

العنوان:	أثر التشارك المعرفي في تعزيز التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية بمؤسسة إنجاز القنوات "قنغاز" ببومرداس
المصدر:	مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال
الناشر:	جامعة حسبية بن بوعلي الشلف - مخبر تنمية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في الصناعات المحلية البديلة
المؤلف الرئيسي:	بن عمرة، عادل
مؤلفين آخرين:	دربان، أحمد(م. مشارك)
المجلد/العدد:	مج6, ع3
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2020
الشهر:	جانفي
الصفحات:	40 - 57
رقم MD:	1035426
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
اللغة:	Arabic
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	التعلم التنظيمي، التشارك المعرفي، مؤسسة إنجاز القنوات
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/1035426

أثر التشارك المعرفي في تعزيز التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية بمؤسسة إنجاز القنوات "قنغاز" ببومرداس

The Impact of Knowledge Sharing in Enhancing Organizational Learning: A Field Study at KANAGHAZ Company in Bumerdes

عادل بن عمرة، مخبر مستقبل الاقتصاد الجزائري خارج الخروقات، جامعة أحمد بوقرة - بومرداس، طالب دكتوراه، -ad.benamra@univ-boumerdes.dz

أحمد دربان، جامعة أحمد بوقرة - بومرداس، أستاذ محاضر أ، -dorbaneahmed9@gmail.com

تاريخ النشر: 2020/01/30

تاريخ القبول: 2020/01/18

تاريخ الإرسال: 2019/10/20

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التشارك المعرفي بأبعاده (تبادل المعرفة، تدريب العاملين، وفرق العمل) في تعزيز التعلم التنظيمي في مؤسسة إنجاز القنوات "قنغاز" ببومرداس (الجزائر). ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي والتحليلي، حيث تم توزيع (82) استبانة على موظفي المؤسسة محل الدراسة، وتم استرجاع (72) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتشارك المعرفي وأبعاده (تدريب العاملين، وفرق العمل) في تعزيز التعلم التنظيمي في مؤسسة إنجاز القنوات "قنغاز" ببومرداس. وعدم جود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها تبادل المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي في مؤسسة إنجاز القنوات "قنغاز" ببومرداس. وبناء على النتائج التي تم التوصل إليها، تم اقتراح مجموعة من التوصيات لمديري المؤسسة، والتي من الممكن أن تساهم في تعزيز التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التشارك المعرفي، تبادل المعرفة، تدريب العاملين، فرق العمل، التعلم التنظيمي.

تصنيف JEL: M10، D83

Abstract:

This study aimed to identify the impact of knowledge sharing with its dimensions (knowledge exchange, employees training, and work teams) in enhancing organizational learning in (KANAGHAZ) Company in Boumerdes (Algeria). To achieve the objectives of the study, the descriptive and analytical approach was used, and (82) questionnaires were distributed to the employees of the company under study, and (72) valid questionnaires were retrieved for statistical analysis. The study reached a set of results, the most important of which are: There is a statistically significant effect of knowledge sharing and its dimensions (employees training and work teams) in enhancing organizational learning in the company under study. There is no statistically significant effect of knowledge exchange in enhancing organizational learning in the company under study. Based on the results that have been reached, a set of recommendations was proposed for the managers of the company, which can promote organizational learning in the company under study.

Key words: Knowledge sharing, knowledge exchange, employees training, work teams, organizational learning.

Jel Classification Codes : M10, D83

- مقدمة:

تواجه مؤسسات اليوم العديد من التحديات والرهانات المعقدة والناجمة عن الديناميكية المتسارعة لمتغيرات بيئة الأعمال. فالتطورات التكنولوجية الهائلة، وزيادة شدة المنافسة، والندرة في الموارد، قد دفع بالمؤسسات الاقتصادية إلى التوجه نحو تطبيق مفاهيم إدارة المعرفة وتفعيل ممارساتها، وهذا بعد إدراكها لأهميتها الإستراتيجية في خلق وتطوير المزايا التنافسية.

وفي ذات السياق يعد التشارك المعرفي من الوظائف والأنشطة الهامة في إدارة المعرفة، وأحد أهم الآليات والسبل التي تسهم في تنمية معارف ومهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة، وكذا تطوير قدراتهم الإبداعية والابتكارية. لذا فمن المرجح أن يكون للتشارك المعرفي دور جوهري في تحقيق وتنمية التعلم التنظيمي.

حيث يعتبر التعلم التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي أصبحت تحظى بأهمية بالغة لدى مختلف الباحثين والممارسين نظرا للدور الاستراتيجي الذي يلعبه في تحسين الأداء وتحقيق التميز. كما أن بروز ما يعرف بالمنظمات المتعلمة خلال السنوات الأخيرة قد حفز المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على تبني فلسفة التعلم التنظيمي كتوجه جديد يساعد في ترسيخ متطلبات المنظمة المتعلمة، وتحقيق المواكبة الفعالة لكل المتغيرات والمستجدات البيئية.

وعلى ضوء ما تقدم يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما أثر التشارك المعرفي على التعلم

التنظيمي في مؤسسة إنجاز القنوات "قنغاز" بيومرداس؟

ويتفرع عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أثر تبادل المعرفة على التعلم التنظيمي في مؤسسة إنجاز القنوات بيومرداس؟
- ما أثر تدريب العاملين على التعلم التنظيمي في مؤسسة إنجاز القنوات بيومرداس؟
- ما أثر فرق العمل على التعلم التنظيمي في مؤسسة إنجاز القنوات بيومرداس؟

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية التشارك المعرفي والتعلم التنظيمي باعتبارهما من المواضيع الاستراتيجية والحديثة في الفكر الإداري، خاصة وأن مؤسسات اليوم تسعى في ظل حركية متسارعة تشهدتها بيئة الأعمال إلى التحول من مؤسسات تقليدية إلى مؤسسات (منظمات) متعلمة تشجع أعضائها على التعلم المستمر وتحقيق المزايا التنافسية. كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها بكونها من الدراسات القليلة التي تناقش الدور والأثر الذي يلعبه التشارك المعرفي في تعزيز التعلم التنظيمي.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تسليط الضوء على واقع التشارك المعرفي والتعلم التنظيمي في مؤسسة إنجاز القنوات بيومرداس.
- تحديد أثر التشارك المعرفي وأبعاده (تبادل المعرفة، تدريب العاملين، وفرق العمل) في تعزيز التعلم التنظيمي في مؤسسة إنجاز القنوات "قنغاز" بيومرداس.

- الخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تعزيز التعلم التنظيمي في مؤسسة إنجاز القنوات "فناز" بيومرداس.

فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة وأهداف الدراسة تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- الفرضية الرئيسية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتشارك المعرفي بأبعاده (تبادل المعرفة، تدريب العاملين، وفرق العمل) على التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مؤسسة إنجاز القنوات بيومرداس.

وتنبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى (H01): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبادل المعرفة على التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مؤسسة إنجاز القنوات بيومرداس.

- الفرضية الفرعية الثانية (H02): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب العاملين على التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مؤسسة إنجاز القنوات بيومرداس.

- الفرضية الفرعية الثالثة (H03): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مؤسسة إنجاز القنوات بيومرداس.

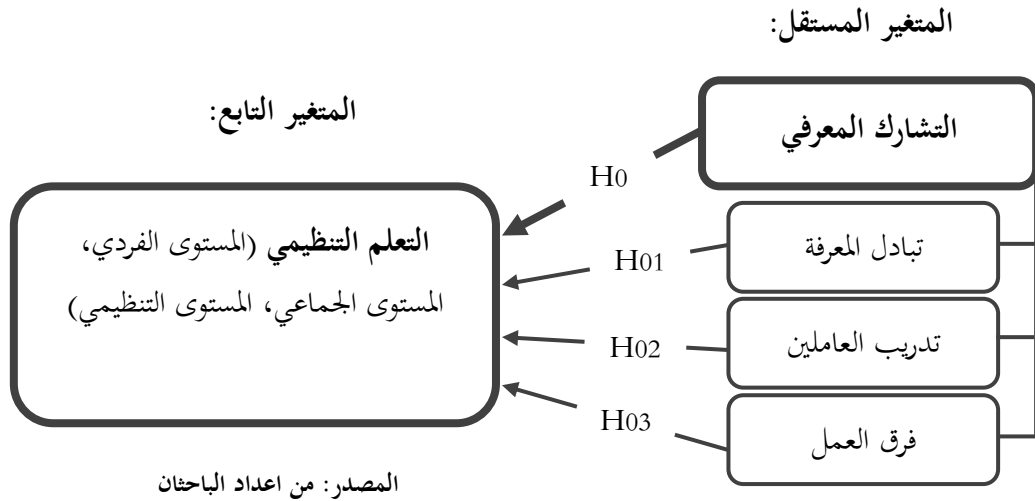
منهج الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة وأسئلتها والأهداف التي تسعى لتحقيقها، تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي. كما تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية حول متغيرات الدراسة.

أنموذج الدراسة:

يتكون أنموذج الدراسة من المتغير المستقل التشارك المعرفي وأبعاده (تبادل المعرفة، تدريب العاملين، وفرق العمل)، والمتغير التابع التعلم التنظيمي. والشكل (1) يوضح ذلك كما يلي:

الشكل (1): أنموذج الدراسة



الدراسات السابقة:

- دراسة (حجقيق و عبيدات، 2014): كان الهدف من هذه الدراسة هو محاولة إبراز مدى تأثير التشارك المعرفي في ممارسة التعلم التنظيمي في مطاحن مجمع عمر بن عمر بقالمة (الجزائر)، حيث تم تطوير نموذجاً يتكون من متغير مستقل يتمثل في التشارك المعرفي ومتغير تابع يتمثل في التعلم التنظيمي بمستوياته الثلاثة (الفردية، الجماعية، والمؤسسية ككل). بعد ذلك تم توزيع استبانة على عينة مكونة من (356) فرد من مجتمع الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى توافر إيجابي للتشارك المعرفي في ممارسة التعلم التنظيمي في المؤسسة المبحوثة.

- دراسة (حامد و أقطي، 2018): كان الهدف من هذه الدراسة هو اختبار الأثر المباشر لثقافة التعلم التنظيمي في سلوك التشارك المعرفي وإستراتيجياته. حيث استهدفت الدراسة عينة عشوائية بسيطة من موظفي مجموعة فنادق جزائرية بلغ حجمها (341) موظف. وبعد التحليل الإحصائي للبيانات، توصلت الدراسة إلى أن إستراتيجية التشارك تفسره ثقافة التعلم التنظيمي بأبعاده الثلاثة: مستوى الفرد، مستوى الجماعة ومستوى المؤسسة. بينما سلوك التشارك في المعرفة تفسره فقط ثقافة التعلم على المستوى الفردي وعلى مستوى المؤسسة.

- دراسة (Yang, 2007): كان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة مدى تأثير التشارك المعرفي والتعلم التنظيمي على الفعالية التنظيمية. حيث تم توزيع الاستبانات على (1200) فرد في (9) فنادق سياحية دولية في تايوان، وتم استرداد (499) استبانة صالحة للاستخدام. وقد توصلت الدراسة إلى أن التشارك المعرفي من شأنه أن يسهل تحويل المعرفة الفردية والجماعية إلى المعرفة التنظيمية، وهذا ما يؤدي بدوره إلى ارتفاع مستوى التعلم التنظيمي، وفي نهاية المطاف إثراء الفعالية التنظيمية.

- دراسة (Iebra Aizpurúa, Zegarra Saldaña, & Saldaña Zegarra, 2011): كان الهدف من هذه الدراسة هو تحليل العلاقة بين التعلم التنظيمي والتشارك المعرفي واختبارها تجريبياً في صناعة الضيافة. حيث تم الاعتماد على عينة مكونة من (244) فرد من مديري شركات الضيافة الإسبانية. وتم استخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM). وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين التعلم التنظيمي والتشارك المعرفي.

- دراسة (Park & Kim, 2018): كان الهدف من هذه الدراسة هو دراسة العلاقات بين القيادة التحويلية وسلوك ومناخ التشارك المعرفي، والثقة بين الأفراد، والتعلم التنظيمي. حيث تم تحليل بيانات (209) فرد من شركة تصنيع في كوريا باستخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها: أن لسلوك التشارك المعرفي أثر إيجابي على التعلم التنظيمي.

- دراسة (Nugroho, 2018): كان الهدف من هذه الدراسة هو بحث آثار الثقافات التعاونية والتشارك المعرفي على التعلم التنظيمي. تم استخدام عينة مكونة من (288) موظف في الجامعات الحكومية في يوجياكرتا بإندونيسيا. وتم استخدام أسلوب المربعات الصغرى الجزئية (PLS). وقد توصلت الدراسة إلى أن التشارك المعرفي والثقافات التعاونية داخل المؤسسة يمكن أن توفر الدعم للتعلم التنظيمي. كما أثبتت الدراسة أن التشارك المعرفي والثقافات التعاونية من بين العوامل المحددة لحدوث التعلم التنظيمي.

من خلال مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، تبين أن هناك عدد محدود من الدراسات التي ربطت بشكل مباشر بين التشارك المعرفي والتعلم التنظيمي، وكانت أغلبها دراسات أجنبية. وما يميز الدراسة الحالية

عن الدراسات السابقة هو تناولها لأثر التشارك المعرفي بأبعاده (تبادل المعرفة، تدريب العاملين، وفرق العمل) على التعلم التنظيمي، واستخدامها لأساليب إحصائية مختلفة عن الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة. بالإضافة إلى ذلك تم إجراء الدراسة الحالية في بيئة مختلفة وقطاع اقتصادي مختلف.

I- الإطار النظري:

I-1- التشارك المعرفي:

I-1-1- مفهوم المعرفة والتشارك المعرفي:

تعد المعرفة واحدة من أهم الموارد الاستراتيجية التي تمكن المؤسسات من الحفاظ على مزاياها التنافسية. لذا فعملية إنشائها وإدارتها جذبت اهتمام مختلف الباحثين والمدربين (Iebra Aizpurúa, Zegarra Saldaña, & Saldaña, 2011). وبشكل عام يمكن وصف المعرفة بأنها "الاستخدام الكامل، والمكثف للمعلومات والبيانات والتي ترتبط بقدرات الإنسان الأصلية والمكتسبة، والتي توفر له الإدراك والتصور والفهم من المعلومات التي يتم التوصل إليها عن طريق البيانات" (خلاصي، 2016، صفحة 94). وهذا يقودنا إلى ضرورة التفرقة بين المعرفة، البيانات، والمعلومات. حيث يرى (Fanfan, 2012) أن البيانات (Data) تمثل حقائق خام دون معنى، أما المعلومات (Information) فهي تلك البيانات التي تم تنظيمها في سياق ذي معنى، في حين توصف المعرفة (Knowledge) بأنها تراكم منظم للمعلومات بشكل هادف.

وفي ذات السياق إن المؤسسات التي تدير المعرفة بشكل فعال سيكون لها فرص أفضل للبقاء في بيئة أعمالها (Chinowsky & Carrillo, 2007)، وبناء على ذلك يمكن وصف إدارة المعرفة بأنها تلك الوظيفة التي يتم فيها خلق المعرفة، واكتسابها، وتشاركها، وتدوينها، واستخدامها من خلال بيئة مواتية لتعزيز الإبداع والأداء التنظيمي للمؤسسة (Shujahat, et al., 2019). وعليه يعتبر التشارك المعرفي (Knowledge Sharing) من أهم وأكثر العمليات الحرجة في إدارة المعرفة، وهو المحدد الأساسي للميزة التنافسية (الحمداني، 2018، صفحة 112). حيث يعرف على أنه "العملية والتي يتم من خلالها إيصال المعرفة الضمنية أو الصريحة إلى الآخرين" (خضر، 2010، صفحة 104). إذ يقصد بالمعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) المعرفة الموجودة في عقول الأفراد والتي يصعب نقلها. أما المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge) فهي المعرفة التي يمكن حفظها في أرشيف المؤسسة (Jain, Sandhu, & Sidhu, 2007, p. 23). كما يمكن تعريف التشارك المعرفي بأنه أنشطة نقل أو نشر المعرفة من فرد أو جماعة أو مؤسسة إلى فرد أو جماعة أو مؤسسة أخرى (Lee, 2001, p. 324). وفي تعريف آخر هو "عملية التفاعل المستمر والمتبادل لأصول المعرفة المنظورة وغير المنظورة بين الأفراد، فرق العمل، جماعات المعرفة في داخل المنظمة، وبين المنظمة والمستفيدين، وبين المنظمات التي تعمل في السوق" (سعد، 2007، صفحة 109). ومن خلال ما سبق يمكن وصف التشارك المعرفي بأنه العملية التي تهدف إلى نقل وتبادل المعارف والخبرات بين الأفراد والجماعات في المؤسسة.

I-2- أهمية التشارك المعرفي:

يعمل التشارك المعرفي على استغلال الكفاءات المحورية للمؤسسة ومساعدتها في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة (الخشالي و الحوامدة، 2019، صفحة 126). كما يساهم التشارك المعرفي في التقليل من التكاليف، وتجنب الأخطاء،

وتطوير القدرة على الإبداع والابتكار، وتحقيق النجاح التنظيمي (Ndegwa, Machuki, Maalu, Awino, & Iraki, 2015). كذلك تبرز أهمية التشارك المعرفي في حاجة المؤسسات لنقل ونشرها المعرفة والتشارك بها في مختلف مستوياتها. كما أن التفاعل بين التكنولوجيا والأفراد له أثره الإيجابي المباشر في زيادة فاعلية توزيع المعرفة، مما يستوجب على المؤسسات في هذا المجال خلق بيئة تنظيمية تتبع سياسة الباب المفتوح والذي يسمح بتدفق المعرفة من مخازنها إلى كافة أنحاء المؤسسة (العسكري، 2013، صفحة 9).

I-3- أبعاد التشارك المعرفي:

تتمثل أبعاد التشارك المعرفي في ما يلي:

I-3-1- تبادل المعرفة (Knowledge Exchange):

إن عملية تبادل المعرفة تسهل نقل ومشاركة المعرفة الصريحة بين الأفراد، كما أن تبادل المعرفة يحدث عندما يكون الفرد على استعداد للمساعدة، وكذا عندما يكون على استعداد للتعلم من الآخرين بهدف تطوير مهارات جديدة. كما أن تبادل المعرفة بين الأفراد يمكنهم من تعزيز كفاءاتهم وتنمية معارفهم (الملا و محسن، 2015، صفحة 154).

I-3-2- فرق العمل (Work Teams):

تتطلب عملية التشارك المعرفي تكوين فريق عمل تسوده الثقة المتبادلة بين الأعضاء، والاتصالات الفعالة، وقدرة الأعضاء على تبادل الأفكار بسهولة (جحيق و عبيدات، 2014، الصفحات 98-99).

I-3-3- تدريب العاملين (Employees Training):

ويشير تدريب العاملين إلى تلك الخبرات التي تستخدم لنقل أو تعديل أو صقل كل أو بعض المعلومات، والمهارات، والمعارف، والاتجاهات الخاصة بالأفراد في المؤسسة (بن عنتر، 2010، صفحة 88).

II- التعلم التنظيمي:

II-1- مفهوم وأهمية التعلم التنظيمي:

على الرغم من قلة الدراسات التي تناولت مصطلح التعلم التنظيمي (Organizational Learning) بسبب حداثة، فقد تعددت وتنوعت تعريفاته ومعانيه، بداية من تعريف (Chris Argyris) عام 1977 وهو من أوائل المهتمين بهذا الحقل، والذي عرف التعلم التنظيمي على أنه تلك العملية التي يتم من خلالها كشف الأخطاء وتصحيحها (الكبيسي، 2005، صفحة 89). أما (Fiol & Marjorie A, 1985) فعرفاه بأنه عملية تحسين العمل من خلال المعرفة والفهم الأفضل. وحسب (Huber, 1991) هو معالجة المعلومات المكتسبة التي ينتج عنها تغيير في الأنماط السلوكية. بينما يرى (Shahin & Zeinali, 2010, p. 189) أن التعلم التنظيمي يشير إلى تطوير معارف جديدة مستمدة من الخبرات المشتركة للأفراد داخل المؤسسة، ويمكنها على التأثير في السلوكيات وتحسين قدرات المؤسسة.

والجددير بالذكر أن مصطلحي "التعلم التنظيمي" و"المنظمة المتعلمة" لا يحملا نفس المعنى. حيث تركز المنظمة المتعلمة (Learning organization) على أنظمة ومبادئ وخصائص المؤسسة التي تتعلم ككيان جماعي، بينما يركز التعلم التنظيمي (Organizational learning) على العملية الفعلية لكيفية حدوث التعلم التنظيمي (Hung, Yang,

(Lien, McLean, & Kuo, 2010, p. 287). وبناء على ما سبق، يمكن وصف التعلم بالتنظيمي بأنه العملية التي يتم من خلالها اكتساب وتطوير مختلف المعارف والأفكار والمهارات والخبرات في المؤسسة. كما تؤكد الأدبيات على أهمية التعلم التنظيمي في تحقيق البقاء للمؤسسة وتفعيل وتطوير أداؤها، وزيادة وتحسين مبيعاتها ونتاجها. والمؤسسات التي تتعلم بسرعة يمكنها أن تحقق المزايا التنافسية (García-Morales, Jiménez-Barrionuevo, & Gutiérrez-Gutiérrez, 2012). حيث أن التعلم التنظيمي هو الطريقة الأفضل لضمان تحقيق التميز التنافسي، وهو الذي يجعل العاملين أكثر وعياً وأفضل خبرة فيما يتعلق بعمليات التشغيل، وبما يدور أو يحدث في مواقع العمل بالمؤسسة. كذلك يعتبر التعلم التنظيمي الوسيلة الوحيدة التي تزيد من كفاءة المؤسسات وقدرتها على التكيف مع مستجدات البيئة التنافسية. لذا فإن تبني المؤسسات للتعلم التنظيمي دليل واضح على تحولها من مؤسسات تقليدية إلى مؤسسات متعلمة تؤمن بأهمية مشاركة العاملين في رسم مستقبل المؤسسة المبني على الثقة والعمل الجماعي والتطوير المستمر (قمري، 2017، صفحة 33).

II-2- أنوع ومستويات التعلم التنظيمي:

II-2-1- أنوع التعلم التنظيمي:

للتعلم التنظيمي العديد من التصنيفات، وفيما يلي سنتناول تصنيف (Chris Argyris) وتصنيف (P. Senge):

II-2-1-1- تصنيف (Chris Argyris):

وينقسم إلى (مصطفى و الخلف، 2017، الصفحات 50-51):

- أ. التعلم أحادي الحلقة (Single-Loop Learning): ويعني عملية تعديل الإجراءات من أجل تصحيح الأخطاء بالاعتماد على الممارسات، والسياسات، والمعايير، وعلى المعلومات المرتدة من التجارب السابقة.
- ب. التعلم ثنائي الحلقة (Double-Loop Learning): ويعد هذا النوع من التعلم أكثر تأثيراً في المؤسسة من التعلم الأحادي الحلقة، حيث يستلزم البحث عن السياسات الوقائية التي تحول دون وقوع المشكلات والأزمات، فهو تعلم مستقبلي أكثر منه انعكاسي أو انفعالي.
- ج. التعلم ثلاثي الحلقة (Triple-loop Learning): وهذا النوع من التعلم يترتب عليه اكتساب المعرفة وإعادة تقويم الأساليب والأنظمة الموجودة، ودراستها دراسة شاملة لتطوير مفاهيم وأسس جديدة.

II-2-1-2- تصنيف (P. Senge):

ويشمل ما يلي (نجم، 2008، الصفحات 252-253):

- أ. التعلم التكيفي (Adaptive Learning): وهو التعلم الذي يتم بالاستجابة للأحداث التي تواجه الأفراد أو المؤسسة. وهذا النوع من التعلم يدور حول التقليد أو الاستنساخ، أي التعلم مما لدى الغير أو من ممارستهم الأفضل، أو منتجاتهم أو خدماتهم.
- ب. التعلم التوليدي (Generative Learning): وهو التعلم الخلاق في التعامل مع عملية التعلم، فإذا كان التعلم التكيفي يقوم على التقليد أو الاستنساخ، فإن التعلم التوليدي يقوم على الإبداع، لأنه يتطلب الأفكار والطرق الجديدة.

II-2-2- مستويات التعلم التنظيمي:

تتمثل مستويات التعلم في المؤسسة في (السالم، 2005، الصفحات 65-66):

II-2-2-1- المستوى الفردي (Individual level):

ويحدث عندما يكتسب الفرد معرفة جديدة أو يكتشف مشكلات ويصححها عن طريق التغيير في السلوك والافتراضات لزيادة قدرته الاستيعابية.

II-2-2-2- المستوى الجماعي (Collective level):

ويحدث في فرق التعلم، والمجموعات الخاصة التي تكتسب المعرفة، وتعمل بشكل دائم على مشاركتها ونقلها بصورة صحيحة لجميع الأعضاء أولاً، ثم إلى المؤسسة.

II-2-2-3- المستوى التنظيمي (Organizational level):

هو الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية، والتي يتم على أساسها تغيير في الإجراءات والأنظمة التي تعيق عملية التعلم وتسبب المشكلات. ويعتمد نجاح المؤسسة على بمدى قدرتها على اكتساب المعلومات والمهارات باستمرار وتبادلها بشكل سريع، والعمل على اكتشاف طاقات التعلم لدى جميع أفرادها، وتقويتها والاستفادة منها بما يخدم المصالح التنظيمية، عندها يمكن أن تتعلم المؤسسة.

II-3- التعلم التنظيمي وعلاقته بالتشارك المعرفي:

إن إدارة المعرفة ومن خلال ممارسات التشارك المعرفي تزيد من مستوى التعلم الفردي والتعلم التنظيمي في المؤسسة (حامد و أظلي، 2018، صفحة 52). كما أن عملية استخراج وإنشاء المعرفة الجديدة تنطوي على التعلم. حيث يشير التعلم إلى اكتساب وتطبيق المعرفة الجديدة، وهذا يعني أن التعلم يعد أحد الجوانب التي يمكن تحقيقها من خلال التشارك المعرفي (Kumaraswamy & Chitale, 2012, p. 310).

وفي ذات السياق يتيح التشارك المعرفي للمديرين الحفاظ على تدفق التعلم الفردي في جميع أنحاء المؤسسة، ودججه في التطبيقات العملية (Yang, 2007, p. 83). كما يمكن للتشارك المعرفي أن يساهم في تعزيز التعلم التنظيمي من خلال توفير المهارات والرؤى والكفاءات لأداء العمل بالشكل المطلوب. حيث أن التعلم التنظيمي يطور كفاءات ومهارات الأفراد العاملين، وهذا بدوره يساهم في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة (Ndegwa, Machuki, Maalu, & Awino, & Iraki, 2015, p. 45).

III - الطريقة والأدوات:

III-1- مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع الإطارات وأعاون التحكم العاملين في مؤسسة إنجاز القنوات (KANAGHAZ) بيومرداس والبالغ عددهم (82) موظف، وهذا حسب احصائيات المؤسسة في 2019. ونظرا لمحدودية مجتمع الدراسة، تم استخدام أسلوب المسح الشامل، حيث تم توزيع (82) استمارة، وتم استرداد (72) استمارة صالحة للدراسة، أي ما نسبته (87.8%) من مجتمع الدراسة. والجدول (1) يوضح وصف المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

الجدول (1): المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	%
الجنس	ذكر	34	47.2
	أنثى	38	52.8
السن	أقل من 30 سنة	26	36.1
	بين 30 سنة و 45 سنة	32	44.4
	أكثر من 45 سنة	14	19.4
المؤهل العلمي	دون جامعي	16	22.2
	جامعي	44	61.1
	ما بعد التدرج	6	8.3
	اخرى	6	8.3
الوظيفة	إطار	46	63.9
	عون تحكم	26	36.1
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	30	41.7
	من 5 إلى 10 سنوات	24	33.3
	11 سنة فأكثر	18	25

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من الجدول (1) أن نسبة الإناث قد بلغت (52.8%)، في حين بلغت نسبة الذكور (47.2%). كما أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي التي تقع بين (30 سنة و 45 سنة) حيث بلغت نسبتها (44.4%)، تليها فئة (أقل من 30 سنة) وفئة (أكثر من 45 سنة) بنسبة (36.1%) و(19.4%) على التوالي. وأما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي فقد كان لمعظم أفراد عينة الدراسة المستوى الجامعي حيث بلغت نسبتهم (61.1%). كما تبين أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من فئة الإطارات، حيث بلغت نسبتهم (63.9%)، بينما بلغت نسبة فئة أعوان التحكم (36.1%). وفيما يتعلق بسنوات الخبرة، فقد كانت الفئة الأكثر تمثيلاً هي الفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (41.7%)، تليها فئة (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) وفئة (11 سنة فأكثر) بنسبة (33.3%) و(25%) على التوالي.

III - 2 - أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة لجمع البيانات الأولية، حيث اشتملت على ثلاثة أجزاء؛ تضمن الجزء الأول المعلومات الديموغرافية لعينة الدراسة (الجنس، العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). وتضمن الجزء الثاني العبارات المتعلقة بقياس المتغير المستقل التشاركي والمعرفي والمكون من (12) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد كما يلي: نقل المعرفة (4) عبارات، تدريب العاملين (4) عبارات، وفرق العمل (4) عبارات. وتم تصميم هذه العبارات بالاعتماد على دراسة (الملا و محسن، 2015). أما الجزء الثالث فقد تضمن العبارات المتعلقة بقياس المتغير التابع التعلم التنظيمي والمكون من (12) عبارة

موزعة على ثلاثة أبعاد كما يلي: المستوى الفردي (4) عبارات، المستوى الجماعي (4) عبارات، والمستوى التنظيمي (4) عبارات. حيث تم تصميم هذه العبارات بالاعتماد على دراسة (بريطل، 2016).

كما وقد صممت الاستبانة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي (Five-point Likert)، وتم إعطاء الأوزان التالية: (غير موافق بشدة = 1، غير موافق = 2، محايد = 3، موافق = 4، موافق بشدة = 5). ومن أجل تشخيص درجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة، تم تحديد طول الفئات التالية: (1-1.79) منخفضة جدا، (1.8-2.59) منخفضة، (2.6-3.39) متوسطة، (3.4-4.19) مرتفعة، (4.2-5) مرتفعة جدا.

III - 3 - أدوات المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة (24). حيث تم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة المتوسط العام لآراء أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة. كما تم استخدام معامل ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، ومعامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis) للتأكد من أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distribution). وللتأكد من عدم وجود تداخل خطي بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) تم استخدام معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance). كما وقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

III - 4 - صدق وثبات أداة الدراسة:

للقوف على صدق أداة الدراسة تم عرضها على مجموعة من الأساتذة الجامعيين والمختصين، وقد تم تعديل وإعادة صياغة بعض العبارات في ضوء ملاحظاتهم ومقترحاتهم. كما تم التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات للاتساق الداخلي ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha). والجدول (2) يوضح ذلك.

الجدول (2): معامل ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) لفقرات المتغير المستقل والتابع

المتغيرات	عدد العبارات	ألفا كرومباخ
تبادل المعرفة	4	0.809
بتدريب العاملين	4	0.773
فرق العمل	4	0.731
التشارك المعرفي ككل	12	0.845
المستوى الفردي	4	0.873
المستوى الجماعي	4	0.759
المستوى التنظيمي	4	0.829
التعلم التنظيمي ككل	12	0.876

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من الجدول (2) أن قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لجميع متغيرات الدراسة قد تراوحت بين (0.731 و 0.876). وفي هذا الصدد يشير (Sekaran & Bougie, 2016, p. 290) إلى أن قيم معامل الثبات التي تزيد عن (0.70) هي قيم مقبولة، والقيم التي تزيد عن (0.80) هي قيم جيدة. وبناء على ذلك يمكن القول أن أداة الدراسة تتمتع بخاصية الثبات والاتساق الداخلي.

IV - النتائج ومناقشتها:

IV - 1 - عرض وتحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة:

IV - 1 - 1 - عرض وتحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول التشارك المعرفي:

يوضح الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير المستقل التشارك المعرفي وأبعاده المتمثلة في: تبادل المعرفة، تدريب العاملين، وفرق العمل.

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتشارك المعرفي وأبعاده

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
تبادل المعرفة	3.06	0.73	متوسطة	3
تدريب العاملين	3.10	0.76	متوسطة	2
فرق العمل	3.79	0.48	مرتفعة	1
التشارك المعرفي ككل	3.32	0.55	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من الجدول (3) أن المتوسط الحسابي للتشارك المعرفي قد بلغ (3.32) وبانحراف معياري قدره (0.55)، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يرون أن ممارسة التشارك المعرفي في مؤسسة أنجاز القنوات "قنغاز" بيومرداس كان بدرجة متوسطة. وفيما يتعلق بأبعاد التشارك المعرفي فقد أظهرت النتائج أن بعد فرق العمل كان في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.79) وبانحراف معياري قدره (0.48). وجاء في المرتبة الثانية بعد تدريب العاملين بمتوسط حسابي بلغ (3.10) وبانحراف معياري قدره (0.76) وبدرجة متوسطة. وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاء بعد تبادل المعرفة بمتوسط حسابي بلغ (3.06) وبانحراف معياري قدره (0.73) وبدرجة متوسطة أيضا.

IV - 1 - 2 - عرض وتحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول التعلم التنظيمي:

يوضح الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع التعلم التنظيمي وأبعاده المتمثلة في: المستوى الفردي، المستوى الجماعي، والمستوى التنظيمي.

الجدول (4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعلم التنظيمي وأبعاده

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
المستوى الفردي	3.27	0.57	متوسطة	1
المستوى الجماعي	2.87	0.69	متوسطة	3

2	متوسطة	0.92	3.01	المستوى التنظيمي
	متوسطة	0.62	3.05	التعلم التنظيمي ككل

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من الجدول (4) أن المتوسط الحسابي للتعلم التنظيمي قد بلغ (3.05) وبانحراف معياري قدره (0.62)، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يرون أن التعلم التنظيمي في مؤسسة انجاز القنوات "قنغاز" بيومرداس كان بدرجة متوسطة. وفيما يتعلق بأبعاد التعلم التنظيمي فقد جاءت جميعها بدرجة متوسطة، حيث أظهرت النتائج أن بعد المستوى الفردي كان في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.27) وبانحراف معياري قدره (0.57). وفي المرتبة الثانية بعد المستوى التنظيمي بمتوسط حسابي بلغ (3.01) وبانحراف معياري قدره (0.92). وفي المرتبة الثالثة والأخيرة بعد المستوى الجماعي بمتوسط حسابي بلغ (2.87) وبانحراف معياري قدره (0.69).

IV – 2 – اختبار فرضيات الدراسة:

من أجل اختبار فرضيات الدراسة تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis). ولكن قبل ذلك؛ كان لابد من إجراء بعض الاختبارات وهذا لمعرفة مدى ملائمة بيانات متغيرات الدراسة لافتراضات تحليل الانحدار المتعدد. وعليه فقد تم استخدام معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis) للتأكد من أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distribution). كما تم استخدام معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتحقق من عدم وجود تداخل خطي وارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity). والجدولان (5) و(6) يوضحان النتائج المتحصل عليها.

الجدول (5): معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis) لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	معامل الالتواء (Skewness)	معامل التفلطح (Kurtosis)
تبادل المعرفة	-0.252	-1.209
تدريب العاملين	-0.608	0.353
فرق العمل	0.169	1.5
التشارك المعرفي ككل	-0.038	-0.670
التعلم التنظيمي ككل	-0.187	-0.637

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من الجدول (5) أن معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة قد تراوحت بين (-0.608 و 0.169)، وأن قيم التفلطح قد تراوحت بين (-1.209 و 1.5). وبما أن قيم الالتواء والتفلطح التي هي بين (0 و ± 2) تعتبر قيم مقبولة (George & Mallery, 2019, p. 115). وبالتالي يمكن القول أن جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

يتضح من الجدول (7) أن للتشارك المعرفي أثر ذو دلالة إحصائية على التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$). حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) بين التشارك المعرفي والتعلم التنظيمي (0.839)، وتشير هذه القيمة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين التشارك المعرفي بأبعاده (تبادل المعرفة، تدريب العاملين وفرق العمل) والتعلم التنظيمي. كما أظهرت نتائج الجدول (7) أن قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.703)، وهذا يعني أن التشارك المعرفي بأبعاده يفسر ما نسبته (70.3%) من التباين في التعلم التنظيمي. أي أن (70.3%) من التغيرات في التعلم التنظيمي ناتجة عن التغيرات في مستويات التشارك المعرفي بأبعاده (تبادل المعرفة، تدريب العاملين، وفرق العمل). وما يؤكد معنوية هذا التأثير هو قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (53.699) وبمستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من (0.05). وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتشارك المعرفي بأبعاده (تبادل المعرفة، تدريب العاملين، وفرق العمل) على التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مؤسسة انجاز القنوات ببومرداس. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (Park & Kim, 2018) و (حجقيق و عبيدات، 2014) اللتين أكدتا على أن التشارك المعرفي يؤثر إيجابيا في التعلم التنظيمي.

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

(H01): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبادل المعرفة على التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مؤسسة انجاز القنوات ببومرداس.

يتبين من الجدول (7) أن بعد تبادل المعرفة ليس له أثر ذو دلالة إحصائية على التعلم التنظيمي. حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (-0.062) وبمستوى دلالة (0.951)، وهي أكبر من (0.05). وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية (H_01) التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتبادل المعرفة على التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مؤسسة انجاز القنوات ببومرداس.

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

(H02): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب العاملين على التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مؤسسة انجاز القنوات ببومرداس.

يشير الجدول (7) أن لبعد تدريب العاملين أثر ذو دلالة إحصائية على التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$). حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (B) (0.509)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تدريب العاملين تؤدي إلى الزيادة ب (0.509) في مستوى التعلم التنظيمي. وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (6.307) وبمستوى دلالة (0.000)، والتي هي أقل من (0.05). وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_02) ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب العاملين على التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مؤسسة انجاز القنوات ببومرداس.

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

(H03): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مؤسسة انجاز القنوات ببومرداس.

يتضح من الجدول (7) أن لبعده فرق العمل أثر ذو دلالة إحصائية على التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$). حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (B) (0.478)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى فرق العمل تؤدي إلى الزيادة ب (0.478) في مستوى التعلم التنظيمي. وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (5.085) وبمستوى دلالة (0.000)، والتي هي أقل من (0.05). وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H03) ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مؤسسة إنجاز القنوات ببومرداس.

وبناء على نتائج اختبار فرضيات الدراسة، تبين أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة المعرفي وأبعاده (تدريب العاملين وفرق العمل) على التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مؤسسة إنجاز القنوات ببومرداس. بينما أظهرت النتائج أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده تبادل المعرفة على التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في المؤسسة محل الدراسة. وعليه فإن تطوير المشاركة المعرفي عن طريق تصميم وتنفيذ سياسات وبرامج فعالة لتدريب العاملين وبناء فرق عمل ناجحة من شأنه أن يساهم في تعزيز التعلم التنظيمي في مؤسسة إنجاز القنوات ببومرداس.

V- الخلاصة:

يعمل التشارك المعرفي في المؤسسة على تنمية وتطوير مستوى التعلم الفردي والتعلم التنظيمي، وهذا من خلال توفيره لمختلف المعارف والمهارات والخبرات لأداء الأعمال بالشكل المطلوب. وقد جاءت هذه الدراسة لمعرفة أثر التشارك المعرفي وأبعاده (تبادل المعرفة، تدريب العاملين، وفرق العمل) في تعزيز التعلم التنظيمي في مؤسسة إنجاز القنوات (KANAGHAZ) ببومرداس (الجزائر). وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- كشفت الدراسة أن مستوى التشارك المعرفي ككل في مؤسسة إنجاز القنوات ببومرداس كان بدرجة متوسطة.
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التعلم التنظيمي ككل في مؤسسة إنجاز القنوات ببومرداس كان بدرجة متوسطة.
- أكدت الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتشارك المعرفي بشكل عام على التعلم التنظيمي في مؤسسة إنجاز القنوات ببومرداس.
- أشارت الدراسة إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده تبادل المعرفة على التعلم التنظيمي في مؤسسة إنجاز القنوات ببومرداس.
- بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده تدريب العاملين على التعلم التنظيمي في مؤسسة إنجاز القنوات ببومرداس.
- كشفت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده فرق العمل على التعلم التنظيمي في مؤسسة إنجاز القنوات ببومرداس.

وبناء على النتائج المتوصل إليها، يوصي الباحثان بما يلي:

- التأكيد على ضرورة زيادة اهتمام الإدارة العليا بالتعلم التنظيمي، وتبني كل الآليات الممكنة لتعزيزه بالمؤسسة.

- العمل على تشجيع التشارك المعرفي بالمؤسسة من خلال تشجيع وترسيخ ثقافة تبادل المعرفة بين الأفراد والجماعات، وتصميم استراتيجية فعالة لتدريب وتطوير العاملين، بالإضافة إلى التركيز على بناء فرق عمل فعالة وناجحة.
- ضرورة توفير مناخ تنظيمي مشجع ومحفز على التشارك المعرفي والتعلم التنظيمي بالمؤسسة.
- تفعيل تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة بالمؤسسة، وهذا من أجل تسهيل عمليات وممارسات التشارك المعرفي والتعلم التنظيمي.
- ضرورة تشخيص وتحليل معوقات التشارك المعرفي والتعلم التنظيمي بالمؤسسة والعمل على الحد منها.
- التأكيد على مشاركة قيادات وإطارات المؤسسة في مختلف التظاهرات العلمية الوطنية والدولية، وكذا العمل على بناء وتعزيز العلاقات مع مختلف الجامعات والمعاهد ومراكز البحث.
- وفي الأخير يقترح الباحثان إجراء المزيد من الدراسات المماثلة للدراسة الحالية على مؤسسات تمارس نشاطها في قطاعات أخرى مثل: المؤسسات الدولية، المؤسسات الخاصة، المؤسسات الخدمية، والمؤسسات التعليمية... إلخ. كما يمكن إجراء دراسات مستقبلية تهدف إلى تحديد ومعرفة أثر متغيرات أخرى في تعزيز التعلم التنظيمي مثل: إدارة الاحتواء العالي، القيادة الإبداعية، الدعم التنظيمي المدرك، إعادة هندسة الموارد البشرية، والروحانية التنظيمية.

المراجع:

- بريطل، فطيمة الزهرة. (2016). أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري دراسة حالة: مؤسسة سوناطراك. أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- بن عنتر، عبد الرحمان. (2010). إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد، الاستراتيجية. عمان: دار اليازوري.
- ججقيق، عبد المالك وعبيدات، سارة. (2014). تأثير التشارك المعرفي في ممارسة التعلم التنظيمي في مطاحن مجمع عمر بن عمر بقالملة. مجلة المؤسسة، 3(3)، 92-107.
- حامد، نور الدين وأقطي، جوهرة. (2018). ثقافة التعلم التنظيمي كأسبقية للتشارك في المعرفة: دراسة ميدانية في مجموعة فنادق جزائرية. مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، 24(3)، 46-62.
- الحمداني، حاتم علي عبد الله. (2018). اثر التشارك المعرفي في استدامة القدرات الديناميكية: بحث تحليلي لعينة من تدريسي كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (54)، 105-130.
- الخشالي، شاكر جار الله والحوامدة، مجد محمد. (2019). التشارك بالمعرفة وأثرها في جودة حياة العمل: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 27(3)، 119-148.
- خضر، مصباح اسماعيل طيطي. (2010). إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- خلاصي، رضا. (2016). مروج إدارة المعرفة. الجزائر: دار هومة.
- السالم، مؤيد سعيد. (2005). منظمات التعلم. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- سعد، غالب ياسين. (2007). إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات. عمان: دار المناهج للنشر.
- العسكري، هناء جاسم محمد. (2013). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى اعضاء الهيئة التدريسية: دراسة تطبيقية في كلية الادارة والاقتصاد. مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، 3(6)، 79-105.
- قمري، حياة. (2017). أثر التعلم التنظيمي على استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال. مجلة الاقتصاد الصناعي، 13(13)، 30-45.
- الكبيسي، عامر خضير. (2005). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- مصطفى، يوسف والخلف، محمد طاهر. (2017). إدارة المنظمات المتعلمة (الدكية). الجزائر: ألفا للوثائق.
- الملا، عبد الرحمن مصطفى طه ومحسن، وسام ياسين. (2015). متطلبات المشاركة بالمعرفة لتعزيز رقابة جودة التدقيق في ديوان الرقابة المالية الاتحادي: بحث ميداني. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 21(86)، 138-172.
- نجم، عبود نجم. (2008). إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات (الإصدار 2). الأردن: مؤسسة الوراق.

- Chinowsky, P., & Carrillo, P. (2007). Knowledge Management To Learning Organization Connection. *Journal of Management in Engineering*, 23(3), 122-130.
- Fanfan, Y. (2012). Knowledge management: Making a core competency in today's business world. *Paper presented at the 3rd International Conference on System Science, Engineering Design and Manufacturing Informatization*, (pp. 118-121). China.
- Fiol, C. M., & Marjorie A, L. (1985). Organizational Learning. *The Academy of Management*, 10(4), 803-813.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040-1050.
- George, D., & Mallery, P. (2019). *IBM SPSS Statistics 25 Step by Step: A Simple Guide and Reference* (15 ed.). New York: Routledge.
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- Hung, R. Y., Yang, B., Lien, B. Y.-H., McLean, G. N., & Kuo, Y.-M. (2010). Dynamic capability: Impact of process alignment and organizational learning culture on performance. *Journal of World Business*, 45(3), 285-294.
- Iebra Aizpurúa, L., Zegarra Saldaña, P. E., & Saldaña Zegarra, A. (2011). Learning for sharing: an empirical analysis of organizational learning and knowledge sharing. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7, 509-518.
- Jain, K. K., Sandhu, M. S., & Sidhu, G. K. (2007). Knowledge Sharing Among Academic Staff: A Case Study of Business Schools in Klang Valley, Malaysia. *Journal of the Advancement of Science and Arts*, 2, 23-29.
- Kumaraswamy, K. S., & Chitale, C. M. (2012). Collaborative knowledge sharing strategy to enhance organizational learning. *Journal of Management Development*, 31(3), 308 - 322.
- Lee, J.-N. (2001). The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. *Information & Management*, 38(5), 323-335.

- Ndegwa, J. W., Machuki, V. N., Maalu, J. K., Awino, Z. B., & Iraki, X. (2015). Knowledge Sharing, Organizational Learning and Performance of Top 100 Medium Enterprises in Kenya. *DBA Africa Management Review*, 5(2), 42-65.
- Nugroho, M. A. (2018). The effects of collaborative cultures and knowledge sharing on organizational learning. *Journal of Organizational Change Management*, 31(5), 1138-1152.
- Park, S., & Kim, E.-J. (2018). Fostering organizational learning through leadership and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 22(6), 1408-1423.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (7th ed.). England: Pearson Education.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7 ed.). West Sussex, UK: Wiley.
- Shahin, A., & Zeinali, Z. (2010). Developing a Relationship Matrix for Organizational Learning and Innovativeness: With A Case Study in a Manufacturing Company. *International Journal of Business and Management*, 5(7), 187-203.
- Shujahat, M., Sousa, M. J., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., & Umer, M. (2019). Translating the impact of knowledge management processes into knowledge-based innovation: The neglected and mediating role of knowledge-worker productivity. *Journal of Business Research*, 94, 442-450.
- Yang, J.-t. (2007). The impact of knowledge sharing on organizational learning and effectiveness. *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 89-90.