



جامعة آل البيت

كلية إدارة المال والأعمال

قسم الإدارة العامة

# أثر إدارة المعرفة في التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية في البنوك الإسلامية الكويتية

The Effect of Knowledge Management on Organizational  
Learning An Applied Study on Kuwaiti Islamic Banks

إعداد الطالب  
علي محمد المخيزيم

إشراف  
الدكتور وليد مجلي العواودة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في الإدارة العامة

عمادة الدراسات العليا  
جامعة آل البيت

٢٠١٦

## تفويض

أنا **علي محمد المخيزيم**، أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع :

التاريخ : ٢٠١٧/١/م

إقرار والتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها

الرقم الجامعي: ١٣٧٠٥٠٥٠٠٤

أنا الطالب: علي محمد المخيزيم

كلية: إدارة المال والأعمال

التخصص: إدارة عامة

أعلن بأنني قد التزمت بقوانين آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي بعنوان:

**أثر إدارة المعرفة في التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية في البنوك الإسلامية الكويتية**

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والإطاريح العلمية. كما أنني أعلن بأن رسالتي هذه غير منقولة أو مستنلة من رسائل أو إطاريح أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية، وتأسيساً على ما تقدم فإنني أتحمل المسؤولية كافة فيما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في جامعة آل البيت بإلغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي أي حق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

توقيع الطالب:.....التاريخ: ٢٠١٧/١/م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة:

أثر إدارة المعرفة في التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية في البنوك الإسلامية الكويتية  
**The Effect of Knowledge Management on Organizational Learning**  
**An Applied Study on Kuwaiti Islamic Banks**

وأجيزت بتاريخ: ٢٠١٦/١٢/

إعداد الطالب  
علي محمد المخيزيم

إشراف  
الدكتور وليد مجلي العواودة

التوقيع	أعضاء لجنة المناقشة
.....	الدكتور وليد مجلي العواودة
.....	الأستاذ الدكتور سالم العون
.....	الدكتور هائل طلاق العبابنة
.....	الأستاذ الدكتور اسعد أبو رمان

## الإهداء

إلى الذي علمني سر الكلمة وساندني دوماً ... وإلى من تعجز  
الكلمات عن إنصافه ... وإلى من لم تكتمل فرحتي إلا  
بوجوده .... إلى مثلي الأعلى ورمز العطاء والرجولة  
والصبر والنجاح...

### والذي الحبيب

... إلى القلب الحنون ... إلى أغلى أعمار الكون .. إلى الروح  
الصبورة ... إلى ...

### والدتي الحبيبة

... إلى كافة الأهل والأصدقاء ....

أهدي هذا العمل المتواضع

## شكر وتقدير

الحمد لله كما ينبغي لجلاله وعظمة قدرته وسلطانه، الذي ألهمني الطموح والصبر وسدد خطاي، بأن منّ علي بإتمام هذه الرسالة ومن علي بنعمه التي لا أحصيها، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده سيدنا محمد، وعلى آله وأصحابه أجمعين وبعد،،

كما أتوجه بعميق الشكر والتقدير للدكتور وليد العواودة لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة وما منحي إياه من علم ووقت ثمينين.

كما أتوجه للجنة المناقشة لتفضلهم بقراءة هذه الرسالة ومناقشتي، وعلى كل الملاحظات القيمة التي أثرت الدراسة.

وأخيراً، أوجّه شكري وتقديري إلى جامعة آل البيت وجميع أعضاء الهيئة التدريسية وخاصة أساتذتي في قسم إدارة المال والأعمال.

وإلى كل من ساندني ولو بكلمة تشجيع لإتمام هذه الرسالة.

والله ولي التوفيق

# قائمة المحتويات

## Contents

ك	ملخص الدراسة	.....
ل	ABSTRACT	.....
١	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	.....
١	المقدمة	.....
٢	مشكلة الدراسة:	.....
٣	أهمية الدراسة:	.....
٣	أهداف الدراسة	.....
٤	مخطط الدراسة	.....
٤	المتغيرات المستقلة	.....
٤	المتغير التابع	.....
٥	فرضيات الدراسة	.....
٥	التعريفات الإجرائية	.....
٧	الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة	.....
٨	المبحث الأول: إدارة المعرفة	.....
٢٤	المبحث الثاني: التعلم التنظيمي	.....
٣٥	المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي	.....
٣٧	المبحث الرابع: الدراسات السابقة	.....
٤٧	الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات	.....
٤٧	مقدمة	.....
٤٧	منهجية الدراسة:	.....
٤٧	مجتمع الدراسة:	.....
٤٨	مصادر جمع البيانات:	.....
٤٨	أداة الدراسة:	.....
٤٩	اختبار صدق الأداة	.....
٤٩	ثبات الأداة	.....
٥١	أساليب تحليل البيانات بطريقة المعالجات الإحصائية	.....
٥٣	الخصائص الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة	.....

٥٧	الفصل الرابع : عرض وتحليل البيانات
٥٧	تحليل البيانات
٦٤	اختبار فرضيات الدراسة
٦٤	فرضيات الدراسة
٦٩	النتائج
٧١	الفصل الخامس : مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات
٧١	أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية لإبعاد المتغير المستقل (إدارة المعرفة) .
٧٣	ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية لإبعاد المتغير التابع (التعلم التنظيمي) .
٧٤	ثالثاً: مناقشة فرضيات الدراسة
٧٥	التوصيات
٧٦	قائمة المراجع
٧٦	أولاً- المراجع باللغة العربية
٨١	ثانياً- المراجع باللغة الإنجليزية
٨٤	الملاحق



## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
١.	أنواع المعرفة	٩
٢.	دور إدارة المعرفة في مختلف المجالات	١٣
٣.	مقارنة بين نوعي التعلم: الفردي والتنظيمي	٣٠
٤.	متطلبات التعلم التنظيمي	٣٣
٥.	عدد الاستبانات الموزعة والمستردة	٤٨
٦.	مجالات الإجابة وأوزانها	٤٩
٧.	نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ للتحقق من درجة مصداقية وثبات البيانات الواردة في الاستبانة	٥٠
٨.	توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي	٥٢
٩.	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	٥٣
١٠.	توزيع أفراد المجتمع حسب عدد سنوات الخبرة	٥٣
١١.	توزيع أفراد المجتمع حسب المستوى التعليمي	٥٤
١٢.	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	٥٤
١٣.	الأوساط المرجحة لإجابات مجتمع الدراسة	٥٦
١٤.	نتائج رأي أفراد المجتمع حول توليد المعرفة	٥٧
١٥.	نتائج رأي أفراد المجتمع حول توليد المعرفة	٥٧
١٦.	نتائج رأي أفراد المجتمع حول تخزين المعرفة	٥٨
١٧.	نتائج رأي أفراد المجتمع حول تخزين المعرفة	٥٩
١٨.	نتائج رأي أفراد المجتمع حول توزيع المعرفة	٥٩
١٩.	نتائج رأي أفراد المجتمع حول توزيع المعرفة	٦٠
٢٠.	نتائج رأي أفراد المجتمع حول تطبيق المعرفة	٦١
٢١.	نتائج رأي أفراد المجتمع حول تطبيق المعرفة	٦١
٢٢.	نتائج رأي المجتمع حول التعلم التنظيمي	٦٢
٢٣.	نتائج رأي المجتمع حول التعلم التنظيمي	٦٢
٢٤.	نتيجة اختبار (K-S) حول اتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي	٦٤
٢٥.	نتيجة اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة	٦٥
٢٦.	قيمة معامل التحديد ومعامل الارتباط المتعدد	٦٥
٢٧.	نتائج الانحدار المتعدد	٦٦

## قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
.١	مخطط الدراسة	٤
.٢	أبعاد التعلم التنظيمي	٣١

## قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
.١	أسماء البنوك الإسلامية الكويتية	٨٣
.٢	استبانة الدراسة	٨٤
.٣	أسماء محكمي الاستبانة	٨٨

# أثر إدارة المعرفة في التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية في البنوك الإسلامية الكويتية

إعداد الطالب

علي محمد المخيزيم

إشراف

الدكتور وليد مجلي العواودة

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة للتعرف على أثر إدارة المعرفة في التعلم التنظيمي في البنوك الإسلامية الكويتية، وتمثلت أبعاد إدارة المعرفة بـ (توليد المعرفة وتخزين المعرفة وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة)، وتكونت عينة الدراسة من العاملين في البنوك الإسلامية الكويتية، ولتحقق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على أداة الدراسة وتطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

وأظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد إدارة المعرفة المتمثلة بـ (توليد المعرفة وتخزين المعرفة وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة) في التعلم التنظيمي في البنوك الإسلامية الكويتية.

وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء دائرة تختص في إدارة المعرفة في البنوك الإسلامية تهدف إلى الاهتمام بتطبيق أبعاد إدارة المعرفة. كما أوصت الدراسة بأن تحرص الإدارة على تطوير وسائل الحصول على المعرفة الضمنية للعاملين في البنوك وإتاحة استخدامها.

**الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، التعلم التنظيمي، البنوك الإسلامية الكويتية.**

# **The Effect of Knowledge Management on Organizational Learning: An Applied Study on Kuwaiti Islamic Banks**

**Prepared by:  
Ali Mohammad Al-Mkhazim**

**Supervised by:  
Dr. Waleed M. Al-Awawdeh**

## **ABSTRACT**

The study aimed to identify the effect of knowledge management on the organizational learning in the Kuwaiti Islamic Banks; the dimensions of knowledge management are represented in: knowledge generation, knowledge storage, knowledge distribution, and knowledge application; the study sample consisted of the employees at the Kuwaiti Islamic banks; to achieve the objectives of the study and test its hypotheses, the researcher extracted the arithmetic means and standard deviations of the answers of the respondents on the study tool and applied the multiple regression equation to study the effect of the independent variables on the dependent variable.

The results showed the presence of a statistically significant effect at the level of significance for the dimensions of knowledge management represented in: knowledge generation, knowledge storage, knowledge distribution, and knowledge application in the organizational learning at the Kuwaiti Islamic banks.

The study recommended the need to establish a department for knowledge management at the Islamic banks concerned with the application of the dimensions of knowledge management. The study also recommended that the administration should develop the means of receiving the bank employees the implied knowledge and allowing them to use it.

**Keywords: Knowledge Management, Organizational Learning, Kuwaiti Islamic Banks.**

# الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

## المقدمة

بدأت المنظمات تركز بنحو متزايد على المعرفة باعتبارها العنصر الأساسي الذي يميز المنظمة الناجحة، فالتحول إلى الشركات والأعمال القائمة على المعرفة لم يعد عملاً معزولاً أو مغامرة غير محسوبة النتائج، وإنما هو اتجاه واسع وعميق ومتنوع أصبح يغطي اقتصاد الدول ومجالات الحياة المختلفة في الكثير من المجتمعات المعاصرة.

يعد مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة والتي تزايد الاهتمام بها خلال العقدين الأخيرين، وتعد إدارة المعرفة بأنها انضباط لإدارة العمليات المنظمة حيث تعالج كيفية استخدام الأشخاص للمعرفة، والمبادئ، والعمليات، والتكنولوجيا والتدريب لرفع رأس المال الفكري للمنظمة من خلال زيادة تتبع المعرفة والتعليم التنظيمي والابتكار والأداء، وتهدف إدارة المعرفة لتقديم حلول للإدارة من خلال استثمار موارد المعرفة وبناء ذاكرة للمعرفة والتركيز على تبادل المعرفة والمشاركة فيها من خلال مدخل منهجي منظم، وتعد إدارة المعرفة من الأفكار الحديثة ذات الأثر الهام والفعال على نجاح الأعمال، وتأتي أهميتها من كونها إحدى المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقائها من خلال قدرتها على المساهمة في صيانة وتطوير رؤية طويلة الأمد تعبر من خلالها المنظمة أين ترغب في الذهاب مستقبلاً.

وفي عصرنا الحالي المتمسم بأنه عصر المعلومات لا بد من أن يكون لدينا منظمة متعلمة فنحن اليوم بحاجة إلى هياكل تنظيمية جديدة تسهل عملية التعلم للأفراد وتحدد أدوارهم ومسؤولياتهم وعلاقاتهم مع الآخرين في المنظمة، ويأخذ التعلم التنظيمي مكانته بين خصائص تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة من أجل تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية، ومن هذا المبدأ يعد التعلم التنظيمي أحد أهم المداخل الرئيسة في زيادة الإنتاجية وتطوير المنظمات وتحقيق الميزة التنافسية، فالطاقات الفعلية التي يخترنها الأفراد في عقولهم تشكل مصدراً مهماً من مصادر الثروة المعرفية في المنظمة، إذ يعد التعلم التنظيمي أحد أبرز المهارات الواجب تنميتها في المنظمات الراغبة في تحقيق التميز، ومما سبق فإن الدراسة الحالية تأتي للتعرف على أثر إدارة المعرفة في التعلم التنظيمي كدراسة ميدانية في البنوك الإسلامية الكويتية.

## مشكلة الدراسة:

أشارت العديد من الدراسات التي أجريت في البيئة العربية أن اغلب العاملين في المنظمات العربية لا تتوفر لديهم القدرة على التعرف إلى فرص التطور الوظيفي لهم في المستقبل؛ فعلى الرغم من وجود برامج متنوعة للتعلم التنظيمي في هذه المنظمات، إلا أن هذه البرامج تبقى بمعزل عن العملية التي تربط بين المعارف المتوفرة في المنظمة والتنظيمي مما يؤدي إلى عدم الوصول إلى موازنة حقيقية بين الفرد، والوظيفة، والمنظمة؛ وإيجاد نمط من العاملين غير القادرين على التطوير في إطار العمل، أو التطوير الشخصي، وانعكاس هذا الأمر سلباً على أداء العاملين، وعلى قدرة المنظمات التي يعملون فيها بالتالي على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، تتبع مشكلة الدراسة من الزخم الكبير للمعلومات نتيجة للتقدم الشامل لكل نواحي الحياة والذي جاء في نهاية القرن الماضي، مما أدى إلى زخم المعلومات وتشابك العلاقات بين المنظمات، والذي كان للاهتمام في بناء مجتمع معرفي قائم على أسس سليمة، لتكون المنظمات قادرة على خدمة المجتمعات بما يصل في نهاية الأمر للوصول إلى رقي المجتمع، من خلال مجتمع معرفي تخدمه منظمات أعمال قادرة على تلبية متطلبات الإنسان للخروج بنتائج إيجابية عن المنظمة، لتكون قادرة على التنافس مع المنظمات الأخرى بتنظيمها وإدارتها المعرفة.

كما أن الاهتمام في المورد البشري في منظمات الأعمال تزامن مع الاهتمام بتطوير المنظمات، إن المعرفة والتعلم التنظيمي ملازم للمورد البشري، ولأن المورد البشري هو رأس المال الحقيقي للمنظمة، يستوجب أن تكون هنالك إدارة قادرة على التعامل بما يضمن الرقي الحقيقي للمنظمة، ونوجز مشكلة الدراسة في الإجابة عن تساؤل الدراسة الرئيسي:

**السؤال الرئيسي: ما أثر إدارة المعرفة في التعلم التنظيمي في البنوك الإسلامية الكويتية؟**

ويتفرع عن الأسئلة الفرعية التالية:

**السؤال الفرعي الأول: ما أثر توليد المعرفة في التعلم التنظيمي في البنوك الإسلامية الكويتية؟**

**السؤال الفرعي الثاني: ما أثر تخزين المعرفة في التعلم التنظيمي في البنوك الإسلامية الكويتية؟**

**السؤال الفرعي الثالث: ما أثر توزيع المعرفة في التعلم التنظيمي في البنوك الإسلامية الكويتية؟**

**السؤال الفرعي الرابع: ما أثر تطبيق المعرفة في التعلم التنظيمي في البنوك الإسلامية الكويتية؟**

## أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الدور الكبير الذي يمكن أن تلعبه إدارة المعرفة في زيادة قدرة المنظمات على التعلم التنظيمي بصورة كفؤة وفعالة، وعليه فإن أهمية الدراسة يمكن تتضح من خلال ما يأتي:

### الأهمية العلمية

١- وذلك بما تضيفه هذه الدراسة من معلومات نظرية ترفد المكتبة الإدارية العربية بمعارف جديدة حول كل من عملية التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة حيث من المتوقع أن تسهم الخلفية النظرية والدراسات السابقة التي سنتناولها الدراسة الحالية في سد الفجوة الموجودة في الأدبيات التي تناولت موضوعي التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، وهي الفجوة التي كان سببها النقص الموجود في الدراسات السابقة كما لاحظ الباحث.

٢- اعتبار موضوع التعلم التنظيمي من المواضيع التي لا يقل الاهتمام بدراستها والبحث فيها إذ زاد الاهتمام بجعل المنظمات أكثر تعليماً بحيث تواكب التغيرات المستمرة التي تحدث في الوقت الحاضر.

٣- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة وحسب علم الباحث التي تناولت اثر إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي في دولة الكويت.

### الأهمية النظرية:

١. تأتي أهمية القيام بهذه الدراسة من أهمية القطاع الذي تم إجراء الدراسة فيه وهو القطاع المصرفي والذي يلعب دوراً كبيراً وكما هو معروف في دعم الاقتصاد الكويتي.
٢. تقديم بعض التوصيات للبنوك في ضوء ما تتوصل إليه الدراسة من نتائج، وهي التوصيات التي قد تسهم في زيادة قدرة متخذي القرار في البنوك على إدارة كل من عملية التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة بالصورة التي ترفع من كفاءة وفاعلية كلتا العمليتين على تحقيق الأهداف التي تسعيان إلى تحقيقها.

## أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على ما يلي:

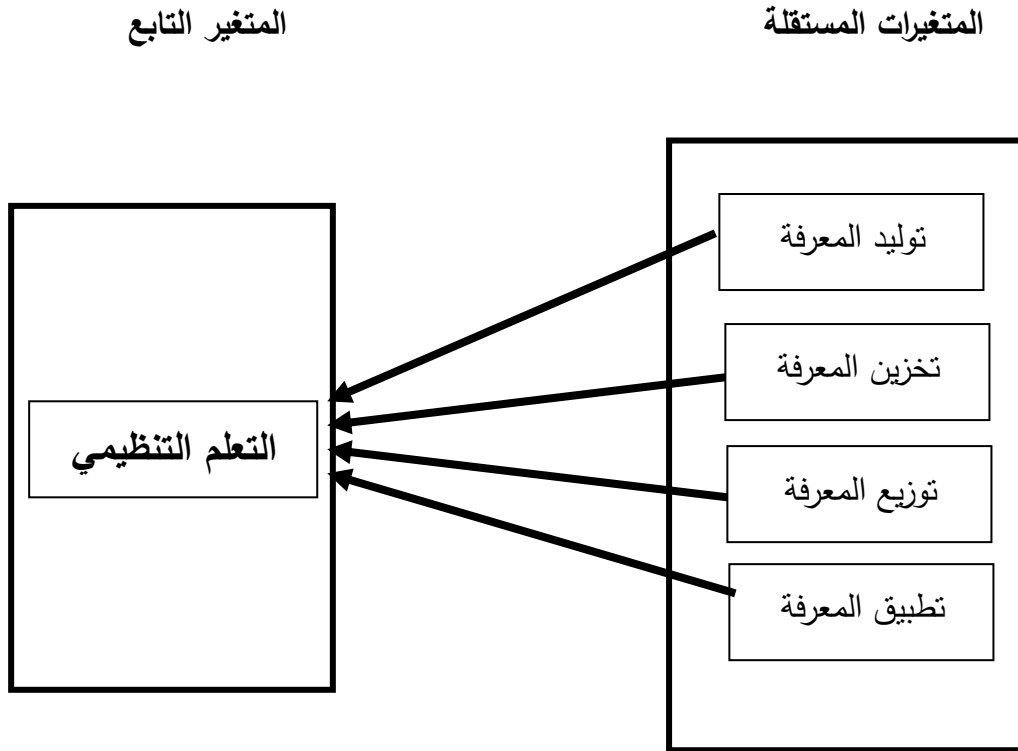
١. إدارة المعرفة من حيث المؤشرات والفوائد والمكونات والأهمية في البنوك الإسلامية.

٢. التعلم التنظيمي وبيان أهميته التي تعود على المورد البشري وعلى المنظمة ككل وبيان ذلك في البنوك الإسلامية بوجه الخصوص.

٣. أثر إدارة المعرفة في التعلم التنظيمي في البنوك الإسلامية الكويتية.

### مخطط الدراسة

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء إطارها النظري ومضامينه الميدانية تصميم مخطط فرضي يشير إلى العلاقة التطبيقية بين أبعاد الدراسة الحالية اعتماداً على قياس كل بعد، وقد اعتمد في هذا المخطط أبعاد إدارة المعرفة بوصفها أبعاد مستقلة تؤثر في التعلم التنظيمي.



الشكل رقم (١) مخطط الدراسة

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى الدراسات السابقة ( الزطمة، ٢٠١١)، (الخالدي، ٢٠١٣) (ديوب، 2009) (Parisa, 2015)



## فرضيات الدراسة

### الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لإدارة المعرفة المتمثلة بـ (توليد المعرفة و تخزين المعرفة و توزيع المعرفة و تطبيق المعرفة) في التعلم التنظيمي في البنوك الإسلامية الكويتية، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

**الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )

لتوليد المعرفة في التعلم التنظيمي في البنوك الإسلامية الكويتية.

**الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )

لتخزين المعرفة في التعلم التنظيمي في البنوك الإسلامية الكويتية.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )

لتوزيع المعرفة في التعلم التنظيمي في البنوك الإسلامية الكويتية.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )

لتطبيق المعرفة في التعلم التنظيمي في البنوك الإسلامية الكويتية.

## التعريفات الإجرائية

**إدارة المعرفة:** هي عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من العمليات، تهدف إلى توليد وتصنيف وتنظيم وتخزين كافة أنواع المعرفة البنوك الإسلامية الكويتية.

**توليد المعرفة:** يقصد بها جميع العمليات التي يقوم بها البنوك الإسلامية الكويتية بغرض الحصول على المعرفة بأساليب ومصادر مختلفة.

**تخزين المعرفة:** تشير إلى عملية وضع المعرفة بالذاكرة التنظيمية للبنوك الإسلامية الكويتية لتصبح متاحة للجميع، للاحتفاظ بها واستخدامها بسرعة إذ ما لزم الأمر.

**توزيع المعرفة:** تشير إلى عملية تبادل المعارف بين الأفراد العاملين في البنوك الإسلامية الكويتية، من خلال خطوط الاتصالات الأفقية والعمودية ويتم من خلال مشاركة العاملين للمعرفة بطريقة ودية لتحقيق أهداف مشاركة بينهم وبين البنوك الإسلامية الكويتية.

**تطبيق المعرفة:** وتشير إلى عمليات استعمال وإعادة الاستعمال والاستفادة من المعرفة المتاحة من خلال تطبيقها في الوحدات التنظيمية في البنوك الإسلامية الكويتية.

**التعلم التنظيمي:** هو العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع البيئة والتكيف مع ظروفها الداخلية والخارجية وذلك من الاختيار والمراجعة المستمرة للخبرات وتحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها وتوظيفها في تحقيق أهدافها الرئيسية.

## الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة

### تمهيد

ويتضمن هذا الفصل أيضاً عرضاً للدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة. وبذلك جرى تقسيم الفصل إلى المباحث الآتية:

المبحث الأول: إدارة المعرفة.

المبحث الثاني: التعلم التنظيمي.

المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي.

المبحث الرابع: الدراسات السابقة.

## المبحث الأول: إدارة المعرفة

تتأثر المنظمات العامة والخاصة إلى مجموعة من التطورات والتحولت التي من شأنها أن تجعل هذه المنظمات أن تواكب هذه التغيرات من أجل الحفاظ على بقاءها وحصتها السوقية، ومن أبرز الأساسيات والبنى التحتية التي من شأنها أن تعمل على تطوير الأعمال الإدارية للمنظمات هو توظيف إدارة المعرفة في سلوك أعمالها الإدارية بمراحلها المختلفة من القدرة على اكتشاف المعرفة وامتلاكها وتخزينها وتطبيقها ونشرها. وتعد إدارة المعرفة من أهم المرتكزات الأساسية التي من المهم العمل بها من أجل الوصول لعمليات التطبيق ذات الكفاءة والفعالية العالية لإدارة الأداء، وذلك كونها عنصراً مهماً في تحقيق أهداف المنظمات على رأس المال الفكري الغير ملموس أكثر من تركيزه على الاستثمارات المادية الموجودة والملموسة، وهذا يساعد في خل عناصر بشرية مؤهلة وقادرة على الحصول على المعارف من شتى المصادر وتطويرها من أجل مواكبة التطورات وتحسين الأداء داخل المنظمة (طه ويوحنا، ٢٠١٣).

ويمكن القول بأن المعلومات تعتبر كحجر أساس في البناء المعرفي، حيث بعدما يتم تطويرها وتنميتها تتحول إلى معرفة، ومن خلال تطبيق المعرفة في مختلف مجالات الحياة العلمية وتكرار عملية التطبيق فإن هذه المعرفة تتطور إلى ما يسمى بالخبرة والتي تقود بدورها إلى الحكمة، لذلك برزت أهمية المعلومات فظهر علم تقنية المعلومات (تكنولوجيا المعلومات) ونظم المعلومات بفروعها المتعددة (الملكوي، ٢٠٠٧).

كما أن الحصول على المعرفة وامتلاكها أصبح أمراً هاماً للشركات والمؤسسات والمنظمات، في حال أرادت المحافظة على استمراريته، بحيث أن كل شيء يعتمد على المعرفة، فالمنظمات تتجه نحو المعرفة وتتنافس من خلال ما لديها من معرفة لما في ذلك أساساً لتميزها وتفوقها، وتعتبر إدارة المعرفة التي هي أساساً في عملية توليد المعرفة التي يتم تطويرها إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة في ظل التطور التقني والتقدم التكنولوجي الحديث (بدير، ٢٠١٠).

وتشمل إدارة المعرفة تحديد المعلومات التي تمتلكها المنظمات والمؤسسات في مختلف أشكالها، والتي يمكن أن تحقق الاستفادة العظمى للمنظمة، ومن هذا المبدأ فإنها تعني تحديد أفضل الطرق التي من شأنها إتاحة المعلومات بطريقة سهلة وبمرونة عالية إلى الأشخاص الذين يستطيعون بدورهم تطويرها إلى منتجات وخدمات وعمليات ذات فائدة كبيرة (يوسف، ٢٠١٣).

- مفهوم المعرفة:

تهتم بالمعرفة بشكل عام بالطبيعية الإنسانية، وتدور حول مصادرها وطرق اكتسابها المتمثلة بالإدراك الحسي والبرهان العقلي والحدس والاستنباط، ومن ثم تهتم بكامل معرفتنا المتمثلة بعاملين: العالم الظاهري المحسوس، والعالم العقلي والنفسي، بالإضافة إلى عالم الحقائق العامة التي يكشفها البحث كالتنظريات والقوانين العلمية، وليس ذلك فحسب بل يمتد اهتمام المعرفة إلى إمكانية الوصول إلى المعرفة الموضوعية رداً على ما يسمى بالشك (عثمان، ٢٠١٢).

وقد عرفت على أنها مجموعة من الحقائق الإجرائية أو المعلومات اللازمة لإنجاز وظيفة أو حل مشكلة ما، بحيث تختلف هذه المعرفة من شخص لآخر من خلال عمق التجارب السابقة والحقائق المكتسبة لدى كل شخص (Filemon, 2008).

### أنواع المعرفة: (الطاهر، ٢٠١٥)

هناك عدة تصنيفات وأنواع للمعرفة وستقوم فيما يلي بالتطرق لأهم هذه الأنواع

#### جدول (١) أنواع المعرفة

المعرفة الإجرائية والتصريحية	المعرفة المفاهيمية الخاصة	المعرفة الفنية الخاصة	المعرفة العامة
معرفة ضمنية	معرفة ضمنية	معرفة ضمنية	معرفة ضمنية
معرفة صريحة	معرفة صريحة	معرفة صريحة	معرفة صريحة

#### المعرفة العامة:

هي المعرفة التي يمكن نقلها ونشرها بسهولة مثل الكتب المنتشرة في المكتبات والأسواق والتي تتحدث عن كيفية شراء الأسهم والمعرفة وهي مملوكة من مجموعه كبيره من الأفراد.

#### المعرفة الخاصة:

هي التي يصعب تنقلها مثل الخبرات الهندسية ونقل هذه الخبرات عملية مكلفة وتحتاج إلى التدريب (مثل تصليح السيارة) وهي مملوكة من عدد محدد من الأفراد.

#### المعرفة الفنية:

هي معرفة من المهارات الفنية الشكلية أو الصناعية التقنية وهي معرفة يملكها أحد الأفراد أو مجموعه من الأفراد.

## المعرفة المفاهيمية:

هي المعرفة التي ترتبط بالمكان والوقت والتي يعبر عنها الأفراد بديهيًا في أغلب الأحيان مثل كيفية حفز العاملين في شركته ما.

والمعرفة تعد من أهم العوامل التي تساعد المنظمات على النجاح، وقدرتها في أحدث التغيرات الحديثة التي يشهدها عصر ثورة التكنولوجيا والمعلومات نتيجة للتطورات الهائلة في مجال تكنولوجيا الاتصالات واستخدامها في مجال المعلومات، فقد أدى هذا التزايد في المعلومات إلى وجود حاجة ملحة إلى تنظيم وإدارة هذه المعلومات للاستفادة القصوى منها في تحقيق الأهداف التي تحتاجها المؤسسة ومساعدتها في اتخاذ القرار الاستراتيجي المناسب، وتعتبر المعرفة مفتاح القدرة المتميزة على التنافس وخدمة العملاء بصورة أفضل وسرعة الوصول إلى الأسواق وتطوير الأداء والابتكار والإبداع.

## إدارة المعرفة

أصبحت إدارة المعرفة إحدى الحلول الجيدة للمنظمات في مواجهة التحديات التي تواجهها المنظمة لان المعرفة والمعلومات تعتبر من الأصول الرئيسية في المنظمات التي لا يمكن الاستغناء عنها، وتعتبر إدارة المعرفة المصدر الرئيسي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية بل وأصبحت العامل الأقوى والأكثر تأثيراً في نجاح المنظمات، ويجب علينا الاستثمار في الرصيد المعرفي بشكل جيد، كما وان الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من العوامل المهمة التي حفزت على إدارة المعرفة، ولم يعد التحدي مقتصرًا على إيجاد المعلومة للمنظمة بل في كيفية البحث عنها من خلال المعلومات المتوفرة في المنظمة لإيجاد المعلومة التي تخدمها وتعزز موقعها التنافسي (الشهراني، ٢٠١٠).

كما وتعد إدارة المعرفة العصب الحقيقي وأهم مدخلات التغيير التي أحدثت نقله نوعية على مستوى المؤسسات التعليمية اليوم، ووسيلة هادفة للتكيف مع متطلبات العصر وتعتبر مورداً مهماً في خلق الإبداع في ظل المفاهيم الفكرية كالعولمة والخصخصة وثورة المعلومات، كما ويوجد هناك نوع من الانسجام والترابط بين إدارة المعرفة وأنشطة وفعاليات المؤسسات التعليمية (حمودة، ٢٠١٠).

## مفهوم إدارة المعرفة:

يشتمل مفهوم إدارة المعرفة، تعريف وتحليل موارد المعرفة المتوفرة والمطلوبة والعمليات المتعلقة بهذه الموارد والتخطيط والسيطرة على الأفعال الخاصة بتطوير الموارد والعمليات، وبما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة، وموارد المعرفة في هذا السياق هي المعرفة التي تمتلكها المنظمة أو التي تحتاج إلى امتلاكها والمتعلقة بالمنتجات والسوق والمنظمات بحيث تسهم في زيادة الأرباح أو توفير قيمة مضافة للخدمات والمنتجات.

وفيما يلي عرضاً لمفهوم إدارة المعرفة من قبل الباحثين:

عرف (Joann 2015) إدارة المعرفة على أنها إستراتيجية أو طريقة أو منهج يمكن من خلالها جلب المعرفة الصحيحة من قبل الأفراد وفي الوقت المناسب لتساعدهم في عمليات مشاركة المعلومات وتوظيفها في المكان المناسب لدى المنظمة من أجل زيادة ودعم الأداء التنظيمي.

كما عرفها (Bognar & Bansal 2014) إدارة المعرفة على أنها مجموعة من عمليات الأعمال المختلفة التي يمكن تطويرها داخل المنظمة من أجل تحقيق عمليات توليد وتخزين ونشر وتطبيق المعرفة.

وهذا يتفق مع تعريف الزامل (٢٠٠٣) على أن إدارة المعرفة هي مجموعة العمليات التي تُمكن المنظمة من تحقيق عمليات توليد واختيار وتنظيم واستخدام ونشر المعرفة بالإضافة لعمليات تطوير المعلومات والخبرات الموجودة في المنظمة من أجل تحقيق الأنشطة الضرورية للمنظمة والمساعدة في حل المشكلات واتخاذ القرارات الصحيحة وعمليات التعلم والتخطيط الإستراتيجي.

وذكر أبو فارة (٢٠٠٤) بأن إدارة المعرفة إدارة منظمة وصریحة ومبينة للأنشطة والأعمال والمهارات والإستراتيجيات ومجموعة البرامج التي تخص المعرفة داخل المنظمات. وعرفها الطاهر (٢٠١٠) على أنها الإدارة التي تقوم بتوضيح وتحديد المعارف والمعلومات التي تحتاجها المنظمة وامتلاكها من المصدر والعمل على تخزينها وتطويرها وإثراءها من أجل الاستفادة منها في إنجاز المهام والأنشطة المختلفة الخاصة بهذه المنظمة.

كما يمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها مجموعة من العمليات اللازمة من تحليل وصياغة وتركيب وتقييم التطورات المتعلقة بالمعرفة من أجل تحقيق الأهداف بشكل منسق ومنظم وهادف، كما أن إدارة المعرفة المنظمة تساعد المنظمة في رفع كفاءة الأعمال المختلفة للمنظمة وتحقيق الميزة التنافسية لها (الزيادات، ٢٠٠٨).

وذكر (Rastogi 2000) تعريفاً شاملاً لجميع عناصر إدارة المعرفة وهو أنها تعتبر عملية منظمة ومتكاملة لتنسيق الأنشطة والمهام المتعلقة بالمنظمة، من خلال اكتساب المعرفة وخلقها

وتقاسمها والعمل على تطويرها وزيادتها واستخدامها من قبل العاملين من أفراد وجماعات، الأمر الذي يساعد في تحقيق مجموعة الأهداف التنظيمية.

ويرى القهوي (٢٠١٣) أن إدارة المعرفة هي القدرة على الإبداع والحصول على معرفة المنظمة من أجل الاستفادة منها ومشاركتها وتقاسمها مع الآخرين الذين بدورهم يستفيدون منها في تنفيذ الأعمال بكل كفاءة وفعالية بمساعدة الوسائل الحديثة وتكنولوجيا المعلومات .

وقد عرفت من ناحية القدرة على تطوير المهارات والإبداعات وعمليات صنع القرار داخل المنظمة عل أنها عملية التنظيم من أجل المعرفة وكذلك تعرف بأنها المحاولة في الحصول على المعرفة اللازمة والمهمة والمشاركة في المعلومات داخل المنظمة وتخزينها داخل المنظمة، الأمر الذي يساعد في تحسين عملية صناعة القرار الإداري وتعزيز الإنتاجية والإبداع (البطينة والمشاقبة، ٢٠١٠).

إن إدارة المعرفة هي تجسيد العمليات التنظيمية التي تسعى إلى جمع البيانات وقدرة معالجة المعلومات عبر تكنولوجيا المعلومات، والإبداع والقدرة الابتكارية للأفراد، وتتضمن ثلاثة عوامل متداخلة: الأفراد باعتبارهم قوة العمل، والتكنولوجيا، والعمليات التنظيمية باعتبارها البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، كما تعتمد على قاعدة المعرفة التي تهدف إلى إضافة قيمة للأعمال، وتتم عبر عمليات منتظمة في تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطوير وتوزيع وتطبيق المعرفة ، والاتصالات والتقنية، والموردين، والمنافسين، وبراءات الاختراع، وبذلك زيادة فاعلية المنظمة (العزاوي والجنابي، ٢٠١١).

ويرى الباحث أن إدارة المعرفة المنهج العملي على أنها عملية تجميع وابتكار للمعرفة وإدارة قواعدها والعمل على مشاركتها في مختلف أنحاء المنظمة من أجل الاستفادة منها في تحقيق الأهداف.

## أهمية إدارة المعرفة:

تبرز أهمية إدارة المعرفة في أنها تشكل فرصة كبيرة أمام المنظمات لتخفيض التكاليف، من خلال التركيز على موجوداتها المعرفية الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة، كما أنها عملية نظامية تكاملية تهدف إلى تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة لتحقيق أهدافها، فضلاً عن أنها آلية تمكن المنظمة من تعزيز قدرتها في الاحتفاظ على الأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة، والوصول إلى أفضل صورة ممكن. وتتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المتاحة والمستوى المراد الوصول إليه؛ وذلك من توثيق الموجود منها، والعمل على تطويرها، وتطبيقها، ومن ثم



تقييمها. وتعد إدارة المعرفة من الآليات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري، عن طريق جعل الوصول إليها بشكل يسير وبدون أية عقبة، وذلك للأفراد الذين يحتاجونها (Mageswari, 2016).

إن التطورات الجديدة في بيئة الأعمال تفرض على المنشآت والمنظمات التميز بأساليب جديدة تستطيع من خلالها التفوق في الأداء والإبداع والقدرة على مواكبة التغيرات والحفاظ على قيمتها ومكانتها السوقية، ومن هذا المنطلق يشكل وجود خطة متكاملة لإدارة المعرفة لدى المنظمة أمراً حيوياً وفي غاية الأهمية، ولا تقتصر أهمية إدارة المعرفة على مجال معين، ففي مختلف مجالات الحياة من مجالات التطوير أو التعليم أو المجالات المالية والحكومية والإدارية. ويبين الجدول التالي أهمية إدارة المعرفة ودورها في مختلف المجالات (Joann, 2015):

### جدول رقم (٢): دور إدارة المعرفة في مختلف المجالات

المجال	دور إدارة المعرفة
التطوير (Development)	تعتبر إدارة المعرفة طريقة أو منهج تسلكه المنظمة من أجل خلق واكتساب وتعزيز وإعادة استخدام المعرفة والحقائق من أجل تحقيق الأهداف
التعليم (Education)	تعتبر إدارة المعرفة طريقة منظمة لإيجاد واختيار وتنظيم وعرض المعلومات بطريقة ترفع كفاءة المعلمين وسهولة التعلم بالنسبة للطلاب.
الحكومي (Government)	تساهم إدارة المعرفة في عمليات الوصول وتطوير ونشر المعرفة وتشجيع استخدامها بشكل يقدم للمواطنين الخدمات بشكل ممتاز.
المالية (Finance)	تعمل إدارة المعرفة على تنسيق واستغلال جميع مصادر المعرفة لدى المنظمة من أجل زيادة العائد والحصول على الميزة التنافسية.
الإدارة (Management)	تساعد إدارة المعرفة المدراء على الإدارة الجيدة للمنظمة من خلال اكتساب للمعارف والحقائق القيمة.

المصدر: (إعداد الباحث) استناداً لدراسة (Joann, 2015)

وفي وقتنا الحالي تعمل العديد من المنظمات والمؤسسات على تنمية قدراتها من خلال وضع المقومات الأساسية التي من شأنها الحفاظ على القيمة السوقية وإعطاء الميزة التنافسية، ومن أبرز هذه المقومات التي لها الدور الأكبر في ذلك هو الحفاظ على الخبرات والعقول البشرية العاملة لدى هذه المؤسسات، حيث تلعب الخبرات والمعارف لدى العاملين في أي منظمة دوراً مهماً

في تنمية وتعزيز تنفيذ الأعمال الإدارية داخل المنظمة، من خلال القدرة على اكتشاف وامتلاك وتخزين ونشر وتطبيق هذه المعارف في مختلف أقسام المنظمة.

وتكمن أهمية إدارة المعرفة في أنها العملية المسؤولة عن مشاركة الحقائق والأفكار والتجارب والمعلومات من أجل توظيفها في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، الأمر الذي من شأنه أن يوفر القرارات الغير رسمية داخل المنظمة ويساعد في رفع الكفاءات من خلال تخفيض الاحتياجات لاكتشاف والحصول على المعرفة، ويلاحظ الباحث مما سبق أن هنالك اختلافات واضحة في تعريف الباحثين لمفهوم إدارة المعرفة، مع بعض التوافق في أبرز العمليات اللازمة لإدارة المعرفة، من هنا يرى الباحث بأن إدارة المعرفة ما هي إلا مجموعة من المراحل المتسلسلة التي تسعى من خلالها المنظمة لاكتشاف المهارات والمعارف اللازمة والحصول عليها وتنميتها لدى العاملين وتطبيقها في الأعمال التنظيمية والعمل على تخزينها للعودة إليها وقت الحاجة (Glossary, 2012).

### عناصر إدارة المعرفة

أشارت معظم البحوث في إدارة المعرفة أن هذه الإدارة تتكون من العناصر الأساسية التالية (الترك، ٢٠١١):

**الاستراتيجية:** هي الرؤية طويلة الأمد لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل، وهي أيضاً تُعد النشاط الأكثر وعياً بأهمية تنمية الكفايات المحورية الجوهرية سواء داخل المنظمة أو في المنظمات المنافسة خارجها، ويُنظر للاستراتيجية على مستويين: الأول يبحث في الأساليب والأدوات التنفيذية والتي تقع مسؤولياتها على مسئول إدارة المعرفة وتهدف إلى تطوير إستراتيجية معرفة المنظمة ومنحها الصفة الرسمية عبر المستويات التنظيمية، أما المستوى الثاني فيتمثل في ضمان تطوير تلك الإستراتيجية وتكاملها مع إستراتيجية المنظمة الأشمل.

**الأشخاص:** يُعد الجانب البشري الجزء الأساس في إدارة المعرفة لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية "الجماعية" التي تنشط فيها ذاتها في اتجاه المشاركة بتلك المعرفة وإعادة استخدامها، فصناع المعرفة هم الأفراد الذين يقومون بإيجاد المعرفة كجزء من عملهم، وهم يوفررون الموجودات أو الموارد غير المادية التي تصبح حيوية للنجاح والنمو التنافسي.

**التكنولوجيا:** تؤدي التكنولوجيا دوراً هاماً في إدارة المعرفة سواء في توليد المعرفة واكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها، وبالتنسيق مع المصادر الأخرى للمعرفة، فمثلاً تؤدي التكنولوجيا دوراً كبيراً بالتنسيق مع الموارد البشرية لاسيما تطبيقات التكنولوجيا في مجال الحاسوب التي تبرز في ثلاثة تطبيقات مهمة هي: معالجة الوثائق، أنظمة دعم القرار، والأنظمة الخبيرة.

### فوائد إدارة المعرفة

هنالك مجموعة من الفوائد الكبيرة التي تصب في مصلحة منظمات اليوم وتحقيق أهدافها، ويمكن اختزال هذه الفوائد بما يلي (هيثم، ٢٠٠٥):

تحسين عملية اتخاذ القرارات بحيث تصبح تلك القرارات تتخذ بشكل أسرع من قبل المستويات الإدارية الدنيا وباستخدام موارد بشرية أقل وبشكل أفضل مما لو أنها اتخذت من قبل المستويات الإدارية الأعلى للالتماس المباشر للإدارة الدنيا مع الواقع العملي. وتنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بصورة أفضل حيث أنه ليست هناك حاجة كبيرة لشرح هذه القرارات ولكون حلقات الاتصال تكون أسرع وأقصر. ويصبح المستخدمون أكثر قدرة على المعرفة فيما يتعلق بوظائفهم وبالوظائف الأخرى المجاورة لوظائفهم، ونتيجة لذلك يُمسي هؤلاء المستخدمون قادرين على طرح مبادرات لإجراء تحسينات أفضل وتعلم إجراءات جديدة أسرع تتعلق بعمليات الأعمال والمساعدة في تحسين العملية التشغيلية برمتها.

### متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:

إن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب الأخذ بعين الاعتبار عدة عوامل متمثلة في توفر بيئة مناسبة وتوفر بنية تحتية ملائمة لتكنولوجيا المعلومات كالاتصالات والكابلات الحديثة وأجهزة الحاسوب والشبكات بمختلف أنواعها بالإضافة لمحركات البحث التي تساعد في الوصول للمعرفة بكل يسر وسهولة، كما تتطلب بتوافر المورد البشري الذي يعتبر الأساس في إدارة المعرفة والذي يتصف بالقدرة على خلق وتوليد وحفظ وتخزين المعرفة والقيام بجميع النشاطات بشكل تام، ويشكل الهيكل التنظيمي دوراً كبيراً من خلال تقديم الظروف الملائمة والمناسبة وإجراء التسهيلات للعاملين من أجل تحفيزهم على الحصول على المعارف وتطويرها والقدرة على تطبيقها، ولا بد أيضاً من وجود العامل الثقافي الذي له دور كبير في إيجاد ثقافة مجتمع المعرفة، وتناقلها بين الأفراد العاملين في المؤسسات (بدير، ٢٠١٠).

ولا بد أيضاً من توافر بيئة مناسبة ومهياً لتحقيق الاستفادة العظمى للمعرفة داخل المنظمة، الأمر الذي يساعد في إنجاز عمليات إدارة المعرفة ككل، من امتلاك وتخزين وتطبيق ونشر للمعرفة، كما أن توفر البيئة المناسبة تتطلب توافر هياكل تنظيمية ملائمة لإدارة المعرفة وقيادة وثقافة تنظيمية تشجع على ذلك (أبو فارة، ٢٠٠٤).

### معوقات تطبيق إدارة المعرفة:

يمكن أن تواجه إدارة المعرفة العديد من المعوقات، وقد حدد ويلسون (Wilson,2004) بعض المشكلات التي من الممكن أن تواجهها أثناء أو قبل تطبيق إدارة المعرفة حيث من الممكن أن يكون هنالك عدم المقدرة على فهم الحدود التي تفصل بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، الأمر الذي قد يؤدي إلى تداخلاً بين كلا المفهومين مما يجعل الوصول إلى المعرفة أمراً في غاية الصعوبة، ومن الأمور التي من الممكن أن تعيق تطبيق إدارة المعرفة هو عدم الدقة في اختيار المعلومات والمعارف المناسبة التي يتم وضعها في برنامج إدارة المعرفة.

وقد ذكر الكبيسي (٢٠٠٥) بأن هنالك مجموعة من الأخطاء التي تنتج عن سوء إدارة المعرفة، متمثلة بعدم دقة اختيار وتحديد التعاريف الإجرائية الواردة في الأبحاث والدراسات، بالإضافة إلى قيام الإدارة العليا التقليدية باحتكار المعلومات وهذه يؤدي إلى عدم وصولها ونشرها لباقي العاملين من المستويات الوسطى والدنيا للإدارة، وعدم الاهتمام بالمصادر التي يمكن جلب وخلق المعرفة منها وبالأخص المعرفة الصريحة، بالإضافة إلى قيام بعض المنظمات بالاعتماد على معارفها من المصادر الخارجية للمنظمة أو المنظمات الأخرى وعدم استغلال المعارف الموجودة داخل المنظمة سواء كانت معارف صريحة أو معارف ضمنية لدى العقول البشرية العاملة لديها.

### إدارة المعرفة في المنظمة:

إذا كانت المعرفة هي الأصل الأكثر قيمة في المنظمات القائمة على المعرفة، فإن المهمة الأساسية لهذه المنظمات تتمثل في كيفية المحافظة على هذا الأصل أولاً، وكيفية استخدامه لتوليد معرفة جديدة من أجل خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية ثانياً، والواقع أن هاتين المهمتين هما جوهر إدارة المعرفة اللتين من خلالهما تساهم إدارة العلاقة في تحقيق أهداف المنظمة، وباعتبار أن الإبداع هو عملية تحويل العلاقة الجديدة إلى منتجات جديدة، وبما يجعله مصدراً لخلق القيمة

وتحقيق الميزة التنافسية، يمكن القول بأن إدارة المعرفة هي المصدر الرئيسي لخلق وتحقيق الإبداع في المنظمة (محمد، ٢٠١٥).

وتساهم إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع للمنظمة من خلال تأثيرها على الأبعاد المختلفة للموارد كالأفراد والعمليات والمنتجات (المخرجات)، وفيما يلي تأثير إدارة المعرفة على كل بعد من هذه الأبعاد (محمد، ٢٠١٥):

- **أثر إدارة المعرفة على أداء وتعلم العاملين:** تؤثر إدارة المعرفة على العاملين في المنظمة بطرق مختلفة، الأولى تمكن إدارة المعرفة من توصيل عملية التعلم (Learning) لديهم وذلك من خلال بعضهم البعض وكذلك من خلال المصادر الخارجية للمعرفة، والطريقة الثانية هي جعل العاملين في المنظمة أكثر مرونة إضافة إلى تدعيمها لرضا العمل لديهم، وهذا يعني مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم وفي حل ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المنظمة.
- **أثر إدارة المعرفة على العمليات:** تمارس إدارة المعرفة تأثيراً واضحاً وفعالاً على تطوير وتحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة، خاصة أنشطتها الرئيسية مثل الإنتاج، التسويق، إضافة إلى الأنشطة الثانوية، لذلك تؤكد بعض البحوث والدراسات أن تطبيق إدارة المعرفة في منظمات الأعمال أصبح واحداً من أهم إستراتيجيات الإدارة.
- **أثر إدارة المعرفة على المنتج:** تؤثر إدارة المعرفة على المنتجات والمخرجات النهائية المختلفة التي تقدمها المنظمة، وخاصة في سوق المنافسة الحادة، ويمكن مشاهدة هذه الآثار في محورين هما: المنتجات ذات القيمة المضافة، والمنتجات المستندة على المعرفة، هذا مع العلم أن الآثار على هذه الأبعاد تأتي أيضاً من خلال المعرفة أو مباشرة من إدارة المعرفة.

## إدارة المعرفة والعولمة

إن إدارة المعرفة هي أفق جديد تولد نتيجة التطورات المتلاحقة للحياة المعاصرة تكنولوجية الطابع، والحديث حولها لا يتعدى تسعينيات القرن الماضي نتيجة إدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات، فانبثقت إدارة المعرفة كحاجة ضرورية لمجابهة المعطيات الواقعية التي أفرزتها الحياة في العصر الحالي وتمثلت في الآتي (عثمان، ٢٠١٢):

- تطور التقنية الهائل ووسائل السيطرة عليه والتحكم فيه.

- الرغبة في الاستفادة من أشكال التطور في تنمية الكيانات أو المنظمات.
- كثافة المعلومات المنتجة في غير مجال وسرعة الحصول عليها.
- الصعوبات التي تنشأ في الاستفادة من تلك التطورات على أكثر من صعيد.

### إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات:

لضمان سير جميع عمليات إدارة المعرفة والاستفادة من المعارف بأكبر قدر ممكن داخل المنظمات والمنشآت، لا بد من الربط وإدخال تكنولوجيا المعلومات من أجل تحقيق هذه الأهداف، لما لها من وظائف عديدة من خلال تحسين كفاءة العمليات وتحسين أداء المنظمة بشكل فعال، وقد وضح (Koenig, 2012) بأن إدارة المعرفة تعمل على تنظيم وتنسق معلومات المنظمة والمعارف الخاصة بها بشكل كلي.

في حين أشار ماكلين (Mcglynn, 2013) بأن تكنولوجيا المعلومات إدارة المعرفة تهدف إلى إنشاء وصيانة وإتاحة المعلومات العملية للمستخدمين من شأنها أن تقدم حلاً سريعاً لانقطاع الخدمة والرد على استشارات العملاء.

وقد وضح الثنائي لاودن (Laudon & Laudon, 2012) بأن نظام إدارة المعرفة يتطلب وجود الأدوات المهمة والشبكات الحاسوبية والبرامج الإلكترونية فضلاً عن التعامل مع البرامج التحفيزية في المنظمة.

ولا بد من أن تكنولوجيا المعلومات تحتاج إلى عمليات تصميم وتجهيز قواعد البيانات، الأمر الذي يعكس الأساليب والأفكار لتنظيم قاعدة البيانات من قبل الأفراد، فكلما تم الاعتماد على المعلومات، كلما زادت الحاجة إلى فهم وتصور الأسلوب الذي نمارسه في عالمنا والتشارك في إيجاد أنماط بيانات ذات معنى (توفيق، ٢٠٠٤).

وقد ذكر عجلان (٢٠٠٨) بأن تكنولوجيا المعلومات أحد الوسائل المهمة والضرورية التي تساهم في نقل وتحقيق المعرفة، لذلك تتمثل وظيفة إدارة المعلومات في تحقيق الاستفادة الحقيقية في تحقيق الميزة التنافسية الإستراتيجية (Competitive strategy Advantage) للمنظمة سواء من خلال تقليل كلفة المعلومات في هيكل التكاليف الإجمالية (Total Cost) أو من خلال ارتباط المعلومات بكل أنشطة تكوين القيمة لمنظمات الأعمال.

## العمليات الرئيسية لإدارة المعرفة:

تختلف عمليات إدارة المعرفة من حيث تسلسلها ومضمون كل عملية وأهميتها، بحيث يتم الحصول على البيانات الخام وتطويرها وإثراءها من قبل المنظمة من خلال هذه العمليات، نظراً لما في تلك المعارف من أهمية في تحسين وتطوير عمليات صنع واتخاذ القرارات الإدارية اللازمة لكفاءة وفعالية الأداء التنظيمي.

وتحتاج المنظمة التي تهتم بتحسين وتطوير الخدمات والمنتجات التي تقدمها وتحسن قدراتها التنظيمية، أن تهتم بكل هذه العمليات، والتي تشمل ما يلي (البطاينة والمشاقبة، ٢٠١٠):

- تشخيص المعرفة.
- اكتساب المعرفة.
- توليد المعرفة.
- تخزين المعرفة.
- توزيع المعرفة.
- تطبيق المعرفة.

## - تشخيص المعرفة:

إن هذه العملية تمثل الخطوة الأولى في إدارة المعرفة كونها تحدد نوعية المعرفة التي تريدها المنظمة، وتحدد مصادرها وطرق الحصول عليه وتعد عملية تعريف المعرفة مفتاحاً لأي برنامج لا دارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسة تسهم مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها، كما أن المستخدمين يكونوا على درجة عالية من المعرفة، لكن من الممكن أن يتم توليد المعرفة الجديدة من خلال البحث والتطوير والتجريب وتعلم الدروس والتفكير الجماعي.

ويرى الزيادات (٢٠٠٨) بأن عملية التشخيص أمر مهم وذلك لأن الهدف منها هو تحديد معرفة المنظمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها، ومواقعهم، كذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد، وتعد هذه العملية من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص.

## - اكتساب المعرفة:

تختلف إمكانية المنظمات من حيث القدرة والمهارة في الحصول على المعرفة، وذلك بحسب توفر المصادر المعرفية في داخل المنظمة أو في البيئة المحيطة لها، ومن حيث وجود المهارات والخبرات القادرة على جلب هذه المعارف، حيث تعتبر هذه المرحلة (اكتساب المعرفة) كأساس لباقي العمليات في إدارة المعرفة وقد ذكر الباحثان (البطايئة والمشاقبة، ٢٠١٠) بأن عملية اكتساب المعرفة هي الحصول على المعارف والمهارات والخبرات من مختلف مصادرها من خلال المعرفة المتواجدة في عقول الأفراد العاملين في المنظمة أو ما يسمى بالمعرفة الضمنية (المصادر الداخلية)، أو عن طريق عمليات التعلم والصحف والمكتبات والأبحاث وغيرها (المصادر الخارجية).

ويرى الباحث من خلال ما سبق بأن عملية اكتساب المعرفة تعتمد على قدرة العاملين لدى المنظمة في استيعاب المعرفة والقدرة على تكوينها من خلال الحصول عليها من المصدرين الداخلي والخارجي للمعرفة سواء كانت معرفة صريحة أو ضمنية.

## - توليد المعرفة:

تعد عملية توليد المعرفة العملية الأكثر أهمية من عمليات إدارة المعرفة وذلك لأنها تساعد المنظمة على تحقيق ميزتها التنافسية، حيث يقاس نجاح المنظمة من الناحية المعرفية بقدرتها على استمرارية توليد المعرفة (الهمشري، ٢٠١٣).

وتعني مجموعة العمليات التي تشتمل على اسر واكتشاف وشراء وامتصاص وابتكار واستحواد واكتساب وخلق المعرفة من مصادرها المختلفة كالخبراء والمختصين ومراكز المعرفة والمنافسون والعملاء وقواعد البيانات والوثائق (السيد، ٢٠٠٨).

وعرفها (Sabherwal & Fernandez (2005) على أنها عملية صياغة المعرفة واشتقاقها داخل المنظمة وإمكانية إيجاد معرفة جديدة أو تطوير المعارف السابقة أو البيانات والمعلومات، حيث أن توليد المعرفة الجديدة يعتمد على ما تم جمعه من معارف سابقة.

مما سبق يتضح أن توليد المعرفة ما هي إلا عملية تطوير وتنمية المعرفة الموجودة للحصول على معرفة جديدة لها علاقة كبيرة بالمعرفة السابقة، وتكون هذه المعرفة الجديدة ملبية لحاجات المنظمة أو الفرد أكبر بكثير من المعرفة التي تسبقها، وهذا يدل على أن المعرفة ليست ثابتة، بل وإنما تتغير وتتطور وتصبح ذات فائدة وأهمية أكبر من حيث مضمونها والحاجة إليها.



## - تخزين المعرفة:

تعد عملية تخزين المعرفة بالجسر الذي يربط عملية الحصول على المعرفة وامتلاكها وعملية الرجوع إليها واستخدامها، بحيث يتم جمع المعرفة وتراكمها لدى ذاكرة المنظمة، حيث تتفاوت مهارات المنظمات في عمليات التخزين من حيث القدرة على تحديث هذه الذاكرة باستمرار وفعالية وسائل الاتصال الخاصة بها من أجل تسهيل عملية الوصول لهذه المعرفة من قبل العاملين (الزطمة، ٢٠١١).

وأشار الزيادات (٢٠٠٨) بأن عملية خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل على ما

يلي :

١- الاحتفاظ (Keeping).

٢- الإدامة (Maintenance).

٣- البحث (Search).

٤- الوصول (Access).

٥- الاسترجاع (Retrieval).

٦- التخزين (Warehousing).

ويشير المصالحة (٢٠١٣) إلى أهمية تخزين المعرفة لدى المنظمة، موضحاً الخطر الذي يمكن أن يحدث لهذه المنظمات نتيجة فقدانها للكثير من المعرفة بسبب مغادرة العاملين لهذه المنظمة والذين يمتلكون هذه المعرفة في عقولهم، بحيث تعتبر عملية تخزين المعرفة والاحتفاظ بها أمراً في غاية الأهمية وخصوصاً للمنظمات التي تقوم بتوظيف الأفراد بعقود مؤقتة من أجل توليد المعرفة بها، وذلك لأن هؤلاء الأفراد يأخذون المعارف التي يمتلكونها معهم في حال تركهم للمنظمة.

ومن هنا تعد هذه العملية من أهم عمليات إدارة المعرفة، وذلك لأنه بموجب هذه العملية يتم الاحتفاظ بالمعرفة التي تم إدخالها على المرحلتين السابقتين، ومن أجل ذلك تقوم العديد من المنظمات بعمل قواعد بيانات كبيرة الحجم لكي تكون كافية لتخزين المعارف المهمة لديها من أجل الرجوع إليها وقت الحاجة.

## - توزيع المعرفة

يمكن تعريف هذه العملية بأنها عملية تداول وتبادل المعرفة المتواجدة في المنظمة بين مختلف أفرادها من خلال استخدام بعض الأساليب والوسائل التي تضعها المنظمة لتسهيل تحقيق هذه العملية (محاميد، ٢٠١١).

أشار (Coakes 2003) بأن عملية توزيع المعرفة ومشاركتها هي أولى العمليات التي تشير باستخدام المعرفة داخل المنظمات مضيفاً بأن هذه العملية ما هي إلا مشاركة وإيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب وفي الوقت المناسب ووضعها في المكان المناسب. ومن خلال دراسة جوبات وجوفندرجان (Gupat & Govindarjan, 2000) تم الإشارة إلى أن تدفق وانتقال المعرفة يتوقف على توافر عدة عوامل متمثلة في قيمة المعرفة لدى المصدر والاستعداد والدافعية لوحدة الهدف والقدرة والسعة الامتصاصية لوحدة الهدف.

ولا بد من الإشارة هنا إلى أن عملية توزيع المعرفة قد تتم بأكثر من طريقة، ويمكن التعبير عن هذه العملية على أنها عملية نقل ومشاركة المعرفة مع الآخرين، بحيث تختلف عملية النقل والتوزيع للمعرفة باختلاف نوعية المعرفة.

## - تطبيق المعرفة:

تعتبر هذه العملية من أهم العمليات التي تبين هدف المنظمة وغايتها من المعرفة، وهي تعني استخدام المنظمة لهذه المعرفة واستغلالها في تنفيذ الأعمال، حيث لا تقاس كفاءة المنظمات بالقدرة على امتلاك وتخزين المعارف لديها بقدر قياس ما تم استثماره من هذه المعارف في عملية التنفيذ (الزطمة، ٢٠١١).

إن استخدام المعرفة وتطبيقها ويجب على قادة المنظمة أن يبذلوا جهوداً كبيرة لنشر ثقافة منظمه تدعو إلى تطبيق فعال للمعرفة وليس معنى ان المؤسسة تمتلك افضل معرفة تضمن تحقيق أهدافها، بل هي التي تستخدم وتطبق المعرفة على احسن وجه، فيجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة، (Lorenzon, 2005, P22).

ويجب أن نعلم أن تطبيق المعرفة يؤدي إلى التعلم ولا يأتي التعلم إلا عن طريق التجريب والتطبيق. إن كل من العمليات (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة) لن تؤدي إلى تحسين أداء المنظمة ما لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة. وهناك أساليب متعددة من الممكن استخدامها لتطبيق المعرفة منها التدريب المعرفي من قبل خبراء متمرسين، الخبرات الداخلية، مبادرات العمل، فرق متعددة، اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة (داسي، ٢٠٠٧، ص ٦١).

وتعد عملية التطبيق للمعرفة من أبرز عمليات إدارة المعرفة، وتشير هذه العملية على مصطلحات (الزيادات، ٢٠٠٨):

- الاستعمال (Use).
- إعادة الاستعمال (Reuse).
- الاستفادة (Utilization).
- التطبيق (Application).

ويرى الباحث في هذه العملية أن الهدف الذي تسعى إليه المنظمات والأفراد من المعرفة بعد اكتشافها والحصول عليها وتوليدها وتطويرها ونقلها، فهنا يتم تطبيق المعرفة للاستفادة منها وتلبية الحاجات، نظراً لما في تلك العملية من أهمية بالغة في رفع الكفاءات وتنمية القدرات لدى العاملين والمنظمة ككل.

## المبحث الثاني: التعلم التنظيمي

### مقدمة:

أكدت أغلب الدراسات التي تناولت التعلم التنظيمي أولوية علم النفس في احتضانه بوصفه عملية، ومدى تأثير التعلم على توجيه سلوك الشخص، وقد صبَّ كل من "Adler" و"Buhele" ٢٠٠٠-٢٠٠١ اهتمامهم حول ذلك، وإذا كان علم النفس يتمحور حول دراسة الشخص فإن علم الاجتماع يهتم بدراسة الجماعة وما يطرأ عليها وما يحرك سلوكياتها، وبذلك كان هناك تلاقح فكري بين العلوم عامة، وعلمية التعلم التنظيمي خاصة، وأكثر العلوم التي يبرز فيها هذا التلاقح هو علم المنظمة وعلم النفس وعلم الاجتماع، فالمنظمات على شتى أنواعها تمثل الإطار الذي يجمع تفاعلات الأشخاص والجماعات، هذا وقد أشارت معظم الأدبيات إلى أن موضوع التعلم التنظيمي هو من الموضوعات التي اكتسبت أهمية كبيرة في العقدين الأخيرين من القرن العشرين، فقد تنبأ "Cangelosi" عام ١٩٦٥م إلى أن عالم الأعمال سيكون بحاجة ماسة إلى وضع ملاحظات نظرية ترسي اللبنة الأساسية لفلسفة التعلم التنظيمي (الساعدي، ٢٠١٣).

ويعتبر النظام المؤسسي خطوة حضارية في طريق الرقي والتقدم، وهو البديل الأمثل للنظام الفردي، وتواجه الأنظمة المؤسسية عبر دورات حياتها الكثير من التحديات والعثرات، مما يلزمها التغيير والتطوير، ولا يمكن ذلك إلا من خلال تطبيق أنظمة المنظمات الذكية، كما أن معظم المنظمات التي فشلت في العصر الحاضر كان السبب في فشلها وسقوطها عدم قدرتها على مواكبة التغيير والتطور، وأن القاسم المشترك بين المنظمات الناجحة التي استطاعت مقاومة رياح الاضطراب والفشل هو التنوع وتبني أساليب المنظمة الذكية والتي مكنتها من التكيف والاستجابة لعوامل البيئة لخارجية (العبادي، ٢٠١٢).

لقد شهد العالم تغييرات كبيرة، وسريعة شكلت ضغوطاً متزايدة على المنظمات ودفعتها نحو إعادة التفكير في كيفية أداء أعمالها، وقد تميز العصر الحالي بالمعرفة المركزة، والتي أسهمت بدرجة كبيرة في نقل اهتمام المنظمات من التركيز على الأصول المادية الملموسة، إلى الاهتمام والتركيز على الأصول غير الملموسة، وقد تحول الاهتمام إلى رأس المال الفكري، ورأس المال الاجتماعي، فتحوّلت المعرفة والذكاء إلى أصول رأسمالية، واستجابة لهذه التحولات ركزت العديد من المنظمات على التصرفات الذكية التي هدفت إلى تحسين عملياتها، واستخدمت المبادرات والأفكار الجديدة، والأنظمة والأساليب غير التقليدية مثل إدارة الجودة الشاملة، والمقارنة المرجعية، والهندرة، و٦ سيجما، وذلك للمساعدة في أداء الأعمال، وتنفيذ الأنشطة بالطرق الصحيحة والسليمة، لتحقيق أهدافها وغاياتها بكفاءة وفاعلية (القاسم، ٢٠١٠).

لقد أكد الكثير من الباحثين على ضرورة أن تقوم المنظمات بتجديد نفسها باستمرار، وأن تتوافر لديها القدرة على إجراء التحولات المستمرة، وأن تحافظ على استدامة إدارتها لغاياتها وتوجهاتها، وقد قام الباحثون بوصف المنظمات التي تسعى إلى التجديد، والتكيف مع بيئاتها بالعديد من الأوصاف تعبر عن هذه الحالة من التجديد والتكيف، والسعي للبقاء بداية بالمنظمات ذاتية التقييم، مروراً بالمنظمات المتعلمة، ووصولاً إلى المنظمات الذكية، والتي يرتبط مفهومها بالإبداع في عالم يسوده الغموض والتعقيد (عجيلات، ٢٠١٣).

إن المنظمات التي لديها الطموح بأن تصبح منظمات ذكية هي التي ستتمكن من النجاح والتفوق في ظل البيئات المعقدة والمضطربة، وهي القادرة على مواجهة التغييرات والتحولات، ويتطلب الأمر من القائمين على هذه المنظمات أن يكرسوا جهودهم لتحقيق مستويات الذكاء المختلفة الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية، ومطلوب من المنظمة التي تسعى لأن تكون ذكية الإجابة على التساؤل: كيف تصبح منظمة ذكية؟، وعليها أن تنسى جميع أساليب أداء الأعمال القديمة لتحقيق أعلى مقاييس الذكاء (العبادي، ٢٠١٢).

يعتبر الذكاء المنظمي أحد أهم موارد المنظمة المعرفية، والذي يكسبها القدرات الفائقة، ويمكنها من إحداث التغييرات والتحولات، والقدرة الفائقة في التعامل مع الظروف المفاجئة، وظروف الأزمات التي تعصف بها، وموضوع الذكاء التنظيمي يعتبر أحد الموضوعات التي فرضتها ضرورات ومستلزمات التحديات التي تواجهها المنظمات في وقتنا المعاصر، وتكمن أهمية الذكاء التنظيمي في أنه لا يقدم وصفة علاج تخريرية لمواجهة الظروف الصعبة التي تواجهها المنظمات، بل يقدم وصفة فكرية تتصف بالتعامل الاستباقي والأمثل عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد المعرفية، فهو فرصة ثمينة لجعل منظماتنا أكثر نجاحاً (العطوي، ٢٠٠٩).

## مفهوم التعلم التنظيمي:

يعد التعلم التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ما زالت في مرحلة التطور المفاهيمي، وفيما يلي عرض لتعريفات التعلم التنظيمي كما ورد في عدد من الكتب والمراجع مرتبة تبعاً لتسلسلها الزمني:

فيعرف (Namgyoo et al. (2015) التعلم التنظيمي بأنه عملية تهدف من خلالها المنظمة إلى استثمار خبراتها وتجاربهم فضلاً عن استثمار خبرات وتجارب العاملين بها، مما يدفع بالمنظمة إلى إحداث تغييرات على مخططها لإعدادها لتكون قابلة للتكيف مع التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها بالسرعة المناسبة.

وترى مطر (٢٠١٣) ان التعلم التنظيمي العملية التي تساعد المنظمة على التكيف مع بيئتها الخارجية على اعتبار أنها نظام مفتوح، وعمليات تحسين مستمرة للوصول إلى التغيير التكيفي، وعمليات تنمية اجتماعية على المستوى الفردي والمنظمي.

بينما عرف بني حمدان وآخرون (٢٠١٣) التعلم التنظيمي على أنه جميع الأنظمة والآليات والعمليات المستخدمة في تحسين قدرات الأفراد وبشكل مستمر، للوصول إلى أهداف محددة تتعلق ومن تعريفات التعلم التنظيمي أنه عملية تهدف لتحسين تطوير المنظمة من خلال مبادرات جديدة -تكنولوجية وإنتاجية وتجارية- وهو يتطلب الانتقال من مجرد وضع وتراكم المزيد من المعرفة في قواعد البيانات إلى الاستفادة من الطرق التي يمكن أن تنتقل فيها المعرفة عبر نسيج المنظمة لتطوير أداء المنظمة وتحقيق أهدافها (Tseng, 2008).

كما وأن التعلم التنظيمي عبارة عن عملية اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة، والعودة إليها ومراجعتها وتنقيحها من حين لآخر، وهو بذات الوقت عملية التحويل المستمر للمنظمة في اتجاه الإرضاء المستمر للأطراف المعنية ذات العلاقة في المنظمة، فالتعلم التنظيمي وفقاً لذلك ليس ما يعرفه أعضاء المنظمة كمجموعة من المعارف والمعلومات، وإنما هو التوظيف الجماعي لإمكانات الأفراد بغية إضفاء معاني على الأشياء الموجودة من حولهم، وإن كان ذلك لا يلغي أهمية التعلم الفردي لأعضاء المنظمة (بردوشي، ٢٠٠١).

والتعلم التنظيمي هو دورة الحياة المستمرة للمنظمة، والرؤية المشتركة والمخطط لها لرفعة وبقاء المنظمة في حيز وجود المجتمع التنظيمي، وذلك من خلال الجهد المنظم والوعي المتنامي، والنابع من معرفة وخبرة قيادة المنظمة وثقافتها التنافسية، واستراتيجيتها المترتبة على إحداث التغيير المستمر من خلال رصد المعلومات المُحدثة باستمرار في ذاكرتها، والاستفادة من خبراتها وتجاربها، وحل مشكلاتها للوصول بها وبأفرادها إلى المستوى الذي يضمن تحقيق سياستها وأهدافها الإدارية المستقبلية، مع تحقيق أعلى درجة من الكفاءة والمنافسة، واتخاذ القرارات، وتحسين الأداء التنظيمي ككل للمنظمة (الفروخ، ٢٠١١).

ومما سبق يمكن القول أن التعلم التنظيمي هو عملية تكون داخل المنظمة تؤدي إلى توليد المعرفة ومدى امتلاكها داخل المنظمة، واستغلالها من أجل تطوير بيئتها الداخلية والقدرة على التكيف متغيرات المحيطة بها من أجل تطوير المنظمة والوصول إلى الإبداع وتحقيق الأداء في المنظمة.

ويُنظر إلى التعلم التنظيمي على انه: "عملية سلوكية هامة من شأنها أن تساهم في تشكيل السلوك التنظيمي (شريفى ودولى، ٢٠٠٩).

**التعلم التنظيمي:** وهي عملية تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها، وللتعلم التنظيمي أساليب ومنهجيات منها:

١- **التعلم أحادي الاتجاه Single – Loop Learning:** بموجبه يتعلم العاملون والقادة من تجاربهم وما يترتب عليها من نتائج.

٢- **التعلم ثنائي الاتجاه Double – Loop Learning:** بموجبه يتجه القادة والعاملون في المنظمة إلى توسيع دائرة التعلم، حيث يبدؤون بالتساؤل الرئيس كيف نتعلم؟ وماذا نتعلم؟ وما هي أفضل الطرق للتعلم؟ وكيف نوظف التعلم من أجل التجديد والتطوير الذاتي؟ وهذا النوع من التعلم يتجه نحو أسباب المشكلات والقرارات البديلة التي يجب اتخاذها لتحول دون وقوعها مستقبلاً.

٣- **التعلم الثلاثي Triple – Loop Learning:** يهدف هذا النوع من التعلم إلى خلق المعرفة، وإعادة تقييم الأساليب والأنظمة الموجودة، ودراستها بنظرة شاملة، لتطوير مفاهيم وأسس جديدة، تعمل على صياغة هياكل تنظيمية جديدة ملائمة لعملية التعلم، وتعليم الأفراد كيف يتعلمون، وكيفية الاستفادة من الأساليب العلمية في تطوير قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية، وكيفية إيصال أفكارهم الإبداعية للمنظمة بشكل مستمر (الفاعوري، ٢٠٠٥).

## أهمية التعلم التنظيمي

وتبرز أهمية التعلم في الوقت الحاضر، والذي يتسم بسرعة التغير، والانفجار المعرفي، وتغير أساليب التعلم وأدواته (المربع، ٢٠١٢).

ويمكن تحقيق أفضل قيادة استراتيجية من الناحية العملية عندما يقوم القادة في المستويات العليا بما يلي:

- تبني نموذج للتفكير الاستراتيجي، ورعايته ودعمه والمكافأة عليه.
- الاهتمام بإعداد قادة قادرين على القيام بأدوارهم القيادية الاستراتيجية مستقبلاً.
- الاهتمام بالعملية الاستراتيجية كاملة بدءاً من التحليل والصياغة وانتهاء بالرقابة الفاعلة على عملية تنفيذ الاستراتيجيات.
- القيام بالخيارات الصعبة.
- الاهتمام المبكر والدائم في الإعلان عن الاستراتيجية والتعريف بها.

- وضع نموذج للدور الثقافي.
- وضع نظم للأداء وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي.
- الالتزام بالمسئوليات وخاصة في المواقف الصعبة والغامضة، وتعني قابلية المنظمة الأمنية لاستخدام المعرفة المخزنة في الذاكرة التنظيمية في الوقت الصحيح، والقابلية للتعلم من التجارب السابقة، والتعلم من أخطاء الآخرين، ونشر المعرفة (فريدمان، ٢٠٠٦).

## طرق التعلم التنظيمي

تشير الأدبيات عن تعدد طرق التعلم التنظيمي التي يمكن أن تتبناها المنظمات لتتحول لمنظمات متعلمة إلا أن الأغلبية يتفقون أن هناك أربعة طرق للتعلم التنظيمي وهي:

**التعلم التكيفي (Adaptive Learning):** ويعني كيف أن المنظمة تستطيع أن تصحح ذاتها بما يتفق مع المتغيرات البيئية لتتكيف معها، تستفيد المنظمة هنا من خبراتها السابقة وتجاربها وتحليل الإجراءات والسلوكيات والنتائج والمقارنة بين الأهداف والنتائج المتحققة، وإعادة توجيه السلوك والإجراءات بما يحقق الأهداف المرغوبة لذلك (ال فطيح، ٢٠١٣)، التعلم التكيفي يقوم على التغذية العكسية وتقييم النتائج وإجراء التعديلات بما يتحقق ويتلاءم مع الأهداف (جوادي، ٢٠١٥).

يصنف التعلم التكيفي إلى ثلاث أنواع :

### التعلم أحادي الدورة (Single Loop Learning)

التعلم مفرد الحلقة يحدث عادة عند اكتشاف الخطأ في المؤسسة أو المنظمة بحيث يتم تصحيح الخطأ دون تفسير جدي لما حدث. ويرى بعض الباحثين ان هذا المستوى من التعلم يعتبر ذا مستوى متدني أو التعلم البسيط، كما أن هناك من وصفه بنوع من أنواع التعلم التكيفي الناتج من خلال استجابة المنظمة لمحيطها (الساعدي، 2013) وقرارات هذا النوع من التعلم مبنية على الملاحظة وتأثيرها قليل، وهو مرتبط بالفعاليات التشغيلية التي تهدف للمحافظة على الإنجاز التنظيمي، وهو يعتمد على طرح سؤال ذي بعد واحد ويستتبط جواباً ذي بعد واحد، ويؤدي أيضا إلى تطور سلوكي استجابي وليس إلى تطور إدراكي.

ومن الأمثلة على هذا النمط إعداد الموازنات التقديرية السنوية عما يتوقع صرفه خلال السنة (فطيح، ٢٠١٣).



**التعلم مزدوج الحلقة (Double-Loop Learning):** التعلم مزدوج الحلقة يهتم ببحث الأسباب التي أدت إلى حدوث الفعل أو التصرف. فهو لا يركز على بحث الحقائق الملموسة وإنما أيضاً على الأسباب والدوافع التي أدت إلى حدوث هذه الأفعال أو التصرفات. وهو بهذا يهتم بفعل الأشياء بطريقة مختلفة كي تتمكن المنظمة من القدرة على المنافسة الصحيحة، وبالتالي فإنه تعلم إدراكي.

**التعلم ثلاثي الحلقة (Triple-Loop Learning):** يركز هذا النمط من التعلم على الحوار، وتظهر أهميته في حال وجود فرصة لا تستطيع المنظمة استغلالها، أو مشكلة لم تتمكن المنظمة من التخلص منها.

وقد جاء في دراسة السيد (٢٠٠٨) أن التعلم ثلاثي الحلقة يقوم بمواجهة الافتراضات التقليدية التي تمتاز بعدم القدرة على تحقيقها، وبالتالي فإن هذا النمط من التعلم يقوم بتغيير الافتراضات حول كيفية طريقة إنجاز الأمور، ويمتاز التعلم ثلاثي الحلقة بالتركيز على عملية التعلم في المنظمة، فهو يمثل قدرة المنظمة على تنمية قدرتها على التعلم وتطويرها، وهو من الأنماط الأكثر فعالية، وتعتبر التغذية العكسية مطلباً مستمراً ويجري التركيز فيه على الأمد الطويل، ومن الجدير بالذكر ان هذا النمط يركز على الجوانب الاستراتيجية بالمنظمة وهو فعال ويقوم على المبادرة ويتطلب التغذية العكسية المستمرة، وجوهره عملية التعلم في المنظمة والعمل على تحسينها، فهو مبادر يهدف إلى استغلال الفرص (عبد الرحمن، ٢٠٠٩).

## التعلم التنظيمي الفردي والجماعي

هناك فرق بين التعلم التنظيمي والفردي والجدول التالي يوضح ذلك:

### جدول رقم (٣) مقارنة بين نوعي التعلم: الفردي والتنظيمي

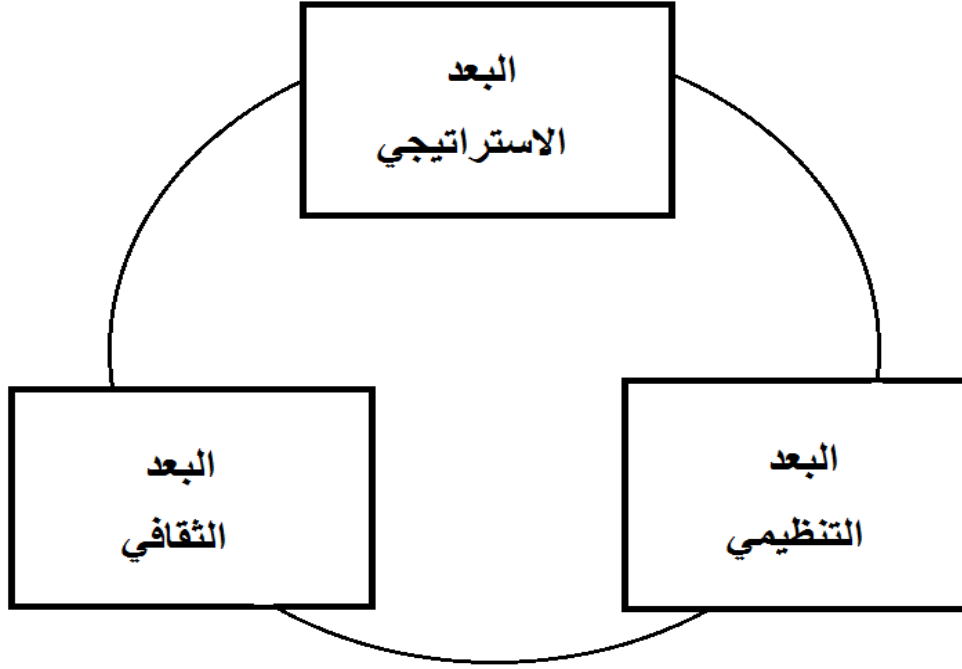
التعلم الفردي	التعلم التنظيمي
يتم التعلم الفردي داخل عقل الأفراد	يتم في أثناء التفاعلات الجماعية بين أفراد التنظيم
تغير دائم نسبياً في السلوك الفردي يحدث نتيجة الخبرات.	تطوير مستمر في معارف وقيم المنظمة بما يؤدي إلى زيادة قدراتها في حل المشكلات، والممارسات بشكل أفضل.
<p>يتمتع بالخصائص التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التفكير الفردي.</li> <li>- الرؤية الفردية الشخصية.</li> <li>- يرتبط باحتياجات الفرد ودوافعه وقيمه واهتماماته.</li> <li>- ينعكس على معارف الفرد وسلوكه وقيمه.</li> <li>- يعد مطلباً سابقاً وشرطاً أساسياً لحصول التعلم التنظيمي، ولكنه لا يضمن حصول التعلم التنظيمي.</li> <li>- يستقي الأفراد مصادره من: برامج التعليم الرسمي، المحاضرات والندوات، ورش العمل، التعلم المبرمج عبر الحاسب الآلي، الكتب والدوريات.</li> </ul>	<p>يتمتع بالخصائص التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التفكير الجماعي.</li> <li>- الرؤية الجماعية المشتركة.</li> <li>- يقوم على حاجات الفرد بما ينسجم مع حاجات المنظمة والجماعة.</li> <li>- ينعكس على معارف المنظمة وقيمتها، ومستوى أدائها، وقدراتها على حل المشكلات والتكيف مع المستجدات.</li> <li>- هو حصيلة التفاعل الإيجابي لما تعلمه أفراد التنظيم، ويختلف كما ونوعاً عن التعلم الفردي.</li> <li>- تتمثل مصادره في: التجارب والخبرات السابقة للمنظمة ذاتها، والتعلم من خلال العمل، التعلم من خلال حل المشكلات، التعلم من خلال التفاعل الجماعي، والمقارنة بمعايير مرجعية.</li> </ul>

إعداد الباحث: بالاستعانة بمصدر (الساعدي، ٢٠١٣).

هذا ولا يكون التعلم التنظيمي صحيحاً عندما يكون رد فعل لأزمة ظرفية يواجهها التنظيم، بل لا بد وأن يكون عبر تجارب مع المتغيرات البيئية المختلفة قبل حدوث الأزمات (الساعدي، ٢٠١٣):

## أبعاد التعلم التنظيمي

وفيما يتعلق بأبعاد عملية التعلم التنظيمي، فقد أشارت الكثير من الدراسات أن للتعلم التنظيمي ثلاثة أبعاد - انظر الشكل هي: البعد الاستراتيجي، والبعد التنظيمي، والبعد الثقافي، وفيما يلي بيانها (مطر، ٢٠١٣):



الشكل رقم (٢): أبعاد التعلم التنظيمي

إعداد الباحث: بالاستعانة بمصدر (مطر، ٢٠١٣).

أولاً: البعد الاستراتيجي: يتضمن هذا البعد عدداً من العناصر هي:

- الرؤية المشتركة: هي توحيد الجهود في وضع خطة عمل مشتركة للوصول المستقل المنشود وتحقيق الأهداف المرجوة وذلك من خلال نظرة أعضاء التنظيم إلى مستقل المنظمة وأهدافها بمنظار واحد كما أن الرؤية المشتركة تؤدي إلى تزويد الأفراد بالطاقة اللازمة للتعلم.
- متابعة التغيرات البيئية: وتعني وضع بدائل مناسبة والاستعداد لوضع الخطط لتخفيف من حده تأثير العوامل البيئية المختلفة والتكيف معها.
- استراتيجية التعلم: أحد أنشطة التنظيم الرئيسية وأهم مصادر بناء المزايا التنافسية والمحافظة عليها أن يكون لدى التنظيم خطة محددة تساند التدريب والتعلم والابتكار.

ثانياً: **البعد التنظيمي**: يحتوي هذا البعد على:

- **إيجاد المعرفة**: يتضمن هذا العنصر الاستفادة من تجارب المنظمات الأخرى الناجحة والمؤسسات المنافسة واكتساب الخبرة والمعارف من التعلم من الأخطاء السابقة وتبادل المعرفة بين أفراد التنظيم للتجارب الناجحة.
- **الهيكل التنظيمي**: يعتبر الهيكل التنظيمي المرن أحد أهم الهياكل ملائمة للتعلم مثل هيكل الفريق الذي يعطي العاملين الحرية في التجريب والابتكار وهناك الهيكل الأفقي الذي يحوي على عدد اقل من المستويات الإدارية ويتم الاعتماد على اللامركزية في بيئة العمل.
- **العمل من خلال الفريق**: حيث أن العمل من خلال الفريق يؤدي إلى توليد أفكار جديدة مبتكرة كما يساعد على الحوار بين الأعضاء وتبادل الأفكار والمعارف والمهارات ويؤدي إلى تعلم الفريق واكتساب الخبرة من خلال العمل الجماعي.

ثالثاً: **البعد الثقافي**: ويتكون هذا البعد مما يلي:

- **الجودة الكلية للتعليم**: يعتبر دائماً التعلم الخطوة الأولى نحو التعلم التنظيمي وتتطلب إدارة الجودة الشاملة حتى يتم الأداء بكفاءة وفاعلية ان يعمل كل فرد في التنظيم على التعلم بصورة مستمرة .
- **البيئة المساندة للتعلم**: وهو ان يتم مراجعته الوضع الحالي للتنظيم وإدخال تحسينات في أساليب العمل ونوع المنتجات والخدمات ومكافأة الأفراد المبدعين وكذلك إيجاد المعلومات والمعارف الجديدة وتفتيحها وحفظها واستخدامها مع الفرص والمشاكل التي تواجه التنظيم.
- **تجنب التركيز على الفشل**: والتعلم من الأخطاء السابقة ويتم ذلك عن طريق إيجاد بيئة عمل تشجع التعلم بصورة عالية وتعتبر ان الأخطاء التي يقع فيها الأفراد لا تشكل نقطه ضعف وإنما تشكل فرصه ووسيلة للتطور والتعليم.

### متطلبات التعلم التنظيمي

ليس من السهل على جميع المنظمات التي تتبنى التعلم التنظيمي دون الإلمام التام بما يتطلبه التعلم التنظيمي من وسائل وأساليب ومهارات وإمكانيات مادية ومعنوية ويتطلب التعلم تحويل المنظمة لمتعلمة، والجدول التالي رقم (٤) يوضح لنا أهم متطلبات التعلم التنظيمي في المنظمات (آل فطیح، ٢٠١٣).

## جدول رقم (٤) متطلبات التعلم التنظيمي

التعريف به	المُطلب
يجب على الإدارة العليا إدراك مفهوم التعلم التنظيمي ونشره على أعضاء التنظيم وكل المستويات التنظيمية المختلفة ونعتبر ذلك المرحلة الأولى لجميع مراحل التعلم التنظيمي والتي تساعدنا على استجلاء المتطلبات اللازمة ..	١. الوعي بمفهوم التعلم التنظيمي:
تمثل أهم المقومات لنجاح عملية التعلم التنظيمي والتي يشارك في صنعها قاده المنظمة حيث توحد الرؤية المشتركة للتعلم جهود العاملين وتوجه مسارات التعلم نحو الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتحد من العشوائية وازدواجية الأدوار وتجعل الهدف النهائي للمنظمة ماثلاً للعيان للسعي إلى تحقيقه في جميع مراحل التعلم التنظيمي.	٢. بناء رؤية التعلم الإستراتيجية للمنظمة:
يتحتم على القيادة دائماً ان تعمل على اكتساب العلم والمعرفة والتنمية الذاتية للقدرات والمهارات وان تكون نموذجاً في الالتزام في التعلم فكرياً وسلوكياً وتوليد المعرفة وترجمتها إلى واقع عملياً بحيث تصبح هذه القيادة نموذجاً للتعلم والتعليم.	٣. القيادة النموذجية للتعلم التنظيمي:
تلعب الثقافة دور كبير في دعم التعلم التنظيمي وتدعم ثقافة التعلم في المنظمة تقبل التغيير فالعاملون يتعلمون عبر القصص وتبادل التجارب والخبرات والمعرفة ويصبح التعلم مصدر شعور بالرضا للعاملين.	٤. الثقافة التنظيمية التعلّمية:
يتوجب دائماً على قاده المنظمات الربط بشكل مباشر بين التعلم والأهداف الإستراتيجية ومن اهم الأساليب التي يتم من خلالها ربط التعلم بإستراتيجية المنظمة تكوين فرق التعلم الاستشارية للتأكد بان التعلم يؤدي إلى تحقيق وتطور الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.	٥. ربط التعلم بعمليات وأنشطة المنظمة:
يستطيع العاملون في المنظمة تنمية مهاراتهم ومعارفهم عن طريق التمكين حيث يعتبر التمكين أسلوب للتعلم عندما يعطى للعاملين صلاحية اتخاذ قرارات وحرية التصرف فأنهم يستطيعون بذلك اكتشاف المعرفة وتبادلها وتوظيفها وبالتالي تحسين العمليات التطويرية للمنظمة.	٦. التمكين:

## فوائد التعلم التنظيمي

تكمن فوائد التعلم التنظيمي التي يحصل عليها الفرد من جراء التعلم التنظيمي في اكتساب الفرد الثقة بنفسه والقدرة على العمل دون الاعتماد على الآخرين، وتدعيم احترام الفرد لنفسه واحترام

غيره له. واكتساب الفرد لخبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر، واكتساب الفرد المرونة في حياته العملية، واكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية، كما أن التدريب يمثل ميداناً كبيراً لممارسة العلاقات الإنسانية، وتنمية النواحي السلوكية للفرد، والعمل على إكسابه صلاحية العمل ضمن المجموعة الأكبر، ورفع الروح المعنوية للفرد نتيجة تزويده بالخبرات المختلفة التي تفتح أمامه أبواب المستقبل (Berends et al.,2003).

## المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي

تعتبر إدارة المعرفة عملية شاملة لجمع المعلومات، وتنظيمها، ومن ثم تقديمها بأسلوب يؤدي إلى تحسن مستوى إدراك العاملين في مجالات معينة، وتساهم في مساعدة المنظمة على اكتساب رؤية من خبراتها، وتركز على الحصول على المعرفة، وخبزنها واستخدامها في التخطيط الاستراتيجي وحل المشكلات، وهي بذلك تتشابه مع الذكاء الاستراتيجي من حيث أنه يتعلق بجمع المعلومات وتنظيمها وتقديمها لصانعي القرارات في الوقت المناسب (صالح، ٢٠١٠).

فقد شهد العالم ويشهد اليوم موجات هائلة من التغيير المستمر التي حتمت على المنظمات جميعها العمل على إدامة عملها والبقاء في السوق، ولا يمكن تحقيق ذلك ما لم تمتلك تلك المنظمات الميزة التنافسية من خلال "المعرفة" وإدارتها، فالمنظمات التي تستطيع تطوير أفضل ممارسات إدارة المعرفة هي المنظمات التي ستمتلك الميزة التنافسية، فالمعرفة مورد تصعب مُحاكاته وتقليده من المنافسين، ويُمكن مالكة إنتاج أو تقديم خدمة أو مُنتج يتمتع بالحماية وبراءة الإنتاج (الكلباني، ٢٠٠٩).

وتعتبر عملية التعلم التنظيمي من أهم الوسائل التي يمكن للمنظمات من خلالها توفير المعرفة التي تساعد الأفراد العاملين على بناء وتنمية قدراتهم الجوهرية، وصقل مهاراتهم وخاصة تلك المعرفة التي تسمى بالمعرفة الكامنة التي لا يمكن للأفراد اكتسابها الا من خلال العمل الجماعي الذي يساعد على التشارك في المعرفة وتناقلها فيما بينهم، وهو الأمر الذي يجعل الأفراد قادرين على الانتقال والترقي في السلم الوظيفي بسهولة، وقادرين على التعامل مع متطلبات اي وظيفة جديدة قد يشغلونها ومهما كانت درجة تنوع مهامها، وتعقدتها مما يساهم ليس فقط في رفع مستويات الإبداع والابتكار للأفراد العاملين، وإنما على إشباع حاجاتهم النفسية بالصورة التي تزيد من مستوى دافعيتهم للعمل، وبالتالي زيادة مستوى أدائهم الكمي والنوعي (العصيمي، 2007).

يعد التعلم التنظيمي الركن الأساس في تطبيق مفاهيم إدارة المعرفة، ويظهر هذا جلياً من خلال (مراد، ٢٠١٢):

- تيسير تعلم الأفراد للمعرفة والمفاهيم والأسس الفكرية والنظرية لنشاط ما، وكذلك تعلم المهارات والتقنيات والقدرة على تطبيقها في مواقع العمل وتحقيق مخرجات تتسم بالجودة.
- تخطيط وتيسير تدفق المعلومات بحيث تصل إلى كل العاملين بدرجة تتفق مع مطالب العمل، وإتاحة الفرص لهم للتعلم والاكتساب المعارف الجديدة والمهارات.

- استثمار الطاقات البشرية والزيادة في رغبتهم في التعلم من أجل تحسين أدائهم، والحصول على عدة منافع ومزايا تزيد من قدرة المؤسسة وأدائها.



## المبحث الرابع: الدراسات السابقة

يتناول هذا القسم الأدب السابق للباحثين المهتمين بموضوع الدراسة، يتناول الدراسات السابقة لمتغير الدراسة المستقل والتابع، وتم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم، وهي كالآتي:

### أولاً- الدراسات العربية:

دراسة تادرس وعبدالرحمن (٢٠١٤) بعنوان "مستوى ممارسة إدارة المعرفة في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الإداريين العاملين في الإدارة الوسطى والعليا".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة إدارة المعرفة في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الإداريين العاملين في الإدارة الوسطى والعليا وعلاقة مستوى الممارسة بمتغير المستوى الإداري وسنوات الخبرة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدم تم استخدام استبانة ولتحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تنظيم المعرفة، استرجاع المعرفة، إدامة المعرفة وبعد التأكد من صدق الأداة التي استخدمها الباحث تم تطبيقها على عينة الدراسة البالغة (١٩٨) إداريا من الإدارة الوسطى والإدارة العليا وتم اختيار العينة العشوائية الطبقية، وتم تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى إدارة المعرفة في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الإداريين العاملين في الإدارة الوسطى والإدارة العليا كان ذات درجة (متوسطة) من معظم مجالاتها وفقراتها، إذ بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الكلية (٢.٨١)، كما وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة الكلية لممارسة إدارة المعرفة لمتغير مستوى الإدارة وسنوات الخبرة.

دراسة آل عثمان (٢٠١٣) بعنوان "واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف للعلوم الأمنية والمعوقات التي تواجهها وسبل التطوير وتطبيقها، حيث تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين الحاصلين على التأهيل الجامعي (بكالوريوس فأعلى) والبالغ عددهم (١٤١) فرداً حيث قام الباحث باختيار العينة العشوائية بلغت عددها (١٠٣) فرداً واستخدم

الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمة طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إليها بناءً على طبيعة البيانات التي يراد حجمها.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، أن مستوى إدراك العاملين بإدارة المعرفة وأهميتها في جامعة نايف للعلوم الأمنية كان مرتفع، كما بينت أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف، وبينت أيضاً أن أفراد العينة موافقون على وجود معوقات لتطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف، كما ووصت الدراسة إلى تطوير نظم المعلومات في الجامعة ومتابعة استخدام التقنيات الحديثة واستقطاب موارد بشرية مؤهلين في مجال المعرفة والاستمرار في دعم الجامعة لمفهوم إدارة المعرفة والاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى.

**دراسة ديوب (٢٠٠٨)، بعنوان: أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي دراسة تطبيقية في قطاع المصارف.**

هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين التعلم التنظيمي من مختلف جوانبه (طرائق وأنماط) وتطوير المسار الوظيفي في قطاع المصارف، وتكون مجتمع الدراسة من المصارف العامة والخاصة العاملة في الجمهورية العربية السورية وهي تنقسم إلى قسمين: مصارف عامة عددها (٦) مصارف، مصارف خاصة عددها (١٤) مصرفاً، وتكونت عينة الدراسة من العاملين في المصارف العامة وهي المصرف التجاري السوري والمصرف العقاري ومن العاملين في المصارف الخاصة وهي البنك الدولي للتجارة والتمويل وبنك سورية والمهجر وبنك الشام الإسلامي وبنك عودة/سورية، وتوصلت الدراسة إلى أن مسؤولية المسار الوظيفي مسؤولية مشتركة بين الأفراد والإدارة العليا والمدير، وتبين وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط التعلم التنظيمي وتطوير المسار الوظيفي، وأن التعلم التنظيمي هو الأكثر ارتباطاً بتطوير المسار الوظيفي، وتوجد علاقة بين التعلم التنظيمي وتطوير المسار الوظيفي، وتوجد اختلافات معنوية بين المصارف من حيث العلاقة بين التعلم التنظيمي وتطوير المسار الوظيفي.

**دراسة العتيبي (٢٠١٢)، بعنوان أثر التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي بجامعة الملك عبد العزيز.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على خصائص التعلم التنظيمي، وإلى أي مدى يتم تطبيق مفاهيم التعلم التنظيمي في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين والموظفات بجامعة الملك عبد العزيز في مختلف المستويات الإدارية، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة أن خصائص التعلم التنظيمي

خمس (العمل وفق نماذج عقلية، التفوق والبراعة الشخصية، استخدام التفكير عن طريق النظم، توافر رؤية مشتركة يعمل من خلالها الجميع، التعلم بشكل جماعي) يتم تطبيقها بدرجة متوسطة. دراسة الآغا وأبو الخير (٢٠١٢)، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها من خلال التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة بجامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغيرات (سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية، المؤهل العلمي)، ووزعت الإستمابنة على عينة حجمها ( 250 ) مشرفاً أكاديمياً من مشرفي جامعة القدس المفتوحة، وأسفرت نتائج الدراسة على أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة بجامعة القدس المفتوحة بدرجة متوسطة، وكشفت الدراسة أن سعة الإطلاع والمستوى الثقافي وطبيعة العمل وعدد الأبحاث وورش العمل ومجال الاهتمام الذي يتمتع به أصحاب المؤهلات العلمية دون الدكتوراه ضعيفة في الجامعة ومرتفعة لدى حملة الدكتوراه، وتبين أيضاً انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغيرات عدد سنوات الخبرة والمنطقة التعليمية.

وأوصت الدراسة بوجود قيادة داعمة لإستراتيجية إدارة المعرفة، بحيث يكون لها رؤية واضحة لتشخيص المعرفة بأنواعها المختلفة، واختيار أفراد مؤهلين وخبراء يمتلكون المعرفة، واستحداث دائرة خاصة بإدارة المعرفة توضع ضمن الهيكل التنظيمي لإدارة الجامعة بحيث يكون من ضمن مهامها تنظيم عمليات إدارة المعرفة والرقابة والتطوير والمتابعة لعمليات إدارة المعرفة.

دراسة الخالدي (٢٠١٢)، بعنوان: دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية وتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية والبالغ عددها (٢٧) شركة، أما العينة تكونت من (١٠٥) مديرين يعملون في الشركات المشمولة بالدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية بين البعد المادي الملموس وبين تطوير ثقافة التميز وكانت بدرجة قوية وذات اتجاه طردي كذلك تبين وجود علاقة إرتباطية بين توليد المعرفة وبين تطوير ثقافة التميز وكانت بدرجة قوية وذات اتجاه طردي، وأوصت الدراسة بالتأكيد على أهمية أبعاد جودة الخدمة وذلك لعلاقتها المباشرة في تطوير ثقافة التميز في الشركات الصناعية المدرجة

في سوق الكويت للأوراق المالية إضافة إلى الاهتمام بقدرات التعلم التنظيمي وذلك لأهمية تلك القدرات في تطوير ثقافة التميز في تلك الشركات محل الدراسة.

دراسة الزطمة (٢٠١١)، بعنوان: إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة.

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان دور إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية ورؤساء الأقسام الإدارية المتفرغين في خمس كليات من حملة شهادة الدكتوراه والماجستير والبيكالوريوس للعام الجامعي (٢٠١٠/٢٠١١)، والبالغ عددهم (٤٥٥)، وتم اختيار عينة الدراسة العشوائية الطبقية من (٢٧٩) فرد.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي: أن درجة توافر الاحتياجات المعرفية في الكليات التقنية المتوسطة للبيانات والمعلومات جاءت بنسبة (٧١.٩٨%)، والمعرفة الضمنية (٧٩.٦٤%)، والمعرفة الصريحة (٧٢.٧٢%)، والبنية التحتية والتكنولوجية (٨١.٤٣%)، وجاء راس المال البشري (٦٩.٣٥%).

وإن درجة توافر الوعي المعرفي في الكليات التقنية المتوسطة للتخطيط والتنفيذ (٥٧.٠٠%)، والاشتراك بقواعد البيانات الخارجية (٥٤.٤٥%)، أما مجال أمن المعلومات (٦٩.٣٥%).

وقد جاء ترتيب ممارسة العاملين في الكليات التقنية المتوسطة لعمليات إدارة المعرفة مرتبة على النحو الآتي: تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة. وأن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير مكان العمل، وكانت النتائج تشير إلى تفوق الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، وكلية تدريب غزة، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير مدة الخدمة، وكانت النتائج تشير لسنوات الخبرة الأكبر.

دراسة فراح (٢٠٠٦)، بعنوان: أثر تطبيق إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الدوائية الأردنية.

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام إستبانة تم توزيعها على (٣٦) مدير ورئيس قسم يمثلون الإدارة الوسطى لـ (٦) شركات من قطاع الصناعة الدوائية الأردنية، وأظهرت الدراسة أن مستوى إدارة المعرفة كان متوسط، وأن

الأداء التنظيمي يتأثر بإدارة المعرفة، وأوصت الدراسة بضرورة تحويل اهتمام الشركات الصناعية الدوائية من آلية خلق زيادات في رأس المال وقوة العمل إلى التركيز حول تنظيم معرفتها وإدارتها من خلال وجود إستراتيجية واضحة.

**دراسة معاينة (٢٠٠٨)، بعنوان: إدارة المعرفة والمعلومات في مؤسسات التعليم العالي: تجارب عالمية.**

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على بعض النظم والنماذج العالمية لإدارة المعرفة ونظم المعلومات في مؤسسات التعليم العالي وتسلط الضوء نحو تلك الأنماط التي من الممكن أن تتبناها مؤسسات التعليم العالي في الأردن، ومن تلك النماذج مؤسسات التعليم العالي الافتراضية والاستثمارية أو المنتجة، وكانت الدراسة من خلال دراسة وصفية تم فيها أخذ نماذج عالمية لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي التجربة الأمريكية والكندية واليابانية.

وتوصلت الدراسة أن الجامعات الأردنية مقارنة مع التجربة الأمريكية والكندية واليابانية ما تزال غير قادرة على توظيف إدارة المعرفة بالشكل المناسب مما استدعى أن توصي الدراسة بوجود المرونة في نظام التعليم العالي الأردني وإعادة النظر في هياكل وبرامج مؤسسات التعليم العالي القائمة مما يؤدي إلى تفادي التكرار النمطي في نسق التعليم العالي ككل والتحول نحو التعليم المرن المواكب لاحتياجات التنمية بالتعاون مع مؤسسات الدولة وقطاع الأعمال والمجتمع المدني.

**دراسة أبوخضير (٢٠٠٦)، بعنوان: إدارة التعلم التنظيمي في معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية.**

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لإدارة التعلم التنظيمي لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة بمعهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، وتم استخدام الإستبانة كأداة للدراسة بعد توزيعها على مجتمع الدراسة الذي تكون من جميع موظفي وموظفات معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية الإداريين وأعضاء هيئة التدريب وشاغلي الوظائف التعليمية والتخصصية والثقافية والاجتماعية الموجودين على رأس العمل في فترة إجراء الدراسة في المركز الرئيسي للمعهد بالرياض وفروعه الثلاثة: فرع مكة المكرمة، فرع المنطقة الشرقية، والفرع النسائي بالرياض، البالغ عددهم (٧٨٠) فرداً وفقاً لإحصائيات إدارة شؤون الموظفين بالمعهد، وتوصلت الدراسة إلى أن نظام التقني في المرتبة الأولى من حيث درجة توافره، ونظام إدارة المعرفة بالمرتبة الثانية، وجاء التحول التنظيمي بالمرتبة الثالثة، وتمكين الأفراد في المرتبة الرابعة، في حين نظام التعلم في المرتبة الخامسة والأخيرة، وكشفت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

بين آراء موظفي معهد الإدارة العامة نحو توافر عناصر الأنظمة الفرعية الخمسة للمنظمة المتعلمة بالمعهد تبعاً لمقر العمل، المؤهل العمل، نوع الوظيفة، سنوات الخبرة، وخرجت الدراسة بتوصيات من خلال تقييم تصوراً لإدارة التعلم التنظيمي لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في معهد الإدارة العامة كان أبرز عملياته: تنمية وعي وإدراك القيادات الإدارية العليا في المعهد وأهمية الحاجة إلى تبني مفهوم التعلم التنظيمي لتحويل المعهد إلى منظمة متعلمة والتهيئة الثقافية والتنظيمية لتطبيق المفهوم ومن ثم إعادة صياغة رؤية المعهد.

**دراسة الفروخ (٢٠٠٦)، بعنوان: مدى توافر التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عملية التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، وتم استخدام الإستبانة لجمع بيانات الدراسة من أفراد العينة التي بلغت (٩١٩) مفردة، وبينت الدراسة أن هنالك أثراً لدرجة ممارسة التعلم التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية بأبعاده (البعد الإستراتيجي للتعلم التنظيمي، البعد التنظيمي للتعلم التنظيمي، البعد الثقافي للتعلم التنظيمي في الأداء الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة أن تعزز المؤسسات العامة الأردنية أبعاد عملية التعلم التنظيمي واستغلالها في عملية التعلم التنظيمي عن طريق جهد شمولي مخطط لخلق بيئة تنظيمية صحية تؤسس لبناء منظمات قابلة للتعلم.

**دراسة حجازي (٢٠٠٥)، بعنوان: قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة.**

هدفت الدراسة لبناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة في المنظمات الأردنية العامة والخاصة، من خلال إجراء دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص لمعرفة ما إذا كانت المنظمات الأردنية توظف إدارة المعرفة في أعمالها، خاصة وأن مدخل إدارة المعرفة أصبح يسهم إلى حد كبير في تمكين المنظمات من تحقيق الميزة التنافسية.

وتم إجراء الدراسة على (٢١) منظمة أردنية كانت (١١) من القطاع العام، و(١٠) من القطاع الخاص، وبلغ عدد أفراد وحدة التحليل (٣٨٥) فرد، منهم (٢٤٠) من القطاع العام، و(١٤٥) من القطاع الخاص، من الإدارة العليا والوسطى في كل منظمة من المنظمات العامة والخاصة.

وتوصلت الدراسة إلى أن منظمات مجتمع الدراسة تدرك أهمية إدارة المعرفة بمختلف أبعادها من حيث: المفهوم والدور، والموجودات، والأهداف، والفوائد، وقيادة المعرفة، والثقافة التنظيمية.

وتبين أن هنالك أثر لإدراك المنظمات الأردنية في إدارة المعرفة في توظيفها، وكذلك وجود أثر لعمليات إدارة المعرفة في توظيفها، وأن الثقافة التنظيمية هي أكثر المتغيرات أهمية وتأثيراً في توظيف إدارة المعرفة.

**دراسة المومني (٢٠٠٥)، بعنوان: اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العامة في الأردن.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها في المؤسسات العامة في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم إستبانة لجمع المعلومات الأولية من أفراد عينة الدراسة والتي شملت (١٦٠) مدير في المؤسسات العامة ممن لديهم الصلاحية في اتخاذ القرار في (٢٠) مؤسسة عامة، وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك إتجاهاً إيجابياً بمستوى فوق المتوسط لدى القائمون على المؤسسات العامة في الأردن نحو تطبيق إدارة المعرفة، كما بينت نتائج التحليل عدم وجود فروق ذات دلالة بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الديمغرافية باستثناء متغير التخصص العلمي، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بنشر الوعي بين الموظفين والعاملين والتركيز في إعداد العناصر الشابة ومتطلبات إدارة المعرفة من خلال طرح مساقات تدريس لموضوع إدارة المعرفة ومبادئها في الجامعات والمعاهد الأردنية.

## ثانياً- الدراسات الأجنبية:

**دراسة Parisa (٢٠١٥) بعنوان "العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة في شركات التأمين".**

هذه الدراسة هي محاولة لدراسة العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة في شركات التأمين الخاصة، استخدمت هذه الدراسة دراسة وصفية لمجتمع البحث من شركات التأمين الخاصة والتي تبلغ خبرتها (١٠) سنوات، وقد تم أخذ العينات بالطريقة العشوائية في هذا الصدد، وذلك باستخدام استبيان لجمع البيانات واتخذ إجراءات من أجل التحقيق في توزيع (كولموغوروف-سميرنوف).

وقد تم استخدام التوزيع الطبيعي للاختبار واستعمال معامل الارتباط "بيرسون" وتم استخدام نموذج المعادلة الهيكلية من قبل الباحث، وجميع نتائج هذه الدراسة تؤكد الفرضية مع استثناء

الفرضيات الثانوية (11,7) والعمل على صيانة وتطبيق إنتاج المعرفة وتقاسم المعرفة مع التركيز على العملاء وتشير النتائج إلى أن العلاقات بين الجميع مترابطة وأن هناك علاقات ذات معنى تعلم كل جوانب إدارة المعرفة، والتعلم والمشاركة، وكذلك صيانة وتطوير المعرفة والتحسين المستمر في العلاقات الأخرى.

دراسة Emadzade et al. (٢٠١٢) بعنوان " قدرات إدارة المعرفة و الأداء التنظيمي:

هدفت الدراسة إلى اختبار قدرات إدارة المعرفة و الأداء التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٤٥) مالك ومدير لمشروع أعمال صغير الحجم ل (٨٦) مؤسسة في إيران، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وذلك من خلال استبانة أعدت خصيصاً لقياس متغيرات الدراسة بالاعتماد على مجموعة من الكتاب والباحثين في مجال الدراسة الحالية، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن موارد إدارة المعرفة المتضمنة (الهيكل التنظيمي وتطبيق المعرفة) ترتبط بشكل مباشر بالأداء التنظيمي، بينما كل من (التكنولوجيا والحوار المعرفي) لا ترتبط بالأداء التنظيمي.

دراسة Azma & Mostafapour (٢٠١١) بعنوان: تعريف إدارة المعرفة ومؤشرات التعلم التنظيمي وعلاقتها مع الإبداع.

هدفت الدراسة إلى تعريف إدارة المعرفة ومؤشرات التعلم التنظيمي وعلاقتها مع إبداع الأقسام التعليمية، وتم استخدام الإستبانة لجمع المعلومات الأولية من مجتمع الدراسة بعد توزيعها على المدراء والعاملين في الأقسام التعليمية، وتمثل مجتمع الدراسة بالمدراء العاملين وأعضاء هيئة التدريس في مقاطعة (Golestan) في إيران وكان العدد (١٨٠٠) وتم أخذ عينة عشوائية تمثلت ب (٣١٧) فرد، وتوصلت الدراسة إلى أن مؤشرات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي هي ستة مؤشرات تمثلت ب: خلق المعرفة، مشاركة المعرفة، تنقية المعرفة، رؤية شاملة، مجموعات التعلم، وتبين أن تلك المؤشرات لها علاقة مع الإبداع.

دراسة Sanchez (2005)، بعنوان: إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي المفاهيم الأساسية للنظرية والتطبيق.

هدفت الدراسة في الكشف عن عدة مواضيع فيما يخص موضوع الدراسة بطبيعتها وأبعادها وأساسها المفاهيمي وتحديات التطبيق العملي لمواضيع الدراسة، وجاءت الدراسة نظرية من خلال تناول الأدب النظري للمساهمات السابقة، ولم تأتي على تطبيق في مجتمع أو استخدام أداة باستثناء الأدب المعرفي فيما يخص متغيرات الدراسة، وتم تقسيم إدارة المعرفة في المنظمات من خلال بعدين: توجيه البعد الشخصي للمعرفة، والتوجيه المؤسسي للمعرفة، وتم بيان أن أبعاد عملية



الإدارة المعرفية المؤسسية هو إدامة حلقات التعلم في العملية المؤسسية، والنشر الممنهج للمعرفة داخل المنظمة، وتطبيق المعرفة، من خلال الفرد أو من خلال المجموعات لإدارة المعرفة، وتم تصميم نموذج من خمس حلقات متتالية لاختبار العلاقة بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في المنظمة مروراً بمراحل حلقات التعلم في المنظمة، وتبين أن هنالك علاقة بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي وتم بيان كيف أن إدارة المعرفة نقلت التفكير الإداري من التفكير التقليدي إلى التفكير المعاصر الذي انعكس على المنظمة ككل.

#### دراسة Holowetzck (٢٠٠٢) بعنوان: إدارة المعرفة كنموذج للتعلم الوظيفي.

هدفت الدراسة لتقديم نموذج للمهتمين في إدارة المعرفة في مجال الإنتاج الدولي في جمعية التصنيع الدولي المتقدم وأثارها المنظمة في إدارة المعرفة، والتي ركزت من خلال إدارة المعرفة بعملية تصفية للمعرفة في المنظمة ومعالجتها وإنجازها في فرق العمل بالتطبيق العملي، وتمت الدراسة من خلال التطبيق لنموذج إدارة المعرفة على مجموعة من الشركات الأمريكية. وتوصلت الدراسة إلى أن النموذج يعتمد على هيكل تنظيمي يسهل الترشيح التدريجي للأفكار، وأن النموذج المقترح في الدراسة قد حقق قدر إيجابي من التعلم التنظيمي في مجتمع الدراسة، وأوصت الدراسة إلى وجوب توسيع إطار النماذج لقياس إدارة المعرفة للاستجابة بشكل أفضل.

#### دراسة Firestone & McElroy (2004) بعنوان: العلاقة التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة:

وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة التي تربط بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، مع أن الكثير من الدراسات التي تناولت العلاقة وأن الغموض الذي بين المفهومين هو قليل، فقد جاءت الدراسة الحالية من خلال إمكانية تسليط الضوء على جانب التعلم التنظيمي من جهة وعلى إدارة المعرفة من جهة أخرى، ومن ثم بيان العلاقة بينهم من خلال الاعتماد على الدراسات السابقة، وبناء إطار نظري لمتغيرات البحث، وتوصلت إلى أن التعلم التنظيمي مرتبط بالمعرفة الاجتماعية في المنظمات ومرتبطة مع إدارة المعرفة.

## ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في:

- محاولتها قياس الأثر إدارة المعرفة في التعلم التنظيمي فبعض الدراسات السابقة إما قامت بدراسة أثر التعلم التنظيمي على الأداء التنظيمي أو في ممارسات السلوك الإبداعي أو ربطت المسار الوظيفي بالاختصار والتعین أو برضى العاملين.
- وتميزت أيضا في القطاع الذي أجريت فيه الدراسة وهو قطاع البنوك الإسلامية فجميع الدراسات كانت إما بالجامعات أو المستشفيات أو المنظمات الحكومية ولم تتل عملية التعلم التنظيمي في قطاع البنوك الإسلامية اهتماما كافيا من قبل الباحثين.

## الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات

### مقدمة

يتضمن هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات، التي استخدمت في الدراسة، كما يتضمن تعريفاً بمنهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها، والأدوات المستخدمة فيها، وكيفية بنائها، وإجراءات تطبيقها، والتأكد من صدقها وثباتها، إضافة إلى وصف الطريقة الإحصائية، التي استخدمت في تحليل البيانات، واستخلاص النتائج.

### منهجية الدراسة:

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي تهدف إلى اثر إدارة المعرفة في التعلم التنظيمي، حيث قام الباحث باستخدام الأسلوب الوصفي لوصف المعلومات العامة للمستخدمين من خلال تحويل البيانات غير الكمية إلى كمية قابلة للقياس، وتم إجراء هذه الدراسة في البيئة الفعلية التي تمارسها البنوك الإسلامية الكويتية ، وتم إجراء هذه الدراسة بدون فرض أية قيود أو ضوابط قد تتحكم في نتائجها، وبناءً على ذلك فإن هذه الدراسة تعتبر دراسة ميدانية كون المعلومات التي تم الحصول عليها كانت مباشرة من العاملين في البنوك الإسلامية الكويتية، وهي دراسة تحليلية تم الاعتماد فيها بشكل كامل على المسح الميداني لمجتمع الدراسة من خلال عينتها، وذلك باستخدام استبانة تم تصميمها خصيصاً لخدمة أغراض وتوجهات الدراسة، وبما يتناسب مع الفرضيات التي تم اعتمادها من قبل الباحث، وللقيام بعملية التحليل الإحصائي والتوصل إلى الأهداف الموضوعية في إطار هذه الدراسة تم اعتماد مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) الذي يقابله مستوى ثقة (0.95) لتفسير نتائج الاختبارات.

### مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة من العاملين في البنوك الإسلامية الكويتية وهي خمسة بنوك إسلامية كما بينها البنك المركزي الكويتي. حيث تم توزيع استبانة على العاملين في البنوك الإسلامية الكويتية، حيث تم توزيع (197) الاستبانة على أفراد المجتمع المستهدف استرد منها الباحث (186)، وتبين أن هناك (6) غير صالحة للتحليل من الاستبيانات الموزعة على أفراد عينة الدراسة، حيث تبين أن (180) استبانة صالحة للتحليل.

## جدول رقم (٥) عدد الاستبانات الموزعة والمستردة

اسم البنك	عدد المدراء في الإدارة العليا والوسطى	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة	الاستبانات غير الصالحة للتحليل
بيت التمويل الكويتي	١٣٦	٧٦	75	٦
بنك بوبيان	٨٣	٤١	37	-
البنك الدولي	٦١	٣٢	32	-
البنك الأهلي المتحد	٧٢	٣٧	٣١	-
بنك وربة	٣٦	١١	١١	-

المصدر: مقابلة مع الموارد البشرية لكل بنك.

### مصادر جمع البيانات:

لغرض تحقيق أهداف الدراسة الحالية فقد اعتمد الباحث على نوعين مصادر المعلومات هما المصادر الثانوية والمصادر الأولية وكما يلي:

- أولاً: المصادر الثانوية: وهي مصادر البيانات والمعلومات المتاحة التي تم جمعها لأغراض أخرى ومن المصادر المكتبية ومن مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة وقد هيأت هذه البيانات الأطر والأسس العلمية لإثراء الجانب النظري لهذه الدراسة، وتتمثل هذه البيانات في ما يلي:
- ١- المراجع والكتب ذات العلاقة بموضوعات استراتيجيات إدارة الموهبة والالتزام التنظيمي.
  - ٢- الأبحاث المنشورة في مجلات علمية متخصصة.
  - ٣- رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه التي تبحث في موضوع الدراسة الحالية.

ثانياً: المصادر الأولية: وهي تلك البيانات التي اعتمد عليها الباحث من خلال تصميم استبانة لخدمة موضوع الدراسة الحالية، بحيث غطت كافة الجوانب التي بنيت عليها الفرضيات وتم تناولها في الإطار النظري، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة من خلال الباحث شخصياً.

### أداة الدراسة:

تمت صياغة أداة الدراسة (الاستبانة) بالشكل الذي يمكن الباحث من دراسة متغيرات الدراسة بالشكل الصحيح وتم تحكيم أداة الدراسة من قبل مجموعة من الأساتذة الأكاديميين والمهنيين المختصين في مجال إدارة الأعمال للتحقق من مصداقيتها كما هو موضح بـ (ملحق رقم

٣)، حيث تم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة بغرض استطلاع آرائهم حول أثر إدارة المعرفة في التعلم التنظيمي دراسة تطبيقية في البنوك الإسلامية الكويتية.

هذا وقد أعدت الاستبانة بحيث يقوم المجيب بوضع إشارة (√) أمام كل فقرة من الفقرات الخاصة بالمحور، إذ يوجد مقابل كل فقرة أعمدة تعكس خمسة مستويات للإجابة أو للموافقة من عدمه، ويمثل كل مستوى وزناً معيناً تصاعدياً يتدرج من ١ إلى ٥ وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، مع العلم أن جميع البنود كانت إيجابية في الاستبانة، وبين الجدول رقم (٦) الآتي مجالات الإجابة وأوزانها:

#### جدول رقم (٦) مجالات الإجابة وأوزانها

الإجابات بدرجة الموافقة	القيمة المعطاة للبند أو الأوزان
موافق بشدة	٥
موافق	٤
محايد	٣
غير موافق	٢
غير موافق بشدة	١

كما وتم إجراء الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة للتأكد من أن أداة الدراسة التي تم استخدامها لديها القدرة على قياس ما ينبغي قياسه، كما تهدف إلى التعرف على درجة مصداقية إجابات العينة ومن الاختبارات التي تم استخدامها في هذه الدراسة الآتي:

#### اختبار صدق الأداة

والتي تستخدم للتأكد من أن العبارات التي تحتويها أداة الدراسة يمكن أن تؤدي إلى جمع البيانات بدقة ولتحقيق ذلك قام الباحث بعرضها على مجموعة من المختصين كما ذكر سابقاً بهدف التأكد من وضوح العبارات المستخدمة وسهولتها، وشمولها وقدرتها على تحقيق أهداف الدراسة، وقد تم الأخذ بالملاحظات والآراء التي أبداه المحكمون وخصوصاً الملاحظات التي اجتمعت الآراء عليها.

#### ثبات الأداة

والتي تستخدم لمعرفة ثبات الأداة وإمكانية الحصول على نفس البيانات عند إعادة الدراسة باستخدام أداة الدراسة نفسها على الأفراد أنفسهم في ظل ظرف واحد ولاختبار ثبات الاستبانة

وإمكانية الاعتماد عليها في اختبار الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة، فقد تم استخدام مقياس الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لقياس درجة المصدقية لإجابات مجتمع الدراسة على أسئلة الاستبانة.

ويمكن تفسير ألفا على أنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات ولذا فان قيمتها تتراوح بين (صفر-1) وأن القيمة المقبولة إحصائياً لهذا المقياس هي ٦٠% فأكثر (Sekaran, 2003). وقد أظهرت نتائج احتساب هذا المعامل أن ثبات الفقرات كان مقبولاً، مما يؤكد إمكانية الاعتماد على الاستبانة في اختبار الفرضيات، كما يوضح ذلك الجدول التالي:

**جدول رقم (٧) نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ للتحقق من درجة مصداقية وثبات البيانات الواردة في الاستبانة**

النتيجة	قيمة معامل ألفا	عدد الفقرات	المحور
مقبولة	0.8021	5	أ- المحور الأول المتعلق بتوليد المعرفة (إدارة المعرفة)
مقبولة	0.8267	5	المحو الثاني والمتعلق بتخزين المعرفة (إدارة المعرفة)
مقبولة	0.8171	4	المحور الثالث والمتعلق بتوزيع المعرفة (إدارة المعرفة)
مقبولة	0.7985	5	المحور الرابع والمتعلق بتطبيق المعرفة (إدارة المعرفة)
مقبولة	0.8104	19	المحور الخامس والمتعلق بالمتغيرات المستقلة ككل
مقبولة	0.8321	10	المحور المتعلق بالمتغير التابع : التعلم التنظيمي
مقبولة	<b>0.8331</b>	<b>29</b>	جميع المحاور

إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

يتبين من الجدول رقم (٧) أعلاه أن قيمة معامل كرونباخ (ألفا) لإجابات مجتمع الدراسة على فقرات الاستبانة لكل محور على حده، والخاص بكل فرضيات الدراسة، كان أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا وهو (٦٠%)، كما أن قيمة المعامل أيضاً لجميع فقرات الاستبانة كان أكبر من (٦٠%)، ويدل ذلك على وجود درجة مقبولة من المصدقية في الإجابات، وأن هناك اتساق داخلي أيضاً بين فقرات الاستبانة، لذا فقد اعتمدت هذه الاستبانة كمصدر أولي لبيانات الدراسة، وأن هناك اتساق داخلي أيضاً بين فقرات الاستبانة، وبالتالي فإنه يمكن تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

## أساليب تحليل البيانات بطريقة المعالجات الإحصائية

نظراً لأن الأسلوب الملائم في التحليل يعتمد بشكل رئيس على نوع البيانات المراد تحليلها، فقد تم الاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية وباستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences، وذلك من أجل توظيف البيانات التي تم الحصول عليها لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، وفي ضوء طبيعة متغيرات الدراسة وأساليب القياس وأغراض التحليل فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

**اختبار درجة المصادقية والثبات لبيانات أداة الدراسة:** والتي تم توضيحها عند الحديث عن أداة الدراسة.

١- **مقاييس النزعة المركزية:** إن مقاييس النزعة المركزية هي عبارة عن قيم تنزع إلى مركز معين، أي أنها تتجه نحو قيمة معينة تقع في المركز أو تقترب منه، وذلك حسب المقياس المدروس، لتعطي دلالة معينة عن مجتمع ما، من خلال بيانات العينة المحسوبة منه (باسم، ٢٠٠٣)، وقد تم استخدام الوسط الحسابي ونسبته كأحد هذه المقاييس:

**أ. الوسط الحسابي:**

تم استخدام الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة لاختبار فرضيات الدراسة، وتم الاعتماد على وسط افتراضي قيمته ٣ وفقاً لمقياس لكرت الخماسي، والذي يعادل ما نسبته ٦٠%  $(\frac{3=0}{(5+4+3+2+1)})$ ، إذ تقارن الأوساط الحسابية لكل فقرة مع هذا الوسط من أجل قبول أو رفض الفرضية.

**ب. النسبة المئوية للوسط الحسابي:**

وهي عبارة عن الوسط الحسابي منسوباً إلى القيمة العظمى لمقياس Likert أي (٥) ويستخدم للتعبير عن الوسط الحسابي بنسبة مئوية. وتكون الدراسة مقبولة إذا حازت على نسبة (٦٠%) (باسم، ٢٠٠٣)، أي عندما يزيد الوسط الحسابي (٣) درجات.

**ج. مقاييس التشتت:**

تبين مقاييس التشتت مدى انتشار البيانات الإحصائية بشكل كمي، أي مدى ابتعادها عن المركز، إذ تقيس انحرافات أو اختلاف المفردات عن أحد المستويات أو المعايير الذي هو عادة أحد المتوسطات، هذا وقد تم استخدام أهم هذه المقاييس وهي:

- **الانحراف المعياري:**

ويسمى في بعض الأحيان بالانحراف القياسي، ويعبر عن مقدار تشتت القيم عن وسطها الحسابي مقاساً بوحدات المتغير نفسه، ويعتبر من أهم مقاييس التشتت ويقف في مقدمتها عند التطبيق.



## - النسب المئوية:

يستخدم هذا المقياس لتلخيص البيانات المتعلقة بالخصائص الديموغرافية للمستجيبين، فضلاً عن استخدامه للتعبير عن نسبة الوسط الحسابي لإجاباتهم والتي يطلق عليها نسبة التأثير وذلك وفقاً للمعادلة التالية: نسبة التأثير = الوسط الحسابي / أعلى وزن نسبي.

## د. الانحدار المتعدد:

ويستخدم هذا الاختبار في حالة وجود عدة متغيرات مستقلة ومتغير تابع واحد، حيث يستخدم لقياس أثر كل متغير مستقل لوحدة على المتغير التابع وكذلك قياس أثر كل المتغيرات المستقلة مع بعض على المتغير التابع، ويشترط لإجراء هذا الاختبار شرطان الأول أتباع المتغير المراد إجراء الاختبار على متوسطة للتوزيع الطبيعي والثاني أن يكون حجم العينة كبيراً يتجاوز ٣٠ مفردة فضلاً عن أنها عشوائية أو مسحية.

ولاستجلاء آراء عينة الدراسة بصدد معرفة بصدد أثر إدارة المعرفة في التعلم التنظيمي في البنوك الإسلامية الكويتية، فقد اعتمد الباحث لمعالجة البيانات الوسط الحسابي كقياس لإجابات أفراد العينة، ومعامل الاختلاف لقياس مدى التشتت في إجابات أفراد العينة.

## الخصائص الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة

توطئة لتحليل نتائج الدراسة، يتناول الباحث في هذه الفقرة استعراض الخصائص الديموغرافية لتحليل نتائج الدراسة من خلال وصف تفصيلي لخصائص عينة الدراسة استناداً إلى إجاباتهم عن الأسئلة الواردة في الاستبانة ضمن فقرة البيانات الشخصية والعامية وذلك على النحو التالي:

### \* حسب النوع الاجتماعي

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي:

جدول رقم (٨) توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي

النسبة %	التكرار	البيان
90	162	ذكر
10	18	أنثى
100%	180	المجموع

إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

يتبين من الجدول رقم (٨) أن 90% من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور 10% من الإناث.

### \* الفئة العمرية

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد المجتمع حسب الفئة العمرية:

جدول رقم (٩) توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

النسبة %	التكرار	البيان
11%	20	أكثر من ٢٥ سنة إلى أقل من ٣٠ سنة
37.22%	67	من ٣٠ إلى أقل من ٣٥ سنة
21.11%	38	من ٣٥ إلى أقل من ٤٠ سنة
19.44%	35	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة
11.11%	20	٥٠ سنة فأكثر
100%	180	المجموع

إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (٩) إلى أن أغلبية أفراد المجتمع هم ممن ينتمون إلى الفئة العمرية ٣٠- أقل من ٣٥ إذ بلغ عددهم 67 وبنسبة 37.22% يليه الفئة العمرية ٣٠-أقل من ٤٠ إذ بلغ عددهم 38 وبنسبة 21.11% أما الفئة العمرية ٤٠- أقل من ٥٠ فقد بلغ عددهم 35 وبنسبة 19.44% الفئة ٥٠ فأكثر والفئة ٢٥ فأقل بلغ عددهم 20 وبنسبة 11.11%.

### \* عدد سنوات الخبرة

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد المجتمع حسب عدد سنوات الخبرة.

جدول رقم (١٠) توزيع أفراد المجتمع حسب عدد سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	البيان
37%	67	أقل من ٥ سنوات
23%	42	٥ - أقل من ١٠ سنوات
27%	49	١٠ - أقل من ١٥ سنة
12%	22	١٥ سنة فأكثر
100%	180	المجموع

إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (١٠) إلى أن أعلى نسبة من أفراد العينة للذين تبلغ سنوات خدمتهم أقل من ٥ سنوات إذ بلغ عددهم ٦٧ ونسبة ٣٧% من ١٠- أقل من ١٥ سنة إذ بلغ عددهم ٤٩ ونسبة 27 %، ثم الأفراد التي تقع سنوات خدمتهم من ٥- أقل من ١٠ حيث بلغ عددهم ٤٢ ونسبة 23% وأخيراً الذين خدمتهم ١٥ سنة فأكثر إذ بلغ عددهم ٢٢ ونسبة 12%.

### \* المستوى التعليمي

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد المجتمع حسب المستوى التعليمي.

#### جدول رقم (11) توزيع أفراد المجتمع حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	البيان
28.88%	52	دبلوم فأقل
52.77%	95	بكالوريوس
11.66%	21	ماجستير
6.66%	12	دكتوراه
100%	180	المجموع

إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

يتبين من الجدول السابق أن حملة شهادة البكالوريوس يمثلون غالبية أفراد المجتمع والإجابة عليها بشكل جيد، إذ بلغ عددهم ٩٥ فرداً بما نسبته 52.77% من إجمالي المجتمع، يليه من يحملون شهادة الدبلوم فأقل إذ يبلغ عددهم ٥٢ فرد من أفراد المجتمع بنسبة 28.88 % في حين بلغ عدد من يحملون مؤهل ماجستير 1 شخص من أفراد المجتمع ونسبة 11.66% من إجمالي المجتمع، وأخيراً من يحملون دكتوراه إذ بلغ عددهم ١٢ أفراد بما نسبته 6.66% من إجمالي المجتمع.

### \* حسب المسمى الوظيفي

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي:

#### جدول رقم (12) توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة %	التكرار	البيان
20	36	مدير إدارة
35	63	مدير
45	81	مساعد مدير
100%	180	المجموع

إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

يتبين من الجدول رقم (١٢) أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من ينتمون إلى المسمى الوظيفي مساعد مدير حيث بلغ عددهم ٨١ فرداً وبنسبة 45 % بينما بلغ عدد الأفراد من هم بالمسمى الوظيفي مدير حوالي ٦٣ وبنسبة 35%، إما المسمى الوظيفي مدير إدارة فقد بلغ عددهم ٣٦ وبنسبة 20 %.

## الفصل الرابع : عرض وتحليل البيانات

يتضمن هذا الفصل تحليل آراء عينة الدراسة بصدد معرفة أثر إدارة المعرفة في التعلم التنظيمي في البنوك الإسلامية الكويتية، فقد اعتمد الباحث لمعالجة البيانات الوسط الحسابي كمقياس لإجابات أفراد العينة، والانحراف المعياري لقياس مدى التشتت في إجابات أفراد العينة.

### تحليل البيانات

بهدف تحليل نتائج إجابات أفراد مجتمع الدراسة فقد تم تصنيف الأوساط الحسابية لمجتمع الدراسة باحتساب المتوسط المرجح من خلال حساب طول الفترة وهي  $4/5 = 0.8$ ، حيث ٤ تمثل عدد المسافات، وتمثل ٥ عدد الاختبارات وبالتالي يصبح التوزيع كما هو في الجداول التالي:

الجدول رقم (13) الأوساط المرجحة لإجابات مجتمع الدراسة

المستوى	المتوسط المرجح
قليلة جداً	١.٧٩-١
قليلة	٢.٥٩-١.٨
متوسطة	٣.٣٩-٢.٦
عالية	٤.١٩-٣.٤
عالية جداً	٥-٤.٢

وكانت نتائج إجابات أفراد مجتمع الدراسة على المحاور التي تناولتها الاستبانة، بناءً على تحليل تلك الإجابات، كما يلي:

- تحليل آراء أفراد مجتمع الدراسة حول إدارة المعرفة

١ - توليد المعرفة (المحور الأول)

تضمن المحور الأول في الاستبانة على 5 أسئلة تم صياغتها بشكل يتناسب مع ما يجب أن يكون في الواقع العملي وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها وكانت نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة ككل حول هذا المحور كما يلي:

جدول رقم (14) نتائج رأي أفراد المجتمع حول توليد المعرفة

المحور الأول	الوسط الحسابي	نسبة الوسط الحسابي %	الانحراف المعياري	المستوى
توليد المعرفة	4.1332	82.664	.8012	عالي

يتبين من الجدول رقم (١٤) أن أفراد المجتمع ككل متفقين على محور توليد المعرفة وبنسبة موافق 82.664%، وبوسط حسابي قدره 4.1332 وبمستوى عالي، الأمر الذي يشير إلى اتفاق المستجيبين على محور توليد المعرفة. وتحليل رأي مجتمع الدراسة على مستوى كل فقرة تبين التالي:

جدول رقم (15) نتائج رأي أفراد المجتمع حول توليد المعرفة

المحور الأول	الوسط الحسابي	نسبة الوسط الحسابي %	الانحراف المعياري	المستوى
١- يحرص البنك على استخراج المعارف من أذهان موظفيه	3.8221	76.442	.6723	عالي
٢- يستعين البنك بالخبرات السابقة لاكتساب المعرفة	4.0112	80.224	.8102	عالي
٣- يوفر البنك التقنيات اللازمة لاكتساب معرفة جديدة	4.1103	82.206	.9045	عالي
٤- يقوم البنك بمكافأة العاملين الذين يقدمون الأفكار الجديدة	3.8756	77.512	.8856	عالي
٥- يقوم البنك بإرسال العاملين للمشاركة في المؤتمرات لاكتساب معارف جديدة	3.8897	77.794	.9456	عالي

إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

يلاحظ من الجدول رقم (١٤) أن هناك اتفاق بين أفراد مجتمع الدراسة على توليد المعرفة على مستوى الفقرات الفرعية، وقد نالت الفقرات رقم (٣) على أعلى وسط حسابي قدره 4.11 وبنسبة 82.206% وبدل ذلك على اقتراب آراء أفراد المجتمع، أي أنهم يقترحون بأرائهم وبنسبة كبيرة على أهمية محور توليد المعرفة، بينما حصلت الفقرة رقم (1) على أقل وسط حسابي بلغ 3.82 وبنسبة موافقة 76.44%، مما يدل على عدم وجود فرق كبير بين آراء المجتمع حول الفقرات.

### - تحليل آراء أفراد المجتمع حول تخزين المعرفة (المحور الثاني)

تضمن المحور الثاني في الاستبانة على ٥ أسئلة تم صياغتها بشكل يتناسب مع ما يجب أن يكون في الواقع العملي وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل إليها للعينة ككل حول المحور الثاني تخزين المعرفة.

جدول رقم (16) نتائج رأي أفراد المجتمع حول تخزين المعرفة

المحور الثاني	الوسط الحسابي	نسبة الوسط الحسابي %	الانحراف المعياري	المستوى
تخزين المعرفة	4.2210	84.42	69386	عالي جدا

يلاحظ من الجدول رقم (١٦) أن مجتمع الدراسة ككل يرون بأهمية محور تخزين المعرفة، بنسبة موفق 84.42 وبوسط حسابي قدره 4.22 وبمستوى عالي جداً، وبدل ذلك على اقتراب آراء مجتمع الدراسة، أي أنهم يقترحون بأرائهم بنسبة كبيرة على أهمية محور تخزين المعرفة. وتحليل رأي مجتمع الدراسة على مستوى كل فقرة تبين التالي:

## جدول رقم (17) نتائج رأي أفراد المجتمع حول تخزين المعرفة

المستوى	الانحراف المعياري	نسبة الوسط الحسابي %	الوسط الحسابي	المحور الثاني
عالي جدا	.9878	86.682	4.3341	١- يمتلك البنك قاعدة بيانات للاحتفاظ بالمعرفة
عالي	0.8876	80.044	4.0022	٢- يراعي البنك في عملية تخزين المعرفة سهولة استرجاعها من قبل العاملين
عالي	.88604	79.978	3.9989	٣- يستخدم البنك احدث البرامج والأجهزة في تخزين المعرفة
عالي	.9543	76.536	3.8268	٤- يتم تلخيص نتائج التعلم وإدارة المعرفة الضرورية لأداء المهام وتخزينها على شكل ملفات إلكترونية قابلة للاسترجاع والاستخدام مرة أخرى.
عالي	.9832	80.22	4.0110	٥- يشجع البنك موظفيه على البحث عن المعرفة الضرورية لأداء مهامهم بالرجوع إلى قاعدة البيانات المخصصة لتلك المهام وعملاء الشركة.

إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

يلاحظ من الجدول رقم (١٧) أن هناك اتفاق بين أفراد مجتمع الدراسة على أن عناصر محور تخزين المعرفة، وقد نالت الفقرة رقم 1 على أعلى وسط حسابي قدره 4.334، وبمستوى عالي جداً، ويدل ذلك على اقتراب آراء أفراد مجتمع الدراسة، أي أنهم يقتربون بآرائهم بنسبة كبيرة على أهمية محور تخزين المعرفة، بينما كانت الفقرة رقم 4 هي التي حصلت على أقل وسط حسابي بلغ 3.82، وبنسبة موافقة 76.53%، مما يدل على عدم وجود فرق كبير بين آراء مجتمع الدراسة حول الفقرات.

## - نتائج رأي أفراد المجتمع حول توزيع المعرفة (المحور الثالث)

تضمن المحور الثالث في الاستبانة على ٤ أسئلة تم صياغتها بشكل يتناسب مع ما يجب أن يكون في الواقع العملي وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل إليها لمجتمع الدراسة ككل حول محور توزيع المعرفة.

## جدول رقم (18) نتائج رأي أفراد المجتمع حول توزيع المعرفة

المستوى	الانحراف المعياري	نسبة الوسط الحسابي %	الوسط الحسابي	المحور الثالث
عالي	.7654	77.552	3.8776	توزيع المعرفة



يتضح من الجدول رقم (١٨) أن مجتمع الدراسة ككل يرون بأهمية محور توزيع المعرفة، بنسبة موافق 77.55%، وبوسط حسابي قدره 3.87، وبمستوى عالي. وتحليل رأي مجتمع الدراسة على مستوى كل فقرة تبين التي:

### جدول رقم (19) نتائج رأي أفراد المجتمع حول توزيع المعرفة

المستوى	الانحراف المعياري	نسبة الوسط الحسابي %	الوسط الحسابي	المحور الثالث
عالي	0.9972	79.68	3.984	١- يعقد البنك دورات تدريبية لنشر المعرفة
عالي	0.8721	75.522	3.7761	٢- يقوم البنك بتوزيع النشرات التثقيفية لنشر المعرفة
عالي	0.8874	75.108	3.7554	٣- يسعى البنك لزيادة التشارك المعرفي بين العاملين
عالي	0.94556	75.53	3.7765	٤- يستخدم البنك نظام فرق العمل لتسهيل انتقال المعرفة بين العاملين

إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

تشير النتائج في الجدول رقم (١٩) إلى أن الوسط الحسابي لجميع العناصر الفرعية المكونة للمحور الثالث والمتعلقة بمحور توزيع المعرفة تقع ضمن الوسط الحسابي المقبول والمشار إليه في الجدول رقم (١٩)، وقد نالت الفقرة رقم 1 على أعلى وسط حسابي قدره 3.98 وبمستوى عالي، وبدل ذلك على اقتراب آراء أفراد مجتمع الدراسة، أي أنهم يقتربون بآرائهم بنسبة كبيرة على أهمية محور توزيع المعرفة، بينما كانت الفقرة رقم 3 هي التي حصلت على أقل وسط حسابي بلغ 3.75، وبنسبة موافقة 75.10%، وبمستوى عالي، مما يدل على عدم وجود فرق كبير بين آراء مجتمع الدراسة حول الفقرات.

### - نتائج رأي أفراد المجتمع حول تطبيق المعرفة (المحور الرابع)

تضمن المحور الرابع في الاستبانة على ٥ أسئلة تم صياغتها بشكل يتناسب مع ما يجب أن يكون في الواقع العملي وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل إليها لمجتمع الدراسة ككل حول تطبيق المعرفة.

جدول رقم (20) نتائج رأي أفراد المجتمع حول تطبيق المعرفة

المستوى	الانحراف المعياري	نسبة الوسط الحسابي %	الوسط الحسابي	المحور الرابع
عالي	.8221	79.956	3.9978	تطبيق المعرفة

يتضح من الجدول رقم (٢٠) أن مجتمع الدراسة ككل متفقون على أهمية محور تطبيق المعرفة، بنسبة موافق 79.95%، وبوسط حسابي قدره 3.99، وبمستوى عالي، وببدل ذلك على اقتراب آراء مجتمع الدراسة. وتحليل رأي مجتمع الدراسة على مستوى كل فقرة تبين التالي:

جدول رقم (٢١) نتائج رأي أفراد المجتمع حول تطبيق المعرفة

المستوى	الانحراف المعياري	نسبة الوسط الحسابي %	الوسط الحسابي	المحور الرابع
عالي	0.8721	73.966	3.6983	١- يقوم البنك باستخدام وسائل منطورة لتسهيل تطبيق المعرفة
عالي	.86504	81.34	4.0670	٢- يستخدم البنك مصادر المعرفة فيه للتعامل مع الأزمات وتقديم الخدمات
عالي	0.9910	77.52	3.8760	٣- يدعم البنك العاملين الذين يقومون بتطبيق المعرفة عند إصدار تشريعات حكومية جديدة، أو المرور بظروف اقتصادية
عالي	0.9211	71.128	3.5564	٤- يقوم البنك بتحويل المعرفة إلى خدمات ذات قيمة لزيائنها
عالي	.94507	77.878	3.8939	٥- تستخدم مصادر المعرفة في البنك لتحقيق الميزة التنافسية

إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

تشير النتائج في الجدول رقم (٢١) إلى أن الوسط الحسابي لجميع العناصر الفرعية المكونة للمحور الرابع والمتعلقة بمحور تطبيق المعرفة تقع ضمن الوسط الحسابي المقبول والمشار إليه في الجدول رقم (٢١)، وقد نالت الفقرة رقم 2 على أعلى وسط حسابي قدره 4.067، وبمستوى عالي، بينما كانت الفقرة رقم 4 هي التي حصلت على أقل وسط حسابي بلغ 3.55، وبنسبة موافقة 71.12%، وبمستوى عالي، مما يدل على عدم وجود فرق كبير بين آراء مجتمع الدراسة حول الفقرات.

## - تحليل آراء أفراد العينة حول التعلم التنظيمي (المتغير التابع)

جدول رقم (22) نتائج رأي المجتمع حول التعلم التنظيمي

المتغير التابع	الوسط الحسابي	نسبة الوسط الحسابي %	الانحراف المعياري	المستوى
التعلم التنظيمي	3.9120	78.24	.64839	عالي

يتضح من الجدول رقم (٢٢) أن مجتمع الدراسة ككل يرون بأهمية محور التعلم التنظيمي، بنسبة موافق 78.24%، وبوسط حسابي قدره 3.912%، وبمستوى قدره عالي، ويدل ذلك على اقتراب آراء مجتمع الدراسة. وتحليل رأي مجتمع الدراسة على مستوى كل فقرة تبين التي:

جدول رقم (23) نتائج رأي المجتمع حول التعلم التنظيمي

المتغير التابع	الوسط الحسابي	نسبة الوسط الحسابي %	الانحراف المعياري	المستوى
١- تقوم الأقسام بترجمة رؤية البنك إلى أهداف قابلة للتحقيق	3.6872	73.744	1.00694	عالي
٢- يعتمد البنك على تشكيل فرق عمل للتحسين المستمر والتطوير المستمر	3.5754	71.508	1.10090	عالي
٣- يتصف البنك بالمرونة لتسريع الاستجابة لمتغيرات بيئة الأعمال	3.2905	65.81	1.25621	متوسط
٤- يقوم البنك بترسيخ ثقافة التعلم في أذهان العاملين	4.1732	83.464	.81981	عالي
٥- يقوم البنك بقياس الأداء بشكل دوري لغايات التحسين المستمر	4.0126	80.252	.78847	عالي
٦- يحقق التعلم التنظيمي الرؤية الإستراتيجية للبنك	3.7661	75.322	.73494	عالي
٧- يتصف البنك بالانفتاح الداخلي لتبادل الأفكار	3.2514	65.028	.76322	متوسط
٨- يستخدم البنك الشبكة الداخلية (الإنترنت) كوسيلة اتصال داخلية	3.8212	76.424	1.00078	عالي
٩- يركز البنك على التدريب لغايات تحسين الأداء	3.5523	71.046	.86268	عالي
١٠- يقوم البنك بتأهيل العاملين وتدريبهم لتطوير خدماته باستمرار	3.7318	74.636	.91531	عالي

إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

تشير النتائج في الجدول رقم (٢٣) إلى أن الوسط الحسابي لجميع العناصر الفرعية المكونة لمحور التعلم التنظيمي تقع ضمن الوسط الحسابي المقبول والمشار إليه في الجدول رقم (٢٣)، وقد نالت الفقرة رقم ٤ على أعلى وسط حسابي قدره 4.1732 ، وبمستوى عالي، بينما كانت

الفقرة رقم 7 هي التي حصلت على أقل وسط حسابي بلغ 3.2514، وبنسبة موافقة 65.028%، وبمستوى متوسط، مما يدل على عدم وجود فرق كبير بين آراء مجتمع الدراسة حول الفقرات.

## اختبار فرضيات الدراسة

عرض آراء عينة الدراسة بصدد التعرف على أثر إدارة المعرفة في التعلم التنظيمي في البنوك الإسلامية الكويتية من خلال اختبار فرضيات الدراسة، وقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات، ويكون معيار القبول أو الرفض للفرضيات وهو مستوى لدلالة الإحصائية 0.05.

## فرضيات الدراسة

### الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لإدارة المعرفة في التعلم التنظيمي في البنوك الإسلامية الكويتية، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لتوليد المعرفة في التعلم التنظيمي في البنوك الإسلامية الكويتية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لتخزين المعرفة في التعلم التنظيمي في البنوك الإسلامية الكويتية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لتوزيع المعرفة في التعلم التنظيمي في البنوك الإسلامية الكويتية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لتطبيق المعرفة في التعلم التنظيمي في البنوك الإسلامية الكويتية.

لاختبار الفرضية تم استخدام الانحدار المتعدد، ولكن قبل إجراء الانحدار المتعدد لا بد من إجراء الاختبارات القبلية من أجل الحصول على نتائج حقيقة مثل اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، بحيث إذا كانت البيانات غير موزعة طبيعياً فان نتائج التحليل تكون غير دقيقة ولا يمكن الاعتماد

عليها، إضافة إلى اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة، حيث إن وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة يؤدي إلى صعوبة فصل تأثير كل متغير على حدا.

• اختبار التوزيع الطبيعي:

تم استخدام اختبار (Kolmogorov \_ Smirnov \_ test) لاختبار مدى أتباع البيانات للتوزيع الطبيعي حيث تتبع البيانات التوزيع الطبيعي عندما تكون القيمة المعنوية أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (5%) ويوضح الجدول (24) نتائج الاختبار:

جدول رقم (24) نتيجة اختبار (K-S) حول أتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي

النتيجة	دلالة الفرق عن توزيع الطبيعي	قيمة مستوى الدلالة	الفقرات
يتبع التوزيع الطبيعي	لا توجد فروق دالة	0.3210	المحور الأول المتعلق توليد المعرفة
يتبع التوزيع الطبيعي	لا توجد فروق دالة	0.2243	المحور الثاني والمتعلق تخزين المعرفة
يتبع التوزيع الطبيعي	لا توجد فروق دالة	0.1954	المحور الثالث والمتعلق توزيع المعرفة
يتبع التوزيع الطبيعي	لا توجد فروق دالة	0.2235	المحور الرابع والمتعلق تطبيق المعرفة
يتبع التوزيع الطبيعي	لا توجد فروق دالة	0.1873	المحور الخامس والمتعلق بالمتغير التابع التعلم التنظيمي

إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل المتغيرات المدروسة أكبر من القيمة 0.05، أي أنه عند مستوى الثقة 95% لا توجد فروق دالة إحصائية في توزيع قيم كل المتغيرات عن التوزيع الطبيعي، وبالتالي تقبل فرضية العدم والتي تقول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وترفض الفرضية البديلة التي تقول أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي فإنه يمكن استخدام الاختبارات البارامترية عليها (الانحدار المتعدد).

• اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة

جدول رقم (25) نتيجة اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة

النتيجة	التباين المسموح Tolerance	VIF	الفقرات
لا يوجد ارتباط متعدد	0.413223	2.42	المحور الأول المتعلق توليد المعرفة
لا يوجد ارتباط متعدد	0.33557	2.98	المحو الثاني والمتعلق تخزين المعرفة
لا يوجد ارتباط متعدد	0.38167	2.62	المحور الثالث والمتعلق توزيع المعرفة
لا يوجد ارتباط متعدد	0.3636	2.75	المحور الرابع والمتعلق تطبيق المعرفة

إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول (25) الخاص بنتائج معامل تضخم التباين ( Variance Inflation Factor (VIF)) أن قيمة معامل التضخم لكل محاور الدراسة أقل من ٥ وبالتالي فإن ذلك مؤشر على عدم وجود ارتباط متعدد عالي بين المتغيرات المستقلة، لذلك أصبحت البيانات جاهزة للتحليل.

• نتائج الانحدار المتعدد:

يستخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد لدراسة أثر عدة متغيرات مستقلة على متغير تابع، المتغيرات المستقلة التفسيرية قد تكون مستمرة أو فئوية وفيما يلي نتائج الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية:

جدول رقم (26) قيمة معامل التحديد ومعامل الارتباط المتعدد

Adjusted R Square	R Square	R
.838	.842	.915

إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

### جدول رقم (27) نتائج الانحدار المتعدد

Sig.	T	Std. Error	B	
.001	3.433	.143	.491	(Constant)
.000	3.416	.132	.451	توليد المعرفة
.000	3.346	.127	.425	تخزين المعرفة
.002	3.522	.113	.398	توزيع المعرفة
.000	3.549	.122	.433	تطبيق المعرفة

إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

- نلاحظ من خلال الجدول (27) أن قيمة معامل التحديد 0.84، أن 84% تقريباً من التغيرات في التعلم التنظيمي مجتمع الدراسة يرجع إلى كل من توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية الرئيسية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة في التعلم التنظيمي في البنوك الإسلامية الكويتية، وقبول الفرضية البديلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة في التعلم التنظيمي في البنوك الإسلامية الكويتية.

- الجدول (27) يبين نتائج الانحدار المتعدد، ومن خلال الجدول نلاحظ وجود أثر معنوي لتوليد المعرفة في التعلم التنظيمي حيث بلغ قيمة معامل التأثير 0.451. وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى ( $H_{01}$ ) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوليد المعرفة على التعلم التنظيمي في البنوك الإسلامية الكويتية، وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوليد المعرفة في التعلم التنظيمي في البنوك الإسلامية الكويتية.

- فيما يتعلق بمتغير تخزين المعرفة فبين الجدول وجود أثر معنوي لتخزين المعرفة في التعلم التنظيمي، حيث بلغ قيمة معامل التأثير 0.425، أي أنه مع ثبات العوامل الأخرى فإن 1% من التغير في تخزين المعرفة يؤدي إلى 0.425% من التغير في التعلم التنظيمي، وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية ( $H_{02}$ ) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتخزين المعرفة على التعلم التنظيمي في البنوك الإسلامية

الكويتية)، وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتخزين المعرفة في التعلم التنظيمي في البنوك الإسلامية الكويتية.

- فيما يتعلق بمتغير توزيع المعرفة فبيين الجدول إلى وجود اثر معنوي لتوزيع المعرفة في التعلم التنظيمي، حيث بلغ قيمة معامل التأثير 0.398. وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة ( $H_{03}$ ): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوزيع المعرفة في التعلم التنظيمي في البنوك الإسلامية الكويتية، وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوزيع المعرفة في التعلم التنظيمي في البنوك الإسلامية الكويتية.

- فيما يتعلق بمتغير تطبيق المعرفة فبيين الجدول إلى وجود تأثير معنوي لتطبيق المعرفة في التعلم التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل التأثير 0.433 وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة ( $H_{04}$ ): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق المعرفة في التعلم التنظيمي في البنوك الإسلامية الكويتية، وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق المعرفة في التعلم التنظيمي في البنوك الإسلامية الكويتية.



## النتائج

تبين من خلال تحليل النتائج ما يلي:

- أن أفراد المجتمع ككل متفقين على محور توليد المعرفة وبنسبة موافق 82.664%، وبوسط حسابي قدره 4.1332 وبمستوى عالي، الأمر الذي يشير إلى اتفاق المستجيبين على محور توليد المعرفة.
- أن أفراد مجتمع الدراسة ككل يرون بأهمية محور تخزين المعرفة، بنسبة موافق 84.42 وبوسط حسابي قدره 4.22 وبمستوى عالي جداً، ويدل ذلك على اقتراب آراء مجتمع الدراسة، أي أنهم يقترحون بأرائهم بنسبة كبيرة على أهمية محور تخزين المعرفة.
- أن أفراد مجتمع الدراسة ككل يرون بأهمية محور توزيع المعرفة، بنسبة موافق 77.55%، وبوسط حسابي قدره 3.87، وبمستوى عالي.
- أن أفراد مجتمع الدراسة ككل متفقون على أهمية محور تطبيق المعرفة، بنسبة موافق 79.95%، وبوسط حسابي قدره 3.99، وبمستوى عالي، ويدل ذلك على اقتراب آراء مجتمع الدراسة.
- أن أفراد مجتمع الدراسة ككل يرون بأهمية محور التعلم التنظيمي، بنسبة موافق 78.24%، وبوسط حسابي قدره 3.912%، وبمستوى قدره عالي، ويدل ذلك على اقتراب آراء مجتمع الدراسة.
- قيمة معامل التحديد 0.84 ، أن 84% تقريباً من التغيرات في التعلم التنظيمي مجتمع الدراسة يرجع إلى كل من توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية الرئيسية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة في التعلم التنظيمي في البنوك الإسلامية الكويتية، وقبول الفرضية البديلة بوجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة في التعلم التنظيمي في البنوك الإسلامية الكويتية.
- نتائج الانحدار المتعدد، تبين وجود اثر معنوي لتوليد المعرفة في التعلم التنظيمي حيث بلغ قيمة معامل التأثير 451. وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى ( $H_{01}$ ) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوليد المعرفة على التعلم التنظيمي في البنوك الإسلامية الكويتية، وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوليد المعرفة في التعلم التنظيمي في البنوك الإسلامية الكويتية.

- وجود اثر معنوي لتخزين المعرفة في التعلم التنظيمي، حيث بلغ قيمة معامل التأثير 0.425. ، أي أنه مع ثبات العوامل الأخرى فإن 1% من التغيير في تخزين المعرفة يؤدي إلى 0.425% من التغيير في التعلم التنظيمي، وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية (  $H_{02}$  ) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتخزين المعرفة على التعلم التنظيمي في البنوك الإسلامية الكويتية.، وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتخزين المعرفة في التعلم التنظيمي في البنوك الإسلامية الكويتية.

- وجود اثر معنوي لتوزيع المعرفة في التعلم التنظيمي، حيث بلغ قيمة معامل التأثير 0.398. وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة (  $H_{04}$  ) لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوزيع المعرفة في التعلم التنظيمي في البنوك الإسلامية الكويتية، وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوزيع المعرفة في التعلم التنظيمي في البنوك الإسلامية الكويتية.

- وجود اثر معنوي لتطبيق المعرفة في التعلم التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل التأثير 0.433. وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة (  $H_{03}$  ) لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق المعرفة في التعلم التنظيمي في البنوك الإسلامية الكويتية، وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق المعرفة في التعلم التنظيمي في البنوك الإسلامية الكويتية.

## الفصل الخامس : مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي تهدف إلى الكشف عن أثر إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي في البنوك الإسلامية الكويتية، وتفسير هذه النتائج بالإضافة إلى تقديم بعض التوصيات، وقد تم استعراض مناقشة النتائج مرتبة على النحو التالي:

### أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية لإبعاد المتغير المستقل (إدارة المعرفة).

أظهرت النتائج أن مستوى اهتمام البنوك الإسلامية بتطبيق إدارة المعرفة كان مرتفعاً من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وعي الإدارة العليا في البنوك الإسلامية نحو أهمية تطبيق أبعاد إدارة المعرفة كمؤثر ومحفز في زيادة فاعلية أداء العاملين؛ كما يمكن أن تفسر هذه النتيجة على أن توافر أبعاد إدارة المعرفة في البنوك الإسلامية يزيد من فاعليتها في تحقيق الميزة التنافسية؛ إذ أنها تساعد على استخدام أمثل للمعلومات ويسهل الإجراءات الإدارية، ويزيد الكفاءة لدى العاملين فيها، كما يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن تطبيق إدارة المعرفة يساعد البنك على رفع مستوى مخرجاته العلمية والإدارية على حد سواء، ويعزو الباحث هذه النتيجة من خلال دور إدارة المعرفة في تحقيق المزايا التنافسية في قطاع المصارف العاملة في دولة الكويت، وما هي التحديات التي تواجهها وما يتطلبه ذلك من متطلبات مهمة سواء على مستوى التنظيم، أو القيادة، أو التكنولوجيا، فضلاً عن تركيز المصارف والاهتمام الكبير والمتواصل بإدارة المعرفة واستغلال تكنولوجيا المعلومات لمواجهة التحديات المتلاحقة وتوفير الوقت والجهد، وتحسين جودة الخدمات، وتحسين صورة المصرف، وزيادة قاعدة العملاء، وإزالة العوائق الجغرافية، واختلفت هذه النتيجة مع دراسات الآغا، وأبو الخير (٢٠١٢) والزمطة (٢٠١١) وفراح (٢٠٠٦) التي أظهرت نتائجها أن مستوى تطبيق إدارة المعرفة جاء متوسطاً.

## كما قام الباحث بمناقشة كل بُعد من أبعاد إدارة المعرفة:

### - البعد الأول: توليد المعرفة

أظهرت النتائج عن مستوى توليد المعرفة في البنوك الإسلامية كان مرتفعاً من وجهة العاملين فيها؛ مما يدل على أن البنوك الإسلامية تسعى إلى توفير التقنيات اللازمة لاكتساب معرفة جديدة، كما أنها تستعين بالخبرات السابقة لاكتساب المعرفة، ويعزو الباحث هذه النتيجة بالاستناد إلى إجابات أفراد العينة إلى أن إدارات البنوك الإسلامية المبحوثة تهتم بمعرفة العاملين، وخبراتهم إذ أن إدارة البنوك الإسلامية بشكل عام تهتم بنشر المعرفة واكتسابها، حيث تركز إدارة الموارد البشرية فيه على قياس الفجوة في الأداء ومعالجتها عن طريق سد الحاجات من الموظفين مع الأخذ بعين الاعتبار المهارات والكفايات التي يمتلكونها؛ مما يدل على أن إدارة البنوك الإسلامية تركز على إدارة الفرص وموائمة الجهود التطويرية في إدارة الفرص والتهديدات، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة دراسة الخالدي (٢٠١٢) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية بين توليد المعرفة وبين تطوير ثقافة التميز وكانت بدرجة قوية وذات اتجاه طردي.

### - البعد الثاني: تخزين المعرفة

أظهرت النتائج عن مستوى تخزين المعرفة في البنوك الإسلامية كان مرتفعاً جداً من وجهة العاملين فيها؛ ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن البنوك الإسلامية تحاول من خلال تخزين المعرفة تحويل المعارف الضمنية لدى العاملين لمعارف صريحة وذلك من خلال قيام شخص مسؤول بجمع المعلومات وتخزينها بدقة وبطريقة يسهل استخدامها من قبل الجميع؛ إذ أن جمع المعرفة بطريقة منظمة وإيجابية، وتحليلها وتنقيتها، ثم ترتيبها وتنسيقها وتجزئتها ليتم تخزينها في أفضل صورة تساعد البنوك الإسلامية على تحقيق ميزة تنافسية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إدراك المصارف بأن إدارة المعرفة و العمليات الإبداعية هي الوسيلة للبقاء في مركز تنافسي قوي ف قدرة التقنيات الحديثة والمتطورة على الحصول على البيانات والمعلومات والمعرفة قد فاقت قدرات العامل على استيعابها وتحليلها.

### - البعد الثالث: توزيع المعرفة

أظهرت النتائج عن مستوى تخزين المعرفة في البنوك الإسلامية كان مرتفعاً من وجهة العاملين فيها؛ ويعود السبب في ذلك إلى أن البنوك الإسلامية تسعى من خلال عملية توزيع المعرفة إلى تداول المعرفة ونقلها للموظفين الذين يكونون في الحاجة إليها، وذلك لتناول الأفكار والخبرات بين العاملين مما يساهم في رفع قدراتهم الإبداعية الأمر الذي يعود إلى البنك بتحقيق أكبر قدرة ممكن من الكفاءة والفاعلية، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن معظم الأعمال و النشاطات

تستند إلى قواعد بيانات و معلومات لابد من إدارتها بفعالية وهكذا من الضروري في ظل ظروف عمل قاسية صعبة و سريعة التغيير.

#### - البُعد الرابع: تطبيق المعرفة

أظهرت النتائج عن مستوى تطبيق المعرفة في البنوك الإسلامية كان مرتفعاً من وجهة العاملين فيها؛ ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن عمليات إدارة المعرفة هي عمليات متتالية ومرتبطة تعد عملية تطبيق المعرفة العملية الأخيرة والأكثر أهمية من بين عمليات إدارة المعرفة التي تكون الإدارة في الحاجة إليها؛ إذ بدون عملية تطبيق المعرفة لا يمكن لإدارة البنك استعمال المعرفة والاستفادة منها واستثمارها.

#### ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية لإبعاد المتغير التابع (التعلم التنظيمي).

أظهرت النتائج أن مستوى اهتمام البنوك الإسلامية بالتعلم التنظيمي كان مرتفعاً من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وضوح الرؤية الفردية لدى العاملين في البنوك، والفهم العميق من قبلهم للأسس التي يقوم عليه التعلم التنظيمي، مما يساهم في زيادة اندفاعهم نحو التعلم، إذ أن التعلم التنظيمي يتجاوز التعلم السطحي المبسط القائم على اكتساب المعلومات والمهارات بصورة الاستنساخ أو التقليد إلى نمط التعلم العميق القائم على المعرفة وتأثيراتها من أجل تغيير السلوك، وقد يضاف إلى اهتمام الإدارة العليا في البنوك بتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار والتطوير في مجال أعمالهم؛ مما يجعلها تركز على العمل الجماعي، وفرق العمل في تحقيق الأهداف المرجوة منها، وإدراك الإدارة العليا لمكانة ودور التعلم التنظيمي في البنوك، وعيها بالمساهمة التي قد يقدمها انتقال المعرفة، ومشاركتها بين العاملين في تطوير وتحسين أداءهم، مما قد انعكس بصورة إيجابية على درجة الاهتمام بممارسة التعلم التنظيمي على مختلف المستويات في البنوك.

## ثالثاً: مناقشة فرضيات الدراسة

### مناقشة الفرضية الرئيسة:

أظهرت النتائج وجود ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لإدارة المعرفة في التعلم التنظيمي في البنوك الإسلامية الكويتية، ويعود السبب في ذلك إلى أن إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم أحد أبعاد التعلم التنظيمي في المنظمات، والذي يتضمن اكتساب الخبرات والمعارف من خلال التعلم من الأخطاء السابقة، وتبادل المعرفة بين أعضاء التنظيم، بالإضافة إلى الاستفادة من تجارب المنظمات الناجحة والمنافسة، والتعرف على أفضل الممارسات الإدارية فيها، وإيصالها إلى جميع العاملين في التنظيم للاستفادة منها في المجال التطبيقي العملي، مما يؤكد على تأثير إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي في البنوك الإسلامية.

كما قام الباحث بمناقشة نتائج الفرضيات الفرعية والتي جاءت على النحو الآتي:

أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الأولى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لتوليد المعرفة في التعلم التنظيمي في البنوك الإسلامية الكويتية، ويعود السبب في ذلك إلى أن عملية توليد المعرفة تساهم في إثراء العاملين بالمعلومات لتطوير العمليات، وإعادة بناء الهياكل، وتحول المراكز القيادية العليا إلى مراكز تعليمية ومعرفية، بينما تصبح الإدارات الوسطى بمثابة قنوات لتوصيل المعرفة إلى من هم أدنى منهم في المستوى التنظيمي؛ وبهذا فإن عملية توليد المعرفة تساهم في توطيد عملية التعلم التنظيمي؛ إذ أن التعلم التنظيمي لا يتوقف عند اكتساب المعرفة وإيصالها للآخرين، وإنما يقوم على تشجيع عملية توليد المعارف، وإنتاج معرفة جديدة.

أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الثانية وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لتخزين المعرفة في التعلم التنظيمي في البنوك الإسلامية الكويتية، ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال أثر تخزين المعرفة على التعلم الجمعي والذي يعتمد على الجمع بين عدد من القدرات والمعارف الخاصة بالقدرة على حل المشكلات، والتجريب بمداخل جديدة، والتعلم من خلال الممارسة، وتحويل المعرفة بكفاءة عبر المنظمة؛ إذ أن عملية تخزين المعرفة جعل العاملين في البنوك يدونون معرفتهم ومن ثم مشاركتها مما يساهم في رفع قدراتهم في هذه المجالات.

أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الثالثة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لتوزيع المعرفة في التعلم التنظيمي في البنوك الإسلامية الكويتية، ويعود السبب في ذلك إلى أن توزيع المعرفة يساهم في تشكيل نوع من المشاركة بالمعرفة وتوزيعها يمثل العمليات المهمة

مما يساهم تحسين التعلم التنظيمي في البنوك الإسلامية وصولاً إلى المنظمة المتعلمة من خلال التشجيع على زيادة عمليات البحث والتطوير.

أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الرابعة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لتطبيق المعرفة في التعلم التنظيمي في البنوك الإسلامية الكويتية، ويعود السبب في ذلك إلى أن الغاية من إدارة المعرفة هي تطبيق المعرفة المتاحة في البنك، كما وان تطبيق المعرفة في عمليات التعلم الفردي والجماعي التي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة الأمر الذي يعبر من أهم أهداف التعلم التنظيمي؛ وبالتالي فإن تطبيق المعرفة يساهم في تطوير التعلم التنظيمي.

## التوصيات

بناءً على النتائج السابقة يوصي الباحث بما يلي:

1. ضرورة الاهتمام بتوفير فرص تدريبية للموظفين في البنوك الإسلامية تمكنهم من تطوير معارفهم ومهاراتهم.
2. زيادة وتيرة التعلم التنظيمي داخل أقسام البنك ووحداته التنظيمية، ليكون قادر على مواكبة التغيرات الهائلة في بيئة الأعمال المعاصرة.
3. الاهتمام بتوظيف التعلم التنظيمي باعتباره أحد أبرز المهارات الابتكارية التي يجب أن تتميزها البنوك الراغب في النجاح والتميز في عصر المعلومات.
4. ضرورة أن تأخذ إدارة البنوك بأفكار وتوصيات فرق العمل وتكافئها على إنجازها.
5. ضرورة أن يدعم المديرون فرص التعلم وتطبيق المعرفة الجديدة.
6. أن تشجع الإدارة العاملين في البنوك على اكتساب المعرفة الناتجة عن تصور المستقبل والاستعداد له.
7. أن تقوم الإدارة بمناقشة القضايا التنظيمية مع العاملين لدعم عملية التعلم في البنوك.
8. أن تحرص الإدارة على تطوير وسائل الحصول على المعرفة الضمنية للعاملين في البنوك وإتاحة استخدامها.

## قائمة المراجع

### أولاً- المراجع باللغة العربية

أبو خضير، ايمان بنت سعود (٢٠٠٦). **التعلم التنظيمي لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة بمعهد الإدارة العامة**. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

أبو فارة، يوسف أحمد (٢٠٠٤). **العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء**. ورقة مقدمة ٧١ للمؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي). جامعة الزيتونة، عمان ٢٦-٢٨/٤/٢٠٠٤.

الآغا، ناصر، وأبو الخير أحمد (٢٠١٢). **واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها**. مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، ١٦(١).

آل عثمان، عبدالعزيز بن محمد بن عبدالعزيز (٢٠١٣). **واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف للعلوم الأمنية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

آل فطیح، حمد بن قبلان (٢٠١٣). **علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية**. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، المملكة العربية السعودية.

باسم، غدير (٢٠٠٣). **العالم الرقمي والية تحليل البيانات**. سلسلة الرضا للمعلومات.

بدير، جمال يوسف (٢٠١٠). **اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات**، عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.

بردوشي، منى ممدوح، (٢٠٠١). **التعلم التنظيمي**، القاهرة- مصر: دار النهضة.

البطاينة، محمد، المشاقبة، زياد (٢٠١٠م). **إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق**، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط١، عمان، الأردن.

بني حمدان، خالد والقطب، محيي الدين والخشالي، شاكر جار الله (٢٠١٣). **أثر استراتيجيات التعلم التنظيمي في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في مستشفيات عمان الخاصة**. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، ١٥(١).



تادرس، إبراهيم حربي وعبدالرحمن، إيمان جميل (٢٠١٤). مستوى ممارسة إدارة المعرفة في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الإداريين العاملين في الإدارة الوسطى والعليا. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٥(١).

الترك، لوي، (٢٠١١). العلاقة بين إدارة المعرفة واختيار البديل الاستراتيجي في البنوك الأردنية التجارية: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير، الأردن، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا توفيق، عبدالرحمن (٢٠٠٤)، الإدارة بالمعرفة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

جوادي، بلقاسم (٢٠١٥). التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

حجازي، هيثم علي (٢٠٠٥). إدارة المعرفة: مدخل نظري، عمان - الأردن: الأهلية للنشر والتوزيع. حجازي، هيثم (٢٠٠٥). قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة. أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

حمودة، خضير (٢٠١٠)، منظمة معرفية، (ط ١)، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الخالدي، صالح عابر (٢٠١٢). دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية. رسالة ماجستير، الأردن، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال.

داسي، وهيبه حسين (٢٠٠٧). إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية. رسالة ماجستير، سوريا، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسن إدارة الأعمال.

دروزة، سوزان صالح والمعشر، زياد يوسف والقواسمي، ديماسكري (٢٠١٤). تقييم أثر التعلم التنظيمي على عناصر الثقافة الجودة في المنظمات الأعمال في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١٠(٤)، ٦٤٥-٦٧٥.

ديوب، أيمن (٢٠٠٨). أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي دراسة تطبيقية في قطاع المصارف. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ٢٩(٢٠)، ١٢١-١٥٠.

الزامل، ريم (٢٠٠٣). إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة. مجلة العالم الرقمي، العدد ٦، ١ نيسان.

الزطمة، نضال (٢٠١١). إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

الزيادات، محمد عواد (٢٠٠٨م)، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، (ط١)، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الساعدي، مؤيد (٢٠١٣). كيف تدار منظمات الألفية الثالثة؟ مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي، عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر.

الساعدي، مؤيد نعمة (٢٠١٣). كيف تدار منظمات الألفية الثالثة: مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي. الأردن، عمان: الوراق للنشر والتوزيع.

السيد، أمل (٢٠٠٨). إدارة الموارد البشرية، القاهرة: مطابع الدار الهندسية.

شرفي، مسعودة ودولي، سعاد (٢٠٠٩). تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي. ملتقى دولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، الجزائر.

الشهراني، عبدالعزيز سعد (٢٠١٠). توظيف إدارة المعرفة في تطوير المؤسسات التعليمية الأمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة الملك سعود.

صالح، أحمد على (٢٠١٠). الإدارة بالذكاءات: منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، (ط١)، الأردن، عمان: دار وائل للنشر.

الطاهر، أسمهان ماجد (٢٠١٥). إدارة المعرفة، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

الطاهر، علاء فرج (٢٠١٠). إدارة المعلومات والمعرفة، (ط١)، عمان، الأردن: دار الرياء للنشر والتوزيع.

طه، أنوار هادي ويوحنا، جلييلة كوركيس (٢٠١٣). تأثير عمليات إدارة المعرفة في قدرات التفكير الإبداعي. مجلة تنمية الراءدين، ٣٣(١١٢).

العبادي، هاشم فوزي (٢٠١٢). الذكاء التنظيمي كممارسة أعمال نحو بناء منظمة ذكية: منظور مفاهيمي. المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، الأردن، عمان، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، ٢٣-٢٦ نيسان، ٨٥٨-٨٦٦.

عبد الرحمن، نسرين محمود (٢٠٠٩). **التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق الميزات التنافسية: دراسة مقارنة على شركات الاتصال المصرية**. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.

العنبي، نورة (٢٠١٢). **أثر التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي بجامعة الملك عبد العزيز رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية**.

عثمان، عثمان حسن (٢٠١٢). **إدارة المعرفة في عصر العولمة**. مجلة آفاق الهجرة، (٧)، الخرطوم، السودان.

عجلان، حسن (٢٠٠٨). **استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، (ط١)، عمان، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع**.

عجيلات، دانا نادر سليم (٢٠١٣). **أثر المنظمة الذكية والتوجه بالتعلم على الابداع التقني: دراسة تطبيقية على شركات البرمجة والتصميم والتطوير في الأردن**. رسالة ماجستير الأردن، عمان: جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال.

العزاوي، سامي فياض، والجنابي، حسين محمود، (٢٠١١). **العلاقة بين إدارة المعرفة والقيمة المضافة: دراسة تحليلية لشركات الدواء الأردنية**. مجلة الإدارة، (١٢٦).

العصيمي، عواطف بنت أحمد (٢٠٠٧). **التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

العطوي، عامر علي حسين (٢٠٠٩). **نحو منظمات ذكية: دراسة مسحية لآراء عينة من مدراء المنظمات الصناعية العراقية، العراق، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد**. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١١(١)، ٥٨ - ٧٨.

الفاعوري، رفعت عبد الحليم (٢٠٠٥). **إدارة الإبداع التنظيمي، مصر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية**.

فراح، العربي (٢٠٠٦). **أثر تطبيق إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الدوائية الأردنية**. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت.

الفروخ، فايز عبد الرحمن، (٢٠١١). **التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، عمان - الأردن: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع**.

- الفروخ، فايز. (٢٠٠٦). مدى توافر التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية. رسالة ماجستير، جامعة مؤتة.
- فريدمان، مايك، وبنيامين بي تريجو (٢٠٠٦). فن ومنهج القيادة الاستراتيجية، ترجمة هيجان، عبد الرحمن بن أحمد، مصر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- القاسم، غسان أحمد" مقال (٢٠١٠). الفطنة المنظمة في المصارف التجارية العاملة في الأردن. مجلة دراسات في العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، ٣٧(٢)، ٥١-٢٦.
- القهيوي، ليث عبدالله (٢٠١٣م). استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، (ط١)، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الكبيسي، عامر (2004). إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية. جمهورية مصر العربية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الكلباني، مريم محمد سالم (٢٠٠٩). توظيف إدارة المعرفة في إدارة الجودة الشاملة بجامعة الإمارات العربية المتحدة وجامعة زايد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير، الأردن، جامعة اليرموك، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية.
- محاميد، سعود محمد (٢٠١١). العلاقة بين مشاركة المعرفة وقدرة الفرد على التكيف: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ٧(٢).
- محمد، كمال الدين صديق (٢٠١٥). إدارة المعرفة: ودورها في تعزيز إبداع منظمات الأعمال. مجلة المال والاقتصاد، (٧٧)، السودان.
- مراد، علة (٢٠١٢). التعلم التنظيمي في ظل الإدارة المعرفية: مدخل للمنظمات المتعلمة في عصر المعرفة. مجلة دراسات وأبحاث، جامعة الجلفة، الجزائر.
- المربع، صالح بن سعد (٢٠١٢). القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، (ط١)، المملكة العربية السعودية، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- المصالحه، بلال (٢٠١٣). أثر ممارسة عمليات نظم إدارة المعرفة في نكاه المنظمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- مطر، ديما إبراهيم محمد (2013)، مستوى التعلم التنظيمي لدى مديري مدارس عمان وعلاقته بفاعلية المدرسة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت.

- معاينة، عادل (٢٠٠٨). إدارة المعرفة والمعلومات في مؤسسات التعليم العالي: تجارب عالمية. دراسات المعلومات، ١٢(٣).
- الملكاوي، ابراهيم الخلوف (٢٠٠٧). إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، (ط١)، عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- المومني، حسان (٢٠٠٥). اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العامة في الأردن. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت.
- الهمشري، عمر أحمد (٢٠١٣). إدارة المعرفة الطريق إلى التميز، (ط١)، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- يوسف، محمد عبد الحفيظ (٢٠١٣). إدارة المعرفة لدعم النمو، (ط١)، الرياض، المملكة العربية السعودية: مؤسسة العبيكات للنشر.

### ثانياً- المراجع باللغة الإنجليزية

- Azma, F. & Mostafapour, M. (2011). Identify Knowledge management And Organizational learning Indicators and its relation With Creativity, **Social and Behavioral Sciences**, science direct,.
- Bognar & Bansal (2014). **Knowledge Management as the Basis of Sustained High Performance**, United State of America.
- Coakes, Elyane (ed.) (2003). **Knowledge management: Current Issues and challenges**, U.S.A Idea Group publishing.
- Cumming, Thomas G. & Worley, Christopher & Draft, Richard. (2005). **Organization theory & Design**, (8<sup>th</sup> Ed.). South- westernp.
- Eireston M, Muelovoy Mark W. (2004). Organizational learning and knowledge management: the relationship. **Emerald Journal, The Learning Organization**, 11(2).
- Emadzade, Mohamad Kazem; Mashayeki, Behnaz & Abdar, Elham (2012). Knowledge Management Capabilities and Organizational Performance. **Interdisciplinary Journal of Conetemporary Research Business**, 3(11), 781-790.
- Filemon A. Uriarte Jr (2008). **Introduction to knowledge management**, National academy of science and technology, Japan, JI sam no.2.
- Glossary (2012). **Knowledge management and sharing**, United Nations Industrial Development Organizations.
- Gupat, L. & Govindara J. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. **Strategic Management Journal**, 21(4).
- Holowetzki, Antonina (2002). **The relationship between knowledge Management and organizational culture: An examination of cultural factors that support**

- the flow and management of knowledge within an organization.** Master Thesis, University of Oregon, U.S.A.
- Huang Hui et al. (2013). Impact of Knowledge Management and Organizational Learning on Different Dimensions of Organizational Performance: A Case Study of Asian Food Industry. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, 5(3).
- Janzon, Hanna (2003). **Management of knowledge in innovation: A study of SKF NOVA.** Master Thesis, Gothenburg University.
- Joann, Girard (2015). Defining Knowledge Management: Toward and applied compendium. **Online Journal Of Applied Knowledge Management**, 3(1).
- Kharabsheh, R., Maqableh I. and Sawadha, S. (2012). Knowledge management practices (KMPs) and its impact on organizational performance in pharmaceutical firms. **European Journal of economics**, (48).
- Koenig, M.E.D. (2012). **What is KM?** Knowledge management explained.
- Leadon, K. & Laudon, J. (2012). **Management information system**, New York: Prentice Hall, JNC.
- Lorenzon, Antonio et al. (2005). **Marketing Knowledge Management in Strategic Adoption of A CRM Solutions: Global Supports and Applications in Europe.** Universita Degli Studi Di Milano, Dipartimento di Economia Politica e Aziendale.
- Mcglynn, L. (2013). IT Knowledge management-spreading the word!. **The IISM Review**.
- Mumford, A. (2003). **Developing Senior Managers from Top Managers**, (1<sup>st</sup> ed). India: Away Gower Imprint.
- Nowshade, Kabir (2015). Semantic knowledge management system framework integration from mobile devices. **Proceedings of the European conference on intellectual capital**, 157-164.
- Parisa, G. (2015). Relationship between knowledge management and quality management in insurance companies. **International Journal Of Academic Research**.
- Rastogi, P.N. (2000). Knowledge management and intellectual capital- the new virtuous reality competitiveness. **Human systems management**, 19(1).
- Sabherwal, Rajiv & Fernandez, Irma Becerra (2005). An empirical study of the effect of knowledge management Processes of individual, Group, and organizational levels. **Decision Sciences**, 34(2).
- Sanchez, R. (2005). Knowledge Management and Organizational Learning: Fundamental Concepts for Theory and Practice. **Working Paper Series**, Lund Institute of Economic Research.
- Sekaran, Uma (2003). **Research Methods For Business : A Skill Building Approach**, (7th ed.). New York: John Wiley and Sons Inc.
- Senge, P. (1990). **The Fifth Discipline: The Art And Practice of the Learning Organization**, London : Century Business.

- Sreiby, Karl (2001). **The new organization wealth: Managing and measuring knowledge based assets**, San Francisco: Berrett Koehler.
- Thierauf, Robert (2003). **Knowledge Management systems for Business**, Quorum Book: Westport.
- Tseng, Chien. C. & McLean, Gary N. (2008). Strategic HRD Practices as Key Factors in Organizational Learning. **Journal of European Industrial Training**, 32(6).
- Wilson, M. (2004). Knowledge management for E-business performance: Advancing Information strategy to internet Time. **The Executives Journal**, 16(4).
- Yogesh, M. (2004). Knowledge management for E-business performance: Advancing Information strategy to internet Time. **The Executives Journal**, 16(4).

# الملاحق

## ملحق رقم (١)

### أسماء البنوك الإسلامية الكويتية

البنك	ت
بيت التمويل الكويتي	.١
بنك بوبيان	.٢
بنك وربة	.٣
البنك الأهلي المتحد	.٤
البنك الدولي	.٥

المصدر: البنك المركزي الكويتي

<http://www.cbk.gov.kw/ar/supervision/financial-units/kuwaiti-banks.jsp>



ملحق رقم (٢)  
(استبانة الدراسة)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة آل البيت  
كلية إدارة المال  
قسم الإدارة العامة

أخي الكريم : أختي الكريمة  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان: "أثر إدارة المعرفة في التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية الكويتية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، راجياً التكرم بالإجابة على الفقرات الواردة في الاستبانة بدقة وموضوعية لما لذلك من أهمية في وصول الباحث إلى نتائج دقيقة، وتحقيق غاياتها العلمية المنشودة، علماً بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم

المشرف

الباحث

د. وليد مجلي العواودة

علي محمد المخيزيم

+٩٦٥٩٩٥٦٥٦٦٦

## الجزء الأول:

أولاً : العوامل الديموغرافية

١- النوع الاجتماعي:

ذكر ( ) أنثى ( )

٢- الفئة العمرية:

أكثر من ٢٥ إلى أقل من ٣٠ سنة ( ) من ٣٠ إلى أقل من ٣٥ سنة ( )

من ٣٥ إلى أقل من ٤٠ سنة ( ) من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة ( )

من ٥٠ سنة فأكثر ( )

٣- المستوى التعليمي:

دبلوم فأقل ( ) بكالوريوس ( )

ماجستير ( ) دكتوراه ( )

٤- عدد سنوات الخبرة:

أقل من ٥ سنوات ( ) ٥ أقل من ١٠ سنوات ( )

١٠ أقل من ١٥ سنوات ( ) ١٥ سنة فأكثر ( )

٥- المسمى الوظيفي:

مدير إدارة ( ) مدير ( ) مساعد مدير ( )

## الجزء الثاني: إدارة المعرفة

الرجاء وضع إشارة ( × ) في المربع المناسب

المقياس					العبرة	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					<b>المجال الأول: توليد المعرفة</b>	
					يحرص البنك على استخراج المعارف من أذهان موظفيه	١
					يستعين البنك بالخبرات السابقة لاكتساب المعرفة	٢
					يوفر البنك التقنيات اللازمة لاكتساب معرفة جديدة	٣
					يقوم البنك بمكافأة العاملين الذين يقدمون الأفكار الجديدة	٤
					يقوم البنك بإرسال العاملين للمشاركة في المؤتمرات لاكتساب معارف جديدة	٥
					<b>المجال الثاني: تخزين المعرفة</b>	
					يمتلك البنك قاعدة بيانات للاحتفاظ بالمعرفة	٦
					يراعي البنك في عملية تخزين المعرفة سهولة استرجاعها من قبل العاملين	٧
					يستخدم البنك أحدث البرامج والأجهزة في تخزين المعرفة	٨
					يتم تلخيص نتائج التعلم وإدارة المعرفة الضرورية لأداء المهام وتخزينها على شكل ملفات إلكترونية قابلة للاسترجاع والاستخدام مرة أخرى.	٩
					يشجع البنك موظفيه على البحث عن المعرفة الضرورية لأداء مهامهم بالرجوع إلى قاعدة البيانات المخصصة لتلك المهام وعملاء الشركة.	١٠
					<b>المجال الثالث: توزيع المعرفة</b>	
					يعقد البنك دورات تدريبية لنشر المعرفة	١١
					يقوم البنك بتوزيع النشرات التثقيفية لنشر المعرفة	١٢
					يسعى البنك لزيادة التشارك المعرفي بين العاملين	١٣
					يستخدم البنك نظام فرق العمل لتسهيل انتقال المعرفة بين العاملين	١٤
					<b>المجال الرابع: تطبيق المعرفة</b>	
					يقوم البنك باستخدام وسائل متطورة لتسهيل تطبيق المعرفة	١٥
					يستخدم البنك مصادر المعرفة فيه للتعامل مع الأزمات وتقديم الخدمات	١٦
					يدعم البنك العاملين الذين يقومون بتطبيق المعرفة عند إصدار تشريعات حكومية جديدة، أو المرور بظروف اقتصادية	١٧
					يقوم البنك بتحويل المعرفة إلى خدمات ذات قيمة لزيائنها	١٨

## الجزء الثالث: التعلم التنظيمي

الرقم	العبارة	المقياس				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	تقوم الأقسام بترجمة رؤية البنك إلى أهداف قابلة للتحقيق					
٢	يعتمد البنك على تشكيل فرق عمل للتحسين المستمر والتطوير المستمر					
٣	يتصف البنك بالمرونة لتسريع الاستجابة لمتغيرات بيئة الأعمال					
٤	يقوم البنك بتدريس ثقافة التعلم في أذهان العاملين					
٥	يقوم البنك بقياس الأداء بشكل دوري لغايات التحسين المستمر					
٦	يحقق التعلم التنظيمي الرؤية الاستراتيجية للبنك					
٧	يتصف البنك بالانفتاح الداخلي لتبادل الأفكار					
٨	يستخدم البنك الشبكة الداخلية (الإنترنت) كوسيلة اتصال داخلية					
٩	يركز البنك على التدريب لغايات تحسين الأداء					
١٠	يقوم البنك بتأهيل العاملين وتدريبهم لتطوير خدماته باستمرار					

### ملحق رقم (٣)

#### أسماء محكمي الاستبانة

1	الأستاذ الدكتور إبراهيم البطاينة	جامعة آل البيت
٢	الدكتور علي القرعان	جامعة آل البيت
٣	الدكتور بهجت الجوازنة	جامعة آل البيت
٤	الدكتور زياد الصمادي	جامعة آل البيت
٥	الأستاذ الدكتور رياض ابا زيد	جامعة آل البيت
٦	الدكتور هائل عبابنة	جامعة آل البيت