



بسم الله وبعد: تم الرفع بحمد الله من طرف

بن عيسى قرمزي متخرج من جامعة المدية

تخصص: إعلام آلي

التخصص الثاني: حفظ التراث بنفس الجامعة

1983/08/28 بالمدية – الجزائر-

الجنسية الجزائر وليس لي وطن فأنا مسلم

للتواصل **وطلب المذكرات** مجاناً وبدون مقابل

هاتف : +213(0)771.08.79.69

بريدي إلكتروني: benaissa.inf@gmail.com

MSN : benaissa.inf@hotmail.com

فيس بوك: <http://www.facebook.com/benaissa.inf>

سكايب: benaissa20082

دعوة صالحة بظهر الغيب فر بما يصلك ملفي وأنا في التراب

أن يعفو عنا وأن يدخلنا جنته وأن يرزقنا الإخلاص في القول والعمل..

ملاحظة: أي طالب أو باحث يضح نسخاً لصقاً لكامل المذكرة ثم يزعم أن المذكرة له

فحسبنا الله وسوف يسأل يوم القيامة وما همدنا إلا النفع حيث كان لا أن تنبئ أعمال

الغير والله الموفق وهو نعم المولى ونعم الوكيل....

لا تنسوا الصلاة على النبي صلى الله عليه وسلم

صلى على النبي – سبحانه الله وبحمده سبحانه الله العظيم-

بن عيسى قرمزي 2013

"أثر تنظيم المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية"
دراسة تطبيقية في قطاع البنوك التجارية الأردنية

**The Effect of Knowledge Regulation on the Effectiveness of
the Jordanian Commercial Banks Performance
Applied Study in the Jordanian Commercial Banks Sectors**

إعداد

الطالب بكر فواز عبد الله الجبالي

بإشراف

الدكتور عاهد الحرايزة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
الأعمال الإلكترونية

قسم الأعمال الإلكترونية

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

حزيران – 2012 م

تفويض

أنا بكر فواز عبد الله الجبالي أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: بكر فواز عبد الله الجبالي

التوقيع: 

التاريخ: 2012 /6/9

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: "أثر تنظيم المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية الأردنية."

بتاريخ: 2012 / 6 / 9

أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع	الاسم	
	الدكتور محمد سليم الشورة	رئيساً
	الدكتور عاهد ساكت الحرايزة	مشرفاً
	الدكتور محمد سليمان عواد	ممتحناً خارجياً
	جامعة مؤتة	جامعة مؤتة

الشكر والتقدير

الشكر من قبل ومن بعد لله عز وجل:

أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى الدكتور **عاهد ساكت الحرايزة** على تفضله بقبوله الإشراف على هذه الرسالة، والذي كان له الفضل الكبير في إنجاز هذه الرسالة التي أصبحت على ما هي عليه ، له مني بالغ التقدير وجزيل الشكر والعرفان.

ولا يسعني إلا التقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهما بقراءة هذه الرسالة ومناقشتي في كل ما من شأنه إثرائها وإخراجها بأكمل صورة.

ولا يفوتني أن أنوه بأن هذه الرسالة عمل من صنع البشر له سمة عمل البشر من النقص والخطأ فتعالى من لا يخطئ.

كما وأتقدم بكل الشكر والاحترام إلى زملائي أثناء فترة الدراسة لما قدموه لي من نصح وتحفيز بارك الله فيهم جميعاً.

والله ولي التوفيق

الطالب

بكر فواز الجبالي

الإهداء

إلى التي سهرت على راحتي
أمي الحبية
إلى من كان لي السند والعون طيلة حياتي
أبي الغالي

إلى رفيقة دربي زوجتي

إلى الشمعة التي أنارت حياتي ابنتي رتيل
وإلى إخواني وأخواتي

وإلى كل أصدقائي، الذين أجدهم عندما أحتاجهم.

أهدي هذا الجهد المتواضع

الطالب

بكر فواز الجبالي

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الشكر والتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ي	قائمة الجداول
ك	قائمة الملحقات
ل	الملخص باللغة العربية
ن	الملخص باللغة الإنجليزية
1	تمهيد:
3	مشكلة الدراسة
4	أسئلة الدراسة
4	فرضيات الدراسة
5	أهداف الدراسة
5	أهمية الدراسة
6	المصطلحات الإجرائية
9	حدود الدراسة

10	محددات الدراسة
11	نموذج الدراسة
12	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
12	مقدمة
13	مفهوم المعرفة
15	أنواع المعرفة
19	مفهوم إدارة المعرفة
21	تشخيص المعرفة
21	تخطيط المعرفة
21	نشر المعرفة
22	تخزين المعرفة
23	توزيع المعرفة
23	استرجاع المعرفة
23	تقاسم المعرفة
24	تحديث وإدامة المعرفة
25	توليد المعرفة
26	تطور نظرية توليد المعرفة
27	هيكلية المعرفة
28	تطبيق المعرفة

29	معوقات إدارة المعرفة
30	مراحل إدارة المعرفة
32	متطلبات تطبيق إدارة المعرفة
32	متابعة المعرفة والرقابة عليها
33	مفهوم الفاعلية
33	مؤشرات الفاعلية
34	الدراسات السابقة
34	أولاً: الدراسات العربية
41	ثانياً: الدراسات الأجنبية
52	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
52	منهجية الدراسة
52	مجتمع الدراسة
53	عينة الدراسة
53	أدوات الدراسة
54	متغيرات الدراسة
55	إجراءات الدراسة
56	صدق أداء الدراسة وثباتها
56	صدق الاداة
56	ثبات الاداة

57	التصميم الإحصائي المستخدم في الدراسة
58	الفصل الرابع: مناقشة نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات
59	المقدمة
67	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
68	تمهيد
69	النتائج والتوصيات
69	أولاً النتائج الوصفية
71	نتائج فرضيات الدراسة
72	التوصيات
73	المراجع
73	أولاً: المراجع العربية
75	ثانياً: المراجع الإنجليزية
77	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	البيان	الصفحة
(1)	أسماء البنوك التجارية الأردنية في العاصمة عمان	52
(2)	معامل ثبات الاتساق الداخلي	56
(3)	نتائج الاداء على عينة الأفراد من ذكور وإناث	59
(4)	المتوسط والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال توليد المعرفة في قطاع البنوك التجارية.	61
(5)	المتوسط والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال تبادل المعرفة في قطاع البنوك التجارية.	61
(6)	المتوسط والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على هيكل المعرفة في قطاع البنوك التجارية.	62
(7)	المتوسط والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فاعلية الأداء في قطاع البنوك التجارية.	63
(8)	نتائج تحليل الانحدار لتنظيم المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية.	64
(9)	نتائج تحليل الانحدار لتوليد المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية.	64
(10)	نتائج تحليل الانحدار تقاسم المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية.	65
(11)	نتائج تحليل الانحدار لخلق المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية.	66

قائمة الملحقات

الصفحة	البيان	رقم الملحق
	استبانة الدراسة	(1)
	قائمة بأسماء البنوك التجارية الأردنية	(2)
	قائمة بأسماء المحكمين	(3)

أثر تنظيم المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية دراسة تطبيقية في قطاع البنوك التجارية الأردنية

إعداد

بكر فواز عبد الله الجبالي

إشراف الدكتور

عاهد الحرايزة

الملخص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تنظيم إدارة المعرفة في البنوك التجارية من خلال رصد واقع تطبيق العمليات المختلفة لإدارة المعرفة (نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة، توليد واكتساب المعرفة، تنظيم وتخزين المعرفة واسترجاع المعرفة، تطبيق المعرفة، متابعة المعرفة والرقابة عليها)، كما هدفت إلى التعرف على مستوى فاعلية أنشطة البنوك التجارية في العاصمة عمان، وإبراز دور تنظيم المعرفة في تحقيق فاعلية الأداء في المنظمات. وقد أظهرت هذه الدراسة أهم المعوقات التي تواجه تنظيم المعرفة في البنوك التجارية الأردنية. وقد تم وضع مجموعة من الأسئلة والفرضيات التي عالجت مشكلة الدراسة بأبعادها المختلفة. وتكونت عينة الدراسة من (151) موظفاً في البنوك التجارية الأردنية.

وقد أظهرت النتائج أن البنوك التجارية تستخدم تنظيم المعرفة من خلال ممارسة عملياتها المختلفة وهي: توليد المعرفة (أدنى متوسط حسابي بلغ 4.23 وأعلى متوسط حسابي بلغ 4.87)، تبادل المعرفة (أدنى متوسط حسابي بلغ 4.27 أعلى متوسط حسابي بلغ

(4.79)، هيكلية المعرفة (أدنى متوسط حسابي بلغ 4.24 أعلى متوسط حسابي بلغ 4.39)،
فاعلية الأداء (ادنى متوسط حسابي بلغ 4.30 أعلى متوسط حسابي بلغ 4.46)، كذلك
أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha 0.05$) \leq
بين تطبيقات تنظيم المعرفة وفاعلية أنشطة البنوك التجارية. وفي ضوء نتائج هذه
الدراسة فقد تم تقديم مجموعة من التوصيات التي تعزز استخدامات تنظيم المعرفة
وتعزز فاعلية البنوك التجارية الأردنية.

**The effect of knowledge regulation on the effectiveness of the
Jordanian commercial Banks performance
Applied study in the Jordanian commercial Banks sectors**

Prepared by

Bakr Fwaz Abdullah Al-Jabali

Supervisor

Dr. Ahed Al-Haraizeh

Abstract

This study aimed to know the effect of knowledge regulation in the commercial banks through serving the reality of applying the different processes to knowledge management (sharing, distributing and disseminating knowledge, creating and acquiring knowledge organizing and storing and retrieving knowledge, Applying, and following up and monitoring knowledge).

Also, the study aimed to know the level of activities effectiveness of the commercial banks in the capital amman, and to highlight the role of knowledge regulation in achieving the performance effectiveness in the organization.

This study has showed the most important barriers encountering knowledge regulation in the Jordanian commercial banks.

A set of questions and hypothesis was introduced that dealt with the study problem with its different dimensions. Study sample consisted of (151) employee in the Jordanian commercial banks.

The results revealed that the commercial banks use knowledge regulation through prociting their different transactions, including:

Creating knowledge (the lower mean reached (4.23) and the higher mean reached (4.23).

Knowledge exchange (the lower mean reached (4.27) and the higher mean reached (4.79).

Knowledge structuring (the lower mean reached (4.24) and the higher mean reached (4.39).

Performance effectiveness (the lower mean reached (4.30) and the higher mean reached (4.46).

Also the results showed the presence of relation with significance at significance level ($\alpha \leq 0.05$) between the applications of knowledge regulation and the activities effectiveness of the commercial banks.

In the light of the results of this study, a set of recommendation was introduced that enhances the uses of knowledge regulation and enhancing the effectiveness of the Jordanian commercial banks.

تمهيد:

تعيش الإدارة اليوم عصرًا يمتاز بالعديد من المتغيرات التي تفرض على منظمات الأعمال العديد من التحديات المحلية والعالمية. وتدفع هذه التحديات بمنظمات الأعمال إلى تبني الاستراتيجيات التي تؤدي إلى مزيد من الابتكار والإبداع وتحقيق الكفاءة وتنظيم المعرفة والتميز بالأداء وذلك لمعرفة دور تنظيم المعرفة وفاعليته في البنوك التجارية من أجل تحقيق البقاء والاستمرار والقدرة على المنافسة والاستمرارية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة من خلال تطبيق تنظيم المعرفة وما يتفرع منها كتوليد المعرفة وتقاسم المعرفة وهيكله المعرفة.

كما أن من أهم الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات في أدائها للاستراتيجيات المستندة إلى تنظيم المعرفة وما تقوم به إدارة المعرفة من تنظيم لأعمالها من خلال اكتشاف وإنشاء وتخزين المعارف المتعلقة ببيئة المنظمة الداخلية والخارجية ومن ثم مشاركة هذه المعارف لتعظيم الاستفادة منها وصولاً إلى توظيفها في الجوه التي تحقق أهداف وغايات هذه المنظمات.

وبناء عليه فإن العالم قد شهد ومنذ عقود من الزمان تقريباً لقوى مؤثرة حتى تعيد تشكيل منظومة الاقتصاد والإدارة وقد استدعى هذا تغييراً أساسياً في الاستراتيجيات التنظيمية. وتتمثل أهم هذه القوى في العولمة والدرجة العالية من التعقيد والتكنولوجيا الجديدة، وزيادة حدة المنافسة، والتغير في الهياكل الاقتصادية والسياسية.

وتنعكس هذه القوى على المنظمات بكافة أشكالها لكونها ضرورة لأن تكون سريعة التكيف والاستجابة وأخذ زمام المبادرة حتى تستطيع أن تحافظ على استمراريتها. إذ واكب ذلك ظهور العديد من المفاهيم التي تسعى لتطوير وتحسين الأداء ومن أبرزها تنظيم المعرفة.

وسرعان ما تحولت المعرفة وتنظيمها إلى ممارسة عملية، أكثر ملاءمة للتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال، وقد تعاضم دورها بعد أن أدرك أن بناء الميزة التنافسية وإدامتها يعتمد أساساً على الموجودات الفكرية، وتحديدًا على الأصول المعرفية والاستثمار فيها، بما يعزز من الإبداع المستمر.

ونظراً لدور تنظيم المعرفة في فاعلية الأداء سوف يتناول الباحث بُعدي تنظيم المعرفة وفاعلية الأداء مع الوقوف على أثر عناصر تنظيم المعرفة في فاعلية الأداء في البنوك التجارية الأردنية.

مشكلة الدراسة:

لقد واجهت المنظمات العالمية مشكلات كثيرة في عملية تنظيم المعرفة وما تواجهه من صعوبات كبيرة. ومن خلال بحثي هذا سوف أقوم بدراسة أهم الصعوبات التي تواجه تنظيم المعرفة من خلال التغيرات والتطورات التي تواجه المنظمات في شتى المجالات، حيث أنها لا تقف عند حد معين.

كما أن المعرفة وتنظيمها عنصر استراتيجي تنافسي يحقق الميزة التنافسية العالمية في شتى موارد المجتمع المادية والبشرية، لذا تحاول هذه الدراسة التعرف على أثر عناصر تنظيم المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية، والتعرف على دور تنظيم المعرفة في أنشطة البنوك التجارية، وعليه يمكن الإجابة من خلال مشكلة الدراسة عن التساؤلات التالية:

- س1. ما أثر تطبيق تنظيم المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية؟
- س2. ما أثر عناصر تنظيم المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية؟
- س3. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر تنظيم المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية؟

أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما أثر تطبيق تنظيم المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية ؟

السؤال الثاني: ما اثر عناصر تنظيم المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية ؟

السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تنظيم المعرفة وعناصرها في فاعلية

أداء البنوك التجارية الأردنية ؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنظيم المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية.

وتنقسم هذه الفرضية الرئيسية إلى ثلاث فرضيات فرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتوليد المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية.

الفرضية الفرعية الثانية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقاسم المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لهيكل المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية.

أهداف الدراسة:

- 1- توضيح المفاهيم النظرية المتصلة بتنظيم المعرفة وفاعلية الأداء في البنوك التجارية الأردنية.
- 2- التعرف على مستوى تنظيم المعرفة وفاعلية الأداء على البنوك التجارية الأردنية.
- 3- توضيح أثر تطبيق تنظيم المعرفة في فاعلية الأداء على البنوك التجارية الأردنية.
- 4- تقديم المقترحات والتوصيات للبنوك التجارية الأردنية فيما يخص موضوع الدراسة.

أهمية الدراسة:

- 1- تعدّ المعرفة من أهم المواضيع الإدارية التي تعدّ من المواضيع الحديثة والجديدة التي لقيت الاهتمام الكافي من قبل الدارسين والباحثين في الدول العربية، وخاصة في قطاع خدمة البنوك.
- 2- اهتمام البنوك التجارية بتنظيم المعرفة وأبعادها وهي توليد المعرفة وتقاسم المعرفة وهيكلية المعرفة وأن هذه العناصر تعدّ العصب المحرك لاقتصاد الدول، والمتأثر بالتغيرات التكنولوجية.
- 3- اهتمت هذه الدراسة وما تمثله من صعوبة التطبيق. وفي ضوء ما سبق تتضح أهمية الدراسة الحالية في الجانبين الآتيين:

الجانب النظري: هذه الدراسة تقدم إطاراً نظرياً من خلال نموذج الدراسة الذي يشمل متغيرات جديدة ذات تأثير محتمل في فاعلية الاداء على البنوك التجارية الأردنية، و هذه المتغيرات تتمثل بعناصر تنظيم المعرفة (توليد المعرفة، تشارك المعرفة، وهيكلية المعرفة) وعلاقتها بصفة التأثير على فاعلية الأداء في قطاع البنوك التجارية الأردنية.

الجانب التطبيقي: الأهمية العملية لهذه الدراسة تتبع من تقييم نموذج الدراسة بشكل تجريبي فيما يتعلق بتأثير متغيرات نموذج الدراسة المستقلة وعلاقتها مع فاعلية الأداء في قطاع البنوك التجارية الأردنية. نتائج هذه الدراسة سوف تبرز صحة وموثوقية نموذج الدراسة. بالإضافة ستوفر هذه الدراسة ردود فعل واقعية لموظفي البنوك التجارية في الأردن فيما يتعلق بعناصر نموذج الدراسة. أخيراً، سوف يقدم الباحث من خلال هذه الدراسة مقترحات تساعد صانعي السياسات ومديري البنوك في عملية تنظيم المعرفة وفاعلية الأداء من خلال تطبيق تنظيم المعرفة بشكل فعال.

المصطلحات الإجرائية:

المعرفة: (Knowledge)

يقصد بها الباحث "المعلومات الموجودة في البنوك التجارية التي تساعد الهيئة الإدارية على الفهم واتخاذ القرار المناسب".

وبالرجوع إلى الكتب والدراسات والأبحاث فقد قام الباحث بالرجوع إلى كل من (Sivan, 2001: 182) المعرفة بأنها ذلك الرصد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات الابتكارية، وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان:

وعرفها (السكري، 1999: 125) بأنها مجموعة من المفاهيم والأفكار والتصورات والقضايا التي يكونها الإنسان في حياته اليومية عن العالم الخارجي بكل ما فيه من موجودات وحركات وظواهر مختلفة.

تنظيم المعرفة وتقييمها:

ويقصد الباحث بتنظيم المعرفة وتقييمها "تفسير وتوصيف البيانات والمعلومات المتوافرة ثم تجميعها واسترجاعها آلياً، تحقيقاً للتكامل المعرفي ومن ثم قياسه". وبالرجوع إلى الكتب والدراسات والأبحاث فقد قام الباحث بالرجوع إلى (الرزو، 2005: 31) "تقييم صلاحية الوثائق السائدة في أنشطة المؤسسات وتحديث المعلومات باستمرار لضمان التطورات الإدارية.

توليد المعرفة:

إن توليد المعرفة هي عملية تبدأ بفكرة يقوم بتقديمها الفرد الذي حصل عليها أو ابتدعها. وهي عملية تكمن في عقل من يستخدمها. ومن الممكن أيضاً أن يتم توليد المعرفة وأعني معرفة جديدة وذلك من خلال أقسام البحث والتطوير والتجريب وتعلم الدروس والتفكير الإبداعي.

وبالرجوع إلى الكتب والدراسات والأبحاث فقد قام الباحث بالرجوع إلى الكبيسي، 2002، 88 إن توليد المعرفة يتعلق بالعمليات التي تركز على أسر، وشراء، وابتكار، واكتشاف، وامتصاص واكتساب والاستحواذ على المعرفة. ويرى (حجازي، 2005، 22) أنه يمكن توليد المعرفة من خلال عدد من العمليات التي تمتد بين تحدي الإبداع وبين البحث الجاد.

تقاسم المعرفة:

يعدّ تقاسم المعرفة من أهم ما تقوم به من التحويل الفعال للمعرفة، وذلك من خلال المعرفة وفهما بشكل صحيح لكي يصبح قادراً على القيام من خلالها وذلك عن طريق

المشاركة والمعرفة كي تستطيع أن تأخذ مكانها عبر الأفراد والمجموعات وذلك في المنظمات والوحدات الإدارية.

وبالرجوع إلى الكتب والدراسات والأبحاث فقد قام الباحث بالرجوع إلى العلي وقنديلي والعمري، 2004، 33. يشير تقاسم وتشارك المعرفة إلى تلك العملية التي يجري من خلالها توصيل كل من المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة إلى الآخرين عن طريق الاتصالات.

هيكلية المعرفة:

تعدّ هيكلية المعرفة هي الأداة لتصنيف البيانات والمعلومات وذلك من خلال عدة أنواع عن طريق أدوات التصنيف، وعليه فإنه يمكن استرجاع هذه المعلومات في الوقت المناسب وتعدّ هيكلية المعرفة وما تقوم به من رسم للخرائط، وتخزين واسترجاع المعلومات عناصر مهمة في هيكلية المعرفة.

وبالرجوع إلى الكتب والدراسات والأبحاث فقد قام الباحث بالرجوع إلى (Awad and Ghaziri: 2004: 334-38) يتم معالجتها بشكل متكرر من خلال البنية التحتية لتقنية الاتصالات الذي "يتضمن هيكلية قواعد البيانات ، تنظيم البيانات للتحليل ، تصنيف البيانات، وتجميع وإدارة قواعد البيانات".

فاعلية الأداء:

تعدّ الفاعلية من المفاهيم التي حظيت نصيباً كبيراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمؤسسة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، ولذا فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسات عن طريق

مهمات وواجبات يقوم بها العاملون داخل تلك المؤسسات, والأداء يمكن تعريفه بأنه العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح.

وبالرجوع إلى الكتب والدراسات والأبحاث فقد قام الباحث بالرجوع إلى أبو فارة، 2001، 35 أن الفاعلية هي القدرة على تحقيق أقصى النتائج والخدمات باستخدام الموارد المتاحة أحسن استخدام ممكن، وترتكز على الكيفية التي تتحقق بها الأهداف وتقي بها الاحتياجات وترتكز على عمق الآثار التي يحدثها تحقيقها وسرعة النتائج المترتبة عليها. وخلاصة القول أن الفاعلية تتعلق بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

حدود الدراسة :

لكل دراسة حدود وحدود هذه الدراسة أربعة وهي على النحو التالي :

1- الحدود المكانية: هي البنوك التجارية الأردنية في منطقة عمان والمذكورة أسماؤها في

ملحق الدراسة.

2- الحدود الزمانية: تتم الدراسة خلال المدة 2011-2012، الفصل الأول إلى الفصل الثاني

2011/2012.

3- الحدود البشرية: العاملون في البنوك التجارية الأردنية .

4- الحدود العلمية : تمثلت متغيرات الدراسة المستقلة في عناصر تنظيم المعرفة وتقييمها

والمتمغير التابع في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية.

محددات الدراسة:

ركزت هذه الدراسة في محدداتها على ما يلي:

1- تحددت الدراسة بالبنوك التجارية الأردنية والتي يبلغ عددها 16 بنكاً في منطقة عمان ولم تشمل غيرها من البنوك في المحافظات الأخرى والبالغ عدد الموظفين 16613 بالرجوع إلى دليل جمعية البنوك التجارية الأردنية

www.abj.org.jo/AOB_Images/633746745627128750.pdf .

2- واجه الباحث صعوبات في عدم تجاوب بعض أفراد عينة الدراسة (160 موظفاً) في الإجابة عن بعض أسئلة الاستبانة مما دفع الباحث لاستبعاد الاستبانات التي وردت ناقصة المعلومات

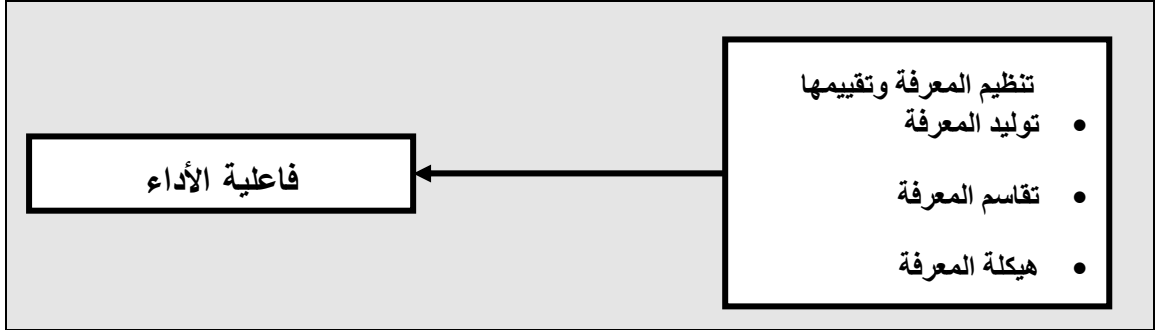
3- أجريت الدراسة خلال فترة زمنية محددة 2011-2012 لذلك فجميع الدراسات التي ستنتشر بعد 2012 لن تتم تغطيتها في هذه الدراسة.

4- تحددت نتائج الدراسة بدرجة صدق أداة الدراسة وثباتها وموضوعية إجابة أفراد عينة الدراسة عن فقرات أداة الدراسة .

نموذج الدراسة:

المتغير التابع

المتغير المستقل



المصدر: إعداد الباحث بالاستناد للدراسات السابقة

دراسة القطارنة، 2006، ودراسة الدوري والعزاوي، 2004 ودراسة الكبيسي،
 2002، ودراسة الصباغ 2002 ودراسة الملاك والآثري 2002م، دراسة السياني، 2001،
 ودراسة بايافاربو Bayyavarap, 2005، ودراسة Kleist et al, 2004 ودراسة
 . Sharifuddin, et al, 2004

الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة:

يقصد بعملية تنظيم المعرفة تلك العمليات التي تهدف إلى تصنيف المعرفة، وفهرسة أو تبويب المعرفة ورسم المعرفة. وتتسلم المنظمات يوميا كميات كبيرة جدا من البيانات والمعلومات تحتاج إلى تجميعها وتصنيفها وتفسيرها ونشرها بفاعلية، وهذه البيانات والمعلومات تأتي بأشكال متنوعة، ويجب التقاطها ودعم هذه العملية بإجراءات راسخة من التحقيق والتحرير والإصدار، ويجب تنظيم البيانات والمعلومات المختارة في مجموعات مرتبة تسمى بخرائط المعرفة والتي تساعد في تصنيف البيانات والمعلومات (نجم، 2005، 58).

وفي هذه المرحلة يتم إعادة تصنيف المعارف المكتشفة وأرشفتها وتنظيمها وفق نسق واضح لتسهيل عمليات الاسترجاع والبحث عنها وهذا يعني بالضرورة أهمية استخدام تقنيات المعلومات لتحقيق هذا الأمر. كما تجب الإشارة إلى أن من المهمات في هذه المرحلة أن يتم فرز وإبعاد المعارف التي لا تفيد المؤسسة وتبعد بشكل كبير عن مجالات العمل والإنتاج فيها، لا بد في هذه المرحلة من التفريق بين ماهو خبرات فردية يوصى بالاطلاع عليها وبين ما هو قواعد عمل تم الاتفاق على الالتزام بها بناء على خبرات المؤسسة وقواعد عملها، إذ يمكن للموظف اقتراح وسائل وطرق عمل استخدمها وتجربتها، ويتم توزيعها والتشارك بها بعدها جزءا من تجارب العاملين، بينما يجب على المؤسسة وضع قواعد المتبعة والملزومة بحيث يعرفها العاملون ويتبعونها لضمان انسجام الاعمال والحيلولة دون تضاربها أو تعارضها، وقد تكون ضمن مراحل تنظيم المعرفة وضع آليات لدراسة الخبرات الفردية

واعتماد بعضها أو التعليق على بعضها الآخر مما قد يتعارض مع قاعدة أو قانون، وعند اعتماد أي خبرة تتحول إلى قاعدة رسمية يمكن العمل بها والبناء عليها (نجم، 2005، 59).

مفهوم المعرفة :

تعددت وتنوعت التعريفات الموضحة لمفهوم المعرفة بتنوع وتعدد الكتاب والباحثين في هذا المجال، ولم يتم التوصل إلى تعريف محدد متفق عليه لمفهوم المعرفة بشكل دقيق . إلا أن الاتجاه الأكثر شيوعاً هو ما يصف المعرفة بأنها عبارة عن : معلومات معالجة ومفهومة، يمكن الاستفادة منها في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات والتعامل مع المواقف المختلفة والاستجابة لمتطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة .

وهناك من يرى بأن المعرفة : مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تهدي الأفعال والقرارات. أي بمعنى آخر هي: عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة، والحقائق والأحكام والقيم التي يعمل بعضها مع بعض كتركيب فريد يسمح للأفراد والمنظمات بخلق أوضاع جديدة وإدارة التغيير (ياسين، 2007، 25).

ومن ناحية أخرى، فإن (Kidwell, et,al, 2000) يعتقدون بأن المعرفة تبدأ كبيانات خام مثل: الحقائق والأرقام، وعندما يتم تنظيمها وتصنيفها بصيغة معينة أو وفق إطار معين فإنها تتحول إلى معلومات، وتكون تلك المعلومات جاهزة للاستخدام والتبادل في شكل وثائق أو قواعد معلومات، كما أنها قابلة للاسترجاع بسهولة بواسطة تقنيات الاتصال الحديثة، وعندما ترتبط هذه المعلومات بقرارات وأحكام معينة تتضمن حكمة وخبرة وبصيرة العاملين في المنظمة، فإننا نستطيع أن نطلق عليها مصطلح "المعرفة"، لذا فإن المعرفة هي عبارة عن: معلومات موضوعية من الصعب ترميزها تتضمن حكمة وبصيرة وخبرات العاملين ويمكن

تبادلها ومشاركتها عبر البريد الإلكتروني والمذكرات أو الأحاديث الشفوية. وعندما تتوافر تلك المعرفة، فإننا نستطيع أن نطبقها ونتخذ قراراتنا بناء عليها .

يرى Stettner (2000) إلى أن المعرفة عملية تراكمية تكاملية تتكون على امتداد مدد زمنية طويلة نسبياً لتصبح متاحة للتطبيق والاستخدام من أجل معالجة مشكلات وظروف معينة، ومن ثم فإن المعرفة يجري استخدامها لتفسير المعلومات المتوافرة عن حالة معينة، واتخاذ قرار حول كيفية إدارة هذه الحالة ومعالجتها.

إن المعرفة تتضمن عوامل بشرية وعوامل غير بشرية وغير حية مثل الحقائق والمعتقدات والرؤى ووجهات النظر والمفاهيم والأحكام والتوقعات والمناهج والمهارات والبراعة (Ackerman, 2000, 88).

إن المعرفة هي مجموعة الحقائق والوقائع والمعتقدات والمفاهيم والرؤى والأحكام والتوقعات والمنهجيات والبراعات. وفي ضوء المفاهيم السابقة يمكن القول أن المعرفة هي مجموعة من الخبرات والمهارات والحقائق والمعتقدات والقيم والمفاهيم والبيانات والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها سواء كانت هذه المعرفة ظاهرة أو كامنة، وهي قابلة للاستخدام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة من خلال صياغة الخطط وتنفيذها ورقابتها، ويجري استخدام المعرفة في تلقي المعلومات إذ يتم تمييز هذه المعلومات وتحديدتها وتفسيرها وتقويمها، وكذلك القيام بعمليات التركيب والتقدير والتوقع وصناعة القرارات والتكيف مع البيئة المحيطة ورسم الخطط وتنفيذها والرقابة عليها بما يقود إلى التصرف بصورة صحيحة. ولتحقيق صورة أكثر وضوحاً وعمقاً لمفهوم المعرفة فإنه لا بدّ من التمييز بين المعرفة وبين مفاهيم ومصطلحات أخرى ذات علاقة بمصطلح المعرفة، ومنها المعلومات والفهم (Barnes, 2002: 21).

وعند الحديث عن المعرفة فإن الحديث يتشعب ويتناول مجالات متعددة. وما يهم المنظمة الحديثة بصورة جوهرية وأساسية هي المعرفة بالعمل والمعرفة بالأعمال، وهذه المعرفة تعبر عن قدرة الأفراد والمنظمات على الفهم والتصرف بصورة فاعلة في بيئة العمل، وهذه المعرفة عادة يقوم بإدارتها المديرون والأفراد ذوو القدرات المتميزة وصناع المعرفة وزملاء العمل، وهؤلاء يكونون مسؤولين عن تحقيق بقاء المنظمة في بيئة العمل التنافسية، ويعمل كل من هؤلاء على بناء أفضل معرفة ممكنة في كل جانب من مجالات المنظمة (Lucier and Torsilier, 1997, 89).

أنواع المعرفة :

تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة في أي منظمة كانت ، تصنيف المعارف فيها ؛ لتحسين استخدامها أو تحديد جوانب الضعف فيها، والبحث في كيفية تطويرها، وإيجادها، وتحويلها وتبادلها ونقلها واستثمارها. وقد قدمت تصنيفات عديدة من قبل المختصين في إدارة المعرفة إلا أننا سنقدم فيما يلي أكثر تلك التصنيفات شيوعاً ، إذ إنه يخدم طبيعة وأهداف الدراسة . ويقسم هذا التصنيف المعرفة إلى نوعين أساسيين هما :

-المعرفة الظاهرة. Explicit Knowledge

-المعرفة الضمنية- Tacit Knowledge

المعرفة الظاهرة: (Explicit Knowledge)

هي المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم، وتشمل كلا من البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها وتخزينها، وكذلك البيانات والمعلومات المخزنة والتي تتعلق بالسياسات والإجراءات والبرامج والموازنات، والمستندات الخاصة بالمنظمة، بالإضافة

إلى أسس التقويم والتشغيل والاتصال ومعاييرها، ومختلف العمليات الوظيفية (حجازي، 2005، 66).

وتعرف أيضاً بأنها: المعلومات الموثقة أو المرمزة التي تحتويها الوثائق المراجع، والكتب، المدونات، التقارير ووسائل التخزين الرقمية، ولذلك فهي معرفة سهلة الوصف والتحديد ، ويمكن تحويلها من لغة إلى أخرى ومن شكل إلى آخر، ويمكن بصفة مستمرة إعادة قراءتها وإنتاجها، وبالتالي تخزينها واسترجاعها (الزيادات، 2008، 40).

المعرفة الضمنية: (Tacit Knowledge)

وهي المعرفة المختزنة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، وغالباً ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها لكونها مختزنة داخل عقل صاحب المعرفة ويرى Allen بأن المعرفة الضمنية هي المعرفة المخفية وتشير إلى المهارات الموجودة داخل عقل ولب كل فرد والتي يصعب نقلها وتحويلها للآخرين، وقد تكون المعرفة هنا فنية أو إدراكية، وليس من السهل فهمها على أنها عملية أو التعبير عنها بكلمات. وهي حصيلة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الإنسان، وهذا النوع من المعرفة يصعب إدارته والتحكم فيه لأنها موجودة في رؤوس مالكيها فقط، إلا أنه يمكن استثمارها من خلال بعض الممارسات الخاصة بذلك وتحويل بعض المعرفة الضمنية إلى ظاهرة عن طريق ملاحظة الممارسات العملية ، وتدوينها بنشرات وكتيبات لتصبح معلومات . كما يمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى من خلال مشاركة الفرد بمعرفته الفنية مع الآخرين لنقل وتبادل المهارات والخبرات والمواقف والاتجاهات والقدرات والأحداث والممارسات (عليان، 2008، 81).

وهناك من يرى بأنها معرفة - كيف؟ والتعلم المختزن في داخل عقول الأفراد بالمنظمات، وذلك يشمل: الإدراك، والبصيرة، والخبرات وتتصف المعرفة الضمنية بأنها: شخصية (ذاتية)، من الصعب توثيقها وتحويلها إلى صفة رسمية، ومن الصعب نقلها أو توصيلها للآخرين (Kidwell, & others, 2000, 9-29).

قسّم الإغريق القدماء المعرفة إلى أربعة أقسام رئيسة وفقا لما أشار الباحث (Prusak, 2000:27) وهي:

- 1- المعرفة الإدراكية: تتعلق هذه المعرفة بالمبادئ والقوانين العامة النظرية، والأسس والقواعد الأساسية للعلوم والقوانين والقواعد العلمية.
- 2- المعرفة الفنية (التقنية): تتعلق هذه المعرفة بالمهارة والبراعة الفنية والقدرة على إنجاز الأعمال والأشياء وامتلاك التمرينات والتدريب الكافي على إنجاز المهمات، وتحقيق التماثل والتطابق في الممارسات العملية للعاملين الذين يؤدون نفس المهمات.
- 3- معرفة الحكمة التطبيقية والعملية والتي تظهر في الممارسات الاجتماعية بصورة أساسية.
- 4- المعرفة الهجينة: وهي تعبر عن مزيج من النزعات والاتجاهات والقدرات الخاصة والتي تلزم في حقل ما وتؤدي إلى النجاح والتفوق في ذلك الحقل.

ويصنف Novins and Armstrong (2001) المعرفة إلى: المعرفة المحلية Local Knowledge (هذه المعرفة يجري تبنيتها في ظل ظروف محددة، وتعتمد على ظروف مادية وجغرافية، وهذه المعرفة هي معرفة تفصيلية)، والمعرفة العالمية هذه المعرفة يجري تبنيتها على نطاق عالمي واسع، وخصوصا في مجالات الأعمال، وهذه المعرفة لا تقتصر على عمليات محددة او صناعة محددة، وتخترق الحدود الجغرافية، وهي معرفة عامة.

يشير Wenig (1996) الى أن إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الأنشطة التي تركز على كسب المعرفة التنظيمية من خبراتها الخاصة ومن خبرات الآخرين، وتتضمن التطبيق الحكيم للمعرفة من أجل تحقيق رسالة المنظمة، وهذه الأنشطة يجري تنفيذها من خلال التكامل بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي والاستراتيجيات المنظمة المدعومة بالمعرفة الحالية وإنتاج معرفة جديدة. والعنصر الحرج في إدارة المعرفة هو تحقيق الدعم للنظم المعرفية (فيما يتعلق بالتنظيم والعنصر البشري والحوسبة وغيرها) من أجل اكتساب المعرفة وتخزينها واستخدامها في عمليات التعلم وحل المشكلات وصناعة واتخاذ القرارات وغيرها. ويرى Malhorta (2000) أن إدارة المعرفة تتعلق بالقضايا المحورية والدرجة ذات العلاقة بالتنظيم والبقاء وقدرات وإمكانات المنظمة في مواجهة التغيرات البيئية المتزايدة بصورة غير منتظمة، وإدارة المعرفة بهذا المفهوم تتضمن العمليات التنظيمية التي تسعى إلى تحقيق التداورية من خلال الإمكانيات الخلاقة والابتكارية للعنصر البشري.

ويرى Hirsch and Levin (1999) أن إدارة المعرفة هي إطار عام يشكل مظلة للمنظمة، وقد وجد المحاسبون أن مفهوم إدارة المعرفة هو حقل جديد يساعدهم في تعريف الأصول غير الملموسة. وقد ساعد هذا الحقل الإداريين في تطوير تطبيقات جديدة وممارسات إدارية تتناسب مع الاقتصاد الجديد (اقتصاد المعرفة واقتصاد الأعمال الالكترونية). وإدارة المعرفة وفقا لما يؤكد Allen (2003) هي إدارة نظامية وصريحة وواضحة للأنشطة والممارسات والسياسات والبرامج داخل المنظمة والتي ترتبط وتتعلق بالمعرفة. وينبغي ان تهتم إدارة المعرفة بمجموعة من العمليات التي تعمل على إنبات المعرفة والمحافظة عليها وتبنيها ومشاركتها مع الآخرين وتجديدها، بهدف دعم وتعزيز الأداء المنظمي وخلق القيمة. ويؤكد Wiig (2000) على أن إدارة المعرفة على أنها تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق

وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري، والعمليات والقدرات والامكانيات الشخصية والتنظيمية، بحيث يجري تحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية. وتتضمن إدارة المعرفة تحقيق عملية الإدامة للمعرفة ولرأس المال الفكري، واستغلالها واستثمارها ونشرها. كما أن إدارة المعرفة يجب أن تؤدي إلى توفير التسهيلات اللازمة لتحقيق مضامين هذه الإدارة. ولا يمكن القول إن هناك تعريفاً واحداً شاملاً وواسعاً ومتفقاً عليه لإدارة المعرفة، إذ إن هناك اختلافات كثيرة حول تحديد مفهوم واحد محدد لهذا المصطلح الجديد. وهناك الكثير من الباحثين الذين ينظرون إلى هذا المصطلح على أنه يعبر عن حقل جديد لا يزال في مرحلة التطور والاكتشاف الذاتي. ويؤكد هؤلاء الباحثون على إن إدارة المعرفة تتجاوز كونها مجرد معلومات أو بيانات. ويؤكد على أنه لا يوجد تعريف معياري واحد لمفهوم إدارة المعرفة، وإن إدارة المعرفة تعمل بصورة متزامنة مع ممارسات وتطبيقات التعلم التنظيمي، وهما يساهمان في خلق القيمة وتطوير وتحسين مخرجات المنظمة. (Svieby,2001:67)

مفهوم إدارة المعرفة :

يعد مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة والتي تزايد الاهتمام به خلال العقدين الأخيرين؛ مما أدى إلى ظهور العديد من التعاريف لذلك المفهوم والتي اختلفت باختلاف تخصصات الباحثين واختلاف وجهات نظرهم، وما زال هذا المفهوم في مرحلة التطور والاكتشاف.

لذا حرص الباحث على تقديم مجموعة التعاريف التي تخدم هدف الدراسة وهي:

"عملية يتم بموجبها استخراج واستثمار رأس المال الفكري الخاص بالمنظمة، بهدف الوصول

إلى قرارات تتصف بالكفاءة والفعالية والابتكارية من أجل إكساب المنظمة ميزة تنافسية والحصول على ولاء والتزام العملاء (Chou Yeh, 2005, 26)

و يرى Delong, 2004 بأن إدارة المعرفة هي: " منظومة الأنشطة الإدارية القائمة على احتواء وتجميع وصياغة كل ما يتعلق بالأنشطة الحرجة والمهمة بالمؤسسة بهدف رفع كفاءة الأداء وضمان استمرارية تطور المؤسسة في مواجهة المتغيرات المحيطة بها. بمعنى آخر: إدارة المعرفة هي عملية مؤسسية تهدف إلى تنسيق وتكامل علميات معالجة البيانات والمعلومات والتكنولوجيا المستخدمة والموارد البشرية والعوامل المحيطة بالمؤسسة (Delong, 2004, 6).

هذا وقد استنتج الأكلبي (2008م) تعريفاً لإدارة المعرفة ينص على أنها : تلك الإدارة التي تعمل على التعرف على ما لدى الأفراد (سواء كانوا موظفين أو مستشارين أو مستفيدين) من معارف كامنة في عقولهم وأذهانهم، أو جمع وإيجاد المعرفة الظاهرة في السجلات والوثائق، وتنظيمها بطريقة تسهل استخدامها والمشاركة فيها بين منسوبي المؤسسة بما يحقق رفع مستوى الأداء وإنجاح العمل، بأفضل الأساليب، وبأقل التكاليف الممكنة. وبناء على ما سبق.

ويعرف الباحث إدارة المعرفة بأنها: "عملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة إلى تحديد المعرفة وإيجادها وتطويرها وتوزيعها واستخدامها وحفظها وتيسير استرجاعها. مما ينتج عنه رفع مستوى الأداء وخفض التكاليف، وتحسين القدرات المتعلقة بعملية التكيف مع متطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة.

إن إدارة المعرفة تعمل بشكل نتابعي وتتكامل فيما بينها، إذ تعتمد كل عملية على الأخرى وتتكامل معها وتدعمها، وقد ورد في الأدب النظري مجموعة من العمليات لإدارة المعرفة، وهذه العمليات هي: (الأكلبي، 2008، 26).

تشخيص المعرفة: يعد التشخيص من الأمور المهمة في برنامج إدارة المعرفة، وفي ضوء التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى إلى أن عملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، كذلك تحدد مكان هذه المعرفة في القواعد. وتعدّ عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، ونجاح مشروع ادارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص، وتستخدم في عملية التشخيص آليات الاكتشاف وآليات البحث والوصول. وتعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحاً لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسة تسهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها. (الكبيسي، 2002، 48)

تخطيط المعرفة: تتعلق برسم الخطط المختلفة ذات الارتباط بإدارة المعرفة، ودعم أهداف إدارة المعرفة والأنشطة الفردية والمنظمية، والسعي إلى توفير القدرات والإمكانيات اللازمة لسير الأعمال بكفاءة وفاعلية، وتوفير الطواقم الخبيرة المتخصصة، وتحديد التسهيلات التكنولوجية اللازمة. ويشير (Tece, 2000) إلى أن اعتماد أي مدخل في إدارة المعرفة يتطلب تحديد أهداف واستراتيجية إدارة المعرفة، وتنفيذ استراتيجية إدارة المعرفة، واختيار مؤشرات إدارة المعرفة، وقياس وتقويم مستوى إدارة المعرفة في ضوء المؤشرات المقررة. (Tece, 2000, 50)

نشر المعرفة: عرفت الجمعية الأمريكية لعلم المعلومات نشر المعرفة بتعريفها الواسع بأنها تشمل العمليات الضرورية لإيصال المعلومات إلى مستخدميها (العلي، وقنديلجي

والعمري، 2006، 28) ومصطلح نشر المعرفة هو مرادف لمصطلح نقل المعرفة، ويشير Coakes كما وأن عملية نقل المعرفة هي الخطوة الأولى في عملية نشر المعرفة، وتعني عملية نقل المعرفة إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة (حجازي، 2003، 111)

تخزين المعرفة:

تشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، وبات خزن المعرفة والإحتفاظ بها مهماً جداً لا سيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء الأشخاص يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم عندما يتركون المنظمة، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها ويتم خزن المعرفة من خلال أنواع متعددة من وحدات الخزن (الكبيسي، 2002، 57).

توزيع المعرفة:

إن توزيع المعرفة يشير إلى ضمان وصول المعرفة الملائمة للشخص الباحث عنها في الوقت الملائم، ووصولها إلى أكبر عدد ممكن من الأشخاص العاملين في المنظمة. وهناك عدة شروط لتوزيع المعرفة منها: وجود وسيلة لنقل المعرفة، وهذه الوسيلة قد تكون شخصاً، وقد تكون شيئاً آخر، وأن تكون هذه الوسيلة مدركة ومنقهمة تماماً لهذه المعرفة وفحواها وقادرة أيضاً على نقلها (توزيعها)، وأن يكون لدى هذه الوسيلة الحافز الكافي للقيام بذلك، إضافة إلى عدم وجود معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي، إلى أن هناك عدة أساليب لتوزيع المعرفة منها: (Heisig & Vorbeck, 2000, 25).

- فرق المشروع المتنوعة معرفيا للتوزيع الداخلي.
 - شبكة المعلومات الداخلية (الإنترنت).
 - التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى.
 - وكلاء المعرفة.
 - مجتمعات داخلية عبر الوثائق.
 - فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم.
 - التدريب والحوار.
 - الوثائق والنشرات الداخلية.
- استرجاع المعرفة**

يشير استرجاع المعرفة إلى تلك العمليات التي تهدف إلى البحث والوصول إلى المعرفة بكل يسر وسهولة وبأقصر وقت بقصد استعادتها وتطبيقها في حل مشكلات العمل واستخدامها في تغيير أو تحسين عمليات الأعمال، إن مدى الاستفادة من المعرفة الذي هو جوهر إدارة المعرفة يرتكز على القدرة على استرجاع ما هو معروف وما جرى تعلمه ووضعه في القواعد المعرفية، وتحقق عملية الاسترجاع عبر أساليب مختلفة مثل استخدام الذكاء الصناعي والتحليل الإحصائي (الكبيسي، 2005، 98).

تقاسم المعرفة

يشير تقاسم وتشارك المعرفة إلى تلك العملية التي يجري من خلالها توصيل كل من المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة إلى الآخرين عن طريق الاتصالات (العلي وقنديلي والعمري، 2004، 33). ويعني تقاسم وتشارك المعرفة التحويل الفعال للمعرفة، أي أن باستطاعة مستلم المعرفة أن يفهمها بشكل كاف ويصبح قادرا على القيام بالفعل بموجبها،

والمشاركة بالمعرفة من الممكن أن تأخذ مكانها من خلال الأفراد والمجموعات على حد سواء والوحدات الإدارية داخل المنظمات، إلى أن تقاسم وتشارك المعرفة يتم من خلال استخدام الشبكات الداخلية والإنترنت التي تمثل حلقة وصل بين جميع العاملين بمختلف المستويات الإدارية في المنظمة. ويرى (عطية ، 2005) أن تقاسم وتشارك المعرفة الصريحة يتم من خلال تشارك في الوثائق والبيانات، ويتم ذلك من خلال التفاعل بين الموظفين عبر اللقاءات والبريد الإلكتروني وغير ذلك، أما المعرفة الضمنية فيتم تبادلها من خلال التدريب والتفاعل الإجتماعي المباشر. ويشير قطر ، (2005) إلى أن تقاسم وتشارك المعرفة يتم من خلال الجماعات ذات المصالح والاهتمامات المشتركة والتي تبرز بوضوح في جماعات الاهتمام الإلكترونية والمنتديات التي تجمعهم لتبادل الأفكار والبحث عن حلول مبتكرة.

تحديث وإدامة المعرفة

تركز عملية تحديث وإدامة المعرفة على تنقيح المعرفة ونموها وتغذيتها، ويركز التنقيح على ما يجري على المعرفة من جعلها جاهزة للاستخدام، وأن المعرفة المجردة من القيمة تحتاج إلى إعادة إغنائها لتصبح قابلة للتطبيق في مجالات أخرى، كما أن الاحتفاظ بالمعرفة مهم جداً، لا سيما في المنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، وتحتاج المعرفة إلى تحديث، ويجب أن يتضمن نظام إدارة المعرفة وسائل التحديث والإضافة والتعديل وإعادة التصحيح، وأن تكون المعرفة قادرة على التنامي والتجدد. ولا بدّ من التأكيد على أن المحافظة على المعرفة أمر حيوي ومهم جداً، خصوصاً في المنظمات التي تعتمد على التوظيف أو الاستخدام بنظام العقود المؤقتة أو الاستشارات الخارجية (King, 2000,

توليد المعرفة:

إن توليد المعرفة يتعلق بالعمليات التي تركز على أسر، وشراء، وابتكار، واكتشاف، وامتصاص واكتساب والاستحواد على المعرفة (الكبيسي، 2002، 88). ويرى (حجازي، 2005، 22) أنه يمكن توليد المعرفة من خلال عدد من العمليات التي تمتد بين تحدي الإبداع وبين البحث الجاد، كما أن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة ولا تستطيع المنظمة توليد المعرفة بدون الأفراد. وتركز عملية توليد المعرفة المنظمة على توسيع المعرفة التي يتم توليدها على يد الأفراد ومن ثم بلورتها على مستوى الجماعة من خلال الحوار، والمحادثات، والتشارك في الخبرة أو مجتمع الممارسة. ولتحقيق فاعلية توليد واكتساب المعرفة.

تنفيذ النشاطات الآتية لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة:

- إدارة اجتماعات غير رسمية، فالأجواء غير الرسمية تساعد على تخفيف حدة التوتر الذي يسود العلاقات الرسمية القائمة بين المديرين والمستشارين، وتساعد على التخلص من أي حالة من حالات الإرباك الناجمة عن طرح أسئلة استفسارية حول موضوع ما.
- استخدام المجازات والتناظر الوظيفي وسرد القصص من أجل شرح وتفسير المفاهيم الضمنية التي يمتلكها المدبرون والمستشارون.
- ترجمة المعرفة الضمنية التي تم شرحها من خلال ربطها بأنظمة التعويض والمكافأة تعويضا عن الوقت والطاقة المخصصين لتنفيذ العملية.
- استخدام البنى أو الهيكليات المنظمة المرنة أو الشبكية.
- إدخال أنظمة المكافآت والتعويض في عملية تقييم المهارات، وذلك بهدف تشجيع الأفراد على تحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكونها إلى معرفة معلنة.

- استخدام تطبيقات مجموعات المحادثة وتقنية البريد الإلكتروني من أجل خزن المعرفة الضمنية. (Coakes, 2003, 185).

وقد قدم (1996, Quinn, 50) أربعة مبادئ لتوليد واكتساب المعرفة هي:

- تعزيز مقدرة الأفراد في حل المشكلات.
- التغلب على معارضة الأفراد المهنيين للمشاركة بالمعلومات.
- التحول من الهياكل الهرمية إلى المنظمات المقلوبة أو التنظيمات الشبكية.
- تشجيع التنوع الفكري داخل المنظمات المعرفية.

تطور نظرية توليد المعرفة:

- إن نظرية توليد المعرفة التي طورها (توناكا) و (تاكوشي)، تعدّ أن الوظيفة الأولى للمؤسسة تتمثل بخلق مزايا تنافسية قائمة على المعرفة الجماعية ، وأن دور المديرين يتمثل بتوجيه نشاطات خلق المعرفة. (عطية، 2005، 135).
- يقوم أنموذج توليد المعارف على التمييز بين المعرفة المضمرة (غير المرزمة) والمعرفة المعلنة (المرزمة)
- تكون المعرفة المضمرة متجذرة في العمل، والروتين . في السياق الخاص (الأمر الذي يعطي الإنتاجية الشخصية في المستوى الفردي والمزايا التنافسية في مستوى المؤسسة
- وتتمثل المعرفة المعلنة بالمعرفة المرزمة، القابلة للنقل بلغة رسمية ومنهجية (إنتاج المعطيات على المستوى الفردي، والإدارة الإلكترونية الوثائقية على مستوى المؤسسة) في مستوى أكثر ارتفاعا (التنظيم الذي يتعلم).
- العبور من المعرفة إلى الكفاءات يعبر الشخص العامل المراحل التالية في عمله:

- مرحلة الاستكشاف (التحري) :يكتشف الشخص العمل، والمهمات، والنشاطات، والسياق الذي يعمل فيه.
- مرحلة التمرين: يكتسب فيها الشخص كفاءات أساسية ضرورية لشغل وظيفة أو مهنة، ولم يتمكن من السيطرة عليها بعد.
- مرحلة السيطرة: يستطيع أن يواجه الشخص متطلبات عمله بكفاءة وباستقلالية.
- مرحلة التجديد: اذا كان الشخص يمتلك الكفاءات، والطاقات، فهو يستطيع اتخاذ المبادرات الجديدة، ويجدد و يقترح التغييرات في الإجراءات.
- مرحلة الروتين : تقود الشخص بسرعة إلى حالة الركود و الإحباط.

هيكلية المعرفة

تُعد هيكلية المعرفة هي الحدود التي يتم على أساسها تحديد المواقع التي تتوحد فيها المعرفة، فضلاً عن أنها الدستور الذي يوضح حجمها وفقاً لكل موقع من مواقع المستويات التنظيمية وعلاقتها بالمعارف الأخرى للمنظمة.

وقدر تعلق الأمر بالمعرفة فأنها تُعد استراتيجية عندما تختص بالنواحي الآتية:

- المنافسون من المنظمات التي تعمل في مجال اختصاص المنظمة.
- البيئة العالمية ، بكافة جوانبها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ونحو ذلك، من العوامل ذات الأهمية في حياة المنظمة.

بعد بناء البنية التحتية للنظام من أجل تنظيم المعرفة، ينبغي تنظيم البيانات والمعلومات والمعارف من أجل تخزينها في قاعدة بيانات المنظمة لتلبية الاحتياجات في المستقبل. وتستند معرفة هيكلية المعرفة على الفرز، وتنظيم وتقنين وتحليل، والإبلاغ عن المعلومات التي توفر استرجاع المعلومات من احتياجات المنظمة في المستقبل. هيكلية المعرفة

يتم معالجتها بشكل متكرر من خلال البنية التحتية لتقنية الاتصالات الذي "يتضمن هيكله قواعد البيانات ، تنظيم البيانات للتحليل ، تصنيف البيانات، وتجميع وإدارة قواعد البيانات" (Awad and Ghaziri: 2004: 334-38).

هيكله المعرفة تصنف البيانات والمعلومات من خلال أنواع معينة من أدوات التصنيف، ويمكن استرجاع هذه المعلومات في الوقت المناسب. وهذا يعني أن رسم الخرائط، وتخزين واسترجاع المعلومات عناصر مهمة في هيكله المعرفة. رسم خرائط المعلومات التي تشير إلى تحديد مصادر المعلومات التنظيمية وما يعرفه الأفراد داخل التنظيم. وبعبارة أخرى علم رسم الخرائط يطرح تحديد أشكال نصية ، رسومية، سمعية ، بصرية، بشكل ضمني أو صريح للمعرفة والبحث عن مصادر المعلومات المناسبة في المنظمات. أما تخزين المعلومات تحتوي على مستودعات المعرفة مثل قواعد البيانات ومستودعات البيانات، ومراكز المعلومات ويشير إلى البيئة الإلكترونية من الذاكرة التنظيمية. أما العامل الأكثر أهمية في هيكله معرفة الذي يسمى استرجاع المعلومات. في هذه المرحلة، يتم تخزين المعلومات واسترجاعها من خلال نظم استرجاع المعلومات مثل الوكلاء، واجهة المستخدم، وناقلات الاستعلام. والهدف من استرجاع المعلومات للوصول إلى المعلومات بأثر رجعي من المنظمة ومشاركة لجميع المستخدمين الذين يحتاجون إلى معلومات (Sagsan,2006, 99) .

تطبيق المعرفة:

إن تطبيق المعرفة يعبر عن تحويل المعرفة إلى عمليات تنفيذية، ويجب توجيه المساهمة المعرفية مباشرة نحو فاعلية الأداء المنظمي في حالات صنع القرار والأداء الوظيفي، إذ إنه من الطبيعي أن تكون عملية تطبيق المعرفة مستندة إلى المعرفة المتاحة، ويتم تطبيق المعرفة من خلال نوعين من العمليات هما (العلي والقنديلجي والعمرى،2004، 125):

▪ العمليات الموجهة (المباشرة): تعني العملية التي يقوم الأفراد بمعالجة المعرفة مباشرة نحو الفعل الآخر من دون الانتقال أو تحويل المعرفة إلى ذلك الشخص الذي وجهت إليه المعرفة.

▪ المعرفة الروتينية: تعني الانتفاع من المعرفة التي يمكن الحصول عليها من التعليمات والأنظمة والقواعد والنماذج التي توجه الآخرين نحو السلوك المستقبلي.

إن المعرفة يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة وأن تتلاءم معها، إضافة إلى أن تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق لها النمو والتكيف.

معوقات إدارة المعرفة:

أشار Coakes (2003) إلى أن منظمات متعددة أجرت دراسات حول معوقات إدارة المعرفة، وتوصلت هذه الدراسات إلى أن هناك مجموعة من المعوقات الرئيسية التي تعرقل تنفيذ إدارة المعرفة بشكل فاعل:

▪ سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة.

▪ عدم دعم القيادة العليا لإدارة المعرفة.

▪ الإدراك غير الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها.

▪ الإدراك غير الكافي لدور إدارة المعرفة وفوائدها.

ويرى (Thierauf, 2003, 24) أن معوقات إدارة المعرفة هي:

▪ قد يعمل منظمو نظام إدارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمنظمة.

▪ قد يجري ترويج نظام إدارة المعرفة بصورة غير واقعية وبقدرات وإمكانيات غير واقعية، وهذا قد ينعكس في صورة فشل وإحباطات متكررة وعمليات تصفية أو حذف لبعض خطوط المنتجات أو بعض المنتجات.

ويعتقد Sveiby & Lioyd (2001) أن الكثير من جهود إدارة المعرفة تخفق وتفشل بسبب عدم تخصيص الموارد البشرية والمادية الكافية لنجاحها أن تبني إدارة المعرفة في منظمة ما تصاحبه في الأغلب مجموعة من المصاعب والمعوقات أهمها:

- التخير المطلوب في الثقافة قد يكون مؤذيا وبطيئا.
- الاستثمار في الوسائل الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة قد يكون ضعيفا.
- إدارة المعرفة هي خلية لحلول عالية المستوى.

من جانب آخر، يحدد (Rastogi, 2000, 58) مجموعة من العوامل التي تقود إلى

نجاح إدارة المعرفة وأهمها:

1. وجود نظم للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.
2. تحفيز العاملين نحو التطوير والمشاركة بالرؤية الجماعية، وتوفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.

3. التشجيع ومكافأة روح التعاون وتعلم الفريق والتأكيد على ذلك بصورة دائمة.

4. تحديد وتطوير القادة الذين يدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمنظمة.

مراحل إدارة المعرفة:

إدارة المعرفة عملية مستمرة ومتفاعلة تتم من خلال عدة مراحل تتمثل في اكتساب

وخلق المعرفة، وتخزينها، ونقلها، وتطبيقها.

اكتساب المعرفة: يقصد باكتساب المعرفة الحصول عليها من المصادر المختلفة (الخبراء والمتخصصون، والمنافسون والعملاء وقواعد البيانات، أو من خلال أرشيف المنظمة)، وذلك باستخدام وسائل المقارنة المرجعية، وحضور المؤتمرات وورش العمل واستخدام الخبراء والدوريات والمنشورات، ووسائل البريد الإلكتروني، والتعلم الفردي.

ومع كل ما سبق، يجب الأخذ في الاعتبار أن التعلم أو اكتساب المعرفة في المنظمات لا يكون دائماً مقصوداً. فهناك معرفة يتم الحصول عليها عن طريق الصدفة وتكون نافعة ومهمة للمنظمة. وهنا يقع على عاتق المنظمة التعرف على أهمية هذه المعرفة، ثم تخزينها واسترجاعها على أفضل وجه، ومن ناحية أخرى، فإن عملية اكتساب المعرفة تختلف من منظمة لأخرى، فكل منظمة تكتسب المعرفة وتفهمها بطريقتها الخاصة. وبالتالي تتأثر المعرفة المخزنة في المنظمة بثقافة المنظمة نفسها. (يوسف، 2004، 35)

تخزين المعرفة: بعد اكتساب المعرفة، يتم تخزينها من خلال طرق عديدة من أهمها:

- قيام كل فرد في المنظمة بتسجيل كل ما يحدث له وأية معلومات جديدة في مكان معين، سواء في ملفات عادية أو في شبكة الحاسب الآلي، بحيث تكون متاحة لكل أفراد المنظمة، إذا أرادوا الاطلاع عليها.
- قيام شخص مسئول بجمع المعلومات وتخزينها بدقة وبطريقة يسهل استخدامها من الجميع، دون الاهتمام بتحليل وتنقية المعرفة أو بنشرها وتداولها بطريقة فعالة.
- قيام كل الأفراد بتقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى شخص أو لإدارة معينة. وتقوم هذه الجهة بتحليل وتنقية هذه المعرفة، ثم تقوم بتخزينها على أفضل وأدق صورة، وبحيث يمكن تداولها من قبل المنظمة في يسر وسهولة.
- جمع المعرفة بطريقة منظمة وإيجابية، ويتم تحليلها وتنقيتها، ثم يتم ترتيبها وتنسيقها

وتجزئتها، ليتم تخزينها في أفضل صورة، ويراعى أن يتم تداولها بسهولة ونشرها واستخراجها بدقة ويسر من قبل أفراد المنظمة.

متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة منظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة. وبصفة عامة، فإن مثل هذه البيئة تتطلب توافر العناصر الآتية: هياكل تنظيمية ملائمة لإدارة المعرفة، وقيادة وثقافة تنظيمية تشجع على ذلك، وتكنولوجيا المعلومات. وفيما يلي شرح لهذه المتطلبات (يوسف، 2004، 42)

متابعة المعرفة والرقابة عليها

تتعلق هذه العملية بالأنشطة ذات العلاقة بالسيطرة والرقابة على الجهود المرتبطة بإدارة المعرفة ودعم هذه الجهود وتوجيهها بالإتجاه الذي يعظم دور إدارة المعرفة وتأثيره في الأداء، وتتحدد أنشطة هذا المحور في ضوء رؤية المنظمة وأهدافها، وحتى تحقق المنظمة النجاح المطلوب فإنه ينبغي أن تتبنى مدخلا شاملا متكاملًا في إدارة المعرفة (أبو فارة، 2006، 84).

ويرى (Malhorta, 1998) أن هذا المدخل ينبغي أن يكون:

- قادرا على تزويد المنظمة بالمعرفة الضرورية واللازمة لعمليات التطوير والتحسين.
- قادرا على تحويل العمليات المعرفية لتساهم بصورة في تحسين وتطوير وتقديم المنتجات الجديدة.
- قادرا على التحقق من قدرة الأصول المعرفية، ورأس المال الفكري على تحقيق قدرات الرفع الإداري والرفع التنظيمي.

- قادرا على تحديد نوع وطبيعة رأس المال الفكري والمعرفة اللازمة لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها وتحقيق ميزة تنافسية قادرة على العمل بنجاح في البيئة التنافسية

مفهوم الفاعلية

يعبر مفهوم الفاعلية عن التوظيف الماهر للكفاءة بشكل يؤدي إلى تحقيق الهدف الذي توظف من أجله. ويعرفها هيغ وجولييت بأنها القدرة على تحقيق رضا أصحاب المصالح. ويرى أن الفاعلية هي القدرة على تحقيق أقصى النتائج والخدمات باستخدام الموارد المتاحة أحسن استخدام ممكن، وترتكز على الكيفية التي تتحقق بها الأهداف وتفي بها الاحتياجات وترتكز على عمق الآثار التي يحدثها تحقيقها وسرعة النتائج المترتبة عليها. وخالصة القول أن الفاعلية تتعلق بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. (أبو فارة، 2001، 35)

مؤشرات الفاعلية

إن الفاعلية تعبر عن درجة إنجاز ما تم تخطيطه من أهداف، ويصعب فهمها واستيعابها بعيدا عن الأهداف التي تمثل الحالة المرغوب فيها والتي تسعى الإدارة إلى تحقيقها مستقبلا. وقد قسم سكوت كما ورد في مؤشرات الفاعلية إلى ثلاثة أنواع:

- مؤشرات المخرجات إذ يكون التركيز على خصائص المخرج النهائي.
- مؤشرات العمليات التي تركز على جودة وكمية الأنشطة التي تؤدي من أجل إنجاز المخرجات.

▪ مؤشرات هيكلية إذ يتم تقييم قدرة وحدة الأعمال الإستراتيجية على إنجاز الأداء الفعال.

(كسواني، 2004، 70).

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

دراسة (القطارنة، 2006) بعنوان "مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية".

هدفت الدراسة إلى تحليل وفحص أثر إدارة المعرفة في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية، إذ تشكلت عينة الدراسة من (131) مديراً و (336) موظفاً في الوزارات الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن مستوى "توافر إدارة المعرفة في الوزارات من وجهة نظر المديرين جاء بدرجة متوسطة".

دراسة (المومني، 2005) بعنوان "اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العامة في الأردن: دراسة ميدانية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها في المؤسسات العامة في الأردن. وبما أن إدارة المعرفة كمنهج إداري حديث غير مطبق في المؤسسات العامة والدوائر الحكومية بمفهومه الشامل. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة إلى متوسطة القوة عكسية بين المعوقات والصعوبات وبين مستوى استعداد العناصر التالية (مستوى دعم مجالس الإدارة، مستوى استعداد الموارد البشرية، مستوى استعداد الموارد البشرية، مستوى استعداد البنية التحتية) بينما كان هناك عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لبقية العناصر، كذلك بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو مدى الأخذ بإدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الديمغرافية باستثناء متغير التخصص العلمي.

دراسة (حجازي، 2005). بعنوان "مدى توظيف المنظمات الأردنية لإدارة المعرفة "

هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كانت المنظمات الأردنية قد بدأت توظف إدارة المعرفة في أعمالها، وفي أي مجالات العمل يمكن أن توظف إدارة المعرفة لتحسين أداء المنظمات كذلك العمل على التحسينات الضرورية لتطوير نظام إدارة المعرفة، والمنهج المستخدم دراسة الحالة ومجتمع الدراسة عينة عشوائية من موظفي المنظمات العامة والخاصة الأردنية ومنها وزارة التربية والتعليم إذ احتوت العينة على ٣٨٥ فرداً، وأدوات الدراسة الاستبانة والمقابلات الشخصية.

دراسة الدوري والعزاوي، 2004 بعنوان "إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع

التنظيمي".

هدفت الدراسة إلى بلورة إطار فكري حول مفاهيم وأواع ومداخل ونظريات المعرفة، إدارة المعرفة الإبداع المنظمي، وتوظيف المتاح من التراكم المعرفي عن المتغيرين الرئيسيين للدراسة (إدارة المعرفة، الإبداع المنظمي) في بلورة أبعاد المنهجية التي ترمي إلى تحقيق أهداف الدراسة عموماً، وهدفها الرئيس والمتمثل في تشخيص العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع في المنظمات. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنظمة إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي فالمعرفة كقوة أساسية محركة للاقتصاد، إلى جانب التغيير والعمولة وتحدياتها، فقد ولدت الحاجة إلى الإبداع لترجمة المعرفة إلى سلع خدمات، عمليات جديدة أو مطورة، تحقق للمنظمة ميزة تنافسية. كما أن القدرات المعرفية مكنت المنظمات من إبداع منتجات جديدة بسرعة وكلفة منخفضة، فضلاً عن الارتقاء بمستويات الجودة للمنتج الجديد، أو الخدمة الجديدة. إلى جانب العلاقة الوثيقة بين إدارة المعرفة والإبداع

المنظمي، وأثرها في صياغة استراتيجيات المنافسة، وبما يعزز إبداعية المنظمة ونجاحها التنافسي.

دراسة (أبو فارة، 2004) بعنوان "العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء".

هدفت الدراسة إلى إبراز الدور المتزايد لإدارة المعرفة في تحقيق وتعظيم كفاءة وفاعلية المنظمة الحديثة وبناء أنموذج متكامل متناسق لآلية التأثيرات والعلاقات بين المدخلات المعرفية والعمليات المعرفية والمخرجات العرفية (الأداء). وتوصلت الدراسة إلى أهمية توجيه المنظمة الحديثة نحو تطبيق مدخل إدارة المعرفة يوفر لها إمكانيات وقدرات تنافسية متميزة، ويوفر لها قدرات واسعة من تكنولوجيا المعلومات ومن إدارة المعلومات، ويوفر لها نظاماً دقيقاً وفعالاً لتخطيط وتنفيذ ورقابة العمليات الوظيفية المختلفة وبدعم فلسفة الإدارة العليا واتجاهاتها، ويؤثر في سلوك الأفراد بالمنظمة وفي إمكانياتهم وقدراتهم واتجاهاتهم. بالإضافة إلى أن نجاح المنظمة الحديثة في اختيار المدخلات المعرفية وتنفيذ العمليات المعرفية بصروة فاعلة وكفاءة سيؤدي إلى أداء متميز في صورة مخرجات معرفية متميزة وتحقيق قيمة عالية، وتلعب التغذية العكسية دوراً أساسياً وجوهرياً في تحقيق التحسين المستمر والتطوير الدائم للمدخلات المعرفية، وهذا ينعكس بصورة تلقائية على الأداء في أشكال مختلفة من المخرجات المعرفية المتميزة.

دراسة العمري (2004م) التي جاءت بعنوان : الاستخدام المشترك لتكنولوجيا

المعلومات و إدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية

هدفت الدراسة إلى تحليل استخدام البنوك التجارية الأردنية لتكنولوجيا المعلومات و

إدارة المعرفة بهدف تحقيق قيمة عالية لأعمال هذه البنوك .

وقد أجريت الدراسة على (16) بنكاً تجارياً أردنياً ، وتوصلت الدراسة

إلى عدة نتائج من أهمها:

وجود علاقة بين الاستخدام المشترك لإدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات و بين القيمة العالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية .

وجود أثر في الزيادة المتحصلة لقيمة الأعمال في البنوك نتيجة للاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات و إدارة المعرفة .

وجدت الدراسة أن هناك زيادة في القيمة العالية لأعمال البنوك التجارية نتيجة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات و إدارة المعرفة , علاوة على وجود فروق ذات دلالات معنوية و بدرجات كبيرة بين البنوك فيما يتعلق بالقيمة العالية لأعمالها و استخدامها لتكنولوجيا المعلومات و إدارة المعرفة .

وتتفق هذه الدراسة مع ما تراه الدراسة الحالية من أن توظيف إدارة المعرفة يضيف قيمة إلى أعمال المنظمات .

دراسة (العمرى، 2004) بعنوان "الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة

المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية".

هدفت الدراسة إلى تحليل استخدام البنوك التجارية الأردنية لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة بهدف تحقيق قيمة عالية لأعمال هذه البنوك. وأجريت الدراسة على (16) بنكاً تجارياً أردنياً. وكانت أهم النتائج وجود علاقة بين الاستخدام المشترك لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وبين القيمة العالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية. كما توصلت إلى وجود أثر في الزيادة المتحصلة لقيمة الأعمال في البنوك نتيجة للاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة.

دراسة (الكبيسي، 2002) بعنوان "إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي:

دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط في العراق".

هدفت الدراسة إلى تحديد مستويات المعرفة الضمنية والصريحة، والأساليب المعتمدة في عمليات إدارة المعرفة في منظمات القطاع الصناعي المختلط ومستوى القدرات الإبداعية والإبداعات المتبناة بالإضافة إلى توضيح طبيعة العلاقة ونوع التأثير بين أنواع المعرفة الضمنية والصريحة مع الإبداع التنظيمي (قدرة وتبني) وكذلك العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة في الشركات عينة البحث. وتوصلت الدراسة إلى وجود (8) علاقات ارتباط من أصل (12) علاقة في أنموذج العلاقات المقترح للبحث كانت معنوية وبدرجات متفاوتة أي ما نسبته (66.7%)، مما يؤكد سريان الأنموذج وأن إدارة المعرفة عبر عناصرها تسهم في تعزيز الإبداع التنظيمي (قدرة وتبني). بالإضافة إلى وجود (9) عوامل تأثير من أصل (12) في أنموذج التأثير المقترح للبحث كانت معنوية وبدرجات متفاوتة أي ما نسبته (75%) مما يؤكد سريان الأنموذج، وأن إدارة المعرفة عبر عناصرها تؤثر في الإبداع التنظيمي (قدرة وتبني).

دراسة الصباغ (2002 م) بعنوان : إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع

المعلومات

هدفت الدراسة إلى التعريف بمصطلح إدارة المعرفة وتحديد مكوناته، وتحديد العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات ، وإظهار الدور الاستراتيجي لإدارة المعرفة في مجتمعات وتنظيمات اليوم .

وقد استخدم الباحث أسلوب مسح النتائج العلمي المنشور إلكترونياً أو ورقياً حتى شهر

فبراير 2002 م . ومن أهم نتائج الدراسة :

أن مصطلح " إدارة المعرفة " يستخدم للتعبير عن شيء ما ، له علاقة بالإدارة النظامية للمعرفة سعياً لتحقيق الفوائد للأعمال في كل المجتمعات .

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أن المعرفة حقل جديد يجب تفعيله لمواكبة عصر المعرفة ، وأن المجتمعات لازالت قاصرة عن إدماج " إدارة المعرفة " بشكل كامل في فعاليتها وقراراتها المجتمعية مما شجع الباحث لدراسة إدارة المعرفة ومدى تطبيقها من خلال جامعة أم القرى بمكة المكرمة .

دراسة الملاك والآثري (2002م) بعنوان : إدارة المعرفة ودورها في دعم

المهارات التنموية للمنظمات

هدفت الدراسة إلى بيان أثر إدارة المعرفة على تطوير المنظمة والعاملين فيها، والتحقق من مدى وجود نظام لإدارة المعرفة في مؤسسات الكويت العامة والخاصة .

وإستخدام الباحثان المنهج الوصفي ، وقاما بتوزيع استبانة الدراسة على (108)

مؤسسة حكومية وخاصة في الكويت. ومن أهم نتائج الدراسة :

إن غالبية العاملين في القطاعين الحكومي والخاص يرون أن نظام إدارة المعرفة من الأنظمة المهمة لتطور ونمو منظماتهم .

أن المصدر الرئيسي لتزويد النظام بالمعارف والخبرات هم العاملون وخبرات المنظمة، إضافة إلى معارف وخبرات العملاء والمزودين للخدمة أو المادة الأولية والمجالات والمؤتمرات .

أن غالبية العاملين يرون أن المعرفة والخبرة هي مصدر قوة لهم وهي شيء خاص بهم ويحمونها لحماية مراكزهم الوظيفية .

أن أهم الوسائل المستخدمة لتسهيل عملية المشاركة في المعارف والخبرات هي

النشرات والمجلات الداخلية .

وهذه الدراسة تعزز وجهة نظر الباحث في أهمية إدراك العاملين لمفهوم إدارة المعرفة مما يؤدي إلى تفعيل دور إدارة المعرفة والتأثير على قبولهم لعمليات إدارة المعرفة مثل التشارك، والنقل، والتداول ، وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أن المعرفة مصدر قوة للفرد والمنظمة .

دراسة (السياني، 2001) بعنوان "الأهمية الاقتصادية المتزايدة لإدارة المعرفة في المنشآت الحديثة".

هدفت الدراسة إلى التعرف فيما إذا كانت قوة المنشآت الحديثة تتمثل في المعرف التي تملكها بمعنى القدرات الفكرية والإبداعية في اليمن، إذ تفوق بأهميتها ما نسبته (70%) وتغطي باقي عناصر الإنتاج ما نسبته (30%) وبذلك أصبحت المعرفة تشكل ثلاثة أرباح القيمة المضافة للمنتج وهو ما أكدت عليه العديد من الدراسات ومراكز البحوث في أوروبا إذ إن عدد العاملين في قطاعات المعلومات والخدمات في أمريكا يفوق عدد العاملين في قطاعات الصناعة والإنتاجية. وتوصلت الدراسة إلى عوامل نجاح المعرفة المتمثلة في الوجود في إدارة المعرفة وأهمية البنية التكنولوجية لها وضرورة مشاركة المعرفة واعتبار التعلم الفردي والتنظيمي قوتين محركتين لبناء معارف جديدة وإيلاء نظم الحوافز والدوافع عناية أكبر.

ومن أهم نتائج الدراسة:

أ - أن المنظمات الأردنية توظف إدارة المعرفة في أعمالها بشكل محدود وبدرجات متفاوتة في هذه المنظمات.

ب - ندرة الموارد الاقتصادية والطبيعية في الأردن ووجوده في بيئة دائمة التوتر أثرت في تحقيق التنمية الشاملة الذي يعدّ العصب الرئيسي للمعرفة وإدارة المعرفة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة (Fong et al, 2005) بعنوان Implementation of knowledge management systems and firm performance: an empirical investigation.

هدفت إلى اختبار تأثير تبني نظم إدارة المعرفة على أداء المؤسسات. وقد تكونت عينة الدراسة من (100) مؤسسة ممن قامت باستخدام تطبيقات المعرفة المختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية في عام 2003. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها أن المؤسسات خفضت من التكاليف الإدارية وتحسن مستوى الإنتاجية لديها في السنة الثانية من تبنيها تطبيقات إدارة المعرفة.

دراسة (Kleist et al, 2004) بعنوان A performance evaluation framework for a public university knowledge management system

هدفت الدراسة إلى وضع إطار لتقييم أداء نظام إدارة المعرفة لجامعة West Virginia الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت إلى أن وضع إطار لتقييم الأداء ساعد على تقليل التعقيد والتأكد من أن الوقت متاح لمعالجة أي أمر ضروري ومهمة خلال عملية التقييم.

دراسة (Sharifuddin, et al, 2004) بعنوان Knowledge management in a public organization: A study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer

هدفت الدراسة التعرف على طبيعة العلاقة بين العناصر التنظيمية والأداء المطلوب لنقل المعرفة. وقد تم تحديد خمسة متغيرات مستقلة متمثل في الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الوارد البشرية، والسياسات المعتمدة. وتم إجراء الدراسة على وزارة

التطوير في ماليزيا. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط دالة معنوياً لبعض العوامل المحددة مع الأداء المنظمي.

دراسة (Roith, 2004) بعنوان **Specific knowledge and performance management**

هدفت الدراسة إلى اختيار الحوافز المثالية وقياس الأداء عند وكلاء المعرفة حول نتائج أعمالهم. وقد تم الاعتماد على نوعين من مقاييس الأداء. مقياس المدخلات، ومقياس المخرجات. وقد توصلت الدراسة ومن خلال القيام بالتحليل الإحصائي المقارن إلى أن كلاً من الاختيار المثالي لمقاييس الأداء والحوافز يعتمد بشكل كبير على معرفة الوكلاء، مخاطرة البيئة المحيطة، عدم التأكد التكنولوجي والتعقيد الوظيفي.

ومن أهم نتائج الدراسة:-

- 1- أن استراتيجيات إدارة المعرفة تعتمد على التعلم.
 - 2- استراتيجيات إدارة المعرفة أثرت في أداء الشركات بشكل فعال.
- وهذه الدراسة وضحت أهم استراتيجيات إدارة المعرفة الفعالة المؤثرة في المنظمات وبذلك فإن هذه الدراسة وجهت الباحثة إلى استراتيجيات فعالة تؤثر في إدارة التربية والتعليم.
- دراسة Smith (2004) وقد جاءت بعنوان: **مجتمعية المعرفة : وجهة نظر**

إدارة المعرفة في تكوين وضخامة المنظمات العالمية وتقنياتها العالية

The Socialization of Knowledge : A Systems View of Knowledge Management in Large , Complex , Highly Technical , Global Organizations

وقد هدفت الدراسة إلى اكتشاف الإطار الأساسي لوجهة النظر الاجتماعية النظامية لإدارة المعرفة ، ووصف العلاقات الأساسية بين وجهة النظر الاجتماعية النظامية تلك و بين

المنظمات الكبيرة المعقدة ذات التكنولوجيا المتقدمة والتي يمكن أن تستخدم تلك العملية من أجل تطوير مبادئ إرشادية لتحقيق فعاليتها التنظيمية . ومن أهم نتائج الدراسة :

وتشير هذه الدراسة إلى أهمية نشر المعرفة وتداولها بين أفراد المنظمة ، وقد وجهت الدراسة الباحث إلى تحديد أنماط المعرفة وعززت مفهوم عمليتي نقل المعرفة وتحويلها كعمليات أساسية وفعالة في توظيف إدارة المعرفة عبر المنظمة .

دراسة (Lee & Chol, 2003) بعنوان Knowledge management enablers, processes and organizational performance: An integrative view and empirical examination

هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج لربط عوامل إدارة المعرفة. وقد تضمن هذا النموذج سبعة عناصر، وهي: التعاون، الثقة، التعلم، المركزية، الصياغة، المهارات المستندة على التكنولوجيا، ودعم تكنولوجيا المعلومات. وقد تكونت عينة الدراسة من (58) مؤسسة في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً للثقة على توليد المعرفة، بالإضافة إلى أن هناك تأثيراً لتكنولوجيا المعلومات على مزيج المعرفة، وقد تبين أن الابتكار التنظيمي يمثل عنصراً مهماً لتحسين الأداء المؤسسي.

دراسة Kang (2003) والتي جاءت تحت عنوان : فائدة المعرفة : اختبار وتحديد أثر خصائص المعرفة وعلاقتها على إدارة المشروع

The Knowledge Advantage : Tracing and Testing the Impact of Knowledge Characteristic and Relationship on Project Performance

وقد هدفت الدراسة إلى معرفة أثر خصائص المعرفة و علاقات المعرفة على أداء المشاريع، وتحديد أهمية نقل المعرفة كعملية أساسية من عمليات إدارة المعرفة ، و توظيفها من أجل توليد معرفة جديدة تكون خاصة بالمنظمة .

وتم تطبيق الدراسة في إحدى المدارس الأمريكية التي تركز على استخلاص المعرفة الضمنية بعدها تساعد على تحقيق الميزة التنافسية ، مع إجراء مقارنة مع إحدى المدارس الأوروبية التي ينصب اهتمامها على المعرفة المعلنة . ومن أهم نتائج الدراسة :

أن المشروع يتأثر إيجاباً من خلال تحقيق الميزة التنافسية المتولدة عن توليد استخلاص المعرفة الضمنية من الأفراد العاملين أكثر من تأثره بالمعرفة المتحصلة من المصادر الخارجية.

ويرى الباحث أن هذه الدراسة تؤكد على الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية ، وهذا ساعد الباحث في تحديد عملية توليد المعرفة كواحدة من العمليات الأساسية لإدارة المعرفة .

دراسة Janzon (2003) التي جاءت تحت عنوان : الإبداع في إدارة المعرفة:

دراسة حالة

Management of Knowledge in Innovation : A Case Study of SKF

Nova

وقد هدفت الدراسة إلى : تحديد كيفية استخدام المنظمة إدارة المعرفة من أجل الحد من الخلافات الناشئة حول مخرجات المنظمة، وتحسين نقل المعرفة في مختلف مستويات المنظمة .

ويرى الباحث أن الدراسة المذكورة عززت الفعالية التي تولدت لديه من خلال اطلاعه على أدبيات إدارة المعرفة بأن إدارة المعرفة تضيف قيمة إلى أعمال المنظمات من خلال دعم الإبداع الذي يؤدي إلى إبداع في مخرجات المنظمات , على أن يتم ذلك من خلال تحسين عملية نقل المعرفة بين مختلف مستويات المنظمة .

دراسة (Al – Mashari et al, 2002) بعنوان **An empirical study of the**

.impact of knowledge management on organizational performance

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي المستند على المسوح التطبيقية للمؤسسات الكويتية. وقد تكونت عينة الدراسة من (40) مؤسسة حكومية و (37) مؤسسة خاصة. وتم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات حول نتائج الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً لإدارة المعرفة على أداء المؤسسة بشقيها الحكومية والخاصة.

دراسة (Carrillo, et al, 2002) بعنوان **A framework for linking**

.management to knowledge business performance

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار لتقييم مدى التأثير المحتمل لإدارة المعرفة على الأداء. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لإدارة المعرفة بمتغيراتها الفرعية على أداء الأعمال.

دراسة Chan & Ford (2002) و التي جاءت تحت عنوان : التشارك في

المعرفة عبر الأماكن الثقافية المشتركة : دراسة حالة .

Knowledge Sharing in A Cross-Cultural Setting : A Case Study

وقد هدفت الدراسة إلى : فحص العلاقات بين الفروقات الثقافية عبر الوضع الحضاري للشركات المبحوثة Cross-Cultural Differences وبين عملية نقل المعرفة داخل فروع المنظمات Subsidiary في الدول الأخرى .

وأجريت الدراسة سنة 2002م حول التشارك في المعرفة في إحدى المنظمات اليابانية

التي تعمل في غرب الولايات المتحدة الأمريكية . واختار الباحثان منهج دراسة الحالة ليتم

تطبيقه على المنظمة المذكورة . فقد لاحظ الباحثان أن هناك فرقاً بين الثقافة المحلية للمنظمة المركز في اليابان وبين الثقافة المحلية لفروع المنظمة العاملة في الولايات المتحدة فأرادا معرفة فيما إذا كانت الفروقات الثقافية بين فروع المنظمة تؤثر في تدفق المعرفة وانتقالها عبر مرافق المنظمة بفروعها , وإذا كان الأمر كذلك, فكيف يتم هذا الأثر .

دراسة **Kylberg & Lundberg (2002)** والتي جاءت تحت عنوان: **تحسين**

انتقال المعرفة: دراسة لمشروع إبداعي في Tetra Pak

Improving Knowledge Transfer : A Study of An Innovation

Project at Tetra Pak

وقد هدفت الدراسة إلى : تكوين فهم حول كيفية انتقال المعرفة داخل مشروعات

المنظمة وفيما بينها , وكيف يمكن تحسين عملية الانتقال .

وأجريت الدراسة في منظمة Tetra Pak السويدية , وهي إحدى المنظمات العاملة

في مجال معالجة و تعليب الأغذية السائلة . ومن أهم نتائج الدراسة :

أن العاملين في المشروع يعتمدون , وبشكل كبير , في عملية نقل المعرفة على

التفاعل الشخصي بينهم .

أن قواعد البيانات وتكنولوجيا المعلومات لا يتم استغلالها بكامل طاقتها . وبالتالي

فقد أقرت الدراسة بأن هذا المشروع يفتقر إلى وجود إستراتيجية لنقل المعرفة .

أوصت الدراسة بضرورة إيجاد وإقرار إستراتيجية لإدارة المعرفة في المشروع

ويفضل أن تكون تلك الإستراتيجية إستراتيجية تركز على انتقال / تداول المعرفة الضمنية.

دراسة Carolyn (2002) بعنوان : صدق الإطار العام لإدارة المعرفة

Validating A unified framework for knowledge management

وقد هدفت الدراسة إلى : التحقق من صدق الإطار العام لإدارة المعرفة ومدى علاقته بتكنولوجيا نظم المعلومات . وهي دراسة مسحية أجريت مع عدد من الباحثين والمديرين في قطاعات أعمال مختلفة . ومن أهم نتائجها :

أن إدارة المعرفة ترتبط بتكنولوجيا ونظم المعلومات ونظم الخبرة الآلية .

أن إدارة المعرفة عبارة عن حقل معرفي له فلسفته ونظريته وأساسه الاجتماعية والاقتصادية .

أن إدارة المعرفة تتألف من عدة عناصر تشمل القيادة ، والتكنولوجيا ، والعنصر البشري.

أنه من الضروري دمج إدارة المعرفة في التخصصات الأكاديمية في الجامعات .
وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في التأكيد على أن إدارة المعرفة حقل معرفي له فلسفته واستراتيجياته المبني على أسس اجتماعية وعلمية .

دراسة Holowetzki (2002) والتي جاءت تحت عنوان : العلاقة بين

إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية : تحديد أثر العوامل الثقافية على مبادرات إدارة المعرفة في المنظمات

The Relationship Between Knowledge Management and Organizational Culture : an Examination of Cultural Factors that Support the Flow and Management of Knowledge Within an Organization

وقد هدفت هذه الدراسة إلى : بيان أثر العوامل الثقافية في مبادرات المعرفة ، من خلال دراسة ما ورد في أدبيات إدارة المعرفة ، و من ثم تجميع هذه البيانات في قائمة ليتمكن

المديرون التنفيذيون في المنظمات الصغيرة و في المنظمات غير الربحية من استخدامها عند تنفيذهم مبادرات إدارة المعرفة في منظماتهم .

وأجريت هذه الدراسة في جامعة Oregon في الولايات المتحدة ، واستخدمت الدراسة أسلوب تحليل المحتوى ، إذ قامت بمراجعة الأدبيات و دراسات الحالة الصادرة بين عامي 1998 - 2002 من أجل دراسة العلاقة بين الثقافة المنظمة و بين إدارة المعرفة .

دراسة Connelly & Kellway (2001) و هي بعنوان: توقعات المستخدمين

لثقافات المشاركة في المعرفة

Predictors of Employees' Perceptions of Knowledge Sharing
Cultures

وقد هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كان للعوامل المنظمة المبحوثة (إدراكات المستخدمين لمدى دعم الإدارة لعملية التشارك في المعرفة ، وإدراكات المستخدمين لثقافة التفاعل الاجتماعي في المنظمة ، وحجم المنظمة ، وتكنولوجيا التشارك في المعرفة المتاحة في المنظمة والعوامل الفردية كالعمر والجنس والسيطرة Tenure المنظمة) أثر ذو دلالة في إدراكات المستخدمين لدعم الإدارة لعملية التشارك في المعرفة داخل المنظمة .

أجريت هذه الدراسة في أربع من الجامعات الكندية . و هي دراسة تدور حول العوامل المنظمة المؤثرة في ادراكات المستخدمين لثقافة التشارك في المعرفة داخل المنظمة. ومن خلال تطوير مقاييس لفحص و اختبار دلالة العوامل آفة الذكر و تقييمها .

دراسة (2001) Chaudhry & Higgins بعنوان : تعليم إدارة المعرفة

knowledge management teaching

وقد هدفت الدراسة إلى : تحديد مدى تخصيص الجامعات لأقسام خاصة بإدارة المعرفة، والتعرف على مدى نشر ثقافة المعرفة من خلال وضع برامج لتدريسها في الجامعات .

وأجريت دراسة مسحية للأقسام ذات العلاقة بإدارة المعرفة في جامعات كل من (استراليا، كندا، سنغافورة، الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا) . ومن أهم نتائج الدراسة: أن (40%) من كليات المعلومات والنظم و (35%) من كليات الأعمال ، و (14%) من كليات الحاسب الآلي ، و (11%) من بقية التخصصات في عينة الدراسة تقدم مادة في إدارة المعرفة .

دراسة (2001) Morris بعنوان : (إدارة المعرفة : فرصة لخريجي القائمة)

Knowledge Management : Opportunity for list graduates

وقد هدفت الدراسة إلى : توضيح أهمية التحول نحو إدارة المعرفة، وتصميم برامج الدراسات العليا في ضوء التحول نحو إدارة المعرفة.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي إذ وضع استبانة لاستقصاء آراء عينة من المؤسسات التي تعلن عن وظائف في إدارة المعرفة . ومن أهم نتائج الدراسة :

أن الوظائف المطلوبة في مجال إدارة المعرفة ووظائف قيادية تشمل (موجه لإدارة المعرفة - مدير المعرفة - مدير تنفيذي لإدارة المعرفة - محلل للمعرفة - مهندس معرفة - منسق للمعرفة) .

ويرى الباحث أن هذه الدراسة تتفق مع الدراسة الحالية في ضرورة تفعيل إدارة المعرفة في المنظمات التربوية وحاجة إدارة المعرفة لمهارات في التنظيم والتوليد والتشارك .

دراسة (2001) Politis وهي بعنوان : العلاقة بين إدارة المعرفة وأنماط القيادة

المتعددة

The Relationship of Various Leadership Styles to Knowledge Management

وقد هدفت هذه الدراسة إلى : تحديد العلاقة بين إدارة المعرفة داخل المنظمات وبين أنماط القيادة السائدة داخل هذه المنظمات، وتحديد العلاقة بين إدارة المعرفة وبين نمط القيادة التحولية Transformational ونمط القيادة التصاقية Transactional ، والإجابة عن عدد من الأسئلة ، منها : أي من أنماط القيادة يدعم بشكل أفضل إدارة المعرفة ؟ وأي من أنماط القيادة يسهل إدارة المعرفة ؟ وهل تمتلك القيادة فهما واضحا للدور الاستراتيجي لإدارة المعرفة ؟

و يرى الباحث أن الدراسة المذكورة تؤكد أهمية دور قيادة المعرفة ، أو القيادة المتمكنة معرفيا ، و التي تعمل على توليد المعرفة ، و نقلها ، و تشجيع التشارك فيها ، وكذلك عملية التعلم المنظمي . وقد ساعدت هذه الدراسة الباحث في تحديد أهم عمليات إدارة المعرفة (التنظيم، التوليد، التشارك) .

دراسة (1993) Collins, Hage, Hull & Teachman وهي بعنوان : (تأثير

المعرفة على بقاء المؤسسات الصناعية الأمريكية)

The Impact of Knowledge on the Survival of American Manufacturing Plants

وقد هدفت هذه الدراسة إلى : تحديد مفهوم المعرفة من خلال شكلها رأس المال البشري، والتكنولوجيا، وبيان أثر المعرفة في استمرار بقاء المنظمات و تطورها . وتشكلت عينة الدراسة من 97 مصنعا في ولاية نيوجرسي . و قد اختيرت هذه الولاية بالتحديد بسبب وجود مجموعة واسعة من مختلف المنظمات الصناعية الممثلة للصناعة الأمريكية عموما فيها . أما سبب اختيار هذه المنظمات فيعود إلى أن عينة الدراسة هذه كانت قد أجريت عليها دراسة سابقة سنة 1973 بهدف معرفة أسباب وفاة Death (إغلاق) عدد من المصانع الأمريكية. و قد أرادت الدراسة فحص أثر المعرفة في بقاء جزء من العينة على قيد الحياة، و استخدمت من أجل ذلك منهج تحليل الحدث التاريخي Event – history . Analysis .

ما يميز هذه الدراسة :

بالإضافة إلى أنها الدراسة الأولى حسب معرفة الباحث التي تبحث في موضوع أثر تنظيم المعرفة في فاعلية الأداء في البنوك التجارية الأردنية وهي إحدى أهم القطاعات البنكية في الأردن ، وبطريقة مفصلة تناولت العديد من الآثار المترتبة على تنظيم المعرفة ودورها الرئيسي على فاعلية أداء قطاع البنوك الاردنية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

منهجية الدراسة:

سوف يتناول الباحث في هذا الفصل المنهجية المطبقة في إجراء الدراسة إذ تبين: تصميم الدراسة، مصادر الحصول على المعلومات، مجتمع الدراسة وعينتها، متغيرات الدراسة ونموذجها، مراحل تطوير القياس، الأساليب الإحصائية المستخدمة في إيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة، محددات الدراسة.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددها (16) بنكاً موزعة على العاصمة عمان، ولغايات تحقيق الدراسة سيتم اختيار عينة مكونة من (16) بنكاً كما يبين الجدول رقم (1).

جدول (1) أسماء البنوك التجارية الأردنية في العاصمة عمان

التسلسل	اسم البنك	الموقع
1.	البنك العربي	عمان
2.	البنك الأهلي الأردني	عمان
3.	بنك القاهرة عمان	عمان
4.	بنك الأردن	عمان
5.	بنك الإسكان للتجارة والتمويل	عمان
6.	البنك الأردني الكويتي	عمان
7.	بنك الاستثمار العربي الأردني	عمان
8.	البنك التجاري الأردني	عمان
9.	البنك الإسلامي الأردني	عمان

عمان	البنك الاستثماري	10.
عمان	بنك المؤسسة العربية المصرفية الأردن	11.
عمان	بنك الاتحاد	12.
عمان	بنك سوسيته جنرال الأردن	13.
عمان	بنك المال الأردني	14.
عمان	البنك العربي الإسلامي الدولي	15.
عمان	بنك الأردن دبي الإسلامي	16.

عينة الدراسة:

أما عينة الدراسة فتكونت من موظفي البنوك التجارية وعددهم (151) موظفاً القائمين على رأس عملهم، تم توزيع (160) استبانة وقد تم استرجاع 151 استبانة على عينة مختارة من البنوك التجارية الأردنية العاملة في العاصمة عمان، وسيعتمد أسلوب المعاينة العشوائية.

العينة الملائمة:

يتم اختيار مفردات العينة الملائمة على أساس الاعتقاد بأنها تمثل مجتمع الدراسة أو لأنها تخدم أغراض الدراسة وعادة ما يتم اختيار هذا النوع من العينات.

أدوات الدراسة:

بعد أن تم تحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها وفرضياتها، قام الباحث بتطوير وصياغة فقرات الاستبانة بما يعكس متغيرات الدراسة واحتوى الاستبيان في صورته النهائية.

متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغير المستقل

يعدّ المتغير المستقل في هذه الدراسة هو "أثر تنظيم المعرفة في فاعلية الأداء" وذلك

وفقاً للأبعاد التالية:

تنظيم المعرفة وتقييمها:

تقييم صلاحية الوثائق السائدة في أنشطة المؤسسات وتحديث المعلومات باستمرار

لضمان التطورات الإدارية وتتقسم عنها العناصر التالية:

توليد المعرفة:

هي عملية تكمن في عقل من يستخدمها. ومن الممكن أيضاً أن يتم توليد المعرفة

وأعني معرفة جديدة وذلك من خلال أقسام البحث والتطوير والتجريب وتعلم الدروس والتفكير

الإبداعي.

تقاسم المعرفة:

يعدّ تقاسم المعرفة من أهم ما تقوم به من التحويل الفعال للمعرفة، وذلك من خلال

المعرفة وفهما بشكل صحيح لكي يصبح قادراً على القيام من خلالها وذلك عن طريق

المشاركة والمعرفة كي تستطيع أن تأخذ مكانها عبر الأفراد والمجموعات وذلك في المنظمات

والوحدات الإدارية.

هيكلية المعرفة:

تعدّ هيكلية المعرفة هي الأداة لتصنيف البيانات والمعلومات وذلك من خلال عدة أنواع

عن طريق أدوات التصنيف، وعليه فإنه يمكن استرجاع هذه المعلومات في الوقت المناسب

وتعدّ هيكلّة المعرفة وما تقوم به من رسم للخرائط، وتخزين واسترجاع المعلومات عناصر مهمة في هيكلّة المعرفة.

ثانياً: المتغير التابع:

فاعليّة الأداء

تعدّ فاعليّة الأداء من المفاهيم التي حظيت بنصيب كبير من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمؤسسة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، ويعدّ المتغير التابع في هذه الدراسة هو فاعليّة الأداء في البنوك التجارية الأردنيّة.

إجراءات الدراسة:

أولاً: المصادر الثانويّة:

يتم الحصول على المعلومات عن طريق الرجوع إلى الكتب والدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة والمقالات والمجلات العلميّة المتعلقة بموضوع الدراسة من أجل إعداد الإطار النظري وكذلك من أجل توضيح المفردات الأساسيّة في البحث وإثراء البحث وسوف يستعين الباحث بالشبكة العنكبوتيّة في الحصول على بعض المعلومات.

ثانياً: المصادر الأوليّة:

يعتمد الباحث في جمع البيانات الأوليّة عن طريق الاستبيان وذلك من خلال توزيعها على البنوك المستهدفة ويستخدم مقياس ليكرت الخماسي في الاستبيان حيث يحتوي على (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) .

والاستبانة هي أداة القياس الرئيسية والمعمول بها في هذه الدراسة لجمع البيانات

لتنغطي جميع متغيرات النموذج، ضمن قسمين رئيسيين وهما على النحو الآتي:

أولاً: شمل القسم الأول عناصر تنظيم المعرفة وتقييمها.

ثانياً: شمل القسم الثاني فاعلية الأداء في البنوك التجارية الأردنية.

صدق أداء الدراسة وثباتها:

صدق الأداة:

عرض الأداة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من أساتذة الجامعات

الأردنية وعددهم (12) محكماً استجاب منهم (11) محكماً لتحكيم الأداة بنسبة (91.7%).

وطلب الباحث من المحكمين إبداء ملاحظاتهم حول الأداة، من حيث ملاءمة محتوى

الأداة من حيث الوضوح، والانتماء للمجال، ودقة الصياغة اللغوية، وما يروونه من تعديلات

وملاحظات لتحسين الاداة .

وبعد تفريغ آراء المحكمين، اعتمد الباحث كل فقرة حصلت على موافقة (9) محكمين،

وهذا ما يشكل ما نسبته (81.8%) منهم.

ثبات الاداة

جدول (2) معامل ثبات الاتساق الداخلي

معامل ثبات الفا	المجال
0.88	توليد المعرفة
0.85	تبادل المعرفة
0.81	هيكل المعرفة
0.90	الدرجة الكلية لادارة المعرفة
0.87	فاعلية الاداء

من الجدول (2) يتضح بأن معامل ثبات الاتساق الداخلي تراوحت ما بين (0.81-

0.90) وأن جميع هذه المعاملات كانت أعلى من 0.70 وهي مناسبة لأغراض الدراسة

الحالية.

التصميم الإحصائي المستخدم في الدراسة:

من أجل الوصول إلى أهداف هذه الدراسة والتي تسعى إلى تحقيقها تم تحليل البيانات لهذه الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) بإجراء التحليلات الإحصائية للبيانات المختلفة بهدف إيجاد مقاييس النزعة المركزية مثل الوسط الحسابي لمجموعة البيانات وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة.
- 2- المتوسط الحسابي وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات (المحاور) والمتوسط الحسابي العام لكل محور، وذلك للإجابة عن الأسئلة من السؤال الأول إلى السؤال الثالث.
- 3- اختبار (ت) للمقارنة بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة وذلك للإجابة عن السؤال الرابع في حالة وجود مجموعتين من المتغيرات المستقلة.
- 4- اختبار (ف) لتحليل التباين الأحادي، للمقارنة بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة وذلك للإجابة عن السؤال الرابع في حالة وجود أكثر من مجموعتين من المتغيرات المستقلة.
- 5- معامل ألفا كرونباخ للثبات.

الفصل الرابع

مناقشة نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

1. المقدمة.

2. عرض بيانات عينة الدراسة

3. اختبار فرضيات الدراسة

المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة المعتمدة، وتم استخدام جداول التوزيع التكراري والنسب المئوية والأوساط الحسابية لتقدير المستويات، والانحرافات المعيارية.

جداول التحليل
يوضح جدول رقم (3)
نتائج الاداء على عينة الأفراد من ذكور وإناث

5.9	9	5 سنوات فأقل	
النسبة المئوية	التكرار	من 6-10 سنة	عدد سنوات الخبرة
62.8	27	من 11-15 سنة	
36.8	56	16 سنة فأكثر	الجنس
2.0	3	المجموع	
99.3	151	المجموع	
2.0	3	18-25 سنة	العمر
16.4	25	26-35 سنة	
61.2	93	36-45 سنة	
19.7	30	45 سنة فأكثر	
99.3	151	المجموع	
7.	1	ثانوية عامة	المؤهل العلمي
34.2	52	دبلوم مهني	
5.3	8	بكالوريوس	
57.9	88	ماجستير	
7.	1	دكتوراه	
7.	1	غيره	
99.3	151	المجموع	
7.	1	إدارة عليا	المستوى الإداري
42.1	64	إدارة وسطى	
56.6	86	إدارة دنيا	
99.3	151	المجموع	

أشار الجدول (3) أن الدراسة التي أجريت على عينة الأفراد كانت 36.8% للذكور و62.5% للإناث. كما تبين بأن أفراد العينة كانت 2.0% من أفراد عينة الدراسة أعمارهم 18-25 سنة و 16.4% من 26-35 سنة و 61.2% من 36-45 سنة و 19.7% 45 سنة فأكثر. أما بالنسبة للمؤهل العلمي فقد كانت نسبة 7.0% للثانوية العامة و نسبة 34.2% لدبلوم مهني و نسبة 5.3% بكالوريوس 57.9% ماجستير و 7.0% للدكتوراه و 7.0% لغير ذلك. أما بالنسبة لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الموقع الوظيفي فقد كان ما نسبته 7.0% للإدارة العليا 42.1% للإدارة الوسطى و نسبة 56.6% للإدارة الدنيا. أفراد العينة لعدد سنوات الخبرة فكانت نسبة 5.9% من 5 سنوات فأقل و نسبة 27.6% من 6-10 سنوات و نسبة 63.8% من 11-15 سنة و نسبة 2.0% لـ 16 سنة فأكثر.

جدول رقم (4)

المتوسط والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال توليد المعرفة في قطاع البنوك التجارية.

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط	توليد المعرفة	رقم
1	مرتفع	0.42	4.87	يمكنني الحصول على معلومات واقتراحات مفيدة من اجتماعات العصف الذهني التي ينظمها البنك	1
2	مرتفع	4.11	4.57	أنا على استعداد لقبول المعارف الجديدة وتطبيقها على المهمات الخاصة بي في البنك عند الضرورة	4
3	مرتفع	0.56	4.36	يمكنني البحث عن المعلومات المتعلقة بالمهمة التي أقوم بها من مصادر المعرفة المختلفة التي يديرها البنك	2
4	مرتفع	0.70	4.23	يتيح لي البنك الفرصة لجمع المعلومات من الإدارات الأخرى	3
	مرتفع	1.4475	4.5075	المتوسط العام	

أشار الجدول (4) إلى أن المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين (4.23 - 4.87) وإن أعلى متوسط للفقرة " يمكنني الحصول على معلومات واقتراحات مفيدة من اجتماعات العصف الذهني التي ينظمها البنك." (4.87)، وإن أدنى متوسط للفقرة " يتيح للبنك الفرصة لجمع المعلومات من الإدارات الأخرى." بمتوسط حسابي (4.23).

جدول رقم (5)

المتوسط والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال تبادل المعرفة في قطاع البنوك التجارية.

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط	تبادل المعرفة	رقم
1	مرتفع	0.50	4.79	الموظفون يحسنون كفاءة العمل داخل البنك من خلال تبادل المعلومات والمعرفة	5
2	مرتفع	0.72	4.38	يتبادل الموظفون بشكل طوعي الخبرة الفردية والدراية و المعلومات و المعرفة مع بعضهم بعضا	1

3	مرتفع	0.76	4.38	الموظفون يتعاونون و يتواصلون على شكل فرق أو مجموعات لتبادل المعلومات والمعرفة داخل البنك	3
4	مرتفع	0.76	4.32	يمكن للموظفين الوصول بحرية إلى غالبية المعلومات، والوثائق والمعرفة داخل البنك	2
5	مرتفع	0.85	4.27	يمكنني الحصول على المعلومات و المعرفة من خلال زملائي و الأفراد الآخرين داخل البنك من أجل القيام بمهامي	4
	مرتفع	0.718	4.428	المتوسط العام	

أشار الجدول (5) إلى أن المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين (4.27 - 4.79) وإن أعلى متوسط للفقرة " الموظفون يحسنون كفاءة العمل داخل البنك من خلال تبادل المعلومات والمعرفة. " (4.79)، وإن أدنى متوسط للفقرة " يمكنني الحصول على المعلومات و المعرفة من خلال زملائي و الأفراد الآخرين داخل البنك من أجل القيام بمهامي " بمتوسط حسابي (4.27).

جدول رقم (6)

المتوسط والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على هيكل المعرفة في قطاع البنوك التجارية.

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط	هيكل المعرفة	رقم
1	مرتفع	0.77	4.39	تساهم عملية سرعة استرجاع المعلومات في تطوير أدائي لعملي داخل البنك	4
2	مرتفع	0.75	4.32	تساهم عملية تدوين (الجمع و التنسيق) المعلومات في تطوير أدائي لعملي داخل البنك	3
3	مرتفع	0.58	4.27	يتم تخزين المعلومات من مصادر عديدة على نحو متكامل و عبر مرجعية تسهل عمليتي الاتصال وصنع القرار في البنك	1
4	مرتفع	0.75	4.24	يتم تخزين المعلومات و تنظيمها في البنك على نحو يجعلها سهلة و سريعة في الحصول عليها	2
	مرتفع	0.7125	4.305	المتوسط العام	

أشار الجدول أن (6) إلى أن المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين (4.24 - 4.39) وإن أعلى متوسط للفقرة "تساهم عملية سرعة استرجاع المعلومات في تطوير أدائي لعملي داخل البنك." (4.39)، وإن أدنى متوسط للفقرة "يتم تخزين المعلومات و تنظيمها في البنك على نحو يجعلها سهلة و سريعة في الحصول عليها." بمتوسط حسابي (4.24).

جدول رقم (7)

المتوسط والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فاعلية الأداء في قطاع البنوك التجارية.

رقم	فاعلية الأداء	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	مقاييس الأداء في البنك محددة بشكل واضح	4.30	0.89	مرتفع	1
2	مقاييس الأداء في البنك مركزة على الأداء الداخلي	4.46	0.83	مرتفع	2
	المتوسط العام	4.38	0.86	مرتفع	

أشار الجدول (7) إلى أن المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين (4.30 - 4.46) وإن أعلى متوسط للفقرة "مقاييس الأداء في البنك مركزة على الأداء الداخلي." (4.46)، وإن أدنى متوسط للفقرة "مقاييس الأداء في البنك محددة بشكل واضح." بمتوسط حسابي (4.30).

الفرضية الرئيسية:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنظيم المعرفة في

فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية.

وتنقسم هذه الفرضية الرئيسية إلى ثلاث فرضيات فرعية:

جدول (8)

نتائج تحليل الانحدار لتنظيم المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية.

ف الجدولية	درجات الحرية	الدلالة (Sig)	ف (F)	معامل التحديد (R ²)	الارتباط (R)
3.84	3	0.00	11.93	0.20	0.44
	147				

أشار الجدول (8) يتضح بأن معامل الارتباط بين تنظيم المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية كانت 0.44 وأن قيمة الإحصائي ف المحسوب لها بلغ 11.93 وهي دالة عند مستوى 0.05 فاقلاً، لذا نقبل الفرض البديل الذي يشير إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنظيم المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية.

الفرضية الفرعية الأولى:

H0a: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لتوليد المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية.

جدول (9)

نتائج تحليل الانحدار لتوليد المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية.

ف الجدولية	درجات الحرية	الدلالة (Sig)	ف (F)	Beta	معامل التحديد (R ²)	الارتباط (R)
3.84	1	0.04	4.26	0.17	0.03	0.17
	149					

أشار الجدول (9) إلى أنه يتضح بأن معامل الارتباط بين توليد المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية كانت 0.17 وأن قيمة الإحصائي ف المحسوب لها بلغ 4.26 وهي دالة عند مستوى 0.05 فاقلاً، لذا نقبل الفرض البديل الذي يشير إلى أنه يوجد أثر ذو

دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتوليد المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية.

الفرضية الفرعية الثانية:

H0b: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لتقاسم المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية.

جدول (10)

نتائج تحليل الانحدار تقاسم المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية.

ف الجدولية	درجات الحرية	الدلالة (Sig)	ف (F)	Beta	معامل التحديد (R ²)	الارتباط (R)
3.84	1	0.00	8.20	0.23	0.05	0.23
	149					

أشار الجدول (10) يتضح بان معامل الارتباط بين تقاسم المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية كانت 0.23 وأن قيمة الإحصائي ف المحسوب لها بلغ 8.20 وهي دالة عند مستوى 0.05 فاق، لذا نقبل الفرض البديل الذي يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تقاسم المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H0c: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لهيكل المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية.

جدول (11)

نتائج تحليل الانحدار لخلق المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية.

ف الجدولية	درجات الحرية	الدلالة (Sig)	ف (F)	Beta	معامل التحديد (R ²)	الارتباط (R)
3.84	1	0.00	28.96	0.40	0.16	0.40
	149					

أشار الجدول (11) يتضح بأن معامل الارتباط بين تنظيم المعرفة في فاعلية الأداء في البنوك التجارية الأردنية كانت 0.40 وأن قيمة الإحصائي ف المحسوب لها بلغ 28.96 وهي دالة عند مستوى 0.05 فاق، لذا نقبل الفرض البديل الذي يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لهيكل المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية.

الفصل الخامس النتائج والتوصيات

تمهيد:

في الفصل السابق عرض الباحث تحليلاً لنتائج الدراسة وتفسيرها مستعياً بالمعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات الاستبانة كما ظهر في الجداول الإحصائية المرفقة لكل نتيجة، بهدف الوصول إلى الإجابات عن أسئلة الدراسة والوقوف على إدراك موظفي البنوك التجارية لأهمية تنظيم المعرفة في إدارتهم، وإدراكهم لمفهوم تقاسم وتشارك المعرفة، وهيكلية المعرفة وخلق المعرفة.

حيث تناول الباحث في هذا الفصل التعليق على نتائج الدراسة والنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحث ثم عرض توصيات الدراسة وآليات تفعيلها.

النتائج والتوصيات:

أولا النتائج الوصفية

أظهرت الدراسة أعلى متوسط حسابي كان للفقرة " يمكنني الحصول على معلومات واقتراحات مفيدة من اجتماعات العصف الذهني التي ينظمها البنك." وإن أدنى متوسط للفقرة " يتيح لي البنك الفرصة لجمع المعلومات من الإدارات الأخرى." بمتوسط حسابي (4.23). وهو يشير إلى درجة شيوع مرتفعة. ويعلل الباحث هذه النتيجة بأن أسلوب العصف الذهني من الأساليب المهمة في الحصول على المعلومات من خلال التفكير الجماعي وإسهام مختلف الموظفين والعاملين في توليد الأفكار والاستفادة من تجاربهم وخبراتهم في العمل، والاشتراك في إيجاد الحلول، لذا يعدّ العصف الذهني من الأساليب المتبعة في خلق المعرفة في البنوك الأردنية. وتتفق هذه النتيجة ضمناً مع قدمة الدوري والعزاوي (2004) حول الإبداع المعرفي.

كما أن أعلى متوسط للفقرة " الموظفون يحسنون كفاءة العمل داخل البنك من خلال تبادل المعلومات والمعرفة."، وإن أدنى متوسط للفقرة " يمكنني الحصول على المعلومات و المعرفة من خلال زملائي و الأفراد الآخرين داخل البنك من أجل القيام بمهامي " بمتوسط حسابي (4.27). وهو يشير إلى شيوع مرتفعة. ويعلل الباحث هذه النتيجة من الوظيفية التي تؤديها تشارك المعرفة، إذ تسهم في تعلم فريق العمل والاستفادة من خبراتهم إذ يشير عطية (2005) بأن تقاسم المعرفة الصريحة يتم من خلال تشارك في الوثائق والبيانات، خلال التفاعل بين الموظفين عبر اللقاءات والبريد الإلكتروني وغير ذلك، أما المعرفة الضمنية فيتم تبادلها من خلال التدريب والتفاعل الاجتماعي المباشر كما وأكد قطر (2005) على درو

تقاسم المعرفة يتم من خلال الجماعات ذات المصالح والإهتمامات المشتركة والتي تبرز بوضوح في جماعات الاهتمام الإلكترونية والمنتديات التي تجمعهم لتبادل الأفكار والبحث عن حلول مبتكرة.

وأن أعلى متوسط للفقرة " تسهم عملية سرعة استرجاع المعلومات في تطوير أدائي عملي داخل البنك."، وإن أدنى متوسط للفقرة " يتم تخزين المعلومات و تنظيمها في البنك على نحو يجعلها سهلة و سريعة في الحصول عليها." بمتوسط حسابي (4.24)، وهو يشير إلى شيوع مرتفعة. ويعلل الباحث هذه النتيجة من خلال ما قدمه (Awad and Ghaziri: 2004: (38-334، فيما يتعلق في هيكل المعرفة المرتبط في فرز، وتنظيم وتقنين وتحليل، والإبلاغ عن المعلومات التي توفر استرجاع المعلومات من احتياجات المنظمة في المستقبل.

وعليه فإن أعلى متوسط للفقرة " مقاييس الأداء في البنك مركزة على الأداء الداخلي."، وإن أدنى متوسط للفقرة " مقاييس الأداء في البنك محددة بشكل واضح." بمتوسط حسابي (4.30)، وهو يشير إلى شيوع مرتفعة. ويعلل الباحث هذه النتيجة من خلال أن فاعلية الأداء تتطلب توفير مؤشرات حول نجاحاته وملائمتها لأهداف المنظمة، وهذا ما تقوم به البنوك في تحديد مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس.

نتائج فرضيات الدراسة :

بلغ معامل الارتباط بين تنظيم المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية كانت 0.44 وهذا الذي يشير إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنظيم المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية. ويتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو فارة، 2004) والذي أكد على دورة إدارة المعرفة في الأداء، وهذا من شأنه أن يتم تفسير من خلال توفر المعلومات يعكس على أداء الموظفين من حيث نوعيته وجودته.

بلغ معامل الارتباط بين توليد المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية كانت 0.17 وهذا يشير إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) توليد المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (حجازي، 2005)، والذي أشار إلى أن توفير المعرفة يرتبط في تطوير الأداء في المنظمات، وهذا من شأنه أن يساهم في إيجاد إجراءات للعمل يمكن أن يستخدمها الموظفون على مختلف مستوياتهم الإدارية .

بأن معامل الارتباط بين تقاسم المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية كانت 0.23 وهذا يشير إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تقاسم المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الملاك والآثري (2002م) واللذان أشارا إلى دور تبادل وتقاسم المعرفة في تطوير فاعلية الأداء المرتفع في المنظمات.

بلغ معامل الارتباط بين تنظيم المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية كانت 0.40 وهذا يشير إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لهيكل المعرفة في

فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية. ويعلل الباحث بأن بناء المعرفة وطريقة تنظيمها واسترجاعها تعمل على تسهيل وتطوير الأداء في المنظمات والمؤسسات الإدارية.

التوصيات:

وعلى ضوء ما سبق يتقدم الباحث بعدد من التوصيات وآليات تفعيلها وهي على النحو

التالي:

1. قيام إدارة البنك بتنمية الثقة لدى العاملين من ذوي المعرفة ودفعهم لتحقيق مستويات عالية في الإنجاز.
2. حسن استثمار المعلومات في مجال تنظيم المعرفة لجعلها ذات قيمة للعاملين وللمستفيدين دون أن تفقد المعرفة أهميتها.
3. جعل التميز في تنظيم المعرفة محور أعمال البنوك التجارية الأردنية لما تحمله من رأس مال فكري منظمي في محور الإدارة والمعرفة.
4. أن تتبنى الإدارات العليا الفكر الاستراتيجي لتنظيم المعرفة، وتعمل على تشجيعها وتطبيقها من خلال البرامج المختلفة.
5. أن تعمل المؤسسات على عقد دورات تدريبية من أجل تنمية قدرات العاملين وتطوير مهاراتهم ومعارفهم.

أولاً: المراجع العربية:

بدوي، أحمد زكي 1984. معجم مصطلحات العلوم الإدارية، القاهرة : دار الكتاب المصري،

ص 24.

حجازي، هيثم (2005)، "قياس أثر إدراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية:

دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء أنموذج لتوظيف

إدارة المعرفة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة العربية للدراسات العليا،

عمان، الأردن.

الدوري، زكريا، العزاوي، بشرى، (2004) "إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع

التنظيمي"، المؤتمر العلمي الرابع، إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن

26-28.

السياني، محمد، (2001)، "الأهمية الاقتصادية المتزايدة لإدارة المعرفة في المنشآت الحديثة،

بحث مقدم للمؤتمر العلمي السنوي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة

فيلاذلفيا، عمان، الأردن.

الطيب، حسن ، 1989. إشكالية الإصلاح والتطوير الإداري، الكويت : دار السلاسل.

العمرى، غسان، (2004)، "الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات إدارة المعرفة لتحقيق

قيمة لأعمال البنوك التجارية الأردنية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة

عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

فارة، يوسف، (2004)، "العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء" المؤتمر العلمي

الرابع، إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 26-28.

القاضي، فؤاد 1992. التطوير التنظيمي كاستراتيجية لإحداث التغيير المخطط، مجلة إدارة الأعمال، العدد 256 ، ص 42.

القطارنة، زياد، (2006)، "مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

الكبيسي، صلاح الدين عواد أريم ٢٠٠٢ م " إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي " رسالة دكتوراه غير منشورة .الجامعة المستنصرية آلية الإدارة والاقتصاد بغداد.

الكبيسي، صلاح الدين، (2005) "إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي: دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.

محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات. - عمان : دار وائل، 2008 الطبعة الثالثة.

المومني، حسان (2005)، "اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العامة في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

نجم، عبود نجم ٢٠٠٥ م إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات . دار الوراق للنشر والتوزيع: عمان.

ثانياً: المراجع الإنجليزية:

- Allen, Verna (٢٠٠٣) the Knowledge Evolution. Butterworth- Heinemann: MA, Boston.
- Allen, Verna (٢٠٠٣) the Knowledge Evolution. Butterworth- Heinemann: MA, Boston.
- Al-Mashari, M.; Zairi, M. and Al-Athari, A., (2002), "An Empirical Study of the impact of Knowledge Management on Organizational Performance", Journal of Computer Information Systems, Special Issue.
- Awad, M.A. ve Ghaziri, H.M. (2004). Knowledge Management. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Prentice Hall.
- Bayyavarapu, bapuji (٢٠٠٥) "Knowledge management Strategies and Firm per for mance". Canada.
- Carpinetti, Lc & Martins, RA. (2001) Continuous Improvement Strategies and prodection Competitive Criteria, Total Quality Management. 12, 281-282.
- Carrillo, Patricia M, Herbert S Robinson, Chimay J Anumba and Ahmed.
- Coakes, Elayne (٢٠٠٣) knowledge management: current Issues and challenges . Idea Group publishing: U.S.A...
- Feng, Kuoching; Chen, Edward T. & Liou, Wenching, (2005), "Implementation of Knowledge Management Systems and firm Performance: An Empirical Investigation", Journal of Computer Information Systems.
- Kleist, V. F., Williams, L., & Peace, A., (2004), "A performance Evaluation Framework for A Public University Knowledge Management System", Journal of Computer Information Systems, spring.
- Lee H. & Choi.B, (2003), "Knowledge Management Enablers, Process and Organizational Performance: An Integrative View and

Empirical examination", *Journal of Management Information Systems*, Vol. (20), No. (1), summer.

M Al-Ghassani, (2003) "IMPaKT: A Framework for Linking Knowledge Management to Business Performance", *Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 1, Issue. 1.

Malhotra, Arvind. & Majchrzak, Ann. (2004). *Marketing Research, An Applied Approach*, European Edition, prentice – Hall.

Malhotra, Yogesh (۲۰۰۰) *Knowledge Assets in the Global Economy: Assessment of National Intellectual Capital*. *Journal of Global Information Management*, July-Sep, ۱ (۳).

Phatak, A.V. & Bhagat, R.S. & Kashlak, R.J. (۲۰۰۰) *International Management*. McGraw: Boston.

Raith, Michael, (2004), "Specific Knowledge and Performance Measurement", University of Rochester and CEPR. January.

Sagsan, M (2006) *A New Life Cycle Model for Processing of Knowledge Management*, 2nd International Conference on Business, Management and Economics in İzmir, Turkey, 2006.

Sharifuddin, et.al, (2004), "Knowledge Management in a Public Organization: A Study on the relationship between Organizational elements and the Performance of Knowledge transfer", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, No.2.

Stettner, Morey (۲۰۰۰) *Skills for New Managers*. McGraw-Hill: U.S.A., Barnes, S., (۲۰۰۲) *Knowledge Management Systems: theory & Practice*. Thomson Learning. Alden Pres. Great Britain: Oxford.

Stewart, T.A (۱۹۹۹) *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. Doublebay Currency: New York.

- Sveiby, k (1997) The New Organizational Wealth Managing and Measuring Knowledge Based Assets. Berrett-Koehler: Germany.
- Sveiby, Karl, and Tom Lloyd (2001) Managing Knowledge Bloomsbury: London.
- Tece, Strategies (2000) For Managing Knowledge Asset the Role Firm Structure and Industrial Context. Long Range Planning. VOL (33) no. (1).
- Thierauf, Robert (2003) Knowledge management Systems for Business. Quorum Books: Westport.
- Wiig, Karl. M (2000) Application of knowledge Management in Public Administration, Paper Prepared for Public Administration of the City of Taipei: Taiwan.
- Yang, j. (2004) Job related knowledge sharing: comparative case study, journal of knowledge management, vol, 8 no.3, and pp.118-126.

الملحق (1) استبانة الدراسة



"أثر تنظيم المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية" دراسة تطبيقية في قطاع البنوك التجارية الأردنية

أعزائي المشاركين:

أنا باحث لدرجة الماجستير في الأعمال الالكترونية في جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.

أقوم حالياً كجزء من بحثي باستقصاء أثر تنظيم المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية ، وأقدر تماماً مشاركتكم الكريمة في هذا البحث والإجابة عن أسئلة هذا الاستبيان والمقصود به جمع المعلومات الخاصة بأثر تنظيم المعرفة في فاعلية أداء قطاع البنوك التجارية الأردنية حيث أن إجاباتكم هامة جداً لإكمال البحث بدقة مع ملاحظة أن كافة الإجابات ستظل طي الكتمان، ولن يتم استخدامها في غير النطاق العلمي للبحث .
أشركم مقدماً على المساعدة.

الباحث

بكر الجبالي

قسم الأعمال الالكترونية

كلية الأعمال

المشرف: د. عاهد الحرايزة

قسم الأعمال الالكترونية

كلية الأعمال

أرجو قراءة السيناريو أدناه باهتمام وعناية وإعطاء رأيكم لدى ملء الأقسام الأربعة التي يشملها هذا الاستبيان حيث تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر تنظيم المعرفة في فاعلية الأداء في قطاع البنوك التجارية الأردنية ، وما هي العناصر المؤثرة في هذا السياق والطريقة التي تؤثر بها في فاعلية الأداء في قطاع البنوك التجارية الأردنية.

					المعلومات، والوثائق والمعرفة داخل البنك	
					الموظفين يتعاونوا ويتواصلوا على شكل فرق أو مجموعات لتبادل المعلومات والمعرفة داخل البنك	7
					يمكنني الحصول على المعلومات والمعرفة من خلال زملائي و الأفراد الآخرين داخل البنك من أجل القيام بمهامي	8
					الموظفين يحسنوا كفاءة العمل داخل البنك من خلال تبادل المعلومات والمعرفة	9
الجزء الرابع: هيكل المعرفة						
					يتم تخزين المعلومات من مصادر عديدة على نحو متكامل وعبر مرجعية تسهل عمليتي الاتصال وصنع القرار في البنك	10
					يتم تخزين المعلومات وتنظيمها في البنك على نحو يجعلها سهلة وسريعة في الحصول عليها	11
					تساهم عملية تدوين (الجمع و التنسيق) المعلومات في تطوير أدائي لعملي داخل البنك	12
					تساهم عملية سرعة استرجاع المعلومات في تطوير أدائي لعملي داخل البنك	13
الجزء الخامس: فاعلية الأداء						
					مقاييس الأداء في البنك محددة بشكل واضح	14
					مقاييس الأداء في البنك مركزة على الأداء الداخلي	15

الملحق (2)

قائمة بأسماء البنوك التجارية الأردنية

اسم البنك	التسلسل
البنك العربي	.1
البنك الأهلي الأردني	.2
بنك القاهرة عمان	.3
بنك الأردن	.4
بنك الإسكان للتجارة والتمويل	.5
البنك الأردني الكويتي	.6
بنك الاستثمار العربي الأردني	.7
البنك التجاري الأردني	.8
البنك الإسلامي الأردني	.9
البنك الاستثماري	.10
بنك المؤسسة العربية المصرفية الأردن	.11
بنك الاتحاد	.12
بنك سوسيته جنرال الأردن	.13
بنك المال الأردني	.14
البنك العربي الإسلامي الدولي	.15
بنك الأردن دبي الإسلامي	.16

الملحق (1)
قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	مكان العمل/ الجامعة
1	الدكتور محمد سليم الشورى	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
2	الدكتور عاهد ساكت الحرايزة	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
3	الدكتور محمد سليمان عواد	إدارة أعمال	جامعة مؤتة