

The Impact of the Relationship Between Organizational Culture Factors and Knowledge Management on the Embodiment of the Learning Organization: A Case Study of the Maintenance Directorate of Sonatrach in Laghouat.



Received: 23/11/2024; Accepted: 12/04/2026

يوسف طبراخ *

مخبر التنمية المستدامة في مناطق الهضاب العليا والمناطق الصحراوية، المركز الجامعي نور البشير الببيض، الجزائر

أثر العلاقة بين عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة على تجسيد المنظمة المتعلمة دراسة حالة مديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط

الكلمات المفتاحية:

ثقافة تنظيمية؛
إدارة المعرفة؛
منظمة متعلمة؛
مديرية الصيانة؛
سوناطراك.

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العلاقة بين عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة على تجسيد المنظمة المتعلمة في مديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في المديرية، والبالغ عددهم (297) موظف، حيث تم اختيار عينة تتكون من (100) فرداً، وتم تصميم إستبانة إشتملت على (46) فقرة، كأداة رئيسية لجمع المعلومات، ووزعت الإستبانات على عينة الدراسة، بلغ المسترجع منها (85) إستبانة. وبعد المعالجة الإحصائية بالإعتماد على برنامج (Spss27) وبرنامج (Statistica) خلصت الدراسة إلى النتيجة التالية: وجود أثر للعلاقة بين عوامل التنظيمية وإدارة المعرفة على تجسيد المنظمة المتعلمة في مديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط.

Abstract

This study aimed to identify the impact of the Relationship between organizational culture factors and knowledge management on the embodiment of the Learning organization in the Maintenance Directorate of Sonatrach in Laghouat, the study community is composed of all employees of Directorate and numbered (297), A sample of (100) employees was selected, the questionnaire, which included (46) a paragraph, was designed as the main tool for collecting information from the study sample, of which (85) were retrieved. After statistical treatment based on the (Spss27) and (Statistica) programs, the study concluded with the following result: There is an impact of the relationship between organizational factors and knowledge management in embodying the learning organization in the Maintenance Directorate of Sonatrach in Laghouat.

Keywords:

Organizational culture;
Knowledge management;
Learning organization;
Maintenance Directorate;
Sonatrach.

* Corresponding author, e-mail: y.tabarakh@cu-elbayadh.dz

Doi:

I – مقدمة:

تساهم العلاقة بين عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، إذ تعد الثقافة التنظيمية من العوامل المهمة والضرورية لنجاح تبني أي مفهوم إداري، بما في ذلك إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة. ونتيجة لذلك فإن المتبصر في المنظمة المتعلمة يجد أن عناصرها ومكوناتها كثيرة، لكن تظل المعرفة هي القوة الدافعة لها، كما تعتبر المعرفة من حيث إدارتها وتوليدها وتبادلها ووضعها موضع التنفيذ هي المكون لها، وهذه الأخيرة لا يمكن ضمان استمرارها ما لم تقوم على أسس معرفية واضحة وصحيحة، ومنظومة قيمية داعمة وصريحة. وبالتالي فإن المعرفة هي أساس تجسيد المنظمة المتعلمة، وإدارة المعرفة تعد مدخل إلى إدارتها، أما الثقافة التنظيمية فهي الميثاق الذي يكفل تجسيدها.

• الإشكالية:

وبناءً على هذا الطرح الأكاديمي، يمكن صياغة السؤال الرئيسي لمشكلة الدراسة على النحو التالي: إلى أي مدى تؤثر العلاقة بين عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة على تجسيد المنظمة المتعلمة في مديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط؟

ويندرج من السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ما هو أثر عوامل الثقافة التنظيمية على تجسيد المنظمة المتعلمة في مديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط؟
- ما هو أثر إدارة المعرفة على تجسيد المنظمة المتعلمة في مديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط؟
- ما طبيعة العلاقة بين عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في مديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط؟

• الفرضيات:

للإجابة عنها، تم صياغة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية على النحو التالي:

- **الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر للعلاقة بين عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة على تجسيد المنظمة المتعلمة في مديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط.

■ الفرضيات الفرعية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر بين عوامل الثقافة التنظيمية وتجسيد المنظمة المتعلمة في مديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر بين إدارة المعرفة وتجسيد المنظمة المتعلمة في مديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة بين عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في مديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط.

• أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- معرفة أثر عوامل الثقافة التنظيمية على تجسيد منظمة متعلمة في مديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط؛
- معرفة أثر إدارة المعرفة على تجسيد منظمة متعلمة في مديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط؛
- معرفة العلاقة بين عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في مديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط؛
- معرفة أثر العلاقة بين عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة على تجسيد منظمة متعلمة في مديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط.

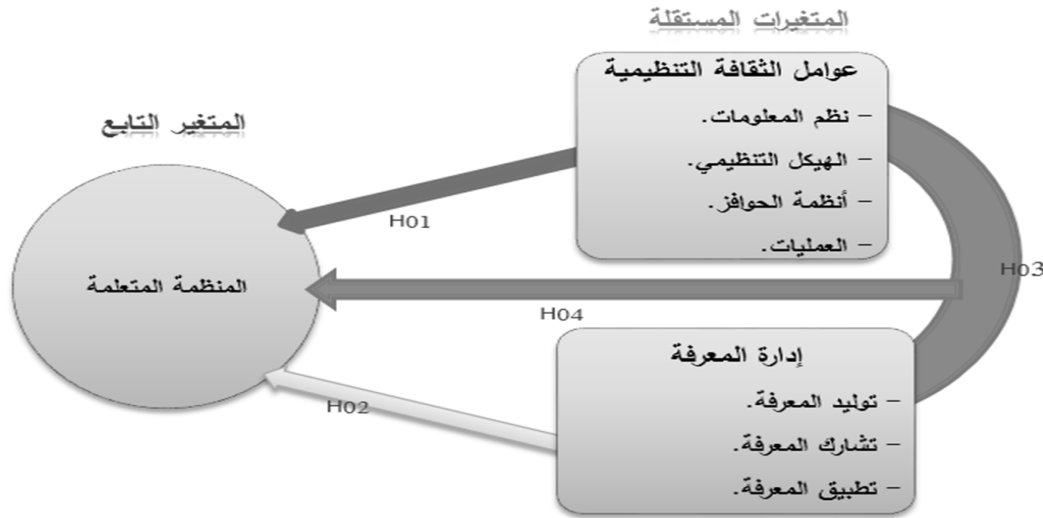
• أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال النقاط التالية:

- أنها من أهم المواضيع في مجال الإدارة، لاسيما إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي؛
- تسعى إلى زيادة وعي القيادة بأهمية الثقافة التنظيمية ودورها في تحديد نجاح أو فشل المنظمة؛
- تهدف إلى نشر مفهوم المنظمة المتعلمة، وهو مفهوم جديد نسبياً في المنظمات الجزائرية؛
- وتسعى إلى رفع وعي الكوادر الشابة في مكاتب الصيانة بأهمية تبادل المعرفة والتعلم التنظيمي وإنعكاس ذلك على حياتهم المهنية ومسؤولياتهم الوطنية ومهامهم الإنسانية.

• أنموذج الدراسة:

على ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها قمنا بتطوير أنموذج للدراسة، وهو مبين في الشكل الموالي:
الشكل (1): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على الأدبيات التطبيقية

• الدراسات السابقة:

دراسة زدام يوسف وكرارشة فاطمة الزهراء بعنوان: المنظمة المتعلمة: نحو تجاوز معيرة المفهوم والتأسيس لمستلزمات التجسيد. مقال في المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، 2018. هدفت الدراسة إلى إبراز مدى تجاوز الجانب النظري لمفهوم المنظمة المتعلمة، وذلك بعد التسليم بحتميته، حيث تبرز الدراسة البنية الأساسية اللازمة لتجسيد هذا النمط التنظيمي من خلال توفر النقاط التالية: الهيكل التنظيمي المرن، القيادة التحويلية، الثقافة التنظيمية التكيفية، صناع المعرفة، التمكين التنظيمي، إدارة الإحتواء العالي.

دراسة ضيف سعيدة بعنوان: إدارة المعرفة كأسلوب إداري حديث لبناء منظمات متعلمة دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر- وكالة الجلفة - مقال في مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، 2019. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد إدارة المعرفة (إكتساب المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتخزين المعرفة، وتطبيق المعرفة) على المنظمة المتعلمة (التفكير النظمي، والإلتزام الشخصي، والنماذج الذهنية، والرؤية المشتركة، وفرق العمل)، من وجهة نظر الموظفين بمؤسسة إتصالات الجزائر -وكالة الجلفة-. وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بالمؤسسة والبالغ عددهم (378) موظف، تم إختيار عينة مكونة من (75) فردا، وإعتمد الباحث على إستبانة إشتملت على (38) فقرة كأداة لجمع المعلومات. وبعد المعالجة الإحصائية بإستخدام برنامج (Spss24). تم تأكيد وجود علاقة إحصائية وأثر إيجابي لإدارة المعرفة بأبعادها المختلفة على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين بمؤسسة إتصالات الجزائر بوكالة الجلفة.

دراسة وائل سعد جبريل وأحمد سعد الشخي بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي بشركة المدار الجديد بمدينة بنغازي ليبيا. مقال في مجلة إقتصاد المال والأعمال، 2020. هدفت الدراسة هدفين إلى تحديد أثر الثقافة التنظيمية (القيم، والمعتقدات، والأعراف، والتوقعات) على التعلم التنظيمي (التعلم التكيفي، والتعلم التوليدي، والتعلم التنظيمي) بشركة المدار الجديد في بنغازي ليبيا، من منظور موظفيها. وتم إختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها (97) فرداً. إعتدما الباحث في هذه الدراسة على إستخدام برنامج (Spss) ومجموعة من الأدوات الإحصائية. خلصت الدراسة إلى أن عناصر الثقافة التنظيمية متوفرة بشكل كبير، ومستوى قابلية الإستخدام للتعلم التنظيمي مرتفع أيضاً. كما وجدت الدراسة أن للثقافة التنظيمية أثر ذو دلالة إحصائية عند القيمة الإستدلالية ($\alpha \leq 0.01$) على جميع أبعاد التعلم التنظيمي من منظور العاملين في شركة المدار الجديد ببنغازي ليبيا.

دراسة (Lam, Nguyen, Le, & Tran, 2021)، بعنوان:

The Relation among Organizational Culture, Knowledge Management, and Innovation Capability: Its Implication for Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity.*

هدفت الدراسة لإستكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة والقدرة على الابتكار لدى الشركات الفيتنامية. وتكونت العينة من (182) مشارك. وإستخدمت الدراسة برنامج SmartPLS3 لإجراء تحليل عامل التأكيد، وأسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM). وأظهرت النتائج أن إدارة المعرفة كانت مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالقدرة على الابتكار، كما تم تأكيد العلاقة الإيجابية بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، وتشير النتائج كذلك إلى أن ترويج أبعاد ثقافة الابتكار من الثقة المتبادلة والتعاون والتعلم من قبل القادة يساهم في زيادة كفاءة ممارسات إدارة المعرفة؛ وبالتالي، يؤدي إلى تعزيز القدرة على الابتكار لدى الشركات.

إستفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في العديد من الجوانب النظرية والتطبيقية، منها: المساهمة في تحديد مشكلة وفرضيات ونموذج الدراسة الحالية وبيان أهميتها، والمساعدة في تحديد منهج الدراسة الحالية، إلى جانب الإستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة في تقديم المقترحات الإجرائية للدراسة الحالية. كما تختلف هذه الدراسة عن جميع الدراسات العربية والأجنبية المذكورة سابقاً، في كونها تدرس أثر العلاقة بين عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة ضمن المؤسسات الجزائرية. ونظراً لقلة الدراسات العربية والأجنبية حول هذا الموضوع المهم، يسلط الضوء نحو إجراء المزيد من الدراسات العربية والأجنبية حول هذا الموضوع.

II- الطريقة والأدوات:

يتم من خلال هذا العنصر التطرق إلى متغيرات الدراسة، المنهج المعتمد، وأدوات الدراسة.

1. متغيرات الدراسة:

1.1 الثقافة التنظيمية:

لقد تم تقديم العديد من التعريفات للثقافة التنظيمية، ولكن عندما يتم إستشارة المديرين والموظفين حولها، فقد يجيبون ببساطة بأن الثقافة هي "كيفية قيامنا بالأشياء هنا". من الواضح أن هناك حقيقة في مثل هذا البيان، ومع ذلك، سيكون من الخطأ تجاهل إتساع نطاق القضايا التي تتأثر بالمعايير والقيم الثقافية للمنظمة. (Guterman, 2023, p. 2) عرّفها Schein بأنها: "عبارة عن مجموعة من المعايير والقيم والمعتقدات والمواقف التي توجه تصرفات جميع أعضاء المنظمة ولها تأثير كبير على سلوك الموظفين". (Bogale & Debela, 2024, p. 2)

ويتم تعريفها على أنها "الخصائص الداخلية التي تميز المنظمة عن غيرها، حيث تلعب دوراً حاسماً في تطورها على المدى الطويل، وهي تمثل كذلك كيفية تفاعل أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض، وكيفية تفاعل المنظمة مع أصحاب المصلحة. بعبارة أخرى فإن الثقافة التنظيمية هي المرشد الذي يوجه العمليات، وسير العمل، وإدارة العملاء داخل المنظمة". (Lam, Nguyen, Le, & Tran, 2021, p. 3)

وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية هي العدسة التي يمكن إستخدامها لرؤية وتحليل المنظمة. وعليه لا ينبغي الإستهانة بها، فقد أشارت العديد من الأبحاث إلى أن ثقافة المنظمة لها تأثير قوي على كيفية تعامل المنظمة مع المشكلات والأزمات، ووضع الإستراتيجيات، وإنشاء الهياكل التي تحدد أنشطة العمل والعلاقات بين أعضاء المنظمة وأيضاً على كيفية تصرف الأعضاء عند القيام بأنشطتهم التنظيمية. من الواضح أنه لا توجد ثقافة واحدة مناسبة بشكل عام لجميع المنظمات وأن هناك تنوع كبير من حيث السمات الثقافية السائدة بين المنظمات الناجحة والفعالة. وعليه يتمثل التحدي في بناء ثقافة تتناسب بشكل جيد مع الأهداف والغايات الإستراتيجية العامة للمنظمة.

1.1.1 عوامل الثقافة التنظيمية:

وتتمثل في المعايير والممارسات والقيم والمعتقدات والأعراف التي توجه وتحدد سلوك العاملين والموظفين داخل مديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط، وتم تحديدها بناءً على الدراسات السابقة كما يلي:

● نظم المعلومات:

تعرف على أنها "مجموعة من العناصر المترابطة أو المكونات التي تقوم بجمع (إدخال) ومعالجة (عمليات) وتخزين ونشر (إخراج) البيانات والمعلومات وتقديم رد فعل تصحيحي (آلية التغذية الراجعة) التي تساعد المنظمات على إنجاز أهدافهم، مثل زيادة الأرباح أو تحسين خدمة العملاء". (Stair & Reynolds, 2012, p. 8)

● الهيكل التنظيمي:

هو ذلك الإطار الذي يحدد العلاقات بين الوظائف والأنظمة والعمليات الإدارية، حيث يساعد الأفراد والجماعات على تحقيق الأهداف المسطرة، من خلال توزيع المهام وتحديد المسؤوليات والواجبات وتنسيقها، كما يساعد

على إعداد التقارير وتحديد قنوات الإتصال الرسمية. وتعد المساعدة على تدفق المعلومات هي إحدى أهم الطرق المرافقة التي يقدمها الهيكل التنظيمي للمنظمة، والتي بدورها تساعد في عملية صنع القرار والتفاعل المناسب مع البيئة وحل النزاعات بين الوحدات التنظيمية". (Ahmady, Mehrpour, & Nikooravesh, 2016, p. 456)

• أنظمة الحوافز:

نظام التحفيز يعد من أهم العوامل الفعالة لتحقيق الحد الأقصى للإنتاجية لدى الموظفين، فهو برنامج يتم تطويره لتوفير التقدير لأصحاب الأداء العالي، وتوفير الحوافز لأصحاب الأداء المنخفض لزيادة أدائهم، حيث يساعد على جذب، الإحتفاظ، وتحفيز الموظفين المؤهلين. هناك وسائل أخرى لمكافأة الموظفين غير التعويض المالي، مثل الثناء، وإهتمام القيادة، وحتى التكليف بالمهام المهمة، كما توجد العديد من العوامل التي تؤثر على أداء الموظف وتشمل الأهداف والتوقعات الواضحة، والأدوات والمعدات المستعملة، والروح المعنوية وثقافة المنظمة، والتدريب، والعلاقة بين العمال وصاحب العمل، والأمن الوظيفي، وإجراءات مكافأة الموظفين. (Francis, Oaya, & Mambula, 2020, p. 157)

• العمليات:

هي مجموعة من الخطوات والأنشطة والوظائف الإدارية التي تتخذها المنظمة لتوفير السلع أو الخدمات، من خلال تحويل المدخلات بإستخدام الموارد المادية لإنشاء مخرجات وظيفتها هي تلبية رغبات العملاء، ويتضمن إنشاء السلع أو الخدمات وتحويل المدخلات إلى النواتج، حيث يتم إستخدام مدخلات مختلفة مثل رأس المال والعمالة والمعلومات لإنشاء سلع أو خدمات بإستخدام عمليات التحويل (مثل التخزين والنقل والقطع)، وللتأكد من جودة الإخراج تقوم المنظمة بأخذ قياسات في نقاط مختلفة من عملية التحويل (التغذية الراجعة) ومقارنتها بالمعايير الموضوعية مسبقاً لتحديد ما إذا كانت هناك حاجة إلى إجراء تصحيحي. (The Institute of Cost Accountants of India, 2016, p. 1)

2.1 إدارة المعرفة:

لقد برزت إدارة المعرفة (KM) كأداة إستراتيجية حاسمة للمنظمات التي تهدف إلى تعزيز قدراتها التنافسية من خلال تحسين أداء الموظفين ورضاهم، وعلى الرغم من وجود إعتراف واسع النطاق بالفوائد المحتملة لإدارة المعارف، إلا أنه لا تزال العديد من المنظمات تكافح لتحقيقها بشكل فعال من خلال العمل على ترجمة ممارساتها إلى تحسينات قابلة للقياس. (Gates, 2024, p. 5)

وتعرف على أنها " ممارسة تطبيق المعرفة بشكل إنتقائي من خلال الإستفادة من التجارب السابقة في صنع القرارات الحالية والمستقبلية بغرض تحسين فعالية المنظمة". (Jennex, 2007, p. 6)

كما تعرف على أنها " مجموعة من الأساليب والعمليات المنظمة تهدف إلى البحث عن المعرفة وفهمها وتخزينها وإستخدامها لتحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة". (Uto, Uwa, & Akpan, 2024, p. 6)

1.2.1 عمليات إدارة المعرفة:

لا يوجد إتفاق بين الباحثين في مجال إدارة المعرفة على عدد عمليات إدارة المعرفة ولا على ترتيبها، وعموماً يمكن أن نجمل هذه العمليات فيما يلي (Kaur, 2022):

• إكتشاف المعرفة:

يمكن إكتساب المعرفة بشكل غير متوقع من قبل أعضاء الفريق أو من خلال المناقشات. على سبيل المثال، يمكن أن يكون إكتشاف خطوة حاسمة تؤدي إلى تحسين كبير في عملية المنظمة نتيجة للصدفة، حتى وإن لم يكن ذلك الهدف الأساسي من المهمة. من ناحية أخرى، يمكن أن يتمثل إكتشاف أو إنشاء المعرفة المتعمدة في مشروع إختبار يهدف إلى تحديد أفضل إستراتيجيات تحسين التفاعل على موقع الشركة الإلكتروني.

• تحديد المعرفة:

والخطوة التالية تتعلق بتحديد المعرفة، حيث يتعين على الفريق التأكد من أمرين. الأول هو أن هذه المعرفة فريدة ولم يتم توثيقها سابقاً في المنظمة. والثاني هو أن هذه المعرفة تسهم في تحقيق الأهداف النهائية للمنظمة، حتى وإن كانت مساهمتها صغيرة

• توثيق المعرفة:

ستكون الخطوة الحاسمة التالية هي توثيق المعرفة بأدق تفاصيلها. فعلى سبيل المثال، عند توثيق إستراتيجية مبيعات ناجحة، ينبغي توثيق كل خطوة بالإضافة إلى دراسة حالة العميل.

• مشاركة المعرفة:

تنظم العديد من الشركات إجتماعات عامة وإجتماعات على مستوى الشركة، حيث تتم مشاركة إكتشافات المعرفة الجديدة مع أفراد الشركة بأكملها مع الإشارة إلى أصحاب الفضل المستحق. وهذا يشجع ويعزز أيضاً الموظفين الآخرين على إكتشاف معارف جديدة.

• تنظيم وتخزين المعرفة:

بمجرد إكتشاف المعرفة والموافقة عليها، تحتاج الشركات إلى هيكلية هذه المعرفة وتخزينها بتنسيق يسهل فهمه، كما يجب أن يتم تخزينها على منصة يسهل الوصول إليها ولكنها آمنة، مثل التخزين السحابي.

• تبادل المعرفة:

إن تبادل المعرفة هو جوهر إستراتيجية إدارة المعرفة، حيث أن جميع الجهود السابقة لن تكون مثمرة إذا لم يتم تقاسم المعرفة بشكل فعال بين جميع أصحاب المصلحة ولم يتم إستخدامها عند الحاجة، وفي هذه الخطوة، تقوم الشركات بإنشاء منصة مدعومة بالتكنولوجيا لجعل التعلم في متناول الجميع.

• تطبيق المعرفة:

الخطوة الأخيرة والأكثر أهمية هي إستغلال المعرفة المكتسبة بشكل فعال. ينبغي على أي موظف يسعى للحصول على المعلومات ذات الصلة أن يكون قادراً على الوصول إلى البيانات الصحيحة بسهولة وسرعة وأمان، مما يساعده في إتخاذ قرارات مدروسة، وعلى سبيل المثال، إذا كان مدير اللوجستيات الإقليمي يبحث عن وسيلة أسرع وأكثر كفاءة لإجراء عمليات الجرد، بدلاً من إضاعة الوقت في التجربة والخطأ، يمكنه الإطلاع على التجارب الناجحة التي قام بها مديرو المناطق الآخرين وتطبيق أساليبهم. هذا سيوفر الوقت ويعزز كفاءة إستخدام الموارد التنظيمية.

3.1 المنظمة المتعلمة:

يُنظر إلى المنظمة المتعلمة على أنها المنظمة التي يعمل أفرادها على جميع المستويات الفردية والجماعية لزيادة قدراتهم وتطوير مهاراتهم للوصول إلى الأهداف المسطرة والنتائج المرجوب فيها.

حيث عرّفها **Peter** مؤلف كتاب **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization** والذي يعتبر من أهم رواد هذا العلم على أنها: "المنظمات التي يعمل أفرادها باستمرار على توسيع قدراتهم للوصول إلى النتائج التي يرغبون فيها حقاً، حيث يتم تطوير أنماط فكرية جديدة وواسعة، ويتم فيها إطلاق الطموح الجماعي، والتي يتعلم أفرادها باستمرار كيفية التعلم معاً". (Senge, 1990, p. 8)

وتعرف كذلك على أنها ذلك الكيان الذي يعزز ثقافة التعلم المستمر، ويعمل على إنشاء المعرفة على جميع المستويات. وهو نموذج تنظيمي يدرك أهمية التكيف مع التغيير، حيث يسعى لإكتساب المعارف الجديدة، والإستفادة من مختلف الرؤى الحديثة لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية. (The Whatfix Blog, 2024)

1.3.1 أبعاد المنظمة المتعلمة:

تشير العديد من الدراسات المتعلقة ببناء المنظمة المتعلمة إلى مجموعة من الأبعاد التي تساعد على دعم التعلم على كافة المستويات داخل المنظمة، وتمثل هذه الأبعاد البنية التحتية لأنظمة وأساليب المنظمة ونماذجها، ويتم قياسها من خلال إجابات عينة الدراسة انطلاقاً من الأبعاد التالية (رفيع، المهدي، وعبد المنعم، 2020، ص 91):

• الإيمان بالتعلم:

يعبر هذا البعد عن درجة الإيمان بقيمة التعلم التنظيمي من خلال تقديم رؤية مشتركة حول أهمية التعلم للمنظمة، وإعتقاد الإدارة العليا بأن معظم الموظفين خبراء في مجالاتهم، ويتم ترقيتهم بناءً على خبراتهم.

• تكامل مصادر التعلم:

ويشير هذا البعد إلى إهتمام المنظمة بالتعلم من المصادر المختلفة كموظفيها ومنافسيها ومورديها وعملائها ومقاوليها وغيرهم من الخبراء الخارجيين الآخرين.

• التشارك المعرفي:

ويدل على مدى إهتمام المنظمة بتشجيع التشارك المعرفي ما بين الوحدات المختلفة، ومدى توافر قاعدة بيانات حول مهارات العاملين ومعارفهم، ومدى إيلاء هذه العملية الإهتمام الكافي عند تقييم الأداء.

• التفكير النظمي:

ويتعلق بمدى تبني المنظمة منهجا فكريا شاملا متكاملا ومنفتحا على التغيرات والمتطلبات الداخلية والخارجية للمنظمة، سواء ما يتعلق بعلاقة الوظيفة بباقي الوظائف، أو تبني الأفكار الجديدة المفيدة للزبائن، وكذلك مدى إفساح المجال لتجربة مداخل مختلفة لحل المشكلات التنظيمية.

• بناء ذاكرة تنظيمية:

ويقصد به ضرورة إهتمام المنظمة بتوثيق خبرات العاملين وكذا نجاحاتهم وخفقاتهم، وكذلك التركيز على توفير البنية التحتية اللازمة لنظم المعلومات.

• ترجمة التعلم إلى واقع:

ويعني هذا البعد مدى إستفادة المنظمة من التعلم التنظيمي في الواقع العملي، من خلال إطلاق المنتجات الجديدة بسرعة، وتجنب تكرار الأخطاء.

2. منهج الدراسة:

1.2 منهج الدراسة المستخدم: إعتد الباحث المنهج الوصفي، وذلك في عرض أهم الأسس والمفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة، بالإعتماد على مصادر المعلومات الثانوية المختلفة من كتب ومجلات ومواقع أنترنت.

2.2 مجتمع الدراسة والعينة:

• **مجتمع الدراسة:** يتكون من جميع أفراد مديرية الصيانة بالأغواط والبالغ عددهم **297** موظف. أغلبهم ينتمون إلى الوظائف التقنية بنسبة **66%** من إجمالي الموظفين، أما الباقي يتشكل من وظائف الدعم والتنفيذ. لهذا يتوزع الطاقم البشري العامل حسب الوظيفة على ثلاث مجموعات وهي:

- الإطارات بنسبة تقارب **37.3%**

- أعوان التحكم بنسبة **43.4%**

- المنفذون بنسبة **20.2%**

• **عينة الدراسة:** تم إختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة.

والجدول التالي يوضح لنا عدد الإستبانات المقبولة للدراسة:

الجدول (01): الإستبانات الموزعة والمقبولة للدراسة

المحتوى	العدد	% النسبة
الإستبانات الموزعة	100	100
الإستبانات المسترجعة	90	90
الإستبانات المفقودة	10	10
الإستبانات الملغاة	05	05
الإستبانات المقبولة	85	85

المصدر: من إعداد الباحث

3. أدوات الدراسة:

1.3 الإستبيان:

• شرح عمل الإستبيان:

تم تصميم الإستبيان بالإعتماد على ليكارت الخماسي؛ لقياس متغيرات الدراسة. ومن أجل تسهيل المعالجة الإحصائية تم توزيع أوزان الإجابات كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (02): توزيع خيارات الإجابة وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي

5	4	3	2	1
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
من 4.2 إلى 5	من 3.4 إلى أقل من 4.2	من 2.6 إلى أقل من 3.4	من 1.8 إلى أقل من 2.6	من 1 إلى أقل من 1.8
مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض جداً	منخفض

المصدر: من إعداد الباحث

وتم تقسيم الاستبيان إلى جزئين: **الجزء الأول:** يشمل البيانات الشخصية لعينة الدراسة، وبدورها تتكون من أربع مستويات (الجنس، العمر، مدة الخدمة، والمستوى التعليمي). **الجزء الثاني:** يشمل البيانات المتعلقة بأبعاد متغيرات الدراسة. فمتغير عوامل الثقافة التنظيمية تم قياسه من خلال 20 عبارة والمتمثلة في الأبعاد التالية (نظم المعلومات، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، العمليات)، أما متغير إدارة المعرفة تم قياسه من خلال 15 عبارة والمتمثلة في الأبعاد التالية (توليد المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة)، وفي الأخير المتغير التابع المنظمة المتعلمة وتم قياسها بـ 11 عبارة. وبالتالي بلغ مجموع عبارات الاستبيان 46.

• ثبات الاستبيان:

من أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل ألفا كرونباخ، حيث بلغ 0.978 لعبارات الاستبيان ككل مما يدل على أن أداة القياس تمتاز بثبات عالي، حيث هذه القيمة أكبر من 0.6 وتقترب من 1، وبالتالي إمكانية إختبار الفرضيات وتعميم النتائج على كل مجتمع العينة. والجدول التالي يبين لنا مدى ثبات أداة الدراسة:

الجدول (03): ثبات أداة الدراسة

المتغيرات	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
جميع عبارات الاستبانة	46	0.978

المصدر: من إعداد الباحث على ضوء مخرجات SPSS 27

2.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية SPSS 27 وبرنامج Statistica في تحليل البيانات التي جمعت، من خلال استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرار والنسب المئوية: لوصف خصائص العينة؛
- المتوسطات الحسابية: لتحديد الأهمية النسبية لإستجابات أفراد مجتمع الدراسة تجاه توافر محاور وأبعاد الدراسة؛
- الانحرافات المعيارية: لقياس مدى تشتت الإجابات عن المتوسط الحسابي؛
- معامل ألفا كرونباخ: لإختبار مدى ثبات أداة الدراسة؛
- الإنحدار الخطي المتعدد: لإختبار تأثير أبعاد المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع؛
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson): للتعرف على مقدار العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة؛
- تحليل الارتباط القانوني (Canonical Correlation): باستخدام برنامج Statistica لدراسة العلاقة المشتركة بين المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

III- النتائج ومناقشتها:

يتم من خلال هذا العنصر عرض مناقشة نتائج أداة الدراسة، وتقديم مقترحات للمؤسسة محل الدراسة.

1. وصف عينة الدراسة:

بعد عملية تعريف متغيرات الدراسة وتفرغ محتوى الاستبيان، قمنا بوصف الجزء الأول والمتمثل في البيانات الشخصية (الجنس، العمر، مدة الخدمة في مديرية الصيانة، المستوى التعليمي). وتحصلنا على الجدول التالي:

الجدول (04): وصف عينة الدراسة وفق المتغيرات الديمغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	75	88.2
	أنثى	10	11.8
العمر	من 19 سنة - 29 سنة	28	32.9
	من 30 سنة - 39 سنة	14	16.5
	من 40 سنة - 49 سنة	24	28.2
	من 50 سنة - 59 سنة	17	20.0
	من 60 سنة فأكثر	02	2.4
	أقل من 10 سنوات	35	41.2
مدة الخدمة	من 20 إلى أقل من 20 سنة	29	34.1
	من 60 سنة فأكثر	21	24.7
	بكالوريا فأقل	45	52.9
المستوى التعليمي	الليسانس	21	24.7
	مهندس	11	12.9
	دراسات عليا (ماستر / ماجستير / دكتورة)	08	9.4
	أخرى أذكرها	-	-

المصدر: من إعداد الباحث على ضوء مخرجات SPSS 27

يتبين من الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة من موظفي مديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط من فئة الذكور بنسبة **88.2%**، كما أن أغلبية أعمارهم أقل من **50** سنة مما يشجع مديرية الصيانة على الإستثمار في هذه الثروة البشرية الهائلة، كذلك نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة تتجاوز خبرتهم **10** سنوات بنسبة **58.8%**، في حين أن **41.2%** لا تتجاوز خبراتهم **10** سنوات لكونهم من فئة الشباب، كما أشارت الدراسة أن أغلبية العينة المبحوثة لديهم مستوى بكالوريا فأقل وهذا يرجع لطبيعة النشاط الذي يتطلب تدخلات ميدانية للحفاظ على المعدات وصيانتها لذلك تضم المديرية موظفين وعمال أغليباهم ينتمون إلى الوظائف التقنية.

2. تحليل إجابات مفردات الدراسة حول محاور الإستبيان:

بهدف معرفة مستوى الإتجاه العام لتوافر محاور الدراسة لأراء أفراد العينة المدروسة، تم إستخدام بعض المؤشرات الاقتصادية كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا تحديد درجة الموافقة والرتبة لكل الأبعاد ومحاور الدراسة. وتحصلنا على الجدول التالي:

الجدول (05): تحليل إجابات عينة الدراسة

الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	نظم المعلومات	3.4565	0.8824	مرتفعة
2	الهيكل التنظيمي	3.4353	0.8276	مرتفعة
4	أنظمة الحوافز	2.9694	1.0785	متوسطة
3	العمليات	3.2447	0.8876	متوسطة
محور عوامل الثقافة التنظيمية				
2	توليد المعرفة	3.1765	1.0040	متوسطة
3	تشارك المعرفة	3.1553	1.0548	متوسطة
1	تطبيق المعرفة	3.3059	0.9026	متوسطة
محور إدارة المعرفة				
متوسط عبارات محور المنظمة المتعلمة		3.2125	0.9040	متوسطة
		3.2652	0.8982	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث على ضوء مخرجات SPSS 27

نلاحظ من الجدول أعلاه إتفاق أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على توافر جميع محاور الدراسة المقدمة إليهم في مديرية الصيانة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لمحور عوامل الثقافة التنظيمية ما بين (2.9694 و3.4565) وأعلى نسبة موافقة وبدرجة مرتفعة تتعلق ببعد نظم المعلومات وهي الأكثر تجانساً بمتوسط حسابي قدره (3.4565) وإنحراف معياري قدره بـ(0.8824)، مما يدل على قلة التشتت في إتجاهات الأفراد حول هذه البعد، ثم يليه في المركز الثاني بعد الهيكل التنظيمي بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي قدره (3.4353) وإنحراف معياري قدره (0.8276)، بينما في المركز الأخير نجد بعد أنظمة الحوافز الأقل تجانساً بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي قدره (2.9694) وإنحراف معياري قدره (1.0785). كما كانت وجهات نظر الأفراد المبحثن متوسطة حول توافر محور إدارة المعرفة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.1553 و3.0593)، ونلاحظ كذلك بأن إتجاه رأي الأفراد المستقصى منهم حول مستوى توافر محور المنظمة المتعلمة كان متوسطاً بمتوسط حسابي قدره (3.2652) وإنحراف معياري قدره (0.8982).

3. إختبار فرضيات الدراسة:

1.3 الفرضية الرئيسية:

• الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر للعلاقة بين عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة على تجسيد المنظمة المتعلمة في مديرية الصيانة بالأغواط عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

• الفرضية البديلة: يوجد أثر للعلاقة بين عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة على تجسيد المنظمة المتعلمة في مديرية الصيانة بالأغواط عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الارتباط القانوني (Canonical Correlation) بإستخدام برنامج Statistica. وكانت النتائج كالتالي:

الجدول (06): نتائج إختبار أثر العلاقة بين عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة على تجسيد المنظمة المتعلمة

معدل الارتباط Canonical R	معامل التحديد Canonical R ²	المتغير التابع	معدلات تحميل المحطة Canonical	معدلات تحميل Canonical	المتغيرات المستقلة
85.54	73.17	المنظمة المتعلمة	0.1520	0.1723	نظم المعلومات
			0.0154	0.0186	الهيكل التنظيمي
			0.3522	0.3265	أنظمة الحوافز
			0.2800	0.3155	العمليات
		إدارة المعرفة	0.0216	0.2151	توليد المعرفة
			0.0336	0.0318	تشارك المعرفة
			0.5418	0.6002	تطبيق المعرفة
Chi ² 30.003	مستوى الدلالة Sig 0.000	100%	نسبة التبليين المفسر من المتغير التابع	69.27%	نسبة التبليين المفسرة من المتغيرات المستقلة

المصدر: من إعداد الباحث على ضوء مخرجات Statistica

يبين الجدول أعلاه أثر العلاقة بين عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة على تجسيد المنظمة المتعلمة في مديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط، حيث بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة بين عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة على تجسيد المنظمة المتعلمة. إذ تبين أن نسبة التبليين المفسرة من المتغيرات المستقلة إتجاه تجسيد المنظمة المتعلمة قدرت بـ (69.27%). كما تبين أن نسبة التبليين المفسرة من المتغير التابع المنظمة المتعلمة تجاه العلاقة المشتركة بين المتغيرات المستقلة بلغت (100%) وهو ما يؤشر على وجود أثر للعلاقة بين المتغيرات المستقلة على تجسيد المنظمة المتعلمة في مديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط. وقد بلغ معامل الارتباط القانوني ($R=85.54$)، وبلغ معامل التحديد القانوني ($R^2=73.17$)، وهذا يعني أن ما قيمته (0.337) من التغيرات في

تجسيد منظمة متعلمة في مديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط ناتج عن التغير في مستوى العلاقة المشتركة بين عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة. وقد تراوحت معدلات تحميل علاقة الارتباط القانوني ما بين (0.3265) كحد أعلى و(0.0186) كحد أدنى فيما يخص أبعاد عوامل الثقافة التنظيمية، وما بين (0.6002) كحد أعلى و(0.0318) كحد أدنى فيما يتعلق أبعاد عوامل إدارة المعرفة، وهو ما يؤشر على وجود علاقة تشاركية معنوية بين المتغيرات المستقلة وتجسيد المنظمة المتعلمة. كما تراوحت أوزان معدلات التحميل المعدلة ما بين (0.5418) كحد أعلى و(0.0154) كحد أدنى. وبيّنت نتائج التحليل القانوني أن قيمة ($\chi^2=30.003$) هي دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، وهذا يؤكد أن هناك أثر للعلاقة بين المتغيرات المستقلة على بناء المنظمة المتعلمة في مديرية الصيانة بالأغواط، وبالتالي عدم قبول صحة الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة: يوجد أثر للعلاقة بين عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة على تجسيد المنظمة المتعلمة في مديرية الصيانة بالأغواط عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

2.3 الفرضيات الفرعية:

لإختبار الفرضيات الفرعية تم استخدام الإنحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغيرات المستقلة كل على حدة على المتغير التابع وهذا من أجل إختبار الفرضية الفرعية الأولى والثانية. ومعامل الارتباط بيرسون (Pearson) لتحديد درجة العلاقة بين المتغيرات المستقلة للدراسة لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

1.2.3 الفرضية الفرعية الأولى:

- **الفرضية الصفرية:** لا يوجد أثر بين عوامل الثقافة التنظيمية وتجسيد المنظمة المتعلمة في مديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
 - **الفرضية البديلة:** يوجد أثر بين عوامل الثقافة التنظيمية وتجسيد المنظمة المتعلمة في مديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- وكانت النتائج المتحصل عليها كالتالي:

الجدول (07): إختبار معنوية النموذج

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل التحديد R^2 المعدل	معامل الارتباط R
الإنحدار	44.861	4	11.215	39.160	0.001	0.662	0.814
البواقي	22.911	80	0.286				
المجموع	67.772	84					

المصدر: من إعداد الباحث على ضوء مخرجات SPSS 27

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط (R) تقدر بـ (0.814) مما يدل على وجود ارتباط طردي قوي، بينما بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (0.662) مما يفسر على أن (66.2%) من التغير الحاصل في المتغير التابع (المنظمة المتعلمة) يعود إلى المتغير المستقل (عوامل الثقافة التنظيمية) والباقي (33.8%) يعود لعوامل أخرى. ونلاحظ كذلك من الجدول أعلاه أن قيمة فيشر (F) تقدر بـ (39.160) بقيمة ذات دلالة ($\text{Sig}=0.001$) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي فإن نتائج إختبار النموذج مقبولة إحصائياً. ومنه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، أي: يوجد أثر بين عوامل الثقافة التنظيمية وتجسيد المنظمة المتعلمة في مديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). ولمعرفة أثر كل بعد من أبعاد عوامل الثقافة التنظيمية على تجسيد المنظمة المتعلمة نستخدم إختبار (T) لتحليل الإنحدار، والجدول التالي يوضح لنا النتائج المتحصل عليها:

الجدول (08): تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد عوامل الثقافة التنظيمية على تجسيد المنظمة المتعلمة

النموذج	المعاملات غير المعيارية		قيمة ستودنت (T)	مستوى الدلالة (Sig)
	قيمة (B)	الخطأ المعياري		
الثابت	0.783	0.270	2.901	0.005
نظم المعلومات X1	0.063	0.103	0.613	0.541
الهيكل التنظيمي X2	0.096	0.125	0.766	0.446
أنظمة الحوافز X3	0.414	0.089	4.670	0.001
العمليات X4	0.352	0.107	3.277	0.002

المصدر: من إعداد الباحث على ضوء مخرجات SPSS 27

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة كل من بعدي الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات، والهيكل التنظيمي) لم تكن معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في حين أن قيمة كل من البعدين (أنظمة الحوافز، والعمليات) كانت معنوية بقيمة تساوي ($\text{Sig}=0.001$) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما أن قيمة الخطأ المعياري كانت منخفضة مما تشير إلى أن البيانات تميل إلى أن تكون قريبة جداً من خط الانحدار، ويمكن التوصل إلى دالة الانحدار كما يلي:

$$Y = 0.783 + 0.414 X3$$

وهذا يفسر على أن الزيادة في درجة واحدة في مستوى الإهتمام بالثقافة التنظيمية وأبعادها يؤدي إلى الزيادة في مستوى تجسيد المنظمة المتعلمة في مديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط بقيمة (0.414) لأنظمة الحوافز، وبقيمة (0.352) للعمليات.

2.2.3 الفرضية الفرعية الثانية:

- الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر بين إدارة المعرفة وتجسيد المنظمة المتعلمة في مديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
 - الفرضية البديلة: يوجد أثر بين إدارة المعرفة وتجسيد المنظمة المتعلمة في مديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- وكانت النتائج المتحصل عليها كالتالي:

الجدول (09): اختبار معنوية النموذج

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R
الانحدار	46.760	3	15.587	60.086	0.001	0.690	0.831
البواقي	21.012	81	0.259				
المجموع	67.772	84					

المصدر: من إعداد الباحث على ضوء مخرجات SPSS 27

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط (R) تبلغ (0.831) مما يشير إلى وجود ارتباط طردي قوي، كما أن معامل التحديد (R^2) سجل قيمة (0.690) مما يفسر على أن (69%) من التغيير الحاصل في المنظمة المتعلمة يعود إلى إدارة المعرفة وأبعادها والباقي (31%) يعود لعوامل أخرى. بالإضافة إلى ذلك، تشير قيمة فيشر (F) التي تقدر بـ (60.086) إلى دلالة إحصائية ($\text{Sig}=0.001$) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي فإن نتائج اختبار النموذج مقبولة إحصائياً. ومنه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، أي: يوجد أثر بين إدارة المعرفة وتجسيد المنظمة المتعلمة في مديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ولمعرفة أثر كل بعد من أبعاد إدارة المعرفة على تجسيد المنظمة المتعلمة نستخدم إختبار (T) لتحليل الإنحدار، والجدول التالي يوضح لنا النتائج المتحصل عليها:

الجدول (10): تحليل الإنحدار المتعدد لأبعاد إدارة المعرفة على تجسيد المنظمة المتعلمة

النموذج	المعاملات غير المعيارية		قيمة ستودنت (T)	مستوى الدلالة (Sig)
	قيمة (B)	الخطأ المعياري		
الثابت	0.492	0.214	2.294	0.024
توليد المعرفة X5	0.185	0.104	1.776	0.079
تشارك المعرفة X6	0.114	0.094	1.218	0.227
تطبيق المعرفة X7	0.552	0.096	5.780	0.001

المصدر: من إعداد الباحث على ضوء مخرجات SPSS 27

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة كل من بعدي إدارة المعرفة (توليد المعرفة، وتشارك المعرفة) كانا غير معنويان عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في حين أن قيمة بعد (تطبيق المعرفة) كانت معنوية بقيمة تساوي ($\text{Sig}=0.001$) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما أن قيمة الخطأ المعياري كانت منخفضة مما تشير إلى أن البيانات تميل إلى أن تكون قريبة جدا من خط الإنحدار، ويمكن التوصل إلى دالة الإنحدار كما يلي:

$$Y = 0.492 + 0.552 X7$$

وهذا يفسر على أن الزيادة في درجة واحدة في مستوى الإهتمام بإدارة المعرفة وأبعادها يؤدي إلى الزيادة في مستوى تجسيد المنظمة المتعلمة في مديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط بقيمة (0.552) لتطبيق المعرفة.

3.2.3 الفرضية الفرعية الثالثة:

• الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في مديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

• الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في مديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وكانت النتائج المتحصل عليها كالتالي:

الجدول (11): نتائج مصفوفة الارتباط (Pearson) لإختبار العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة

إدارة المعرفة	توليد المعرفة	تشارك المعرفة	تطبيق المعرفة
الثقافة التنظيمية			
نظم المعلومات	R=0.690 (Sig=0.001)	R= 0.560 (Sig=0.001)	R= 0.680 (Sig=0.001)
الهيكل التنظيمي	R= 0.752 (Sig=0.001)	R= 0.656 (Sig=0.001)	R=0.739 (Sig=0.001)
أنظمة الحوافز	R= 0.829 (Sig=0.001)	R=0.794 (Sig=0.001)	R= 0.768 (Sig=0.001)
العمليات	R= 0.801 (Sig=0.001)	R= 0.692 (Sig=0.001)	R= 0.722 (Sig=0.001)

المصدر: من إعداد الباحث على ضوء مخرجات SPSS 27

يوضح الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة المتعلقة بعوامل الثقافة التنظيمية بأبعادها وإدارة المعرفة وأبعادها في مديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط. حيث يتبين وجود إثني عشر علاقة ارتباطية ذات

دلالة معنوية، وقد تفاوتت في شدة ارتباطها. فقد أظهرت النتائج أن أعلى قيمة ارتباطية كانت بين أنظمة الحوافز وتوليد المعرفة بقيمة ($R=0.829$) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، فيما كانت أقل القيم الارتباطية بين نظم المعلومات وتشارك المعرفة بقيمة ($R=0.560$) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وبناءً على ما تم عرضه يظهر أن المتغيرات المستقلة محل البحث تترابط بعلاقات ذات دلالة معنوية.

ومنه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، أي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في مديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

4. مناقشة نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية التي أجراها الباحث في مديرية الصيانة بشركة سوناطراك في الأغواط، وبعد تحليل النتائج الإحصائية باستخدام برنامج **SPSS 27** وبرنامج **Statistica**، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج:

- أظهرت النتائج أن هناك مستوى متوسط في تطبيق عوامل الثقافة التنظيمية في مديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط بمتوسط حسابي قدره (**3.2652**) وانحراف معياري قدره (**0.8982**). وقد تم ترتيب أبعاد عوامل الثقافة التنظيمية على النحو التالي: نظم المعلومات، الهيكل التنظيمي، العمليات، وأنظمة الحوافز. يرجع الباحث ذلك إلى توفر البنية التحتية الضرورية من جهة، وإلى توجه مديرية الصيانة في الأغواط نحو تعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من جهة أخرى. يهدف كل ذلك إلى أتمتة العمليات الإدارية بما يتماشى مع السياسات العامة للدولة.
- بينت النتائج أن هناك مستوى متوسط في تطبيق إدارة المعرفة في مديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط بمتوسط حسابي قدره (**3.2125**) وانحراف معياري قدره (**0.9040**). وقد تم ترتيب أبعاد إدارة المعرفة على النحو التالي: تطبيق المعرفة، توليد المعرفة، تشارك المعرفة. يرى الباحث أن تطبيق المعرفة يُعتبر من أبرز أولويات مديرية الصيانة لتحقيق أهدافها. وهذا يدل على توجهها نحو تجسيد خبراتها وتجاربها في أرض الواقع، مما منحها ميزة تنافسية قوية على المستوى الأفريقي، تتمثل في قدرتها على تلحيم أنابيب الغاز أثناء التشغيل. بالإضافة إلى ذلك، تمتلك مديرية الصيانة وسائل وأساليب تدعم استخدام المعرفة وتطبيقها، مما ساهم في حصولها على شهادة إيزو.
- أظهرت النتائج وجود مستوى متوسط في تبني تجسيد المنظمة المتعلمة في مديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط بمتوسط حسابي قدره (**3.2652**) وانحراف معياري قدره (**0.8982**). ويعزو الباحث هذا إلى عدم توفر المقومات الأساسية الداعمة لتجسيد هذا النمط التنظيمي مثل: الهيكل التنظيمي المرن، القيادة التحويلية، الثقافة التنظيمية التكيفية، صناع المعرفة، التمكين التنظيمي، إدارة الإحتواء العالي. وهذا ما أشارت إليه دراسة (زدام وكراشة، 2018).
- وجود أثر للعلاقة بين عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة على تجسيد المنظمة المتعلمة في مديرية الصيانة بالأغواط عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- وجود أثر بين عوامل الثقافة التنظيمية وتجسيد المنظمة المتعلمة في مديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- يوجد أثر بين إدارة المعرفة وتجسيد المنظمة المتعلمة في مديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (ضيف، 2019).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في مديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Lam, Nguyen, Le, & Tran, 2021).

IV الخاتمة:

إن العلاقة بين عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة تلعب دورًا حيويًا في تجسيد المنظمة المتعلمة داخل أي تنظيم. فعندما تتوافق عناصر الثقافة التنظيمية مع عمليات إدارة المعرفة، يتحقق تفاعل إيجابي يسهم في تعزيز القدرة على التعلم والابتكار. لذا، تُعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل الأساسية التي تحدد سلوك وأداء الأفراد داخل المنظمات، حيث تتضمن مجموعة من القيم والمعتقدات والتقاليد والأعراف والأساطير التي توجه سلوك الموظفين وتؤثر على أدائهم العام. ومن خلال إدارة المعرفة، يتم تنظيم وتوجيه المعرفة داخل المنظمة وتحويلها إلى قيمة مضافة تُستخدم في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتحسين الأداء الكلي للمؤسسة. وعندما تنسجم إدارة المعرفة مع عناصر الثقافة التنظيمية، يصبح من السهل تعزيز ثقافة التعلم والابتكار. لذلك، يجب أن تكون العلاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة متوافقة ومتناسقة لضمان تجسيد المنظمة المتعلمة.

ومن خلال تسليط الضوء على موضوع أثر العلاقة بين عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة على تجسيد

- المنظمة المتعلمة دراسة حالة مديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط تم إستخلاص النتائج التالية:
- وجود مستوى متوسط في تطبيق عوامل الثقافة التنظيمية في مديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط، وبمتوسط حسابي قدره (3.2652).
 - هناك مستوى متوسط في تطبيق إدارة المعرفة في مديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط، وبمتوسط حسابي قدره (3.2125).
 - وجود مستوى متوسط في تبني تجسيد المنظمة المتعلمة في مديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط. وبمتوسط حسابي قدره (3.2652).
 - يوجد أثر للعلاقة بين عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة على تجسيد المنظمة المتعلمة في مديرية الأغواط عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
 - يوجد أثر بين عوامل الثقافة التنظيمية وتجسيد المنظمة المتعلمة في مديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
 - يوجد أثر بين إدارة المعرفة وتجسيد المنظمة المتعلمة في مديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في مديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الإقتراحات:

- إستناداً إلى النتائج المستخلصة من الإطار النظري للدراسة، وبالإضافة إلى النتائج التي تم الحصول عليها من التحليل الإحصائي للبيانات، تم التوصل إلى الاقتراحات التالية:
- ✍ تعزيز ثقافة التعلم وتشجيع الممارسات التي تدعم المخاطرة والمبادرة الفردية داخل مديرية الصيانة؛
 - ✍ اعتماد هيكل تنظيمي مرن يسهل تدفق المعرفة بين مختلف أقسام مديرية الصيانة؛
 - ✍ تقديم حوافز مادية ومعنوية مجزية للموظفين المبدعين، مما يساعدهم على إنجاز العمل بكفاءة وفعالية؛
 - ✍ تشجيع الأعراف والتقاليد التي تسهم في تحسين العمليات الإدارية وتعزيز الفهم المشترك حول أهمية الإبداع؛
 - ✍ دعم سياسة التفاعل المتبادل بين المشرفين والموظفين؛
 - ✍ جذب الكفاءات المتميزة والمبدعة من الخارج، مثل الجامعات ومراكز الإستشارات؛
 - ✍ توفير الوسائل التي تسهل تبادل المعرفة الصريحة من خلال حلقات الحوار، وتبادل المعرفة الضمنية الموجودة في عقول الموظفين؛
 - ✍ إلغاء جميع الإجراءات والأساليب التي تعيق قدرة الموظفين على تطبيق المعرفة؛
 - ✍ ضرورة إنشاء وظائف جديدة داخل مديرية الصيانة بالأغواط تتماشى مع متطلبات الأعمال الحديثة، ودمج الوظائف بالتعلم التنظيمي؛
 - ✍ نشر الدراسات وتوثيق تجارب ونجاحات الموظفين، لإنشاء مكتبة علمية وطنية وعربية تحتوي على محتوى إداري مستمد من البيئة والثقافة الجزائرية؛
 - ✍ دعم المجتمعات المعرفية من خلال التنظيم، والمشاركة بأوراق عمل في المؤتمرات والندوات على المستويين المحلي والدولي، بهدف تبادل المعرفة والإطلاع على أفضل الممارسات التي تدعم ثقافة التشارك المعرفي.

المراجع:

1. Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.
2. Uto, S. C., Uwa, K. L., & Akpan, A. (2024, January 14). **Knowledge Management and Competitive Advantage in Selected Manufacturing Firms in Akwa Ibom State**. *International Journal of Business and Management Review*, 12(01), pp. 01-20.
3. Ahmady, G. A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016, May 02). **Organizational Structure**. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, pp. 456-462.
4. Bogale, A. T., & Debela, K. L. (2024, 04 19). **Organizational culture: a systematic review**. *Cogent Business & Management*, 01(11), pp. 01-23.

5. Francis, F., Oaya, Z. C., & Mambula, C. J. (2020, July 25). **Reward System as a Strategy to Enhance Employees Performance in an Organization.** *Archives of Business Review*, pp. 156-164.
6. Gates, A. (2024). **Impact of Knowledge Management on Employee Performance and Satisfaction.** *European Journal of Information and Journal Management*, 03(03), pp. 01-13.
7. Gutterman, A. (2024, September 05). **What is Organizational Culture? And Why Does It Matter?** *SSRN Electronic*, pp. 01-35.
8. Jennex, M. (2007, January). **What is Knowledge Management?** In M. Jennex, *Knowledge Management in Modern Organizations* (p. 06). IGI Globa. doi:10.4018/978-1-59904-261-9.ch001
9. Kaur, G. (2022, February 09). **What Is Knowledge Management? Definition, Process, Examples, Strategy, Best Practices, and Trends.** Retrieved from Spiceworks: <https://www.spiceworks.com/collaboration/content-collaboration/articles/what-is-knowledge-management/>
10. Lam, L., Nguyen, P., Le, N., & Tran, K. (2021, February 20). **The Relation among Organizational Culture, Knowledge Management, and Innovation Capability: Its Implication for Open Innovation.** *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 1(7), pp. 01-16.
11. Stair, R., & Reynolds, G. (2012). *Fundamentals of Information Systems*. United States: Course Technology, Cengage Learning.
12. The Institute of Cost Accountants of India. (2016). **OPERATIONS**. Mumbai: Directorate of Studies the Institute of Cost Accountants of India (ICAI).
13. The Whatfix Blog. (2024, October 25). *What Is a Learning Organization?* Retrieved from Whatfix: <https://whatfix.com/blog/learning-organization/>
14. ديمة عبد الله يوسف رفيع، سوزان محمد المهدي، وهناء حسين محمد عبد المنعم. (2020). **تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية في ضوء المنظمة المتعلمة.** *مجلة البحث العلمي في التربية* (21)، ص ص 81-103.
15. سعيدة ضيف. (2019, 12 31). **إدارة المعرفة كأسلوب إداري حديث لبناء منظمات متعلمة دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر- وكالة الجلفة -.** *مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة*، 4(2)، ص ص 01-20.
16. وائل محمد جبريل، وأحمد سعد الشخي. (2020, 12 31). **أثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي بشركة المدار الجديد بمدينة بنغازي (ليبيا).** *مجلة إقتصاد المال والأعمال*، 5(2)، ص ص 239-264.
17. يوسف زدام، وفاطمة الزهراء كراشة. (2018, 07 01). **المنظمة المتعلمة: نحو تجاوز معيرة المفهوم والتأسيس لمستلزمات التجسيد.** *المجلة الجزائرية للأمن والتنمية*، 7(2)، ص ص 320-330.