

تشارك المعرفة وأثرها في التعلم التنظيمي

دراسة ميدانية على ديوان عام المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية

حسين عبد الله علي بن حفيظ¹، محمد عبد الله أحمد الأشول²

¹مركز إدارة الأعمال للدراسات العليا - جامعة صنعاء

²كلية العلوم الإدارية - جامعة البيضاء

DOI: <https://doi.org/10.56807/buj.v5i5.515>

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تشارك المعرفة بأبعاده (تبادل المعرفة- تدريب العاملين- فرق العمل- والثقافة التنظيمية) في التعلم التنظيمي على مستوى (الأفراد/الجماعة/المنظمة) بالمؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، ولتحقيق هدف الدراسة واختبار فرضياتها تم تطوير استبانة كأداة قياس لغرض جمع البيانات من عينة الدراسة التي بلغ عدد أفرادها (308) موظفين من مجتمع الدراسة البالغ (1543) موظفاً حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أساليب الاختبار الإحصائية المناسبة للدراسة، حيث جرت معالجة البيانات بواسطة برنامج (SPSS). توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة بأبعاده (تبادل المعرفة، تدريب العاملين، فرق العمل، الثقافة التنظيمية) على التعلم التنظيمي على مستوى (الأفراد/الجماعة/المنظمة) في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، كما توصلت الدراسة إلى أن تأثير تطبيق أبعاد التشارك المعرفي على التعلم التنظيمي في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية متفاوت، فقد جاء بُعد الثقافة التنظيمية الأعلى تأثيراً على التعلم التنظيمي، يليه بُعد فرق العمل، يليه بعد تبادل المعرفة، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد تدريب العاملين. الكلمات المفتاحية: المعرفة-التعلم التنظيمي.

Knowledge sharing and its impact on organizational learning: A field study on the General Office of the Yemeni General Telecommunications Corporation

Abstract

The study aimed to identify the impact of knowledge sharing in its dimensions (knowledge exchange - employee training - work teams - and organizational culture) on organizational learning at the level (individual/group/organization) in the Yemeni General Telecommunications Corporation. To achieve the aim of the study and test its hypotheses, a questionnaire was developed as a tool for the purpose of data collection from the study sample, which consisted of (308) employees from the study population of (1,543) employees, who were selected by a stratified random method. The study relied on the descriptive analytical approach, and appropriate statistical testing methods were used for the study. The data was processed using a program (SPSS).

The study reached several results, the most important of which is: There is a statistically significant impact of knowledge sharing in its dimensions (knowledge exchange, employee training, work teams, organizational culture) on organizational learning at the level (individuals/group/organization) in the Yemeni General Telecommunications Corporation. The study also found, however, that the impact of applying the dimensions of knowledge sharing on organizational learning in the Yemeni General Telecommunications Corporation varied. The organizational culture dimension had the highest impact on organizational learning, followed by the work teams dimension, followed by the knowledge exchange dimension, and the employee training dimension came in last place.

Keywords: Knowledge- organizational learning

1. المقدمة:

يعتبر التعلم التنظيمي أحد الخيارات الاستراتيجية لنجاح المنظمات في القرن الحالي، نظراً للدور الاستراتيجي الذي يلعبه في تحسين الأداء وتحقيق التميز. والتعلم التنظيمي هو العملية التي يتم من خلالها رصد المعلومات الناتجة عن الخبرات المتراكمة في ذاكرة المنظمة للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها، وكذلك إحداث التغيير المخطط، وإعدادها لتكون قابلة للتكيف مع التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة وبالسرية المناسبة، ومنه تميز المنظمات الراغبة في النجاح ببيئة تنافسية تتغير باستمرار. كما المشكلة الأساسية التي تواجه إدارة المعرفة ترتبط بموضوع تشاركها مع الآخرين وليس باكتسابها أو إنتاجها أو ابتكارها أو تنظيمها، لكون تشارك المعرفة مع الآخرين يعني تجاوز صعوبات عديدة ومعالجة معوقات ومحددات بشرية، خاصة إذا كان تشارك المعرفة يرتبط بالخبرة والمهارة الفردية المكتسبة، لذلك يعتبر الكثير من المتخصصين في مجال إدارة المعرفة عملية (تشارك المعرفة) واحدة من أهم عمليات إدارة المعرفة، لما لها من دور كبير في نقل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأفراد مما يؤدي إلى توليد المعرفة ونموها.

لقد أضحت المعرفة في العقود الأخيرة أحد الموارد الأساسية والمهمة للمنظمة، وقد كان للعلم والمعرفة الشرسية بين منظمات الأعمال الدولية والتطور التكنولوجي والثورة الرقمية دور كبير في ظهور اقتصاد قائم على المعرفة، مما يجبر المنظمات على الابتعاد عن التقليدية واعتماد نهج يستند إلى نظام إدارة المعرفة الذي يعمل على اكتشاف وإنشاء وتخزين المعرفة المتعلقة ببيئة المنظمة الداخلية والخارجية، ومن ثم مشاركة هذه المعرفة وصولاً إلى تحقيق الميزة التنافسية.

لا شك أن ما نراه اليوم من إخفاق بعض المؤسسات في تقديم خدماتها للمستفيد سواءً أكانت حكومية أو أهلية إنما هو ناتج عن عدم اتخاذ المعرفة كنهج للتعلم التنظيمي، وكذلك احتكار المعلومات وشخصنتها في نظرية المسؤول الفرد الذي يمارس أنشطته هو وليس أنشطة المؤسسة متجاوزاً الأهداف التي أنشئت من أجلها وأصبحت طي النسيان.

لذا تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على جانب مهم جداً وهو دراسة تشارك المعرفة وأثره في التعلم التنظيمي على العاملين في ديوان عام المؤسسة العامة للاتصالات.

2. مشكلة الدراسة:

يواجه قطاع الاتصالات في اليمن موجه كبيره من التحديات والتحويلات السريعة بسبب العديد من التغيرات وفي مقدمتها التغيرات التكنولوجية التي ساهمت في قيام الثورة المعلوماتية التي تعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة والاستخدام الأمثل للمعلومات، وبالتالي أصبحت المعرفة

والعمل على انتشار ثقافة التعلم داخل قطاع الاتصالات من المصادر الرئيسية لتحقيق الميزة التنافسية. ويؤكد ذلك ما أشارت إليه دراسة (Salama, 2017) بأن المنظمات لا بد أن تقوم بإدارة المعرفة وإتباع ممارسات تعزز من قدرتها على التعلم وذلك لضمان بقائها واستمراريتها في بيئة شديدة التنافس. ودراسة (الحيمي، 2017) التي أوصت بالعمل على دعم عملية التعلم التنظيمي في المؤسسة العامة للاتصالات عن طريق وضع السياسات التي تساعد الموظفين على عملية التعلم من جهة، وتهيئة الظروف اللازمة لعملية التعلم من جهة أخرى، والعمل على تنمية الاستقلالية الذاتية للعاملين، وذلك من خلال التمكين الإداري والتفويض، وإعطائهم صلاحيات تتناسب مع ما يؤدونه من أعمال. تم إجراء دراسة استطلاعية من خلال مقابلات أجريت مع مجموعة موظفين من ذوي الوظائف الإشرافية والتنفيذية في المؤسسة العامة للاتصالات، لوحظ أن هناك معوقات تواجه التعلم التنظيمي في المؤسسة منها: كثرة الأعباء الوظيفية مما لا يتيح الوقت الكافي للتفرغ للتعلم والاطلاع. والهيكل التنظيمي التقليدي الذي يؤكد على إتباع الهرمية والتسلسل الوظيفي والذي يحول في كثير من الأحيان دون تدفق المعلومات وعدم اتاحتها للجميع. وكذلك وجود بعض من القيادات التقليدية التي تحتكر جميع المعلومات لديها فهي لا تقبل على التعلم وتغلق على نفسها بما تعرفه. بالإضافة إلى ذلك يوجد ضعف في ثقافة المؤسسة التي تحول دون تشجيع الأفراد على التعلم.

ونظراً لندرة الدراسات التي تناولت التشارك المعرفي والتعلم التنظيمي، في قطاع الاتصالات اليمنية على حد علم الباحثين، وعدم وجود دراسات تجمع بين المتغيرين في أنموذج واحد، مما يدل على وجود فجوة معرفية ومكانية، تتعلق بأثر تشارك المعرفة في التعلم التنظيمي في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية.

ومن هذا المنطلق فقد برزت الحاجة إلى تناول هذا الموضوع والسعي في ردم تلك الفجوة البحثية وذلك من خلال الإجابة على التساؤل الرئيس التالي:

✓ ما أثر تشارك المعرفة بأبعاده على التعلم التنظيمي في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية؟

وينبثق من هذا السؤال التساؤلات الفرعية التالية:

(1) - ما مستوى تطبيق تشارك المعرفة في المؤسسة العامة للاتصالات؟

(2) - ما مستوى التعلم التنظيمي في المؤسسة العامة للاتصالات؟

(3) - ما أثر تشارك المعرفة بأبعاده (تبادل المعرفة- تدريب العاملين- فرق العمل- الثقافة التنظيمية) في التعلم التنظيمي على مستوى (الأفراد/الجماعة/المنظمة) في المؤسسة العامة للاتصالات؟

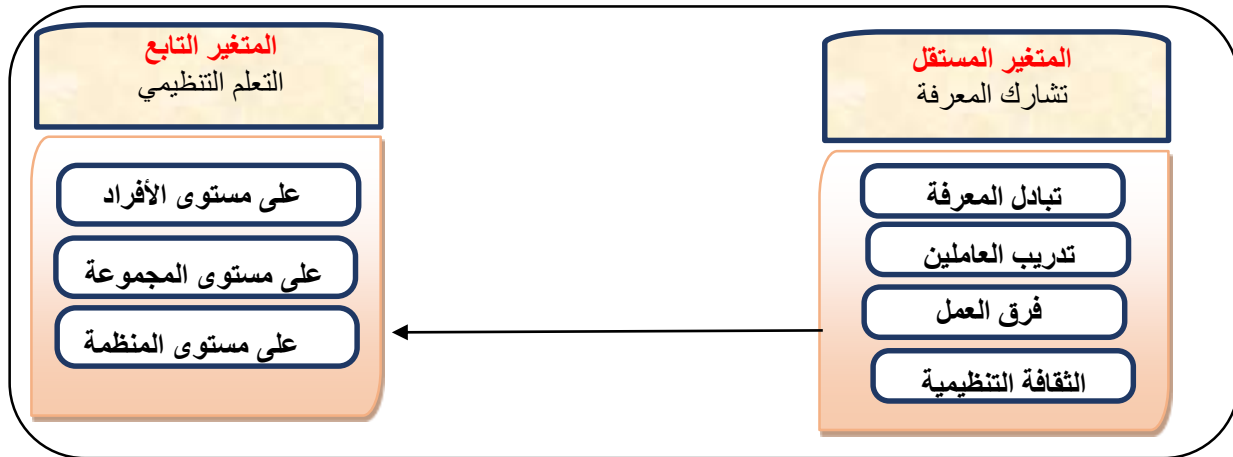
4. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من أهمية متغيري الدراسة وحدثاتها كونها من المداخل الإدارية الحديثة التي تسعى المنظمات إلى تبنيها وتطبيقها ولا يوجد دراسات محلية ربطت (تشارك المعرفة والتعلم التنظيمي). ويمكن اعتبار نتائج هذه الدراسة عنصراً مساعداً للباحثين لمقارنة النتائج مع مؤسسات أخرى وكذلك في إعداد الأبحاث والدراسات التفصيلية ودراسة المزيد من المتغيرات الأخرى مع متغيرات الدراسة الحالية. وقد تفيد نتائجها الإدارية العليا بالمؤسسة العامة للاتصالات في توسيع مشاركة المعرفة وتوفير البيئة اللازمة لإحداث التعلم التنظيمي على جميع المستويات ومن ثم التحول إلى المنظمة المتعلمة. وكذا الخروج بتوصيات تساهم في تطوير خبرات العاملين ومعارفهم خاصة في مجال التعلم التنظيمي.

5. نموذج الدراسة:

لتوضيح متغيرات الدراسة ومحاورها ومكوناتها، فقد تم تصميم نموذج لذلك بناءً على الاطلاع ومراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ومن هذه الدراسات (بن عمرة ودربان، 2020 - خيرة، 2010 - جبيق جيق، 2017 - مشاركة وآخرون، 2022) وتم التوصل إلى بناء النموذج والشكل (1) يوضح ذلك كما يلي:

شكل رقم (1) أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

6. فرضيات الدراسة:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبادل المعرفة على التعلم التنظيمي على مستوى (الأفراد/ الجماعة/ المنظمة) في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب العاملين على التعلم التنظيمي على مستوى (الأفراد/ الجماعة/ المنظمة) في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية.

(4) هل توجد فروق في إجابات الباحثين تجاه تشارك المعرفة والتعلم التنظيمي في المؤسسة العامة للاتصالات تُعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، المستوى الوظيفي، طبيعة العمل)؟

3. أهداف الدراسة: تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

(1) التعرف على واقع تطبيق تشارك المعرفة بأبعاده في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية.

(2) التعرف على مستوى التعلم التنظيمي في المؤسسة العامة للاتصالات.

(3) التعرف على أثر تشارك المعرفة بأبعاده (تبادل المعرفة، تدريب العاملين، فرق العمل، الثقافة التنظيمية) في التعلم التنظيمي على مستوى (الأفراد/ الجماعة/ المنظمة) في المؤسسة العامة للاتصالات.

(4) الكشف عن الفروق في إجابات الباحثين تجاه تشارك المعرفة والتعلم التنظيمي في المؤسسة العامة للاتصالات، التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، المستوى الوظيفي، طبيعة العمل).

(5) الخروج بتوصيات تساهم في تطوير خبرات العاملين ومعارفهم خاصة في مجال التعلم التنظيمي.

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة بأبعادها (تبادل المعرفة، تدريب العاملين، فرق العمل، الثقافة التنظيمية) على التعلم التنظيمي على مستوى (الأفراد/ الجماعة/ المنظمة) في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية.

وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

ويعرف الباحثان تشارك المعرفة بأنه: عملية نقل وتبادل المعارف والخبرات بين مجموعة من الموظفين عبر وسائل وأدوات مختلفة تؤدي إلى خلق معارف جديدة وتدعم المخزون المعرفي للمؤسسة.

7-1-2 أهمية التشارك المعرفي:

■ يشكل الأساس الذي يضمن تميز المؤسسات ويدعم عملية الإبداع فيها؛ مما يؤدي إلى توليد معرفة جديدة ويمكن القول: إن لتشارك المعرفة أهمية خاصة، فهناك دوما حاجة لنقل المعرفة، نشرها وتبادلها في مختلف أنحاء المؤسسة، فاليوم يعتبر خلق وتطبيق المعرفة الجديدة هو الأساس لبقاء معظم المؤسسات، كما أن أهمية المعارف لا ترجع إلى أهمية المعرفة بحد ذاتها بقدر ما ترجع إلى القيمة التي تخلقها هذه المعرفة، والتي تشكل هدف تشارك المعرفة (بورغدة ودريس، 2015، ص846-ص847).

■ إن تطبيق التشارك في المعرفة يؤدي إلى تفعيل الابتكار، عمليات الإنتاج، التصميم التنظيمي، وجودة المنتجات (Jain et al, 2007, P:24).

■ يساهم التشارك في المعرفة من رفع الفعالية، الإنتاجية، الجودة، والابتكار، وبالتالي تحسين أداء المنظمة، تحسين عملية اتخاذ القرار، وتحسين العمليات (Mehrabani & Mohamad 2011, P:174).

■ كما أظهرت دراسة أجراها Dyer و Nobeoka أن تشارك المعرفة يساعد جماعات العمل على العمل سوياً، ويسهل تبادل المعرفة، ويعزز القدرة على التعلم التنظيمي ويزيد القدرة على تحقيق الهدف الفردي وكذلك التنظيمي (Mansor & Salleh 2015, P:287).

● أن تشارك المعرفة مكون مهم في إدارة المعرفة، كونه يساعد في أسر مخزون المعرفة المتاحة في المنظمة، وزيادته مع مرور الوقت، تشارك المعرفة هو مجموع العمليات الموحدة الحاسمة بالنسبة للمؤسسة، فالمعرفة إذا لم يتم تشاركها، فالموارد المجمعة المتاحة ضمن فريق تبقى دون استعمال (Srivastava & Locke 2006, P:1241).

7-1-3 التعلم التنظيمي: يعد التعلم التنظيمي مصطلحاً حديثاً وظهرت أولى محاولات تحديد مفهومه في نهاية العقد السادس من القرن العشرين على يد (سيمون Simon). وقد عرّفه بأنه: " الإدراك المتنامي للعاملين بالمشكلات التنظيمية وتحديد العمل على معالجتها وبما ينعكس على كفاءة مخرجات المنظمة ذاتها " (هيجان، 1998، ص678). كما عرّف Argris التعلم التنظيمي بأنه: " تلك العملية التي يتم من خلالها اكتشاف الأخطاء وتصحيحها " (عفيف، 2017، ص2). وعرف (Aizpurúa, et al, 2011, p.510) التعلم التنظيمي بأنه: تلك العملية المؤدية إلى تحسين العمل من خلال اكتساب المعرفة والفهم الأفضل.

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على التعلم التنظيمي على مستوى (الأفراد/ الجماعة/ المنظمة) في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية.

4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي على مستوى (الأفراد/ الجماعة/ المنظمة) في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية.

7. الإطار النظري والدراسات السابقة:

7-1-1 الإطار النظري:

7-1-1 مفهوم التشارك المعرفي: يعتبر التشارك المعرفي مفهوماً أساسياً من مفاهيم إدارة المعرفة، ويتمثل في تلك الخطوة الطوعية التي تحتوي على نقل وتحويل وتبادل المعارف والخبرات بين طرفين أو أكثر من خلال التفاعل الاجتماعي، تنتج عنه معارف جديدة تعود بالنفع على الأفراد والمؤسسة (زعر، 2020، ص28). وقد اختلف الباحثون في الاتفاق على تعريف محدد للتشارك المعرفي، لذا يمكن استعراض بعض من هذه المفاهيم كالتالي:

- عرّف أوزبيك وتوبلو (Ozbebek, Toplu, 2011. P 71) تشارك المعرفة على أنه: مجموعة من السلوكيات للأفراد، ترتبط بتبادلهم لخبراتهم ومعارفهم في مجال العمل مع أعضاء المؤسسة الآخرين. "ومنهم من ينظر إليه كعملية يتم من خلالها تبادل الأفكار، والمعارف والخبرات والمعلومات وترتبط بقدرة الفرد على تحويل معارفه الظاهرة والضمنية للآخرين. مثل مناف ومرزوقي" (Manaf, Marzuki, 2009, p:7).

- ويُعرف بأنه: العملية التي يتم من خلالها تداول مختلف أنواع المعرفة ونقلها بين الأفراد داخل المنظمة، بحيث تؤمن التعاون الجماعي بينهم وتساعد في العمل والوصول في آن واحد إلى الوثيقة نفسها ومن مواقع مختلفة ومن ثم التنسيق بين نشاطاتهم (ياسين، 2007، ص128).

- كما يُعرف: مجموعة من الأنشطة التي تشمل جمع واستيعاب ونقل المعلومات بين المنظمات والعاملين بهدف خلق المعرفة التنظيمية وتطويرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة واكتساب ميزة تنافسية (مصطفى، 2020، ص795).

- وفي تعريف آخر نجد أن تشارك المعرفة يتعلق "بالنقاط، تنظيم، إعادة استعمال ونقل الخبرات المعرفية التي تكون ضمن المؤسسة، وجعل هذه المعرفة متاحة للآخرين في العمل" (Nghah & Jusoff, 2009, p. 218).

- التشارك المعرفي: هو قدرة العاملين بالمؤسسة على تبادل الخبرات ومعارف الخبراء والقيم والمعلومات والأفكار بحيث تهدف إلى خلق وإدراج الخبرات والمعلومات الجديدة (Villamizar, & Zapata, 2014, p:67).

دراسة (عبد النعيم، 2023) بعنوان: تصور مقترح لدور التشارك المعرفي في تعزيز الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان.

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لدور التشارك المعرفي في تعزيز الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان، وقد استخدمت الدراسة كل من المنهج الوصفي الارتباطي ودراسة الحالة، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وبلغت عينة الدراسة (130) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة توافر التشارك المعرفي بجامعة أسوان من وجهة نظر أفراد العينة بأبعاده الخمسة (القيادة الجامعية، والثقافة التنظيمية، والثقة بين أفراد المجتمع الجامعي، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وفرق العمل جاءت بدرجة متوسطة، وأن درجة توافر الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان بأبعاده الثلاثة (الولاء التنظيمي العاطفي، والولاء التنظيمي المستمر، والولاء التنظيمي الأخلاقي) (المعياري) جاء بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة التشارك المعرفي وتعزيز مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة أسوان.

دراسة (الطائي وآخرون، 2023) بعنوان: القيادة الموجهة بالمعرفة وإسهامها في إحداث التجديد الاستراتيجي باعتماد الدور الوسيط للتعليم التنظيمي والتفكير الاستراتيجي: دراسة استطلاعية في شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الموجهة للمعرفة كأحد الأساليب القيادية الحديثة التي تتخذ المعرفة نقطة انطلاق لإنجاز نشاطها في تحقيق التجديد الاستراتيجي من خلال متغيرين وسيطين هما التعلم التنظيمي والتفكير الاستراتيجي، تم اختيار شركة الاتصالات المتنقلة "آسياسيل" وتكونت عينة الدراسة من (264) فرداً كعينة عشوائية، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات اللازمة ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مساهمة القيادة الموجهة معرفياً في تحقيق التجديد الاستراتيجي تكون إيجابية من خلال متغيري التعلم التنظيمي والتفكير الاستراتيجي.

دراسة (الدغل وعمران، 2023) بعنوان: أثر أبعاد التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بشركات التأمين التكافلي بالقاهرة الكبرى.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التعلم التنظيمي بأبعاده الأربعة على الأداء الوظيفي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استقصاء تم توزيعه على عينة عددها (300) مفردة من موظفي شركات التأمين التكافلي بالقاهرة الكبرى، وتم اختيار العينة من مجتمع بلغ (1350) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي معنوي للتعلم

ويرى (هيوبر) أن التعلم التنظيمي هو توظيف للمعلومات والمعارف المكتسبة لتغيير الأنماط السلوكية (Huber, 1991, P:89).

ويرى (السالم) بأن "عملية التعلم التنظيمي: هي جهد متواصل تمارسه المنظمة في بناء وتنظيم المعرفة وتحسينها بهدف الوصول إلى معانٍ مشتركة يمكن الاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها. ومزية هذا الجهد المتواصل أنه مشتق أساساً من خبرات وتجارب أعضاء المنظمة" (السالم، 2005، ص49).

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.

مما سبق يُعرّف الباحثان التعلم التنظيمي في الدراسة الحالية بأنه: تعلم الفرد وتعلم الجماعة وتعلم المؤسسة بمجالات مختلفة لتنمية قدراتهم التي تساعدهم في إنجاز الأعمال وتمكنهم من تحسين وتطوير أدائهم وبالتالي تحسين خدمات المؤسسة.

4-1-7 أهمية التعلم التنظيمي:

- تبرز أهمية التعلم التنظيمي في كونه الطريق الوحيد لنشر المعرفة داخل المؤسسة، فلا تكون حكرًا على فرد دون غيره أو مجموعة دون الأخرى، فهو يحوّل المؤسسة بأسرها إلى آلة تعلم مستمر ومرن في أي وقت وفي أي مكان وعلى جميع المستويات (مراد، 2012، ص54).

- ويرى (Skerlavaj et al, 2007. P:348) أن المنظمة التي تملك تعلم قوية تكون جيدة في خلق المعرفة، واكتسابها ونقلها، وكذلك في تعديل السلوك بما يعكس هذه المعرفة الجديدة وحسب ما هو مطلوب.

- يشجع التعلم التنظيمي الانفتاح على المحيط الخارجي، وبذلك تتمكن المنظمات من الاستجابة إلى المتغيرات ورصدها (رحمون وآخرون، 2019، ص521).

فيما أشار (البواردي، 2020، ص228) أنه يستخدم لمواجهة التغيرات التي تواجه المنظمة وتلبية احتياجات عملائها وخلق فرصاً للميزة التنافسية، ويحول المنظمة إلى وحدة تعلم تملك رؤية مشتركة في تأثيرات فروع المعرفة المختلفة، ويهتم بتوليد المعارف أو توظيفها أو تسويقها والتي بدورها تنتقل المنظمات إلى إطار مؤسسي لتعلم العاملين فيها.

وقد تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالتعلم التنظيمي بوصفه ضرورة استراتيجية ملحة لتقدم المنظمات وبقيائها، إذ يسهم بشكل حاسم في التعامل مع التغيير وعدم التأكد البيئي، ويخلق فرصاً للميزة التنافسية، (Bratton & Gold, 2012: 314).

2-7 الدراسات السابقة:

التنظيمي كمتغير مستقل بأبعاده الأربعة: اكتساب المعلومات، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات، الذاكرة التنظيمية على الأداء الوظيفي (كمتغير تابع) في القطاع محل الدراسة.

دراسة (الفرجاني والطيرة، 2023) بعنوان: **التعلم التنظيمي وعلاقته بالرشاقة التنظيمية: دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الأفريقية - بنغازي.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التعلم التنظيمي وأبعاده (التعلم التكيفي، التعلم التوليدي)، ومستوى الرشاقة التنظيمية وأبعاده (الاستشعار، اتخاذ القرار، الممارسة) في شركة الخطوط الجوية الأفريقية بمدينة بنغازي، كما هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعية واتجاه العلاقة بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية وأبعادهما بالشركة، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، ولتحقيق أهدافها تم تطوير استمارة الاستبانة استناداً على بعض الدراسات السابقة، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (220) موظفاً وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة حجمها (140) موظفاً، كما تم تحليل البيانات باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى متوسط من التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية وأبعادهما بالشركة، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية وأبعادهما.

دراسة (مشاركة وآخرون، 2022) بعنوان: **أثر التشارك المعرفي في تعزيز التعلم التنظيمي في شركة الكهرباء والغاز سونغاز - ورقلة.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التشارك المعرفي في تعزيز التعلم التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونغاز ورقلة، وتم قياس التشارك المعرفي من خلال تبادل المعرفة، نقل المعرفة، تحويل المعرفة، أما بالنسبة للتعلم التنظيمي، فقد تم قياسه من خلال ديناميكية التعلم، تطوير العمل الفرقي، إدارة المعرفة، تطبيق التكنولوجيا، وكان المنهج المتبع هو المنهج الوصفي، أما الأداة فتمثلت في الاستبيان الذي شمل 35 فقرة، وانتهت الدراسة إلى جملة من النتائج منها هناك اهتمام متوسط بالتشارك المعرفي واهتمام مرتفع بالتعلم التنظيمي في الشركة محل الدراسة، وأن كل من تحويل المعرفة وتبادل المعرفة يؤثران في تعزيز التعلم التنظيمي.

دراسة (المنزوع، 2021) بعنوان: **دور إدارة المواهب في تعزيز التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المواهب في تعزيز عملية التعلم التنظيمي في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم تصميم استبانة وزعت على عينة الدراسة البالغة (611) موظفاً ممن هم بدرجة (مدير

عام، مدير إدارة، رئيس قسم) وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لتمثيل المجتمع بشكل سليم البالغ (196) موظفاً خلال العام 2019م، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للوصول للنتائج المطلوبة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لأبعاد إدارة المواهب مجتمعة (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، إدارة أداء المواهب) في تعزيز عملية التعلم التنظيمي، وكذلك وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المواهب مجتمعة ومنفردة (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، إدارة أداء المواهب) في تعزيز عملية التعلم التنظيمي.

دراسة (Meher, J. R., & Mishra, R. K. 2021) بعنوان:

Examining the role of knowledge sharing on employee performance with a mediating effect of organizational learning

اختبار دور مشاركة المعرفة في أداء الموظف مع تأثير الوسيط التعلم التنظيمي

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة إسهام أبعاد المتغير المستقل (مشاركة المعرفة، الذكاء التنظيمي، الثقافة التنظيمية) في أداء الموظف في ظل وجود المتغير الوسيط (التعلم التنظيمي). تم تطبيق الدراسة على 354 شركة من شركات تكنولوجيا المعلومات في الهند، وجمعت البيانات الأولية من خلال أداة استبيان، وتم تحليل البيانات من خلال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (23) وتحليل هياكل العزوم، تم إجراء تحليل المسار لاختبار تأثيرات المتغير المستقل والمتغير الوسيط على المتغير التابع. وتوصلت النتائج إلى أن التعلم التنظيمي يتأثر بممارسات إدارة المعرفة والذي ينعكس بدوره على أداء الموظف.

دراسة (زعر، 2020) بعنوان: **أثر أبعاد التشارك في المعرفة على جودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين في وزارة التربية والتعليم بقطاع غزة.**

هدفت الدراسة إلى بيان أثر أبعاد التشارك المعرفي على جودة الحياة الوظيفية، تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، والمنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي وزارة التربية والتعليم بقطاع غزة والبالغ عددهم (382) موظفاً وموظفة، واستخدم الباحث طريقة الحصر الشامل، ومن أجل تحقيق ذلك وزعت (382) استبانة تم استرداد (288) استبانة حيث بلغت نسبة الاسترداد (75.4%) وتم استخدام برنامج (SPSS) الإحصائي لتحليل البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى التشارك بالمعرفة لدى عينة الدراسة كان مرتفعاً، كما أظهرت أن مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى عينة الدراسة كان متوسطاً، وأن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند

سلطت هذه الدراسة الضوء على مدى استعداد أعضاء هيئة التدريس لممارسة التشارك المعرفي داخل الجامعات الباكستانية، وتحديد دور ثقافة العمل والالتزام التنظيمي في رغبة أعضاء هيئة التدريس في مشاركة المعرفة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد بلغت عينة الدراسة 1130 عضواً من أعضاء هيئة التدريس من 13 جامعة، وقد تم اختيار عينة الدراسة من خلال تقنية أخذ العينات العشوائية البسيطة، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: أن أعضاء هيئة التدريس لديهم استعداد لتشارك المعرفة فيما بينهم وأن استعدادهم قد تأثر بثقافة العمل والالتزام التنظيمي، وأن بيئة العمل الودية والتعاونية والمحفزة قد تسهل تعزيز الالتزام التنظيمي وثقافة التشارك المعرفي لأعضاء هيئة التدريس على المستوى الجامعي.

دراسة (Park, S., & Kim, E. J. 2018) بعنوان:

Fostering organizational learning through leadership and knowledge Sharing

تعزيز التعلم التنظيمي من خلال القيادة وتبادل المعرفة

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقات بين القيادة التحويلية، ومناخ تبادل المعرفة والسلوك، والثقة الشخصية والتعلم التنظيمي. حيث تم تحليل البيانات من (209) مفردة في شركة تصنيع (كوريا) باستخدام طريقة نمذجة المعادلة الهيكلية وأشارت نتائج الدراسة إلى أن القيادة التحويلية أثرت بشكل مباشر على مناخ تبادل المعرفة والسلوك والثقة الشخصية والتعلم التنظيمي للمؤسسة. كما أثرت القيادة التحويلية بشكل غير مباشر على التعلم التنظيمي من خلال مناخ المعرفة والسلوك والثقة الشخصية. بالإضافة إلى ذلك، أثر مناخ تبادل المعرفة بشكل مباشر على الثقة الشخصية وسلوك تبادل المعرفة، وأثر بشكل غير مباشر على التعلم التنظيمي من خلال الثقة الشخصية والسلوك المعرفي. أثرت الثقة الشخصية بشكل مباشر على سلوك تبادل المعرفة وتأثرت بشكل غير مباشر على التعلم التنظيمي من خلال سلوك تبادل المعرفة. أخيراً، أثر سلوك مشاركة المعرفة بشكل إيجابي على التعلم التنظيمي.

دراسة (سودان، 2017) بعنوان: أثر الثقة بين أعضاء هيئة التدريس على مشاركة المعرفة: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات اليمنية.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الثقة على مشاركة المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في ثلاث جامعات يمنية حكومية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبلغ حجم مجتمع الدراسة (3096) مفردة، فيما بلغت عينة الدراسة (342) مفردة، وتم استخدام برنامج التحليل الاحصائي

مستوى (0.05) بين أبعاد التشارك المعرفي وجودة الحياة الوظيفية، وأيضاً وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعد تحويل المعرفة على جودة الحياة الوظيفية، وعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعدي تبادل المعرفة والتفاعل الاجتماعي على جودة الحياة الوظيفية.

دراسة (بن عمرة ودربان، 2020) بعنوان: أثر التشارك المعرفي في تعزيز التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية بمؤسسة إنجاز القنوات "قنغاز"، ببومرداس.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التشارك المعرفي بأبعاده: (تبادل المعرفة، تدريب العاملين، وفريق 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 (82) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتشارك المعرفي وأبعاده: (تبادل المعرفة، تدريب العاملين، وفريق العمل) في تعزيز التعلم التنظيمي في مؤسسة إنجاز القنوات "قنغاز" ببومرداس. عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تبادل المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي في مؤسسة إنجاز القنوات "قنغاز" ببومرداس.

دراسة (Jarrah, & Alkhazaleh, 2020) بعنوان:

Knowledge Sharing Behavior in the Curricula of United Arab Emirates Universities and Educational Organizations

سلوك التشارك المعرفي في مناهج جامعات الإمارات العربية المتحدة والمؤسسات التعليمية

هدفت الدراسة إلى التعرف على سلوك التشارك المعرفي بين المنظمات التعليمية في دولة الإمارات العربية المتحدة والعوامل التي تؤثر في تبادل وتشارك المعرفة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من 356 أستاذاً جامعياً، وأظهرت النتائج أن تقييم أعضاء هيئة التدريس لطبيعة تشارك المعرفة جاء بمستوى متوسط، وأن العوامل المؤثرة على تشارك المعرفة بين المؤسسات التعليمية هي ضعف التخطيط لإثراء المناهج الدراسية، وانعدام الثقة بين المشاركين في عملية التشارك المعرفي.

دراسة (Samin, & Others, 2020) بعنوان:

Willingness to Knowledge Sharing; Intervention of work culture and organizational commitment.

الاستعداد لتشارك المعرفة: دور ثقافة العمل والالتزام التنظيمي

لم تتطرق لها تلك الدراسات فيما يخص متغيري الدراسة الحالية، تزويد الباحثين بخلفية نظرية عن متغيرات الدراسة والاطلاع على الأدوات المستخدمة وانتقاء ما يتناسب مع موضوع هذه الدراسة.

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنه (على حد علم الباحثين) لا توجد دراسات محلية تناولت موضوع (التشارك المعرفي)، وتعتبر هذه الدراسة إضاءة بحثية للمؤسسة من جهة، وفرصة للموظفين أيضاً لتنمية أبعاد تشارك المعرفة وتنمية مستوى التعلم التنظيمي بالنسبة لهم، كما تميزت عن معظم الدراسات السابقة في أنها ربطت بين أبعاد تشارك المعرفة والتعلم التنظيمي في المركز الرئيسي للمؤسسة العامة للاتصالات في الجمهورية اليمنية.

9. الطريقة والإجراءات:

9.1. منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج الذي يقوم بوصف ودراسة الظواهر الإنسانية كما هي في الواقع، وهو من أكثر المناهج استخداماً في العلوم الإنسانية (ومنها العلوم الإدارية).

9.2. مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي ديوان المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء، بمختلف مستوياتهم الإدارية، والبالغ عددهم (1543) موظفاً حتى نهاية العام 2020م، وذلك بحسب الإحصائيات التي حصلنا عليها من مركز نظم المعلومات الإدارية بالمؤسسة العامة للاتصالات، والجدول التالي يوضح توزيع العاملين بحسب مستوياتهم الوظيفية.

جدول رقم (1) توزيع العاملين بحسب المستوى الوظيفي

الإدارة العليا	مدير عام	نائب مدير عام	مدير إدارة	نائب مدير إدارة	رئيس قسم	رئيس نشاط	موظف تنفيذي	الإجمالي
9	16	8	71	18	160	114	1.147	1.543

المصدر/ من إعداد الباحثين بالاعتماد على إحصائيات الشؤون الإدارية بالمؤسسة حتى /أغسطس 2020م

9.3. عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية طبقية حجمها (308) مفردات، وتم تحديد حجم العينة بناء على جداول العينات لـ (Morgan and Krejcie) التي تحدد عينة الدراسة لمجتمع ما، إذا كان حجم مجتمع الدراسة يتكون (1543) مفردة، فإن حجم العينة يساوي (308) مفردة. والجدول التالي يوضح توزيع العينة بحسب طبقات العاملين للمركز الرئيسي للمؤسسة العامة للاتصالات:

جدول رقم (2) توزيع العينة بحسب طبقات العاملين للمركز الرئيسي للمؤسسة العامة للاتصالات

البيان	الإدارة العليا	مدير عام	نائب مدير عام	مدير إدارة	نائب مدير إدارة	رئيس قسم	رئيس نشاط	موظف تنفيذي	الإجمالي
عدد الموظفين	9	16	8	71	18	160	114	1147	1543
نسبة العينة المطلوبة	0.58%	1.04%	0.52%	4.60%	1.17%	10.37%	7.39%	74.34%	
عدد أفراد العينة المطلوبة	1.80	3.19	1.60	14.17	3.59	31.94	22.76	228.95	
عدد أفراد العينة النهائي بعد التقريب	2	3	2	14	3	32	23	229	308

وقد تم توزيع (308) استبانة، وتم استرجاع (298) من الاستبانات الموزعة، أي ما نسبته (96.75%) من مجموع الاستبانات الموزعة، وبعد الاطلاع على الاستبانات المستردة وتدقيقها تبين أن هناك (6) استبانات غير صالحة لأغراض التحليل

(SPSS) لإدخال ومعالجة البيانات، واختبار الفروض، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للثقة على مشاركة المعرفة، وأوصت الدراسة بالاهتمام ببناء وتعزيز مفهوم الثقة التنظيمية وذلك من خلال تعزيز الجدارة بالثقة كمسؤولية أخلاقية لأعضاء هيئة التدريس في تفاعلاتهم الداخلية مع بعضهم البعض.

8. التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال نتائج الدراسات السابقة تتبلور ملامح الفجوة البحثية في أن الدراسة الحالية ستبحث في جانب مهم وحيوي وهو (تشارك المعرفة وأثرها في التعلم التنظيمي). ويتضح ذلك من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تعددت واختلفت باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها، وكذلك اختلاف القطاعات التي تناولتها، واختلاف البيانات التي تمت فيها، والمتغيرات التي تناولتها، وتتشابه هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة مثل (دراسة بن عمرة ودربان، 2020 بمؤسسة إنجاز القنوات "قنغار"، ببومرداس - فلسطين) في أنها تجمع بين الموضوعين معاً في دراسة واحدة وتحاول التعرف على أثر التشارك المعرفي على التعلم التنظيمي، كما تشابهت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في أداة الدراسة وهي الاستبانة كأداة لجمع المعلومات الأولية اللازمة لإجراء الدراسة، بالإضافة إلى منهج الدراسة المستخدم وهو (المنهج الوصفي التحليلي)، كونه المنهج البحثي المناسب لمثل هذه الدراسات، حيث يقوم هذا المنهج على دراسة الظواهر وتوصيفها وتحليلها.

وقد ساعدت الدراسات السابقة في عقد مقارنة بينها وبين دراستنا الحالية للتعرف على الفجوة البحثية أو المواضيع التي

الإحصائي، وبهذا يكون عدد الاستبانات التي تم اعتمادها لغرض التحليل الإحصائي (292) استبانة، أي ما نسبته (94.81%) من مجموع الاستبانات الموزعة، والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3) عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي

مجتمع الدراسة	عدد أفراد مجتمع الدراسة	حجم العينة	نسبة العينة من المجتمع	الاستبانات المقبولة للتحليل	نسبة الاستبانات المقبولة إلى حجم العينة
المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية المركز الرئيسي بأمانة العاصمة	1543	308	19.96%	292	94.81%

9.4. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات، وتم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- اختبار كرونيباخ ألفا: لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة ومدى مصداقية آراء المجتمع.

- اختبار الصدق البنائي باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Person's Correlation) لمعرفة مدى قوة العلاقة بين فقرات الاستبانة والمحاور التي تنتمي إليها.

- التكرارات والنسب المئوية لحساب خصائص المشاركين في العينة حسب متغيراتها الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، طبيعة العمل).

- المتوسط الحسابي الموزون (المرجح حسب أوزان مقياس ليكارت الخماسي) لمعرفة متوسط إجابات العينة.

- الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات العينة عن المتوسط.

- تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Regression Analyses لمعرفة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

- معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به Tolerance للتأكد من خلو البيانات من العلاقة الخطية المشتركة.

- تحليل المسار (Path Analysis) باستخدام برنامج Amos (23) لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة.

- الانحدار الخطي المتعدد Stepwise Multiple Regression لمعرفة مدى أهمية أبعاد المتغير المستقل في تفسير المتغير التابع.

- اختبار (T-test) للعينات المستقلة لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات آراء أفراد العينة حسب متغيراتها الشخصية التي تتكون من فئتين فقط (النوع، المستوى الوظيفي، طبيعة العمل).

- تحليل التباين الأحادي F (One Way Anova) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة حسب متغيراتها الشخصية التي تحتوي على ثلاث فئات فأكثر: (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

9.5. مصادر الحصول على البيانات: اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات هما:

المصادر الثانوية: وتتمثل في الأدبيات العربية والأجنبية من الكتب والأبحاث والدراسات السابقة، والدوريات والمقالات والتقارير، ومواقع الإنترنت المختلفة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، تم تصميم استبانة كأداة للدراسة، وقد تم تصميمها بالاستعانة بالدراسات السابقة، وتم تطويرها بما يتناسب مع الدراسة الحالية، للتعرف على أثر التشارك المعرفي على التعلم التنظيمي في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، وذلك للحصول على المعلومات اللازمة لاختبار الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة.

9.6. أداة الدراسة: تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات اللازمة، وقد تم الاعتماد في بناء فقرات متغيرات الدراسة على مجموعة من الدراسات السابقة، واعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي المكون من خمس درجات، حيث أعطى الرقم (5) للبديل موافق بشدة، والرقم (4) للبديل موافق، والرقم (3) للبديل محايد، والرقم (2) للبديل غير موافق، والرقم (1) للبديل غير موافق بشدة.

9.7. صدق أداة الدراسة: تم التحقق من صدق أداة الدراسة على النحو التالي:

- **الصدق الظاهري (صدق المحكمين):** وقد تم التحقق من ذلك من خلال عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والمعرفة في مجال الإدارة والإحصاء والبحث العلمي.

- **الصدق الداخلي (التكويني):** تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة مع الدرجة الكلية للمحور نفسه، ومن خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون بين العبارات والدرجة للمحور تبين أن جميع العبارات دالة إحصائياً، مما يدل على قوة اتساق العبارات كما هي موضحة في الجداول أدناه.

أولاً: نتائج الاتساق الداخلي للمتغير المستقل: التشارك المعرفي

جدول (4): الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المتغير المستقل التشارك المعرفي

تدريب العاملين			تبادل المعرفة		
رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
1	.506**	.000	1	.464**	.000
2	.692**	.000	2	.723**	.000
3	.675**	.000	3	.719**	.000
4	.713**	.000	4	.745**	.000
5	.683**	.000	5	.529**	.000
6	.554**	.000	6	.698**	.000
			7	.505**	.000
			8	.540**	.000
فرق العمل			الثقافة التنظيمية		
رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
1	.646**	.000	1	.677**	.000
2	.778**	.000	2	.851**	.000
3	.798**	.000	3	.780**	.000
4	.793**	.000	4	.795**	.000
5	.763**	.000	5	.778**	.000
6	.756**	.000	6	.764**	.000
			7	.872**	.000

(**) وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من الجدول (5) أن جميع فقرات المتغير التابع (التعلم التنظيمي) جاءت مرتبطة بأبعادها بدرجة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، ودرجة الارتباط تتراوح بين 0.855 و0.504، ما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف المصادقية لهذه الأبعاد.

يتضح من الجدول (4) أن جميع فقرات المتغير المستقل (التشارك المعرفي) جاءت مرتبطة بأبعادها بدرجة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، ودرجة الارتباط تتراوح بين 0.872 و0.505، ما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف المصادقية لهذه الأبعاد.

ثانياً: نتائج الاتساق الداخلي للمتغير التابع التعلم التنظيمي:

جدول (5): الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المتغير التابع التعلم التنظيمي

التعلم التنظيمي على مستوى الأفراد			التعلم التنظيمي على مستوى المجموعة			التعلم التنظيمي على مستوى المنظمة		
رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
1	.637**	.000	1	.675**	.000	1	.542**	.000
2	.678**	.000	2	.731**	.000	2	.760**	.000
3	.504**	.000	3	.706**	.000	3	.749**	.000
4	.809**	.000	4	.779**	.000	4	.787**	.000
5	.850**	.000	5	.725**	.000	5	.698**	.000
6	.752**	.000	6	.721**	.000	6	.725**	.000
7	.632**	.000				7	.759**	.000
8	.855**	.000						
9	.848**	.000						

(**) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

أ. الصدق البنائي: يقيس مدى تحقق الأهداف، ويبين مدى ارتباط كل محور من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وقد تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتحقق من ذلك والنتائج موضحة كما يلي:

• الصدق البنائي للمتغير المستقل التشارك المعرفي:

جدول (6) معامل الارتباط بين أبعاد محور التشارك المعرفي والدرجة الكلية لفقرات المحور

م	الأبعاد	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
1	تبادل المعرفة	.798**	.000
2	تدريب العاملين	.781**	.000
3	فرق العمل	.906**	.000
4	الثقافة التنظيمية	.886**	.000

(**) وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من الجدول (6) أن جميع معاملات الارتباط في أبعاد محور التشارك المعرفي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وهذا يبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد محور التشارك المعرفي بالدرجة الكلية لجميع فقرات المحور، وبذلك تعتبر جميع أبعاد المتغير المستقل صادقة لما وضعت لقياسه.

• الصدق البنائي للمتغير التابع التعلم التنظيمي:

جدول (7) معامل الارتباط بين أبعاد محور التعلم التنظيمي والدرجة الكلية لفقرات المحور.

م	الأبعاد	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
1	التعلم التنظيمي على مستوى الأفراد	.906**	.000
2	التعلم التنظيمي على مستوى المجموعة	.891**	.000
3	التعلم التنظيمي على مستوى المنظمة	.897**	.000

(**) وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

(ألفا) كرونباخ - Cronbach's(alpha)، وذلك للتأكد من نسبة ثبات المتغيرات وصدق آراء العينة فيه، وهي مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمتها أكبر من (0.60)، وكلما اقتربت القيمة من (1) أي 100%، دل هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة (Sekar & Bougie, 2010)، والجدول يوضح نتائج اختبار كرونباخ:

يتضح من الجدول (7) أن جميع معاملات الارتباط في أبعاد التعلم التنظيمي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وهذا يبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد محور التعلم التنظيمي بالدرجة الكلية لجميع فقرات المحور، وبذلك تعتبر جميع أبعاد المتغير التابع صادقة لما وضعت لقياسه.

9.8 اختبار ثبات الأداة: لمعرفة درجة ثبات متغيرات الدراسة ومصداقية إجابات العينة على فقرات الاستبانة تم إجراء اختبار

جدول (8) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

محاور الاستبيان	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha	*درجة المصادقية $\frac{1}{2}\alpha$
تبادل المعرفة	6	70.20%	83.79%
تدريب العاملين	8	76.50%	87.46%
فريق العمل	6	84.90%	92.14%
الثقافة التنظيمية	7	89.90%	94.82%
إجمالي التشارك المعرفي	27	92.90%	96.38%
التعلم التنظيمي على مستوى الأفراد	9	89.50%	94.60%
التعلم التنظيمي على مستوى المجموعة	6	81.50%	90.28%
التعلم التنظيمي على مستوى المنظمة	7	84.10%	91.71%
إجمالي التعلم التنظيمي	22	93.60%	96.75%
الاستبيان بشكل عام	49	96.20%	98.08%

*درجة المصادقية هي الجذر التربيعي لدرجة الثبات

يتضح من الجدول (8) أن قيمة معامل الثبات لأداة جمع البيانات لجميع فقرات الاستبانة بلغت (96.20%)، وجاءت نسبة المصادقية لإجابات العينة (98.08%)، وهذا يعني أن درجة الثبات والمصادقية مرتفعة جداً، ما يعني أن العينة متجانسة في الإجابة على الاستبانة، وأن الاستبانة صادقة وتمثل المجتمع الذي أخذت منه العينة.

10. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير (التشارك المعرفي)

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى التوفر	المرتبة
1	تبادل المعرفة	3.73	0.52	74.61%	مرتفع	2
2	تدريب العاملين	3.87	0.51	77.35%	مرتفع	1
3	فريق العمل	3.66	0.66	73.11%	مرتفع	3
4	الثقافة التنظيمية	3.55	0.77	70.99%	مرتفع	4
	متوسط التشارك المعرفي	3.70	0.52	74.01%	مرتفع	

يتضح من الجدول (9) أن مستوى تطبيق التشارك المعرفي في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية بشكل عام مرتفع حسب تقديرات عينة الدراسة، فقد جاء بنسبة (74.01%) وبمتوسط حسابي (3.70)، وبلغ الانحراف المعياري (0.52).

كما يتضح من الجدول (9) أن جميع أبعاد التشارك المعرفي متوفرة بدرجة مرتفعة، وقد جاء بُعد تدريب العاملين في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.87) ونسبة موافقة (77.35%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.51)، وجاء في المرتبة الثانية بُعد تبادل

المعرفة بمتوسط (3.73) ونسبة موافقة (74.61%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.52)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد فرق العمل بمتوسط حسابي (3.66) ونسبة موافقة (73.11%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.66)، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي (3.55) ونسبة موافقة بلغت (70.99%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.77).

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير (التعلم التنظيمي)

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى التوفر	المرتبة
1	التعلم التنظيمي على مستوى الأفراد	3.49	0.74	69.89%	مرتفع	3
3	التعلم التنظيمي على مستوى المجموعة	3.71	0.59	74.17%	مرتفع	1
2	التعلم التنظيمي على مستوى المنظمة	3.70	0.63	74.02%	مرتفع	2
	متوسط التعلم التنظيمي	3.63	0.59	72.70%	مرتفع	

يتضح من الجدول أن مستوى التعلم التنظيمي في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية مرتفع حسب تقديرات عينة الدراسة، فقد جاء بنسبة (72.70%) وبمتوسط حسابي (3.63)، وبلغ الانحراف المعياري (0.59). كما يتضح أن جميع أبعاد التعلم التنظيمي حصلت على درجة مرتفعة، حيث جاء بُعد (التعلم التنظيمي على مستوى المجموعة) في المرتبة الأولى بمتوسط (3.71) ونسبة موافقة (74.13%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.59)، وجاء في المرتبة الثانية بُعد (التعلم التنظيمي على مستوى المنظمة) بمتوسط (3.70) ونسبة موافقة (74.02%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.63)، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد (التعلم التنظيمي على مستوى الأفراد) بمتوسط حسابي (3.49) ونسبة موافقة (69.89%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.74).

11. اختبار فرضيات الدراسة:

11.1 تحليل الارتباط: تم استخدام تحليل الارتباط في الدراسة لقياس قوة الارتباط بين المتغيرات المختلفة، باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Person's Correlation)، للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين متغيرات الدراسة واستقلاليتها عن بعضها، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون (Person's Correlation).

جدول (11) العلاقة بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	تبادل المعرفة	تدريب العاملين	فرق العمل	الثقافة التنظيمية	التعلم التنظيمي على مستوى الأفراد	التعلم التنظيمي على مستوى الجماعة	التعلم التنظيمي على مستوى المنظمة
تبادل المعرفة	1						
تدريب العاملين	.571**	1					
فرق العمل	.615**	.630**	1				
الثقافة التنظيمية	.585**	.532**	.775**	1			
التعلم التنظيمي على مستوى الأفراد	.562**	.511**	.685**	.785**	1		
التعلم التنظيمي على مستوى الجماعة	.595**	.532**	.686**	.666**	.700**	1	
التعلم التنظيمي على مستوى المنظمة	.613**	.588**	.701**	.695**	.700**	.733**	1

يوضح الجدول (11) نتائج تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة حيث يتضح عدم وجود علاقة ارتباط عالية بين المتغيرات المستقلة مع بعضها البعض، كما يتضح عدم وجود علاقة ارتباط عالية بين المتغيرات التابعة مع بعضها، وأن معامل قيمة الارتباط لجميع أبعاد الدراسة تتراوح بين (0.733) و(0.532)، ما يعني استقلالية متغيرات الدراسة عن بعضها، وعدم وجود تداخل خطي بينها.

11.2 اختبار العلاقة الخطية المتعددة: تم إجراء اختبار معامل تضخم التباين (VIF) وهو تباين مجموعة من المتغيرات المستقلة التي لا يمكن أن تفسرها المتغيرات المستقلة الأخرى، وتم استخدام اختبار التباين المسموح به Tolerance لكل متغير من متغيرات الدراسة، حيث يجب ألا تتجاوز قيمة (VIF) عن (10)، وأن تكون قيمة التباين المسموح به Tolerance أكبر من (0.20). والجدول (12) يوضح نتائج اختبار التباين المشترك في الدراسة الحالية للتأكد من خلو البيانات من العلاقة الخطية المشتركة.

جدول (12) نتائج اختبار التباين المشترك المتعدد لمتغيرات الدراسة

العلاقة الخطية الإحصائية		المتغيرات المستقلة في نموذج الدراسة
VIF معامل تضخم التباين	Tolerance نسبة التفاوت	
1.841	.543	تبادل المعرفة
1.822	.549	تدريب العاملين
3.114	.321	فرق العمل
2.629	.380	الثقافة التنظيمية

يتضح من الجدول (12) بأن أقل قيمة لنسبة التفاوت (0.321) وهي أكبر من (0.20) وأكبر قيمة لمعامل تضخم التباين (VIF) تساوي (3.114) وهي أقل بكثير من القيمة الافتراضية لوجود مشكلة التباين المشترك المتعدد (10) وهذه النتيجة تؤكد خلو المتغيرات المستقلة من مشكلة التباين المشترك المتعدد.

اختبار الفرضية الرئيسية: نصت هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة بأبعادها (تبادل المعرفة، تدريب العاملين، فرق العمل، الثقافة التنظيمية) على التعلم التنظيمي على مستوى (الأفراد/الجماعة/المنظمة) في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية. وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة أثر التشارك المعرفي على التعلم التنظيمي في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، والجدول (13) يوضح ذلك.

جدول (13) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.

R معامل الارتباط	R ² معامل التحديد	اختبار F	Sig	الانحدار β	اختبار T	Sig
0.846	0.716	732.54	0.000	0.950	27.065	0.000

(0.01)، وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسية للدراسة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة بأبعادها (تبادل المعرفة، تدريب العاملين، فرق العمل، الثقافة التنظيمية) على التعلم التنظيمي على مستوى (الأفراد/الجماعة/المنظمة) في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نصت هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبادل المعرفة على التعلم التنظيمي على مستوى (الأفراد/الجماعة/المنظمة) في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية.

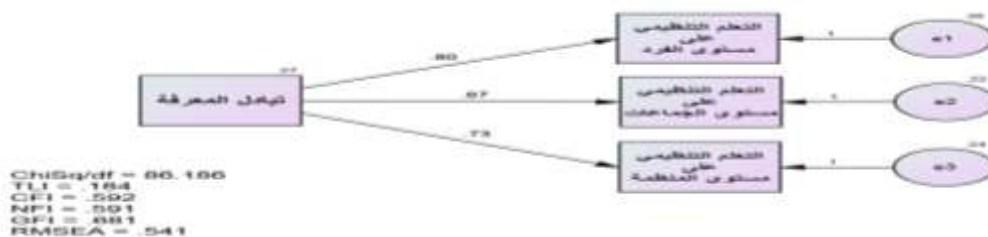
وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة أثر تبادل المعرفة على التعلم التنظيمي في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط الجدول (14) يوضح ذلك:

جدول (14) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

R معامل الارتباط	R ² معامل التحديد	اختبار F	Sig	الانحدار β	اختبار T	Sig.
0.654	0.428	216.93	0.000	0.734	14.73	0.000

متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة ستكون أي محاولة للزيادة بدرجة واحدة في ممارسة تبادل المعرفة سيؤدي إلى زيادة في التعلم التنظيمي بنسبة (73.40%)، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة التي بلغت (216.93) عند مستوى دلالة (0.01). ولتوضيح أثر تبادل المعرفة على التعلم التنظيمي على مستوى كل محور من محاور التعلم التنظيمي (الأفراد، الجماعة، المنظمة) في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، تم استخدام تحليل المسار (Path Analysis) باستخدام برنامج Amos(23) والشكل رقم (2) يوضح ذلك:

شكل (2) نتائج تحليل المسار للفرضية الفرعية الأولى.



اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نصت هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب العاملين على التعلم التنظيمي على مستوى (الأفراد/الجماعة/المنظمة) في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية.

وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة أثر تدريب العاملين على التعلم التنظيمي في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط والجدول (15) يوضح ذلك:

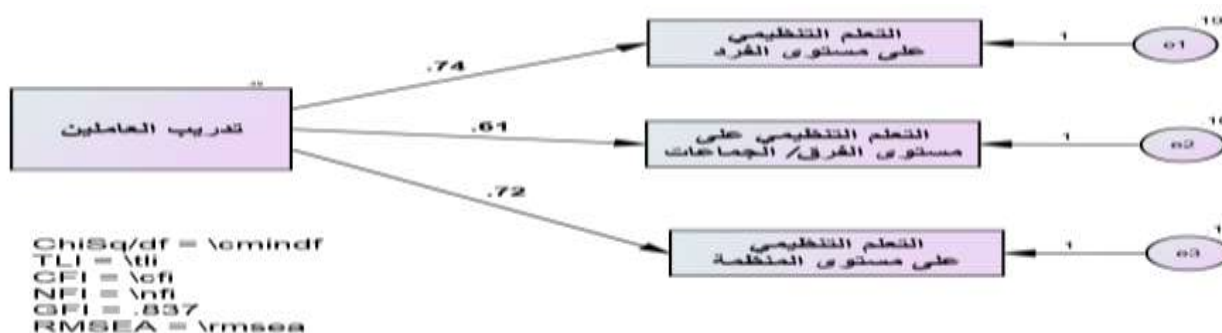
جدول (15) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

R معامل الارتباط	R ² معامل التحديد	اختبار F	Sig	الانحدار β	اختبار T	Sig
0.603	0.364	165.99	0.000	0.689	12.88	0.000

بدرجة واحدة في تدريب العاملين سيؤدي إلى زيادة في التعلم التنظيمي بنسبة (68.90%)، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة التي بلغت (165.99) عند مستوى دلالة (0.01).

ولتوضيح أثر تدريب العاملين على التعلم التنظيمي على مستوى كل محور من محاور التعلم التنظيمي (الأفراد، الجماعة، المنظمة) في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، تم استخدام تحليل المسار (Path Analysis) باستخدام برنامج Amos (23) المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS (23)، والشكل رقم (3) يوضح ذلك:

شكل (3) نتائج تحليل المسار للفرضية الفرعية الثانية.



التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب العاملين على التعلم التنظيمي على مستوى (الأفراد/ الجماعة/ المنظمة) في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفروق العمل على التعلم التنظيمي على مستوى (الأفراد/الجماعة/المنظمة) في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية.

يتضح من الشكل (2) أن قيمة معامل المسار توضح وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتبادل المعرفة على التعلم التنظيمي بأبعادها (الأفراد، الجماعة، المنظمة) في المؤسسة العامة للاتصالات، كما يتضح من الشكل القدرة التفسيرية لعملية تبادل المعرفة في كل بعد من أبعاد التعلم التنظيمي، حيث جاءت الأعلى تأثيراً في التعلم التنظيمي على مستوى الفرد، بينما كانت أقل تأثيراً في التعلم التنظيمي على مستوى الفرق/ الجماعات، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبادل المعرفة على التعلم التنظيمي على مستوى (الأفراد/ الجماعة/ المنظمة) في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية.

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (15) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لتدريب العاملين على التعلم التنظيمي على مستوى (الأفراد/ الجماعة/ المنظمة) في المؤسسة العامة للاتصالات، فمعامل التحديد R² يوضح بأن تدريب العاملين بشكل عام يفسر ما نسبته (0.364) من التباين (التغيرات) في تحقيق التعلم التنظيمي، ما يشير إلى أن (36.40%) من التعلم التنظيمي في المؤسسة العامة للاتصالات ناتجة من ممارسة تدريب العاملين، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (درجة التأثير) β (0.689)، وهذا يعني أنه بافتراض تحديد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة ستكون أي محاولة للزيادة

يتضح من الشكل (3) أن قيمة معامل المسار توضح وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتدريب العاملين على التعلم التنظيمي بأبعادها (الأفراد، الجماعة، المنظمة) في المؤسسة العامة للاتصالات، كما يتضح من الشكل القدرة التفسيرية لعملية تدريب العاملين في كل بعد من أبعاد التعلم التنظيمي، حيث جاءت الأعلى تأثيراً في التعلم التنظيمي على مستوى الفرد، بينما كانت أقل تأثيراً في التعلم التنظيمي على مستوى الفرق/ الجماعات، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثانية

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط والجدول (16) يوضح ذلك.

جدول (16) يبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

R معامل الارتباط	R ² معامل التحديد	اختبار F	Sig	الانحدار β	اختبار T	Sig.
0.768	0.590	417.58	0.000	0.688	20.435	0.00

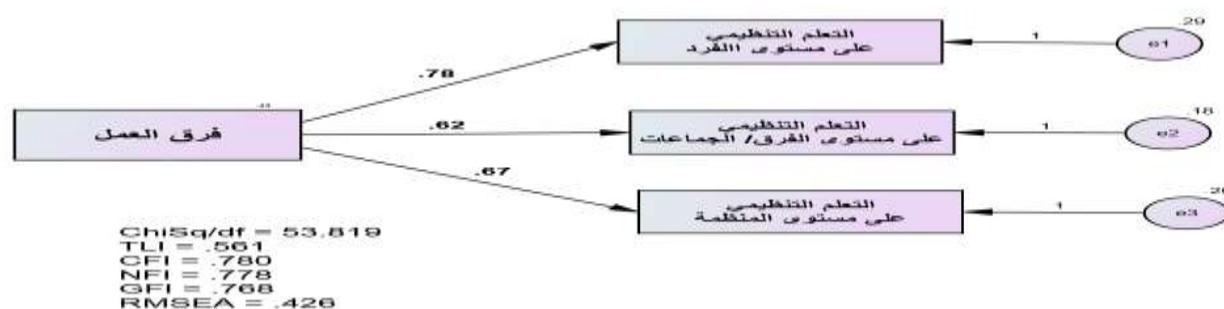
التعلم التنظيمي بنسبة (68.80%)، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة التي بلغت (417.58) عند مستوى دلالة (0.01).

ولتوضيح أثر فرق العمل على التعلم التنظيمي على مستوى كل محور من محاور التعلم التنظيمي (الأفراد، الجماعة، المنظمة) في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، تم استخدام تحليل المسار (Path Analysis) باستخدام برنامج Amos(23) المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS(23)، والشكل رقم(4) يوضح ذلك:

وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة أثر فرق العمل على التعلم التنظيمي في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية،

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (16) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لفرق العمل على التعلم التنظيمي على مستوى (الأفراد/الجماعة/المنظمة) في المؤسسة العامة للاتصالات، فمعامل التحديد R² يوضح بأن فرق العمل بشكل عام تفسر ما نسبته (0.590) من التباين (التغيرات) في التعلم التنظيمي، ما يشير إلى أن (59%) من التعلم التنظيمي في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية ناتجة من توفر فرق العمل، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (درجة التأثير) β (0.688)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة ستكون أي محاولة للزيادة بدرجة واحدة في فاعلية فرق العمل سيؤدي إلى زيادة في

شكل (4) نتائج تحليل المسار للفرضية الفرعية الثالثة.



اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

نصت هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي على مستوى (الأفراد/الجماعة/المنظمة) في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية.

وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، والجدول (17) يوضح ذلك.

يتضح من الشكل (4) أن قيمة معامل المسار توضح وجود أثر ذي دلالة إحصائية لفرق العمل على التعلم التنظيمي بأبعادها (الأفراد، الجماعة، المنظمة) في المؤسسة العامة للاتصالات، كما يتضح من الشكل القدرة التفسيرية لفرق العمل في كل بعد من أبعاد التعلم التنظيمي، حيث جاءت الأعلى تأثيراً في التعلم التنظيمي على مستوى الفرد، بينما كانت أقل تأثيراً في التعلم التنظيمي على مستوى الفرق/الجماعات، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على التعلم التنظيمي على مستوى (الأفراد/الجماعة/المنظمة) في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية.

جدول (17) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

R معامل الارتباط	R ² معامل التحديد	اختبار F	Sig	الانحدار β	اختبار T	Sig.
0.802	0.643	521.39	0.000	0.614	22.834	0.000

في التعلم التنظيمي، ما يشير إلى أن (64.30%) من التعلم التنظيمي في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية ناتجة من توفر الثقافة التنظيمية، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (درجة التأثير) β (0.614)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة ستكون أي محاولة للزيادة

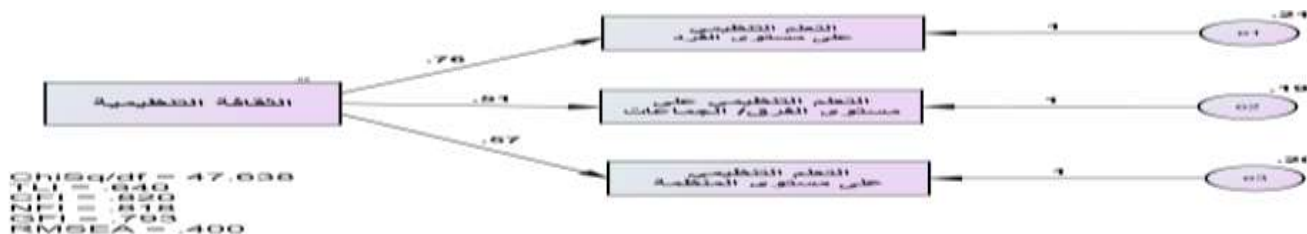
يتضح من البيانات الواردة في الجدول (17) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي على مستوى (الأفراد/الجماعة/المنظمة) في المؤسسة العامة للاتصالات، فمعامل التحديد R² يوضح بأن الثقافة التنظيمية بشكل عام تفسر ما نسبته (0.643) من التباين (التغيرات)

الجماعة، المنظمة) في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، تم استخدام تحليل المسار (Path Analysis) باستخدام برنامج Amos(23) المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS(23)، والشكل رقم (5) يوضح ذلك:

بدرجة واحدة في الثقافة التنظيمية سيؤدي إلى زيادة في التعلم التنظيمي بنسبة (61.40 %)، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة التي بلغت (521.39) عند مستوى دلالة (0.01).

ولتوضيح أثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي على مستوى كل محور من محاور التعلم التنظيمي (الأفراد،

شكل (5) نتائج تحليل المسار للفرضية الفرعية الرابعة.



يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي على مستوى (الأفراد/الجماعة/المنظمة) في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية. ولتحديد ترتيب تأثير أبعاد التشارك المعرفي (تبادل المعرفة، تدريب العاملين، فرق العمل، الثقافة التنظيمية) على التعلم التنظيمي في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، فقد تم توضيحه في الجدول (18) كما يلي:

يتضح من الشكل (5) أن قيمة معامل المسار توضح وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي بأبعادها (الأفراد، الجماعة، المنظمة) في المؤسسة العامة للاتصالات، كما يتضح من الشكل القدرة التفسيرية للثقافة التنظيمية في كل بعد من أبعاد التعلم التنظيمي، حيث جاءت الأعلى تأثيراً في التعلم التنظيمي على مستوى الفرد، بينما كانت أقل تأثيراً في التعلم التنظيمي على مستوى الفرق/الجماعات، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه:

جدول (18) ترتيب تأثير تطبيق التشارك المعرفي في تحقيق التعلم التنظيمي.

الترتيب	معامل التحديد R^2	البعد
3	0.428	تبادل المعرفة
4	0.364	تدريب العاملين
2	0.590	فرق العمل
1	0.643	الثقافة التنظيمية

يمثل: ما أثر تشارك المعرفة بأبعادها (تبادل المعرفة- تدريب العاملين- فرق العمل- الثقافة التنظيمية) على التعلم التنظيمي على مستوى (الأفراد/الجماعة/المنظمة) في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية؛ اتضح أن تأثير تطبيق أبعاد التشارك المعرفي على التعلم التنظيمي في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية متفاوت، فقد جاء بُعد الثقافة التنظيمية الأعلى تأثيراً على التعلم التنظيمي، يليه بُعد فرق العمل، يليه بُعد تبادل المعرفة، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد تدريب العاملين، وهذا التأثير حسب الانحدار البسيط.

لكن عندما تم إجراء تحليل الانحدار الخطي التدريجي Stepwise Regression Analysis لتحديد أهمية أبعاد المتغير المستقل أو إسهامها في تفسير نموذج الانحدار الذي

جدول (19) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Regression Analysis للتنبؤ بالتعلم التنظيمي من خلال تطبيق تشارك المعرفة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	معامل التحديد R^2	اختبار F	Sig.
الثقافة التنظيمية	.643	521.398	.000
فرق العمل	.697	51.528	.000
تبادل المعرفة	.723	27.854	.000
تدريب العاملين	.730	7.095	.008

في المرتبة الأولى وفُسر ما مقداره (64.43%) من التباين في المتغير التابع (التعلم التنظيمي)، وجاء في المرتبة الثانية

يتضح من الجدول رقم (19) ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، أن متغير الثقافة التنظيمية جاء

العامه للاتصالات اليمنية تعزى للمتغيرات (النوع، العمر، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، طبيعة العمل).
6. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول تشارك المعرفة والتعلم التنظيمي في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

12.2. التوصيات:

1. زيادة اهتمام الإدارة العليا بجميع أبعاد التشارك المعرفي، باعتباره متغيراً مهماً يؤثر على التعلم التنظيمي للمؤسسة.
2. زيادة اهتمام الإدارة العليا بالتعلم التنظيمي، وتبني كل الآليات الممكنة لتعزيزه في المؤسسة.
3. نشر الوعي بين العاملين بأهمية التشارك المعرفي وتبادل المعرفة فيما بينهم؛ لتعزيز كفاءة أعمالهم وزيادة إبداعهم.
4. ضرورة الاهتمام بفرق العمل والاهتمام بتطوير فرق العمل الناجحة.
5. ضرورة تهيئة البيئة التي تشجع وتحفز على التشارك المعرفي والتعلم التنظيمي بالمؤسسة.
6. توفير الدعم المادي اللازم لتفعيل التشارك المعرفي من خلال تقديم المكافآت للأفراد وجماعات العمل.
7. تعزيز الاهتمام بعملية تدريب العاملين لتنمية القدرات الإبداعية لديهم وتأهيلهم وإكسابهم مهارات وقدرات تمكنهم من الإبداع في أعمالهم، وتخصيص ميزانية واضحة للبرامج التدريبية.
8. زيادة الاهتمام بنشر الوعي وخلق الاعتقاد لدى العاملين بأهمية مشاركة الآخرين، لأثرها في تحقيق التعلم التنظيمي.
9. العمل على تشجيع الأفراد على اقتراح حلول للمشكلات التي يواجهونها في العمل، وتشجيعهم على تبادل الأفكار فيما بينهم.
10. العمل على تشجيع التعلم التنظيمي على مستوى المنظمة، ومنح الامتيازات لذوي الأفكار الخلاقة والمبدعة، وتحفيزهم مادياً ومعنوياً لتعلمهم أشياء جديدة.

المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية:

• الكتب:

- السالم، مؤيد سعيد (2005)، *منظمات التعلم*، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- شراز، محمد صالح (2009): *التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج المجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS*، (ط1)، الرياض، السعودية، جامعة أم القرى.
- ياسين، سعد غالب (2007)، *إدارة المعرفة: المفاهيم النظم التقنيات*، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- **الرسائل والأطروحات الجامعية:**
 - الحيمي، أحمد محمد حسين (2017). أثر نموذج خصائص الوظيفة على التعلم التنظيمي، رسالة ماجستير، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، صنعاء، اليمن.
 - خيرة، عيشوش (2010). التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سوناواك، رسالة ماجستير، كلية

متغير فرق العمل، وفُسِّر مع متغير الثقافة التنظيمية ما مقداره (69.7%) من التباين في المتغير التابع (التعلم التنظيمي)، وجاء في المرتبة الثالثة متغير تبادل المعرفة وفُسِّر مع المتغيرين السابقين (الثقافة التنظيمية، وفرق العمل) ما مقداره (72.30%) من التباين في المتغير التابع (التعلم التنظيمي)، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد تدريب العاملين الذي فسّر مع المتغيرات السابقة (الثقافة التنظيمية، وفرق العمل، وتبادل المعرفة) ما مقداره (73%) من التباين في المتغير التابع (التعلم التنظيمي)، ويتضح من الجدول أن النموذج لم يستبعد أي متغير من المتغيرات.

ومن خلال اختبار الفرضية الرئيس والفرضيات الفرعية لها يمكن القول: إن الهدف الثالث للدراسة الذي ينص على: تحديد أثر أبعاد التشارك المعرفي (تبادل المعرفة، تدريب العاملين، وفرق العمل، الثقافة التنظيمية) في التعلم التنظيمي على مستوى (الأفراد/الجماعة/المنظمة) في المؤسسة العامة للاتصالات قد تم تحقيقه.

12. النتائج والتوصيات:

12.1. النتائج:

1. أن مستوى تطبيق تشارك المعرفة في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية كان مرتفعاً وتوفر أبعاد التشارك المعرفي في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية بمستوى مرتفع لجميع الأبعاد، وقد جاءت بالترتيب تنازلياً كما يأتي (تدريب العاملين، تبادل المعرفة، فرق العمل، الثقافة التنظيمية)، ما يعني أنه يوجد اهتمام من قبل المؤسسة العامة للاتصالات بأبعاد التشارك المعرفي.
2. أن مستوى التعلم التنظيمي في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية مرتفع حسب تقديرات عينة الدراسة، وقد حصلت جميع أبعاد التعلم التنظيمي على درجة مرتفعة، حيث جاء بُعد التعلم التنظيمي على مستوى المجموعة أولاً، يليه بُعد التعلم التنظيمي على مستوى المنظمة، وأخيراً بُعد التعلم التنظيمي على مستوى الأفراد.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة بأبعاده (تبادل المعرفة، تدريب العاملين، فرق العمل، الثقافة التنظيمية) على التعلم التنظيمي على مستوى (الأفراد/الجماعة/المنظمة) في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية.
4. أن تأثير تطبيق تشارك المعرفة بأبعاده على التعلم التنظيمي في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية متفاوت؛ فقد جاء بُعد الثقافة التنظيمية الأعلى تأثيراً على التعلم التنظيمي، يليه بُعد فرق العمل، يليه بُعد تبادل المعرفة، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد تدريب العاملين.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول تشارك المعرفة والتعلم التنظيمي في المؤسسة

اجتماعية، مجلة دورية محكمة تصدر عن كلية التربية، المجلد (29)، العدد (2)، 183-304.

- الفرجاني، فاطمة علي & الطيرة، إيمان فرج (2023). التعلم التنظيمي وعلاقته بالرشاقة التنظيمية: دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الأفريقية - بنغازي، مجلة الدراسات الاقتصادية - كلية الاقتصاد، جامعة سرت، المجلد (6)، العدد (1)، 84 - 109.

- مراد، علة (2012). التعلم التنظيمي في ظل الإدارة المعرفية: مدخل للمنظمات المتعلمة في عصر المعرفة، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة الجلفة، العدد (8)، 62 - 49.

- مشاكسة، إيمان، مزهودة، نور الدين، تيشات، سلوى (2022). أثر التشارك المعرفي في تعزيز التعلم التنظيمي في شركة الكهرباء والغاز سونلغاز - ورقلة، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، المجلد (9)، العدد (1)، 561-584.

- مصطفى، أبو بكر فكري (2020). إطار مقترح لتفسير العلاقات بين ثقافة التعلم التنظيمي، مستوى التماثل التنظيمي، وسلوك مشاركة المعرفة لدى الأطباء بالمستشفيات الحكومية المركزية بمحافظة بني سويف، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد (21)، العدد (3)، 785 - 840.

- المنزوع، زايد علي عبد الخالق (2021). دور إدارة المواهب في تعزيز عملية التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد (16)، العدد (54)، 200 - 217.

- هيجان، عبد الرحمن بن أحمد (1998). التعلم التنظيمي كمدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم، مجلة الإدارة العامة، 37 (4)، 567-712.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Aizpurúa, L. I., Saldaña, P. E. Z., & Saldaña, A. Z. (2011). Learning for sharing: an empirical analysis of organizational learning and knowledge sharing. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(4), 509-518.

- Bratton, J., & Gold, J. (2012). *Human resource management: theory and practice*. Palgrave Macmillan.

- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization science*, 2(1), 88-115.

- 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.

- Jarrah, H. Y., & Alkhazaleh, M. S. (2020). Knowledge sharing behavior in the curricula of United Arab Emirates universities and educational organizations.

- Manaf, H. A., & Marzuki, N. A. (2009, November). The success of malaysian local authorities: The roles of personality and sharing tacit knowledge. In *International conference on administrative development: Towardsexcellence in public sector performance*. Riyadh-Kingdom of Saudi Arabia.: King Faisal Hall (pp. 1-18).

- Mansor, Z. D., Mustafa, M., & Salleh, L. M. (2015). Motivation and willingness to participate in

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر.

- زعرب، حسن موسى (2020)، أثر أبعاد التشارك في المعرفة على جودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين في وزارة التربية والتعليم بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة والاقتصاد والعلوم الإدارية، ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

- عفيف، سهام (2017). أثر التعلم التنظيمي على التجديد الاستراتيجي: دراسة حالة جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، رسالة ماجستير، كلية التجارة والاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.

• المجلات والدوريات:

- بن عمرة، عادل دربان، أحمد (2020). أثر التشارك المعرفي في تعزيز التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية بمؤسسة إنجاز القوات "قنغار"، بومرداس، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد (6) العدد 03، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

- البواردي، فيصل (2020). ممارسة التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد (40)، العدد (1)، 227 - 248.

- بورغدة، حسن الطيب ودريس، ناريمان بشير (2015). أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة وحدة إنتاج التلغاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيك بالجزائر، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (11) العدد 04.

- جبيق، عبدالمالك وجبيق، زكية (2017). تأثير التشارك المعرفي على كفاءة أساتذة التعليم العالي: دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريش، جامعة باجي مختار عنابة، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، الجزائر.

- خيرة، عيشوش & نصيرة، علاوي (2011). " دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع". الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، الجزائر، يومي 13 - 14 ديسمبر.

- الدغل، محمد فهمي محمد، عمران، كامل علي متولي (2023). أثر أبعاد التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بشركات التأمين التكافلي بالقاهرة الكبرى، المجلة الأكاديمية للبحوث التجارية المعاصرة، المجلد (3)، العدد (1)، 93-115.

- رحمون، رزيقة & السبتي، وسيلة & نقرات، يزيد (2019). التعلم التنظيمي وأثره في تحسين المنظمات، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد (3)، العدد (3)، 528 - 535.

- سودان، عبد الناصر عبدالرحمن ناصر (2017). أثر الثقة بين أعضاء هيئة التدريس على مشاركة المعرفة: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات اليمنية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد (8)، 410-442.

- الطائي، أيمن جاسم محمد، العاني، آلاء عبد الموجود، سليمان، ياسر داوود (2023). القيادة الموجهة بالمعرفة وإسهامها في إحداث التجديد الاستراتيجي باعتماد الدور الوسيط للتعلم التنظيمي والتفكير الاستراتيجي: دراسة استطلاعية في شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (13)، العدد (2)، 350-366.

- عبد النعيم، إيمان محمود محمد (2023). تصور مقترح لدور التشارك المعرفي في تعزيز الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان، مجلة جامعة حلوان، دراسات تربوية

- Salama, I. E. E. (2017). The impact of knowledge management capability, organizational learning, and supply chain management practices on organizational performance. *The Business & Management Review*, 8(5), 37-51.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). *Research methods for business: A skill building approach* (5th ed.). Chichester: John Wiley & Sons.
- 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.
- Skerlavaj, M., Stemberger, M.I., Skrinjar, R., & Dimouski, V., (2007), "Organizational Learning Culture – The Missing Link Between Business Process Change and Organizational Performance", *international journal production economics*, Vol. 106.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of management journal*, 49(6), 1239-1251.
- Villamizar Reyes, M. M., & Castañeda Zapata, D. I. (2014). Relation between organizational climate and its dimensions and knowledge-sharing behavior among knowledge workers. *International Journal of Psychological Research*, 7(2), 64-75.
- knowledge sharing activities among academics in a public university. *Procedia Economics and Finance*, 31, 286-293.
- Meher, J. R., & Mishra, R. K. (2021). Examining the role of knowledge sharing on employee performance with a mediating effect of organizational learning. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. Emerald Publishing Limited 2059-5891 DOI 10.1108/VJIKMS-04-2020-0056.
- Mehrabani, S.E., & Mohamad, N.A., (2011), « The Role Training Activities and Knowledge Sharing in the Relationship Between Leadership Development and Organizational Effectiveness », *International Conference on Sociality and Economics Development*, Vol. 11.
- Ngah, R., & Jusoff, K. (2009). Tacit knowledge sharing and SMEs' organizational performance. *International Journal of Economics and Finance*, 1(1), 216-220.
- Ozbebek, A., & Toplu, K. E. (2011). Empowered employees' knowledge sharing behavior. *International Journal of Business and Management Studies*, 3(2), 69-76.
- Park, S., & Kim, E. J. (2018). Fostering organizational learning through leadership and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*.