الذي يوضح درجة الارتباط بين ادارة المعرفة والمنظمة المتعلمة استنادا الى معامل الارتباط بيرسون ومستوى الدلالة sig من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان مستوى الدلالة 0.00=Sig اقل من 0.05 و كذلك معامل الارتباط يساوي 0.598 وهو ارتباط وقوي جدا.

الجدول رقم 22 الارتباط الكلي

Correlations			
		ادارة المعرفة	المنظمة المتعلمة
ادارة المعرفة	Pearson Correlation	1	0.598**
	Sig. (2-tailed)		0.000
	N	30	30
المنظمة المتعلمة	Pearson Correlation	0.598**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	
	N	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: spss

### ج. الاختبارات الإضافية لتدعيم العلاقة

لتوضيح أكثر وتحديد اتجاه العلاقة بين المتغيرين نستخدم معادلة خط الانحدار البسيط وفق الجدول التالي رقم 23 ، فمن خلال الجدول واستنادا الى معامل التحديد ومعامل التحديد المصحح وكذلك معنوية النموذج وفقا لاحصائية فيشر ومستوى الدلالة من خلال معامل R الذي يساوي 0.598 و كذلك معامل التحديد يساوي 0.357 ومعامل التحديد المصحح يساوي 0.335 وكذلك احصائية فيشر 15.578 بمستوى دلالة 0.00 .

#### الجدول رقم 23 يمثل نموذج الانحدار

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	0.598 <sup>a</sup>	0.357	0.335	.38853	0.357	15.578	1	28	0.000	2.696

كما سيتم الاعتماد على جدول anova للانحدار البسيط ومعاملات الانحدار والذي يدعم النتائج السابقة من خلال مستوى الدلالة للانحدار sig كما هو موضح في الجدولين رقم 24 والجدول رقم 25 التاليين:

#### الجدول رقم 24 Anova تحليل التباين

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.352	1	2.352	15.578	0.000 <sup>b</sup>
	Residual	4.227	28	0.151		
	Total	6.579	29			

#### الجدول رقم 25 معاملات الانحدار

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.850	0.653		2.835	0.008
	ادارة المعرفة	0.586	0.148	0.598	3.947	0.000

وكحوصلة وبشيء من التفصيل واستنادا الى الاختبارات السابقة من الارتباط وانحدار فإنه بالنسبة لمعامل R في نموذج معامل الانحدار يساوي 0.598 و هو قريب من 0.6 و هو ما يؤكد وجود ارتباط قوي جدا بين إدارة المعرفة كونها متغير مستقل و المنظمة المتعلمة متغير تابع ، كذلك معامل التحديد الذي يدل على ان 35.7% من التغيرات في المنظمة المتعلمة يعود إلي إدارة المعرفة و الباقي 64.3 % يعود الي متغيرات أخرى ، أما معامل التحديد المصحح فهو يشير إلي أن 33.5% من التغيرات في المنظمة المتعلمة يعود إلى إدارة المعرفة و الباقي 63.5% ، كما ان نموذج معنوي من خلال إحصائية فيشر عند مستوى دلالة 0.000 و هي أقل من 0.05 و هذا يدل على ان النموذج معنوي ، كما يدعمه جدول Anova لدراسة العلاقة بين إدارة المعرفة في الملحق و كذلك من خلال معاملات بيتا لمعادلة خط الانحدار تدعم ما سبق و منه قبول الفرض البديل الذي ينص على أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و المنظمة المتعلم.

#### المطلب الثاني: إختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى

سيتم عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة من أجل معرفة العلاقة بين (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، مشاركة المعرفة) كعناصر وعمليات لإدارة المعرفة ودورها في بناء المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-، ومن أجل اختبار الفرضيات الفرعية تم الاعتماد على معامل الارتباط (R) معرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وقد تم حساب معامل التحديد ( $R^2$ ) لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل. إضافة الى نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط ( $Y = ax + b$ ) الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة بين المتغير المستقل وإدارة المعرفة والمتغير التابع بناء المنظمة المتعلمة، ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال:

جدول رقم 26 الارتباط الجزئي بين متغيرات المستقلة والمتغير التابع

Correlations						
		المنظمة المتعلمة	اكتساب المعرفة	تخزين المعرفة	مشاركة المعرفة	تطبيق المعرفة
Pearson Correlatio n	المنظمة المتعلمة	1.000	0.145	0.682	0.483	0.557
	اكتساب المعرفة	0.145	1.000	0.355	0.668	0.134
	تخزين المعرفة	0.682	0.355	1.000	0.662	0.519
	مشاركة المعرفة	0.483	0.668	0.662	1.000	0.410
	تطبيق المعرفة	0.557	0.134	0.519	0.410	1.000
Sig. (1- tailed)	المنظمة المتعلمة	.	0.222	0.000	0.003	0.001
	اكتساب المعرفة	0.222	.	0.027	0.000	0.240

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية لدور عمليات إدارة المعرفة في بناء منظمة متعلمة في مؤسسة  
اتصالات الجزائر وكالة - تبسة

	تخزين المعرفة	0.000	0.027	.	0.000	0.002
	مشاركة المعرفة	0.003	0.000	0.000	.	0.012
	تطبيق المعرفة	0.001	0.240	0.002	.012	.
N	المنظمة المتعلمة	30	30	30	30	30
	اكتساب المعرفة	30	30	30	30	30
	تخزين المعرفة	30	30	30	30	30
	مشاركة المعرفة	30	30	30	30	30
	تطبيق المعرفة	30	30	30	30	30

أ. الفرضية الفرعية الاولى : والتي تنص على أن:

الفرض العدمي: لا يوجد دور ذو دلالة احصائية لتخزين المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة في اتصالات الجزائر-تبسة؛ نقبل الفرض العدمي في حالة الدلالة الاحصائية اكبر من 0.05.  
الفرض البديل: يوجد دور ذو دلالة احصائية لتخزين المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة في اتصالات الجزائر-تبسة.

فمن خلال معاملات ارتباط الجزئية وتدعيما لها بمعاملات خط الانحدار لإظهار اتجاه العلاقة، وكذلك اعتماد على معنوية النموذج الجزئية بالنسبة للفرضية المرتبطة بمعامل الارتباط بيرسون مساو ل 0.682 وهو قوي جدا وكذلك مستوى الدلالة Sig=0.000 كما يدعم ذلك معاملات الانحدار و جداول Anova بالنسبة لنموذج الانحدار لتخزين المعرفة نجد أن معامل التحديد =0.465 معناه أن 46.5% من التغيرات في المنظمة المتعلمة يعود الي عمليات تخزين المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- و هي مساهمة جد كبيرة، كذلك معامل التحديد المصحح 0.446 وكذلك مستوى الدلالة لإحصائية فيشر =0.000 وهي معنوية كما هو موضح في الجدول رقم 27 التالي، ويدعم ذلك جدول Anova ومعاملات الانحدار في الملاحق ، و منه نقبل الفرض البديل ونرفض الفرض العدمي الذي ينص على:  
يوجد دور ذو دلالة احصائية لتخزين المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة في اتصالات الجزائر-تبسة.

الجدول رقم 27 نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الاولى

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	0.6	0.4	0.446	0.35450	0.465	24.34	1	28	0.000	2.792

	82 <sup>a</sup>	65			8				
--	-----------------	----	--	--	---	--	--	--	--

ب. الفرضية الفرعية الثانية:

**الفرض العدمي:** لا يوجد دور ذو دلالة احصائية لاكتساب المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة في اتصالات الجزائر-تبسة؛ نقبل الفرض العدمي في حالة الدلالة الاحصائية اكبر من 0.05.

**الفرض البديل:** يوجد دور ذو دلالة احصائية لاكتساب المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة في اتصالات الجزائر-تبسة.

فمن خلال معاملات ارتباط الجزئية وتدعيما لها معاملات خط الانحدار لإظهار اتجاه العلاقة و معنوية النموذج بإحصائية فيشر بالنسبة للفرضية المرتبطة بمعامل الارتباط بيرسون=0.145 و هو ضعيف جدا و كذلك مستوى الدلالة Sig =0.444 كما يدعم ذلك معاملات الانحدار و جداول Anova بالنسبة لنموذج الانحدار لاكتساب المعرفة نجد أن معامل التحديد =0.021 معناه أي ان 2٪ من التغيرات في المنظمة المتعلمة يعود الي عمليات اكتساب المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- و هي مساهمة ضئيلة جدا ، كذلك معامل التحديد المصحح -0.014 كذلك مستوى الدلالة لإحصائية فيشر =0.444 و هي غير معنوية كما هو موضح في الجدول رقم 28 التالي، ويدعم ذلك جدول Anova ومعاملات الانحدار في الملاحق ، و منه نرفض الفرض البديل و نقبل الفرض العدمي الذي ينص على: عدم وجود ارتباط بين اكتساب المعرفة و بناء المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة

الجدول رقم 28 نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin - Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	0.145 <sup>a</sup>	0.021	-0.014	0.47957	0.021	0.603	1	28	0.444	2.805

ج. الفرضية الفرعية الثالثة:

**الفرض العدمي:** لا يوجد دور ذو دلالة احصائية لتطبيق المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة في اتصالات الجزائر-تبسة؛ نقبل الفرض العدمي في حالة الدلالة الاحصائية اكبر من 0.05.

**الفرض البديل:** يوجد دور ذو دلالة احصائية لتطبيق المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة في اتصالات الجزائر-تبسة

فمن خلال معاملات ارتباط الجزئية و تدعيما لها معاملات خط الانحدار لاطهار اتجاه العلاقة و معنوية النموذج باحصائية فيشر بالنسبة للفرضية المرتبطة بمعامل الارتباط بيرسون=0.557 و هو متوسط و كذلك مستوى الدلالة Sig =0.001 كما يدعم ذلك معاملات الانحدار و جداول Anova بالنسبة لنموذج الانحدار لتطبيق المعرفة نجد أن معامل التحديد =0.310 معناه أي ان 31 ٪ من التغيرات في المنظمة المتعلمة يعود الي عمليات تطبيق المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة- و هي مساهمة معتبرة ، كذلك معامل التحديد المصحح 0.285 كذلك مستوى الدلالة لإحصائية فيشر =0.001 و هي معنوية كما هو موضح في الجدول رقم 29 التالي، و يدعم ذلك جدول Anova و معاملات الانحدار في الملاحق ، و منه نقبل الفرض البديل و نرفض الفرض العدمي الذي ينص على: وجود ارتباط بين تطبيق المعرفة و بناء المنظمة المتعلمة في مؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة-.

الجدول رقم 29 نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	0.557	0.310	0.285	0.40268	0.310	12.571	1	28	0.001	2.400

#### د.الفرضية الفرعية الرابعة :

**الفرض العدمي:** لا يوجد دور ذو دلالة احصائية لمشاركة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة في اتصالات الجزائر-تبسة؛ نقبل الفرض العدمي في حالة الدلالة الاحصائية اكبر من 0.05.

**الفرض البديل:** يوجد دور ذو دلالة احصائية لمشاركة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة في اتصالات الجزائر-تبسة

فمن خلال معاملات ارتباط الجزئية و تدعيما لها معاملات خط الانحدار لاطهار اتجاه العلاقة و معنوية النموذج باحصائية فيشر بالنسبة للفرضية المرتبطة بمعامل الارتباط بيرسون=0.483 و هو متوسط و كذلك مستوى الدلالة Sig=0.007 كما يدعم ذلك معاملات الانحدار و جداول Anova بالنسبة لنموذج الانحدار لمشاركة المعرفة نجد أن معامل التحديد =0.233 معناه أي ان 23.3 ٪ من التغيرات في المنظمة

المتعلمة يعود الي عمليات مشاركة المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة- و هي مساهمة معتبرة ، كذلك معامل التحديد المصحح 0.206 كذلك مستوى الدلالة لإحصائية فيشر =0.007 و هي معنوية كما هو موضح في الجدول رقم 30 التالي، ويدعم ذلك جدول Anova و معاملات الانحدار في الملاحق ، و منه نقبل الفرض البديل و نرفض الفرض العدمي الذي ينص على: وجود ارتباط بين مشاركة المعرفة و بناء المنظمة المتعلمة في مؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة-.

الجدول رقم 30 نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change	Durbin-Watson
						F Change	df1	df2		
1	.483 <sup>a</sup>	.233	.206	.42438	.233	8.527	1	28	.007	2.704

a. Predictors: (Constant), مشاركة\_المعرفة

b. Dependent Variable: المنظمة\_المتعلمة

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الثانية)

يتضمن هذا المطلب عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة من أجل معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر إدارة المعرفة على بناء المنظمة المتعلمة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الوظيفة الحالية، الخبرة المهنية) بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-، حيث لاختبار الفرضيات الفرعية تم الاعتماد على نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA الذي يعتبر اختبار معلمي يهدف للمقارنة بين المتوسطات أو الوصول إلى قرار بوجود أو عدم وجود فروق بين المتوسطات عند المجموعات التي تعرضت لمعالجات مختلفة بهدف التوصل إلى العوامل التي تجعل متوسط من المتوسطات يختلف عن المتوسطات الأخرى باعتبار قيمة F المحسوبة والجدولية والدلالة الإحصائية التي تشير إلى أقل أو تساوي (0.05) ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول التالي:

أ. الفرضية الفرعية الأولى.

والتي مفادها:

**الفرض العدمي:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لدور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة في

اتصالات الجزائر-تبسة تبعاً لمتغير الجنس؛ نقبل الفرض العدمي في حالة الدلالة الاحصائية اكبر من 0.05.

**الفرض البديل:** توجد فروق ذات دلالة احصائية لدور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة في

اتصالات الجزائر-تبسة تبعاً لمتغير الجنس.

استناداً لتحليل اختبار التباين لوفين و ANOVA للبيانات الشخصية " الجنس " : بالنسبة للفرضية

الجزئية الأولى و التي مفادها عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية لدور إدارة المعرفة في بناء المنظمة

المتعلمة تبعاً لمتغير الجنس وبالاعتماد على إختبار Anova و إختبار التجانس التباين ( إحصائية لوفين) و

بالاعتماد على درجة الدلالة نجد أن مستوي الدلالة بالنسبة للمنظمة المتعلمة يساوي 0.575 و كذلك إدارة

المعرفة التي تساوي 0.255 و هذه النسب اكبر من 0.05 و منه قبول الفرض العدمي كذلك إختبار

التجانس التباين المرتكز على المتوسط الحسابي نجد أن مستوي الدلالة 0.870 بالنسبة للمنظمة المتعلمة و

0.463 بالنسبة لإدارة المعرفة و كلاهما اكبر من 0.05 كما هو موضح في الجدولين رقم 31 ورقم

32 و هو ما يدعم قرار رفض الفرض البديل و قبول الفرض العدمي والذي ينص على: عدم وجود فروق

ذات دلالة إحصائية لدور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة تبعاً لمتغير الجنس في مؤسسة

إتصالات الجزائر-تبسة-.

**الجدول رقم 31 اختبار تجانس التباين للفرضية الفرعية الأولى**

Test of Homogeneity of Variances					
		Levene	df1	df2	Sig.
		Statistic			
المنظمة_المتعلمة	Based on Mean	0.027	1	28	0.870
	Based on Median	0.042	1	28	0.839
	Based on Median and with adjusted df	0.042	1	26.870	0.839
	Based on trimmed mean	0.020	1	28	0.888
إدارة_المعرفة	Based on Mean	0.554	1	28	0.463
	Based on Median	0.779	1	28	0.385
	Based on Median and with adjusted df	0.779	1	27.504	0.385
	Based on trimmed mean	0.620	1	28	0.438

الجدول رقم 32 تحليل التباين الأحادي أنوفا للفرضية الفرعية الأولى

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المنظمة_ المتعلمة	Between Groups	0.075	1	0.075	0.322	0.575
	Within Groups	6.504	28	0.232		
	Total	6.579	29			
ادارة_ المعرفة	Between Groups	0.316	1	0.316	1.353	0.255
	Within Groups	6.535	28	0.233		
	Total	6.851	29			

ب. الفرضية الفرعية الثانية .

والتي مفادها:

**الفرض العدمي:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لدور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة في اتصالات الجزائر-تبسة تبعاً لمتغير العمر؛ نقبل الفرض العدمي في حالة الدلالة الاحصائية اكبر من **0.05**.

**الفرض البديل:** توجد فروق ذات دلالة احصائية لدور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة في اتصالات الجزائر-تبسة تبعاً لمتغير العمر .

تحليل اختبار لوفين و ANOVA للبيانات الشخصية " العمر " : بالنسبة للفرضية الجزئية الثانية و التي مفادها عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية لدور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة تبعاً لمتغير العمر و بالاعتماد على اختبار Anova و اختبار التجانس التباين ( إحصائية لوفين) و بالاعتماد على درجة الدلالة نجد أن مستوي الدلالة بالنسبة للمنظمة المتعلمة يساوي 0.527 و كذلك إدارة المعرفة التي تساوي 0.537 و هذه النسب اكبر من 0.05 و منه قبول الفرض العدمي كذلك اختبار التجانس التباين المرتكز على المتوسط الحسابي نجد أن مستوي الدلالة 0.233 بالنسبة للمنظمة المتعلمة و 0.073 بالنسبة لإدارة المعرفة و كلاهما اكبر من 0.05 و هو ما يدعم قرار رفض الفرض البديل و قبول الفرض العدمي و الذي ينص على: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة تبعاً لمتغير العمر في مؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة-.

الجدول رقم 33 اختبار تجانس التباين للفرضية الفرعية الثانية

Test of Homogeneity of Variances					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
المنظمة_المتد علمة	Based on Mean	1.518	3	26	0.233
	Based on Median	1.067	3	26	0.380
	Based on Median and with adjusted df	1.067	3	21.19 3	0.384
	Based on trimmed mean	1.336	3	26	0.284
ادارة_المعرفة	Based on Mean	2.604	3	26	0.073
	Based on Median	1.146	3	26	0.349
	Based on Median and with adjusted df	1.146	3	19.71 3	0.355
	Based on trimmed mean	2.388	3	26	0.092

الجدول رقم 34 تحليل التباين الأحادي أنوفا للفرضية الفرعية الثانية

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المنظمة_المتد علمة	Between Groups	0.530	3	0.177	0.760	0.527
	Within Groups	6.048	26	0.233		
	Total	6.579	29			
ادارة_المعرفة	Between Groups	0.541	3	0.180	0.742	0.537
	Within Groups	6.311	26	0.243		
	Total	6.851	29			

الفرضية الفرعية الثالثة :

**الفرض العدمي:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لدور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة في اتصالات الجزائر-تبسة تبعاً لمتغير المستوى العلمي ؛ نقبل الفرض العدمي في حالة الدلالة الاحصائية اكبر من 0.05.

**الفرض البديل:** توجد فروق ذات دلالة احصائية لدور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة في اتصالات الجزائر-تبسة تبعاً للمستوى العلمي

تحليل اختبار لوفين و ANOVA للبيانات الشخصية " المستوى العلمي " : بالنسبة للفرضية الجزئية الثالثة و التي مفادها عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية لدور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي و بالاعتماد على اختبار Anova و اختبار التجانس التباين ( إحصائية لوفين) و بالاعتماد على درجة الدلالة نجد أن مستوي الدلالة بالنسبة للمنظمة المتعلمة يساوي 0.977 و كذلك إدارة المعرفة التي تساوي 0.806 و هذه النسب اكبر من 0.05 و منه قبول الفرض العدمي كذلك اختبار التجانس التباين المرتكز على المتوسط الحسابي نجد أن مستوي الدلالة 0.257 بالنسبة للمنظمة المتعلمة و 0.153 بالنسبة لإدارة المعرفة و كلاهما اكبر من 0.05 و هو ما يدعم قرار رفض الفرض البديل و قبول الفرض العدمي و الذي ينص على: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة تبعاً لمتغير المستوى العلمي في مؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة-.

الجدول رقم 35 اختبار تجانس التباين للفرضية الفرعية الثالثة

Test of Homogeneity of Variances					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
المنظمة_المتعلمة	Based on Mean	1.429	2	27	0.257
	Based on Median	1.056	2	27	0.362
	Based on Median and with adjusted df	1.056	2	22.98 5	0.364
	Based on trimmed mean	1.345	2	27	0.277
ادارة_المعرفة	Based on Mean	2.018	2	27	0.153
	Based on Median	0.950	2	27	0.399
	Based on Median	0.950	2	19.76	0.404

	and with adjusted df			3	
	Based on trimmed mean	1.776	2	27	0.189

الجدول رقم 36 تحليل التباين الأحادي أنوفا للفرضية الفرعية الثالثة

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المنظمة_المتعلمة	Between Groups	0.011	2	0.006	0.023	0.977
	Within Groups	6.567	27	0.243		
	Total	6.579	29			
ادارة_المعرفة	Between Groups	0.108	2	0.054	0.217	0.806
	Within Groups	6.743	27	0.250		
	Total	6.851	29			

#### الفرضية الفرعية الرابعة :

**الفرض العدمي:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لدور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة في اتصالات الجزائر-تبسة تبعاً لمتغير الدرجة الوظيفية ؛ نقبل الفرض العدمي في حالة الدلالة الاحصائية اكبر من 0.05.

**الفرض البديل:** توجد فروق ذات دلالة احصائية لدور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة في اتصالات الجزائر-تبسة تبعاً لدرجة الوظيفة

تحليل اختبار لوفين و ANOVA للبيانات الشخصية " الدرجة الوظيفية " : بالنسبة للفرضية الجزئية الرابعة و التي مفادها عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية لدور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة تبعاً لمتغير الدرجة الوظيفية و بالاعتماد على اختبار Anova و اختبار التجانس التباين ( إحصائية لوفين) و بالاعتماد على درجة الدلالة نجد أن مستوي الدلالة بالنسبة للمنظمة المتعلمة يساوي 0.710 و كذلك إدارة المعرفة التي تساوي 0.686 و هذه النسب اكبر من 0.05 و منه قبول الفرض العدمي كذلك اختبار التجانس التباين المرتكز على المتوسط الحسابي نجد أن مستوي الدلالة 0.064 بالنسبة للمنظمة المتعلمة و 0.079

بالنسبة لإدارة المعرفة و كلاهما اكبر من 0.05 و هو ما يدعم قرار رفض الفرض البديل و قبول الفرض العدمي و الذي ينص على: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة تبعاً لمتغير الدرجة الوظيفية في مؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة-

الجدول رقم 37 اختبار تجانس التباين للفرضية الفرعية الرابعة

Test of Homogeneity of Variances					
		Levene	df1	df2	Sig.
		Statistic			
المنظمة_المت علمة	Based on Mean	2.731	3	26	0.064
	Based on Median	1.911	3	26	0.153
	Based on Median and with adjusted df	1.911	3	17.52 8	0.165
	Based on trimmed mean	2.532	3	26	0.079
ادارة_المعرفة	Based on Mean	2.114	3	26	0.123
	Based on Median	1.710	3	26	0.190
	Based on Median and with adjusted df	1.710	3	19.77 1	0.197
	Based on trimmed mean	2.021	3	26	0.136

الجدول رقم 38 تحليل التباين الأحادي أنوفا للفرضية الفرعية الرابعة

ANOVA						
		Sum of	df	Mean	F	Sig.
		Squares		Square		
المنظمة_المت علمة	Between	0.334	3	0.111	0.463	0.710
	Groups					
	Within	6.245	26	0.240		
	Groups					
	Total	6.579	29			
ادارة_المعرفة	Between	0.373	3	0.124	0.499	0.686
	Groups					

Within Groups	6.478	26	.249		
Total	6.851	29			

#### الفرضية الفرعية الخامسة :

الفرض العدمي: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لدور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة في اتصالات الجزائر-تبسة تبعاً لمتغير الخبرة المهنية ؛ نقبل الفرض العدمي في حالة الدلالة الاحصائية اكبر من 0.05.

الفرض البديل: توجد فروق ذات دلالة احصائية لدور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة في اتصالات الجزائر-تبسة تبعاً الخبرة المهنية

تحليل اختبار لوفين و ANOVA للبيانات الشخصية " الخبرة المهنية : بالنسبة للفرضية الجزئية الخامسة و التي مفادها عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية لدور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة تبعاً لمتغير الخبرة المهنية و بالاعتماد على اختبار Anova و إختبار التجانس التباين ( إحصائية لوفين) و بالاعتماد على درجة الدلالة نجد أن مستوي الدلالة بالنسبة للمنظمة المتعلمة يساوي 0.539 و كذلك إدارة المعرفة التي تساوي 0.538 و هذه النسب اكبر من 0.05 و منه قبول الفرض العدمي كذلك إختبار التجانس التباين المرتكز على المتوسط الحسابي نجد أن مستوي الدلالة 0.141 بالنسبة للمنظمة المتعلمة و 0.036 بالنسبة لإدارة المعرفة و كلاهما اكبر من 0.05 و هو ما يدعم قرار رفض الفرض البديل و قبول الفرض العدمي و الذي ينص على: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة تبعاً لمتغير الخبرة المهنية في مؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة-

#### الجدول رقم 39 اختبار تجانس التباين الفرضية الفرعية الخامسة

Test of Homogeneity of Variances					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
المنظمة المتعلمة	Based on Mean	1.984	3	26	<b>0.141</b>
	Based on Median	1.705	3	26	0.191
	Based on Median and with adjusted df	1.705	3	20.550	0.197
	Based on trimmed mean	1.848	3	26	0.163
ادارة المعرفة	Based on Mean	3.307	3	26	<b>0.036</b>
	Based on Median	1.938	3	26	0.148
	Based on Median and with adjusted df	1.938	3	18.888	0.158
	Based on trimmed mean	3.134	3	26	0.043

الجدول رقم 40 تحليل التباين الأحادي أنوفا للفرضية الفرعية الخامسة

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المنظمة_ المتعلمة	Between Groups	0.516	3	0.172	0.737	0.539
	Within Groups	6.063	26	0.233		
	Total	6.579	29			
ادارة_ المعرفة	Between Groups	0.539	3	0.180	0.740	0.538
	Within Groups	6.312	26	0.243		
	Total	6.851	29			

المطلب الرابع: نتائج واقتراحات الدراسة

سيتم في هذا المبحث التطرق الى أهم نتائج الدراسة استنادا الى مناقشة الفرضيات الرئيسية والجزئية وأداء الدراسة كذلك سنحاول تقديم اقتراحات مرتبطة بالمؤسسة محل الدراسة.

أولاً: نتائج اختبار الفرضيات

أ/ نتائج الفرضية الرئيسية الأولى:

- توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة ككل وبناء المنظمة المتعلمة، حيث تفسر إدارة المعرفة ما نسبته 35.7% من التغيرات الحاصلة في مستوى المنظمة المتعلمة لدى أفراد العينة.
- توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة وبناء المنظمة المتعلمة، حيث يفسر تخزين المعرفة ما نسبته 46.5% من التغيرات الحاصلة في مستوى المنظمة المتعلمة لدى أفراد العينة، هذه النسبة المرتفعة تعود علي أن المؤسسة لديها أنظمة حديثة تقوم بحفظ و توثيق المعلومات و المعارف ، و ايضا تقوم بتنظيم المعلومات بطريقة تمكنها من الوصول إليها في وقت آخر ، و يتم الحفاظ علي المعرفة المكتسبة من الموظفين المغادرين أو المتقاعدين.
- لا توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة وبناء المنظمة المتعلمة، حيث تفسر اكتساب المعرفة ما نسبته 2.1% فقط من التغيرات الحاصلة في مستوى المنظمة المتعلمة، وهي نسبة ضئيلة وغير ذات دلالة، تعود هذه الإحصائيات الضئيلة الي أن المؤسسة لا تعتمد علي التدريب و التكوين المستمر لاكتساب المعرفة و ايضا لا تقوم بإستقطاب الكفاءات و خاصة لا تشجع العاملين فيها علي البحث و الاطلاع علي مصادر معرفية جديدة.

- توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة وبناء المنظمة المتعلمة، حيث يفسر تطبيق المعرفة ما نسبته 31.0% من التغيرات الحاصلة في مستوى المنظمة المتعلمة لدى أفراد العينة، حيث انها تستخدم المعارف المكتسبة في تحسين جودة الخدمات أو المنتجات ، و يتم توظيف المعرفة في إتخاذ قرارات إدارية ، و أيضا تعتمد المعرفة لتطوير الحلول و إبتكار أساليب جديدة للعمل
- توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعرفة وبناء المنظمة المتعلمة، حيث تفسر مشاركة المعرفة ما نسبته 23.3% من التغيرات الحاصلة في مستوى المنظمة المتعلمة لدى أفراد العينة ، و ذلك بسبب ان المؤسسة تقوم بتشجيع الموظفين علي علي تبادل المعلومات و الخبرات و تنظم إجتماعات و ورشات دورية لمشاركة المعرفة بين الفرق العمل ، و خاصة تستخدم تكنولوجيا الاتصال لتسهيل تبادل المعرفة.

#### ب/ نتائج الفرضية الرئيسية الثانية

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة تبعًا لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة تبعًا لمتغير العمر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة تبعًا لمتغير المستوى العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة تبعًا لمتغير الدرجة الوظيفية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة تبعًا لمتغير الخبرة المهنية.

#### ثانيا: اقتراحات الدراسة

- بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم الاقتراحات التالية لمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة:

- تعزيز وتطوير عمليات تخزين، تطبيق، ومشاركة المعرفة: نظراً لدورها الإيجابي والملموس في بناء المنظمة المتعلمة، يجب على المؤسسة الاستثمار في الأنظمة والأدوات التي تسهل هذه العمليات. يشمل ذلك تطوير قواعد بيانات مركزية، تعزيز منصات التعاون الرقمي، وتوفير برامج تدريبية لتمكين الموظفين من تبادل المعارف وتطبيقها بفاعلية في مهامهم اليومية.
- إعادة تقييم شاملة لعملية اكتساب المعرفة: بما أن نتائج الدراسة لم تُظهر دوراً ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة، ينبغي على المؤسسة إجراء تحليل معمق لأسباب هذا القصور. قد يشمل ذلك مراجعة مصادر اكتساب المعرفة، آليات جمعها وتصنيفها، ومدى توافق المعرفة المكتسبة مع احتياجات المؤسسة الفعلية. الهدف هو تطوير استراتيجيات أكثر فعالية لضمان أن المعرفة المكتسبة تساهم بشكل مباشر في تعلم المنظمة.
- تصميم برامج موحدة لإدارة المعرفة: بما أن الدراسة لم تجد فروقاً ذات دلالة إحصائية في تصور دور إدارة المعرفة بناءً على الخصائص الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الدرجة الوظيفية)، يمكن للمؤسسة التركيز على تصميم وتطبيق برامج ومبادرات موحدة لإدارة المعرفة تستهدف جميع الموظفين. هذا النهج يضمن تعزيز الوعي المشترك بأهمية المعرفة ودورها في تحقيق أهداف المنظمة.
- إجراء دراسات نوعية مكتملة: لفهم أعمق لبعض النتائج غير المتوقعة، لا سيما ضعف تأثير اكتساب المعرفة، يُقترح إجراء دراسات نوعية مثل المقابلات المتعمقة ومجموعات التركيز مع الموظفين والإدارة. ستساعد هذه الدراسات في الكشف عن التحديات الخفية والممارسات اليومية التي قد تؤثر على عمليات إدارة المعرفة.
- تأسيس نظام للمتابعة والتقييم المستمر: لضمان استمرارية التحسين والتكيف، يجب على المؤسسة وضع آليات فعالة لقياس أثر مبادرات إدارة المعرفة على بناء المنظمة المتعلمة بشكل دوري ومستمر. هذا سيتيح للمؤسسة تحديد نقاط القوة والضعف وتعديل استراتيجياتها وفقاً لذلك.
- تأسيس "مكتبة معرفة" مركزية ومتجددة: بما أن تخزين المعرفة أظهر تأثيراً قوياً، يجب على المؤسسة إنشاء أو تحديث منصة مركزية (قد تكون رقمية) لتخزين جميع أنواع المعارف (وثائق، تقارير، أفضل الممارسات، دروس مستفادة، خبرات الموظفين). هذه المكتبة يجب أن تكون سهلة الوصول، مصنفة بشكل منطقي، ويتم تحديثها وصيانتها بانتظام لضمان حداثة وفعالية المعلومات.
- تشجيع "فرق التعلم" أو "مجتمعات الممارسة": لدعم مشاركة وتطبيق المعرفة، يمكن للمؤسسة تشكيل فرق عمل عابرة للأقسام أو مجتمعات ممارسة تجمع الموظفين ذوي الاهتمامات المشتركة أو

المشاريع المتشابهة. هذه المجتمعات تسهل تبادل الخبرات، حل المشكلات بشكل جماعي، وتطبيق المعارف الجديدة في سياقات عملية.

- تصميم برامج تدريبية موجهة لتعزيز ثقافة الاكتساب الهادف: نظرًا لضعف تأثير اكتساب المعرفة، يجب على المؤسسة تصميم برامج تدريبية تركز على كيفية اكتشاف المعرفة الخارجية ذات الصلة (من العملاء، المنافسين، التكنولوجيا الجديدة)، وكيفية دمجها وتحويلها إلى معرفة تنظيمية قابلة للاستخدام. يمكن أن يشمل ذلك ورش عمل حول البحث، التحليل، وتلخيص المعلومات.
- ربط إدارة المعرفة بنظام حوافز فعال: لخلق بيئة محفزة، يمكن للمؤسسة ربط مساهمات الموظفين في عمليات إدارة المعرفة (مثل مشاركة الخبرات، تقديم مقترحات لتطبيق معرفة جديدة، أو المساهمة في مكتبة المعرفة) بنظام حوافز ومكافآت (مادية أو معنوية). هذا يعزز من الالتزام والمشاركة الإيجابية.
- دمج إدارة المعرفة في عمليات التوجيه للموظفين الجدد: لضمان استمرارية نقل المعرفة، يجب دمج مبادئ وممارسات إدارة المعرفة ضمن برامج توجيه الموظفين الجدد (Onboarding). هذا يساعدهم على فهم ثقافة المؤسسة المتعلمة وكيفية مساهمتهم في دورة المعرفة منذ البداية.
- استخدام التكنولوجيا الحديثة لدعم دورة المعرفة: يمكن للمؤسسة استكشاف وتبني أدوات تكنولوجية متقدمة مثل أنظمة إدارة المحتوى (CMS)، بوابات المعرفة، أدوات التحليل الذكي للبيانات (BI) لتحديد فجوات المعرفة، وحتى تقنيات الذكاء الاصطناعي للمساعدة في اكتشاف وتصنيف المعارف بكفاءة أكبر.
- إطلاق حملات توعية داخلية مستمرة: لتعزيز ثقافة التعلم وإدارة المعرفة، يجب على المؤسسة إطلاق حملات توعية دورية (من خلال البريد الإلكتروني، الملصقات، اجتماعات الأقسام) تسلط الضوء على قصص النجاح الناتجة عن تطبيق المعرفة، وأهمية مساهمة كل فرد في بناء المنظمة المتعلمة.

### خلاصة الفصل الثاني:

تم التطرق من خلال هذا الفصل التطبيقي إلى دراسة دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة، وذلك بالاعتماد على استبيان موزع على عينة مكونة من 30 موظفًا. اشتمل الاستبيان على محاور عدة منها البيانات الشخصية والوظيفية، والمتغير الرئيسي إدارة المعرفة بأبعاده (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة)، إلى جانب محور المنظمة المتعلمة كمنتجات الدراسة. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS V25) من خلال اختبارات التجانس (لوفين) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفرضيات المتعلقة بتأثير المتغيرات الديموغرافية (المستوى العلمي، الدرجة الوظيفية، الخبرة المهنية، العمر، الجنس) على دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة. أظهرت النتائج قبول الفرضيات العدمية المتعلقة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور إدارة المعرفة تبعًا لمتغيرات العمر، الجنس المستوى العلمي، الدرجة الوظيفية، والخبرة المهنية، حيث تجاوزت قيم الدلالة (Sig.) جميعها مستوى 0.05، مما يدل على اتفاق أفراد العينة حول دور إدارة المعرفة بغض النظر عن خلفياتهم الشخصية أو الوظيفية. كما بينت نتائج تحليل الارتباط أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وبناء المنظمة المتعلمة، حيث فسرت إدارة المعرفة حوالي 35.7% من التغيرات في مستوى المنظمة المتعلمة. ومن بين أبعاد إدارة المعرفة، كان لتخزين المعرفة التأثير الأكبر بنسبة 46.5%، يليه تطبيق المعرفة بنسبة 31.0%، ثم مشاركة المعرفة بنسبة 23.3%، بينما كان بعد اكتساب المعرفة الأقل تأثيرًا بنسبة 2.1%. هذه النتائج تؤكد على الدور المحوري الذي تلعبه إدارة المعرفة في تعزيز بناء المنظمة المتعلمة داخل اتصالات الجزائر - تبسة، وتبرز أهمية تحسين عمليات تخزين وتطبيق المعرفة لتحقيق تطور مؤسسي مستدام. كما تعكس النتائج توافقاً عاماً في الإدراك داخل المؤسسة حول هذا الدور، مستقلين بذلك عن الاختلافات في الخلفيات التعليمية أو الوظيفية أو الخبرات المهنية.



# الخلاصة العامة

### الخاتمة العامة

يعتبر موضوع إدارة المعرفة وبناء المنظمة المتعلمة من الموضوعات الحيوية التي تحتاج إلى اهتمام مستمر في المؤسسات، نظرا للدور الأساسي الذي تلعبه إدارة المعرفة في تطوير القدرات التنظيمية وتحقيق التنمية المستدامة. إدارة المعرفة تساعد المؤسسات على اكتساب وتخزين ومشاركة وتطبيق المعرفة، ما يخلق بيئة تعلم مستمرة تتماشى مع متطلبات التطور السريع في بيئة العمل. المنظمة المتعلمة هي هدف استراتيجي لكل مؤسسة تسعى لتحسين أدائها ورفع مستوى تنافسيتها عبر تعزيز ثقافة التعلم وتبادل المعرفة بين أفرادها.

من خلال الدراسة التطبيقية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة، تبين أن مستوى إدارة المعرفة بمختلف أبعادها في المؤسسة مقبول بدرجة عالية، ولها تأثير واضح في بناء المنظمة المتعلمة، رغم وجود بعض التحديات في مجالات المشاركة والتطبيق. لذلك، فإن تعزيز نظم إدارة المعرفة وتطوير ثقافة التعلم والاهتمام بالأنظمة التقنية والتنظيمية يمثلان الخطوة الأهم نحو بناء منظمة متعلمة قادرة على التكيف مع المتغيرات وتحقيق التنمية المستدامة.

### أولاً: إختبار الفرضيات

#### الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة بمختلف عملياتها في بناء المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة.

نتيجة اختبار الفرضية أظهرت قبولها، حيث تبين أن إدارة المعرفة تؤثر بشكل إيجابي على بناء المنظمة المتعلمة.

#### الفرضيات الجزئية:

- وجود دور ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة مقبولة.
- عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة بحاجة إلى تحسين هذا الجانب.
- وجود دور ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة مقبولة، رغم الحاجة لتحسينها.
- وجود دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة مقبولة، مع بعض الملاحظات لتحسين التطبيق.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الوظيفة، الخبرة المهنية).

تم اختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بكل متغير، ونتائجها أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير إدارة المعرفة، مما يدل على شمولية أثرها على جميع الموظفين بغض النظر عن خصائصهم الشخصية أو المهنية.

ثانياً: نتائج الدراسة

1. النتائج النظرية:

- إدارة المعرفة تعد من الركائز الأساسية للمؤسسات الحديثة، حيث تعزز الأداء والابتكار والتنافسية.
- التحول إلى الاقتصاد المعرفي جعل المعرفة المورد الأساسي للمؤسسات بدلاً من الموارد التقليدية.
- عمليات إدارة المعرفة الأساسية تشمل توليد، اكتساب، مشاركة وتطبيق المعرفة، مما يساهم في استثمار المعرفة بكفاءة.
- المنظمة المتعلمة تمثل نموذجاً تنظيمياً يهدف إلى تحويل المعرفة إلى ممارسات عملية مستمرة.
- العلاقة بين المعرفة المؤسسية والتعلم التنظيمي توضح ضرورة بناء مؤسسات تعتمد على التعلم المستمر.
- مراجعة الأدبيات ساعدت في إبراز أهمية الموضوع وقيمه العلمية.

2. النتائج التطبيقية:

- تخزين المعرفة هو أهم أبعاد إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، ويساهم بشكل كبير في تحسين قدرة المؤسسة على جذب المعرفة.
- أظهرت نتائج الدراسة أن اكتساب المعرفة يعد الأضعف ضمن أبعاد إدارة المعرفة، حيث تبين أن المؤسسة لا تبذل جهوداً كافية للحصول على المعرفة من مصادر داخلية أو خارجية، مما يحد من قدرتها على التكيف مع التغيرات وتحسين الأداء التنظيمي.
- تطبيق المعرفة يساهم بشكل واضح في تحويل المعرفة إلى ممارسات عملية تعزز التطور التنظيمي.
- مشاركة المعرفة تلعب دوراً حيوياً في تعزيز التواصل وتدفق المعلومات داخل المؤسسة.
- مستوى إدارة المعرفة في المؤسسة مقبول بدرجة عالية، ما يشير إلى وجود بيئة داعمة.

- بناء المنظمة المتعلمة يظهر مستوى مقبول أيضاً، مع وجود توافق بين الجهود المبذولة.
- التحليل الإحصائي أكد وجود تأثير إيجابي قوي لإدارة المعرفة على بناء المنظمة المتعلمة.
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في أثر إدارة المعرفة بناءً على الخصائص الديمغرافية.
- رغم الأداء المقبول، هناك حاجة لتحسين مشاركة وتطبيق المعرفة.

### ثالثاً: توصيات الدراسة

- تحديث وتنظيم قواعد بيانات المعرفة داخل المؤسسة لتسهيل الوصول والاستخدام.
- وضع خطط استراتيجية لتعزيز ثقافة مشاركة وتطبيق المعرفة بين الموظفين.
- تحسين بيئة العمل لتشجيع تبادل المعرفة وتقليل الحواجز بين الأقسام.
- تطوير نظم المعلومات والبنية التحتية التقنية الخاصة بإدارة المعرفة.
- تنظيم دورات تدريبية لتعريف الموظفين بأهمية إدارة المعرفة وطرق تطبيقها.
- تشجيع دعم القيادة لمبادرات إدارة المعرفة وتوفير الموارد اللازمة.
- إجراء تقييم دوري لمستوى إدارة المعرفة وبناء المنظمة المتعلمة لمعالجة التحديات.

### رابعاً: آفاق الدراسة

- دراسة دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز إدارة المعرفة وبناء المنظمة المتعلمة.
- بحث تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح استراتيجيات إدارة المعرفة.
- دراسة علاقة القيادة الإدارية بدورها في تحفيز بناء المنظمة المتعلمة.
- تقييم أثر التدريب والتطوير المهني المستمر في تعزيز بناء المنظمة المتعلمة.
- استكشاف تطبيقات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي وجودة اتخاذ القرار.



قائمة المصادر  
والمراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. محمد أحمد إسماعيل، مفهوم إدارة المعرفة في العصر الحديث، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2009.
2. الصاوي ياسر، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب، الطبعة الأولى، عمان، 2007.
3. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
4. محمد عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
5. حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام، عمان، الأردن، 2014.
6. ريجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
7. أسامة محمد سيد علي، إدارة المعرفة، جزء 1، دار العلم والإيمان للنشر، كفر الشيخ، مصر، 2015.
8. عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، ط1، دار وائل، عمان، 2013.
9. خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة: التحديات، التقنيات، والحلول، ط1، دار الحامد، عمان، 2010.
10. رضا إبراهيم الميلحي، إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي: مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة، مؤسسة طيبة، القاهرة، 2010.
11. عادل هادي حسين البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، ط1، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن.
12. إبراهيم رائد عبد الكريم الألوسي، أثر المنظمة المتعلمة في البراعة التنظيمية في منظمات الأعمال، ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.
13. صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
14. اتحاد الخبراء والاستشاريون والدوليون، عائد الاستثمار في رأس المال البشري، إيتراك، القاهرة، مصر، 2004.

ثانياً: الرسائل والأطروحات

1. عماد جميل حسن صافي، إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات في الوزارات الفلسطينية - وزارة النقل والمواصلات أنموذجاً، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2021.
2. عبد الله وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2012.
3. يوسف لمحنت، نحو تطبيق إدارة المعرفة في المكتسبات الجامعية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010.
4. أسيل بنت محمد بن عبد الله السهلي، دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف في مدينة الرياض، مذكرة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2017.
5. إسماعيل سالم منصور ماضي، دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2010.

### ثالثاً: المقالات

1. أبرار عاطف أصغر، تقنيات إدارة المعرفة في المؤسسات، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، الإصدار 43، 05/11/2022.
2. خالد عتيق سعيد عبد الله، جاسم محمد جرجيس، إدارة المعرفة: مفهومها وأهميتها وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديريها، المؤتمر السنوي العشرون SALA AGC، الدوحة، قطر، 22-25 مارس 2014.
3. عبد الناصر حسين رياض وآخرون، المنظمة المتعلمة وتطبيقها في المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، 1-4 نوفمبر 2009.
4. صلاح عبد القادر أحمد النعيمي، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 31، العراق، 2012.
5. سليمان بلعور، نماذج واستراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة، مجلة دفاقر اقتصادية، المجلد 10، العدد 2، جامعة الجلفة، 2018.
6. الشاعر، عدلي داود محمد، إدارة المعرفة: مدخل لتطوير الإشراف التربوي، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 19، 2018.
7. نور الدين قوالي، إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية: الأدوات القائمة على تكنولوجيا المعلومات، مجلة علم المكتبات، المجلد 15، العدد 01، 2023.
8. عائشة عبد الله السيف، إدارة المعرفة مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة جامعة الملك سعود - العلوم الإدارية، مجلد 21، عدد 2، 2009.

1. Chawla, D., & Joshi, H. (2010). Knowledge management practices in Indian industries: A comparative study. *Journal of Knowledge Management*, 14(5).
2. Mertins, K., et al. (2001). *Knowledge Best Practices in Europe*. Springer, Germany.
3. Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1).
4. Rollet, H. (2003). *Knowledge Management Processes and Technologies*. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers.
5. Peter M. Senge (1994). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday Publishing Group, New York, USA.
6. Deloitte (2019). - اتجاهات رأس المال البشري العالمية 2019: قيادة المؤسسة الاجتماعية - إعادة الابتكار مع التركيز على الإنسان.
7. OECD (2006). *Intellectual Assets and Value Creation: Implications for Corporate Reporting*. Organisation for Economic Co-operation and Development.
8. Gartner, Inc. (2023). Knowledge Management Enables Faster Decision Making. Retrieved from: <http://www.gartner.com/>.



# فائمة الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

## جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

السنة الثانية ماستر

تخصص: إدارة أعمال

قسم: علوم التسيير

### استبيان الدراسة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في إطار إعداد مذكرة تخرج ماستر في تخصص إدارة أعمال والتي تحمل العنوان التالي:

## "دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة"

دراسة حالة في اتصالات الجزائر Algérie Télécom - ولاية تبسة

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان متمنين منكم التعاون معنا وإفادتنا من أجل جمع البيانات اللازمة، ونحيطكم علما بأن البيانات التي سوف تصرحون بها، ستكون محل سرية تامة ولن تستعمل إلا في إطار البحث العلمي.

تقبلوا منا أسمى عبارات التقدير والاحترام.

إشراف الأستاذ:

د. يوسف عبايدية

من إعداد الطالبين:

- إلياس جدي<sup>1</sup>

- إيهاب الدين شيروود<sup>2</sup>

<sup>1</sup> . djediilyas765@gmail.com

<sup>2</sup> . ihebeddin@gmail.com

السنة الجامعية: 2024 - 2025

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين، حيث تم تقديم مجموعة من العبارات المتعلقة بموضوع الدراسة، وطلب من المشاركين تحديد مستوى اتفاقهم مع كل عبارة وفق تدرج مكون من خمس درجات، تشمل: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وذلك بهدف الحصول على بيانات كمية دقيقة تعكس اتجاهاتهم وآرائهم.

**المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة**

ادارة المعرفة تعني مختلف عمليات تطوير المعارف لدى الأفراد وكذلك اكتساب معارف جديدة بواسطة تدريب وتكوين وتمكين. حيث تم في الاداة البحثية " الاستمارة " اعتماد سلم ليكرت ذو خمس أبعاد مثلا عبارة محايد تعني مؤسستنا لا تولي اهتمام لعملية اكتساب معارف جديدة فهي تحافظ على الإجراءات والمعارف القديمة.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>1. اكتساب المعرفة</b>						
01	تعتمد المنظمة على التدريب والتكوين المستمر لاكتساب المعرفة.					
02	تشجع المنظمة العاملين فيها على البحث والاطلاع على مصادر معرفية جديدة.					
03	يتم توفير الموارد الضرورية (كتب، دورات، إنترنت...) لتسهيل اكتساب المعرفة.					
04	يتم اكتساب المعرفة من مصادر خارجية (خبراء، شركاء، منافسين).					
<b>2. تخزين المعرفة</b>						
05	تتوفر المنظمة على أنظمة حديثة لحفظ وتوثيق المعلومات والمعارف.					
06	يتم تنظيم البيانات والمعلومات بطريقة تسهل الوصول إليها لاحقاً.					
07	تُحدَّث البيانات والمعلومات المخزنة بصفة دورية لتبقى مواكبة للتطورات.					

## قائمة الملاحق

					يتم الحفاظ على المعرفة المكتسبة من الموظفين المغادرين.	08
<b>3. مشاركة المعرفة</b>						
					تشجع المنظمة الموظفين على تبادل المعلومات والخبرات.	09
					تُنظَّم اجتماعات أو ورشات دورية لمشاركة المعرفة بين فرق العمل.	10
					تُستخدم تكنولوجيا الاتصال (مثل البريد الإلكتروني، المنصات الداخلية) لتسهيل تبادل المعرفة.	11
					تُكافأ المبادرات الفردية في مشاركة المعرفة.	12
<b>4. تطبيق المعرفة</b>						
					تُستخدم المعارف المكتسبة في تحسين جودة الخدمات أو المنتجات.	13
					يتم توظيف المعرفة في اتخاذ القرارات الإدارية.	14
					تُعتمد المعرفة لتطوير الحلول وابتكار أساليب جديدة للعمل.	15
					نملك مرونة في تطبيق المعارف الجديدة داخل المنظمة.	16

### المحور الثاني: مقومات بناء المنظمة المتعلمة

المنظمة المتعلمة هي مؤسسة تعمل باستمرار على تعلم وتطوير قدراتها ومعارفها على جميع المستويات، بهدف مواكبة التغيرات التكنولوجية وتقديم خدمات أفضل للمواطنين.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
17	تسعى المنظمة باستمرار لتعلم مهارات وتقنيات حديثة.					
18	تتقبل المنظمة التغيير وتتكيف معه بسرعة.					
19	نملك ثقافة تنظيمية تشجع على التعلم المستمر.					
20	يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرار وتبادل الآراء.					
21	تدعم القيادة عمليات التعلم وتوفر الإمكانيات لها.					

## قائمة الملاحق

					تستخدم المنظمة تجارب السابقة كمرجع للتعلم والتطوير.	22
					توجد آليات لتقييم أداء المنظمة والتعلم من الأخطاء.	23
					تسعى المنظمة لتحقيق الابتكار بناءً على المعرفة المتوفرة.	24
					تشجع المنظمة الموظفين على حضور الدورات التدريبية وورش العمل.	25
					يتم مشاركة المعرفة والخبرات بين مختلف الأقسام بشكل فعال.	26
					يتم توثيق المعرفة المكتسبة من المشاريع والمبادرات للاستفادة المستقبلية.	27
					تشجع المنظمة الموظفين على المبادرة بتقديم الأفكار والتجارب الجديدة.	28
					تُخصص المنظمة وقتًا وموارد لتطوير المهارات الفردية والجماعية.	29
					توجد فرق عمل متعددة التخصصات تتعاون لحل المشكلات وتطوير الأداء.	30
					تُشجّع المنظمة بيئة عمل تُحفّز على التفكير النقدي وحل المشكلات بشكل إبداعي.	31

**المحور الثالث: البيانات الشخصية.**

ضع علامة X في الخانة المناسبة

1/ الجنس:  ذكر  أنثى

2/ العمر:  من 18 الى 30  من 31 الى 40  
 من 41 الى 50  أكثر من 50

3/ المستوى العلمي:  ثانوي  جامعي  دراسات عليا  
أخرى (يرجى التحديد)

4/ مجال الوظيفة الحالية :  محاسبة و مالية  مهندس  تقني سامي  تسويق

حدد بدقة وظيفتك: .....

5/ الخبرة المهنية:  أقل من 5 سنوات  من 5 الى 10 سنوات  
 من 10 الى 15 سنة  أكثر من 15 سنة

جدول رقم (41): قائمة محكمين الاستبيان

الرتبة العلمية	إسم ولقب الأستاذ المحكم
أستاذ مساعد قسم "ب"	شكري منيجل
أستاذ التعليم العالي	حناشي توفيق
أستاذ مساعد قسم "ب"	هاني عبد المالك
أستاذ محاضر قسم "أ"	عمر سعيدان

الملحق رقم (02): نتائج ألفا كرونباخ

الاستبيان ككل

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,887	31

إدارة المعرفة

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,840	16

المنظمة المتعلمة

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,812	15

اكتساب المعرفة

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,628	4

تخزين المعرفة

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,751	4

## قائمة الملاحق

### مشاركة المعرفة

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,736	4

### تطبيق المعرفة

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,637	4

### الملحق رقم (03): Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المنظمة المتعلمة	.135	30	.170	.919	30	.025

a. Lilliefors Significance Correction

### الملحق رقم (04): Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ادارة المعرفة	.188	30	.008	.862	30	.001

a. Lilliefors Significance Correction

### الملحق رقم (05)

#### Descriptive Statistics

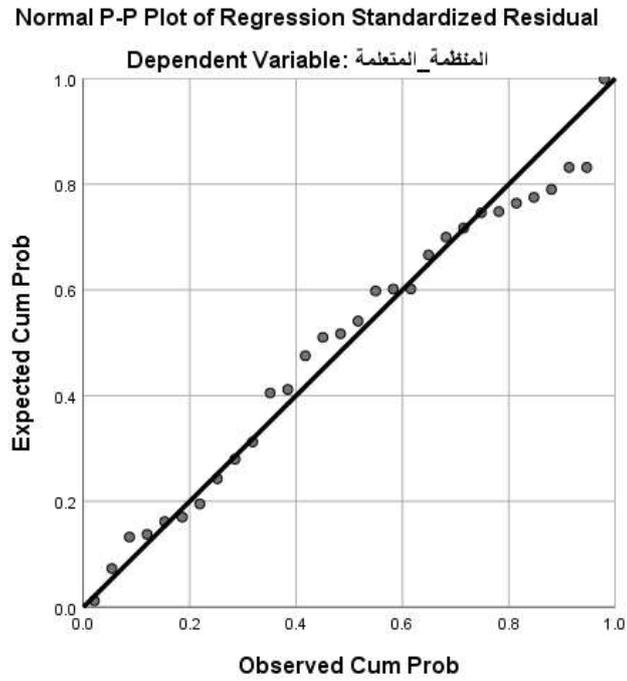
	Mean	Std. Deviation	N
ادارة المعرفة	4.3708	.48605	30
المنظمة المتعلمة	4.4111	.47628	30

#### Correlations

		ادارة المعرفة	المنظمة المتعلمة
ادارة المعرفة	Pearson Correlation	1	.598**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	30	30
المنظمة المتعلمة	Pearson Correlation	.598**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (06)



الملحق رقم (07)

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.060	1	3.060	24.348	.000 <sup>b</sup>
	Residual	3.519	28	.126		
	Total	6.579	29			

a. Dependent Variable: المنظمة\_المتعلمة

b. Predictors: (Constant), تخزين\_المعرفة

الملحق رقم (08)

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.421	.409		5.926	.000
	تخزين_المعرفة	.454	.092	.682	4.934	.000

## قائمة الملاحق

a. Dependent Variable: المنظمة\_المتعلمة

### الملحق رقم (09)

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.139	1	.139	.603	.444 <sup>b</sup>
	Residual	6.440	28	.230		
	Total	6.579	29			

a. Dependent Variable: المنظمة\_المتعلمة

b. Predictors: (Constant), اكتساب\_المعرفة

### الملحق رقم (10)

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	T	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
(Constant)	3.907	.655		5.969	.000					
اكتساب_المعرفة	.119	.154	.145	.777	.444	.145	.145	.145	1.000	1.000

a. Dependent Variable: المنظمة\_المتعلمة

### الملحق رقم (11)

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.038	1	2.038	12.571	.001 <sup>b</sup>
	Residual	4.540	28	.162		
	Total	6.579	29			

a. Dependent Variable: المنظمة\_المتعلمة

b. Predictors: (Constant), تطبيق\_المعرفة

### الملحق رقم (12)

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.394	.854	1.632	.114					
	تطبيق_المعرفة	.645	.182	.557	3.546	.001	.557	.557	.557	1.000

a. Dependent Variable: المنظمة\_المتعلمة

### الملحق رقم (13)

## قائمة الملاحق

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.536	1	1.536	8.527	.007 <sup>b</sup>
	Residual	5.043	28	.180		
	Total	6.579	29			

a. Dependent Variable: المنظمة\_المتعلمة

b. Predictors: (Constant), مشاركة\_المعرفة

### الملحق رقم (14)

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	3.118	.450		6.934	.000					
	مشاركة_المعرفة	.307	.105	.483	2.920	.007	.483	.483	.483	1.000	1.000

a. Dependent Variable: المنظمة\_المتعلمة



# المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور إدارة المعرفة في تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة، بالتطبيق على مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -، حيث اعتُبرت إدارة المعرفة بمكوناتها الأساسية (اكتساب المعرفة، تخزينها، مشاركتها، وتطبيقها) مدخلاً استراتيجياً لدعم التعلم التنظيمي وبناء بيئة مؤسسية قادرة على التكيف مع التغيرات ومواجهة التحديات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدم المنهج الوصفي لتأطير المفاهيم النظرية المرتبطة بإدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة، في حين تم استخدام المنهج التحليلي لاختبار الفرضيات اعتماداً على برنامج SPSS V25 .

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وبناء المنظمة المتعلمة، حيث تبين أن ممارسات تطبيق المعرفة وتخزينها تُعد من أبرز العوامل التي تسهم في دعم قدرات المؤسسة على التعلم التنظيمي، في حين تم تسجيل ضعف في بعد اكتساب المعرفة، مما يشير إلى محدودية استقطاب المعرفة من المصادر الداخلية والخارجية. كما أظهرت النتائج أن مستوى إدارة المعرفة في المؤسسة مقبول بشكل عام، وأن هناك أثراً إيجابياً لإدارة المعرفة على تعزيز أبعاد المنظمة المتعلمة. كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك ممارسات إدارة المعرفة تعود لمتغيري المستوى الوظيفي وسنوات الخبرة، في حين لم تُسجل فروق ذات دلالة تُعزى لمتغيري الجنس أو المستوى التعليمي.

وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تعزيز قدرات المؤسسة في مجال اكتساب المعرفة، وتطوير آليات فعالة لتبادلها وتطبيقها، إلى جانب تحسين البنية التحتية التنظيمية والتقنية، وترسيخ ثقافة التعلم المستمر، بما يسهم في بناء منظمة متعلمة قادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، المنظمة المتعلمة، اكتساب المعرفة، تطبيق المعرفة، التعلم التنظيمي، اتصالات الجزائر - تبسة -.

## Abstract

This study aims to explore the role of knowledge management in enhancing the characteristics of a learning organization, with a practical application at Algérie Télécom – Tebessa Agency. Knowledge management, with its core components (knowledge acquisition, storage, sharing, and application), is considered a strategic approach to fostering organizational learning and building an adaptive work environment. The study adopted a descriptive-analytical methodology: the descriptive method was used to frame the theoretical concepts related to knowledge management and the learning organization, while the analytical method was used to test the hypotheses through the SPSS V25 software.

The findings revealed a statistically significant relationship between knowledge management and the development of a learning organization. Knowledge application and storage practices were identified as key contributors to organizational learning capabilities. However, the dimension of knowledge acquisition was found to be weak, indicating limited efforts to obtain knowledge from both internal and external sources. Overall, the level of knowledge management within the organization was found to be acceptable, and its influence on enhancing learning organization dimensions was confirmed. Additionally, statistically significant differences were observed based on job position and years of experience, while no significant differences were found in relation to gender or educational level.

The study recommends strengthening the organization's capacity for knowledge acquisition, developing effective mechanisms for knowledge sharing and application, improving the organizational and technological infrastructure, and fostering a culture of continuous learning to effectively build a sustainable learning organization.

**Keywords:** Knowledge Management, Learning Organization, Knowledge Acquisition, Knowledge Application, Organizational Learning, Algérie Télécom – Tebessa.