

## ممارسات التعلم التنظيمي واستراتيجية ادارة المعرفة وعلاقتها باداء ادارة المعرفة

### دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في كلية الهندسة – جامعة القادسية

Organisational Learning Practices and knowledge management strategy and their relationship to the performance of Knowledge Management

Analytical study of the opinions of a sample of faculty members in the College of Engineering Al-QadisiyahUniversity

المدرس المساعد هناء جاسم محمد العسكري | كلية الادارة والاقتصاد – جامعة القادسية

Assistant teacher Hanna Jassim Mohammed Al-Askari

College of Administration and Economics Al-Qadisiyah university

[Hnnmmh13@yahoo.com](mailto:Hnnmmh13@yahoo.com)

#### المستخلص :

يهتم البحث الحالي اظهار الدور الذي تلعبه ممارسات التعلم التنظيمي ( التعلم المستمر ، الحوار والمناقشة، تطوير انظمة المشاركة للتعلم ، تمكين العاملين، الاتصال بالبيئة، تشجيع التعاون لفرق التعلم، القيادة الاستراتيجية للتعلم) و استراتيجية ادارة المعرفة ( استراتيجية التوجه نحو النظام، استراتيجية التوجه نحو الافراد) في اداء ادارة المعرفة. اختيرت عينة البحث ب(٦٠) عضو هيئة تدريس لكلية الهندسة – جامعة القادسية – واعتمد البحث على استبانة اعدت من مقاييس جاهزة، وبأستخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية منها معامل الارتباط البسيط لقياس علاقة الارتباط بين المتغيرات واختبار ( T ) لمعرفة معنوية هذه العلاقة، وتحليل الانحدار المتعدد واختبار ( F ) لتحديد معنوية معادلة الانحدار، ومعامل تجزئة كوتمان النصفية وتحليل التباين الاحادي (ANOVA) كما تم استخدام ( R<sup>2</sup> ) لتفسير مقدار تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد، توصل البحث ان البعد الاعلى تأثيراً من ابعاد ممارسات التعلم التنظيمي تمثل في بعد ربط المنظمة ببيئتها وان مستوى الادراك الادنى تمثل في بعد القيادة الاستراتيجية للتعلم، وان تصورات المبحوثين لجميع ابعاد ممارسات التعلم التنظيمي ايجابية وذات ارتباطات عالية مع استراتيجية ادارة المعرفة، كما اظهرت النتائج ان ممارسات التعلم التنظيمي واستراتيجية ادارة المعرفة لها اثر ايجابي على اداء ادارة المعرفة.

#### Abstract:

the current research Interested in show the role played the organizational learning practices (continuous learning, dialogue and discussion, the development of systems to participate for learning, enabling employees, contact the environment, encourage cooperation teams learning, strategic leadership for learning) and knowledge management strategy (system orientation strategic),(Human orientation strategic) in the performance of knowledge management. Selected sample(٦٠) faculty member of the

College of Engineering – University of Qadisiyah – adopted search to identify prepared from measurements ready, and using a variety of statistical techniques including simple correlation coefficient to measure the correlation between variables and test (T) to see the moral of this relationship, and regression analysis Multiple test (F) to determine moral regression equation, the coefficient of segmentation Kautaman midterm and analysis of variance (ANOVA) was also used (R<sup>2</sup>) to explain the amount of the effect of the independent variables in the dependent variable, research found that the dimension of the highest impact of the dimensions of the practices of organizational learning represented in the following link Organization environment and the level of cognition Near represent in after driving the strategy for learning, and that the perceptions of the respondents of all the dimensions of the practices of organizational learning is positive and relevant links with high knowledge management strategy, and the results showed that the practices of organizational learning and knowledge management strategy have a positive impact on the performance of knowledge management

#### المقدمة :

لما كان التعلم يلعب دوراً مهماً في تعزيز قدرة المتعلم على التكيف ومساعدته على التأقلم مع البيئة التي يعيش فيها ليحافظ على وجوده وليحقق الاهداف التي يصبوا اليها كان لزاماً على منظمات الاعمال ان توفر للعاملين فيها فرص تراكم الخبرات من خلال التواصل الخارجي للمنظمات والخبرات العملية الشخصية والعمل الجماعي ، واستخلاص الدروس من الاخطاء التي تحصل في العمل وحتى يمكن تحقيق هذه الاهداف لابد من ربطها برؤية ورسالة ادارة المعرفة وانعكاس اثرها الايجابي على انماط وسلوك الافراد متجسده بعمليات نقل المعرفة باستخدام استراتيجيات التوجه نحو النظام (System oriented strategy) واستراتيجية التوجه نحو الفرد (Human oriented strategy)، وبذلك يتجاوز هدف عملية التعلم بالمحافظة على ما هو موجود والقدرة على التكيف الى تعليماً أبداعياً له القدرة على الاستمرارية والتنافس في ظل بيئة غير مستقرة ، ومما لاشك فيه ان تفاعل التعلم مع إستراتيجية إدارة المعرفة سيسهم في رفع كفاءة وفاعلية اداء ادارة المعرفة . وانطلاقاً من اهمية هذين الموضوعين ودورهما الكبير في أداء إدارة المعرفة ، جاء هذا البحث ليقف على اهم المرتكزات والمفاهيم المتعلقة بممارسات التعلم التنظيمي وإستراتيجية إدارة المعرفة وانعكاس إثرهما على اداء ادارة المعرفة. تم عرض البحث خلال اربعة مباحث : تناول المبحث الأول منهجية البحث، وخصص المبحث الثاني لعرض الجانب النظري لمتغيرات البحث، فيما خصص المبحث الثالث لاختبار الفرضيات واخيراً خصص المبحث الرابع لأهم الاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل إليها.

#### المبحث الاول: منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث : ندرة الدراسات والبحوث التي تناولت ممارسات التعلم التنظيمي واستراتيجية ادارة المعرفة واثرهما على اداء ادارة المعرفة وخاصة في مجال الدراسات العربية الأمر الذي حث الباحثة على فكرة هذا البحث واثناء الموضوع بشيء من التفصيل مركزة بذلك على مشكلة البحث والمتمثلة في هل تؤثر ممارسات التعلم التنظيمي

واستراتيجية ادارة المعرفة على اداء ادارة المعرفة ، واتساقا مع ما تقدم يمكن طرح مجموعة اسئلة توضح مشكلة البحث بالاتي :

- ١- هل ترتبط ممارسات التعلم التنظيمي واستراتيجية ادارة المعرفة واداء ادارة المعرفة بعلاقات ذات دلالة معنوية؟
- ٢- هل تؤثر ممارسات التعلم التنظيمي في اداء ادارة المعرفة ؟
- ٣- هل تؤثر استراتيجية ادارة المعرفة في اداء ادارة المعرفة ؟
- ٤- هل يؤثر كلاً من التعلم التنظيمي واستراتيجية ادارة المعرفة مجتمعةً في أداء إدارة المعرفة؟

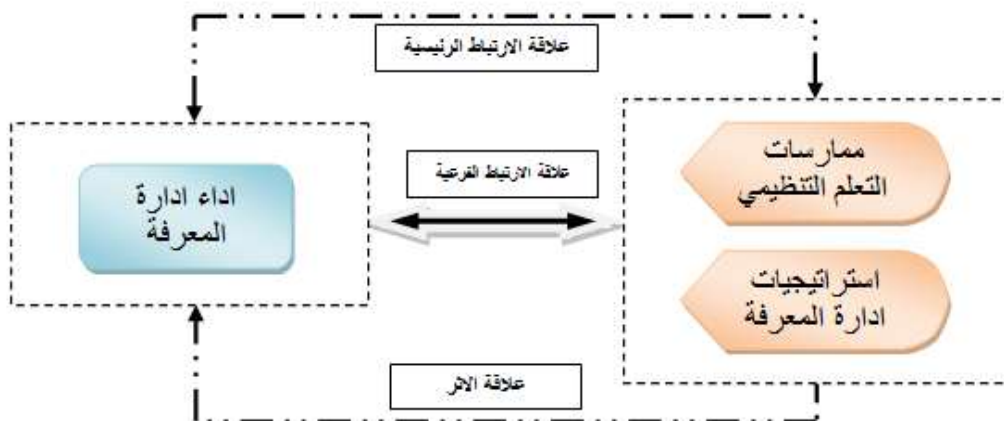
#### ثانياً:اهمية البحث :

- ١- اغناء المكتبة العربية والعراقية بشكل خاص ببحث يعرف بطبيعة العلاقة بين ممارسات التعلم التنظيمي واستراتيجيات إدارة المعرفة وأثرهما الفاعل في أداء إدارة المعرفة وذلك في ضوء النتائج التي سيتوصل إليها البحث والاستفادة منها في مجال التطبيق.
- ٢- تكمن أهمية البحث في محاولة إثارة اهتمام منظمات التعلم ( الجامعات ) في تناول هكذا مواضيع والمتمثلة بممارسات التعلم التنظيمي وإستراتيجية إدارة المعرفة ودورها الفاعل في زيادة قدرة المنظمات بتعزيز موقفها التنافسي في ظل التحديات التي تواجهها منظمات اليوم.

#### ثالثاً: أهداف البحث:

- ١- الكشف عن مستوى ممارسات التعلم التنظيمي وتحديد أولوياتها بالنسبة لعينة البحث ومدى ارتباطها بنوعي إستراتيجية إدارة المعرفة لتوظيفهما في تعزيز أداء إدارة المعرفة
- ٢- اختبار علاقة الارتباط والأثر بين ممارسات التعلم التنظيمي وإستراتيجية إدارة المعرفة كمتغير مستقل وأداء إدارة المعرفة كمتغير تابع .
- ٣- اعتماد منظمات التعلم كركيزة أساسية في تبني مفاهيم حديثة منها إستراتيجية إدارة المعرفة لتعزيز الأداء المعرفي في تلك المنظمات .

المخطط الفرضي للبحث: يبين علاقة الارتباط والاثار بين ممارسات التعلم التنظيمي واستراتيجية ادارة المعرفة واداء ادارة



المخطط

المعرفة .

الفرضي: من اعداد الباحثة

رابعاً: فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى :

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعلم التنظيمي واداء ادارة المعرفة.

الفرضية الرئيسية الثانية :

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية ادارة المعرفة واداء ادارة المعرفة.

الفرضية الرئيسية الثالثة :

توجد علاقة ارتباط متعدد ذات دلالة معنوية بين ممارسات التعلم التنظيمي واستراتيجية ادارة المعرفة ومجموعة واداء ادارة

المعرفة.

الفرضية الرئيسية الرابعة :

توجد علاقة تاثير ذات دلالة معنوية لممارسات التعلم التنظيمي في اداء ادارة المعرفة.

الفرضية الرئيسية الخامسة :

توجد علاقة تاثير ذات دلالة معنوية لاستراتيجية ادارة المعرفة في اداء ادارة المعرفة.

الفرضية الرئيسية السادسة :

توجد علاقة تاثير متعدد ذات دلالة معنوية لممارسات التعلم التنظيمي واستراتيجية ادارة المعرفة ومجموعة في اداء ادارة

المعرفة.

خامساً: مجتمع البحث وعينته:

تألفت عينة البحث من جميع اعضاء هيئة التدريس في كلية الهندسة - جامعة القادسية ، وتم توزيع الاستبانة على جميع

مفردات العينه البالغ عددها ( ٦٨ ) فأسترجعت ( ٦٠ ) وتم استبعاد (٨) لعدم صلاحيتها للتحليل الاحصائي وشكلت

النسبة ب (٨٨%) من اجمالي الاستبانات الموزعة ، وهي نسبة جيدة لتحليل البيانات.

اسلوب جمع البيانات : اعتمدت الباحثة على نوعين من المصادر لجمع البيانات اللازمة لانجاز البحث: النوع الاول : المصادر الثانوية التي تم الحصول منها على نتائج الابحاث والدراسات السابقة. النوع الثاني: الاستبانة ، وقسمت الى ثلاثة اجزاء تناول الجزء الاول ممارسات التعلم التنظيمي والتي اعتمد فيها على استبانة مصممة ومطورة من قبل (Watkins & Marsick ١٩٩٣, ١٩٩٦)، اما الجزء الثاني تناول استراتيجيات ادارة المعرفة والتي اعتمد فيها استبانة مصممة ومطورة من قبل (Choi, ٢٠٠٢)، اما الجزء الثالث تناول اداء ادارة المعرفة والتي اعتمد فيها على استبانة مصممة ومطورة من قبل (Choi, ٢٠٠٢) و (Cheng, ٢٠٠٩).

سادسا: الاساليب الاحصائية : من اجل قياس واختبار فرضيات البحث، تم الاستعانة بمجموعة من الاساليب الاحصائية، وباعتماد البرنامج الاحصائي Spss ٧٢٠ ، واهم الاساليب المستخدمة هي ( ١ ) معامل الارتباط البسيط لقياس نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات البحث (٢) T-test لاختبار معنوية الارتباط البسيط (٣) تحليل الانحدار المتعدد وقد استخدم في قياس التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة مجتمعة في المتغير المعتمد (٤) F-test لاختبار معنوية إنموذج الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة بشكل متفرد ومجموعة على اداء ادارة المعرفة (المتغير المعتمد) (٥) R معامل التفسير ( التحديد) لتوضيح مقدار ما يفسره المتغيرات المستقلة على المتغير المعتمد.

#### المبحث الثاني: الاطار النظري لمتغيرات البحث

#### اولاً : التعلم التنظيمي Organizational Learning

##### أ- مفهوم التعلم التنظيمي :-

يرتبط مفهوم التعلم التنظيمي بأدارة المعرفة ارتباطاً وثيقاً بل ان جملة من الباحثين اكدوا ان التعلم هو احد اهداف ادارة المعرفة وقاعدتها الاستراتيجية (Pallavi, ٢٠١٢: ١٢). وانه مبادرة متطورة وفعاله تمضي قدماً بالمنظمات نحو التوسع والنمو (Langerud, ٢٠١٢: ١٣). ومن منظور استراتيجي للتعلم دور في تحقيق الميزة التنافسية وذلك بزيادة قدرة المنظمة على التكيف مع ظروف البيئة الخارجية بالطريقة التي تمكن من اكتشاف المشكلات المعروفة والمشكلات التي يصعب حلها (Vasconcelos etal, ٢٠٠٧: ٩١).

من هذا المنطلق فان لمصطلح التعلم التنظيمي معانٍ كثيرة وظفها الباحثون على النحو الذي يتوافق مع غاياتهم وتوجهاتهم البحثية وهذا ما يتم ملاحظته بالجدول ادناه.

#### جدول رقم (١) مفهوم التعلم التنظيمي من وجهة نظر بعض الباحثين

ت	اسم الباحث والسنة	المفهوم
١	Argyris, ١٩٧٧: ١١٦	العملية التي تمنح المنظمة فرصة عدم تكرار اخطاء الماضي والعمل على تصحيحها بأعادة هيكلة الاعمال
٢	Schwandt etal, ٢٠٠٠:	نظام من الاجراءات ، الرموز، العمليات والتي تمكن المنظمة من تحويل المعلومات

٤٣	الى معرفة ذات قيمة على المدى الطويل
٣	١٧٣:٢٠٠٢, Chio&Lee اداة مناسبة لتحديد الكيفية التي توظف فيها موارد المنظمة المختلفة بهدف تعزيز كمية ونوعية المعرفة وصولاً للنتائج المرغوبة.
٤	٢١٦:٢٠٠٢, Decenzo مفهوم حركي يعكس الطبيعة التحفيزية على المستوى المنظمي او الشخصي والذي عادة ما يستند على التغذية العكسية.
٥	٤٣:٢٠٠٣, Von تطورات متزايدة على نحو الامثلية ونظام معرفي للاعمال عند حدوث التوافق بتقديم الملاحظات والاحداث.
٦	٥١٤:٢٠٠٦, Weick مفهوم يتعلق بمستوى يقضه العامل وادراكه للاحداث والمعارف الجديدة وقدرته على الابداع والخلق.
٧	٧٩٧:٢٠٠٧, Kane etal عملية ديناميكية اجتماعية تهدف خلق معارف جديدة وتحويلها الى حيث الحاجة لها بأعتماد آليات التواصل والتفاعل والتعاون.
٨	٢٨٧:٢٠٠٨, نجم انتقال المعرفة والخبرة بطريقة التبادل والتفاعل والتشارك بين طرفين في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي الى الجانب اللارسمي ومن النقل الآلي الى التفاعل الانساني.
٩	٩٨:٢٠٠٩, الحكيم واخرون نظام يشمل الرؤية والاستراتيجية والثقافة والقيم والقيادة والهيكل والانظمة والعمليات.
١٠	٢٢:٢٠١٠, Chi عملية اكتساب وتكامل وتنمية لموارد وقدرات المنظمة تحقيقاً للفاعلية.
١١	٨٠٤:٢٠١١, Senior etal التغيير في حدود وامكانات السلوك باستخدام تقنية التصور الفسيولوجي لدراسة وتعلم الافراد وتكيفهم مع الظواهر التنظيمية .
١٢	١٣٣:٢٠١١, Jashapara تحسين الانشطة التنظيمية من خلال العمليات المعرفية والفهم لضمان الاستمرارية.
١٣	٣٩٤:٢٠١٢, Rivera etal مجموعة الدروس التي يمكن تعلمها من كل تجربة باكتساب الخبرات العملية.
١٤	٢٠١٣, Idowu الاستشعار عن بعد ويحدث عند ملاحظة الاحداث ذات الصلة بـ( التغييرات، التكنولوجيا، الروح المعنوية، اجراءات المنافسة) في البيئة الداخلية والخارجية.

المصدر: إعداد الباحثة وفقاً للمصادر اعلاه

بعد مراجعتنا لادبيات التعلم التنظيمي فإن عدد من المفكرين والباحثين قد حددوا مفهوم التعلم التنظيمي كنظام يشمل الرؤية والاستراتيجية والثقافة والقيم والتمكين والانظمة والاتصال بالبيئة بما يشكل مجموعها ما يدعى "ممارسات التعلم التنظيمي".

وقد اشار ( السالم، ٢٠٠٩:٦٩) الى جملة خصائص للتعلم التنظيمي لخصها بمايلي:

- ١- انه عملية مستمرة تحدث تلقائياً كجزء من نشاط وثقافة المنظمة.
- ٢- يعتبر وجود رؤية مشتركة بين اعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة عنصراً أساسياً في عملية التعلم.
- ٣- هو عملية تتضمن عدد من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة ثم الوصول الى هذه المعلومات وتفكيحها للاستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية في اطار ثقافة المنظمة.

- ٤- هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية.
- ٥- يحقق التعلم النتائج المرغوبة اعتماداً لدعم الادارة العليا.
- وخص (٢٢:٢٠١٠، Chi) التعلم التنظيمي بـ :
- ١- يُمثل التعلم تقييماً لنجاحات واخفاقات العمل المنظمي .
- ٢- هو تسجيل للحدوث والدروس المستفادة لتمكين العاملين بكونها عمليات ملموسة تتاح فيها المعلومات لجميع العاملين.
- ٣- التعلم داخل المنظمات ينبع من شرطين اولهما ان التعلم يأخذ مكاناً عندما يتم انجاز الاعمال المخطط لها، وثانيهما التحقق من إنجاز الاعمال المخطط لها ومعرفة اسباب عدم المطابقة واسباب الانحراف.
- ٤- تدرج عملية التعلم بخمسة مراحل تبدأ بـ ( التحضير للتعلم، تبادل المعلومات، اكتساب المعرفة والممارسة، نقل المعرفة والتكامل، المسؤولية والانجاز).
- ٥- عملية تحسين وتطوير مستمر من خلال المبادرات الجديدة.

#### ب- ممارسات التعلم التنظيمي

للتعلم التنظيمي دور في تحفيز المعرفة ويمكن التعبير عنه بالادراك والسلوك متضمناً معرفة ضمنية وصریحة، اي الجزء الروتيني المخزون بالذاكرة التنظيمية او المخزون في مستودعات الافراد (Argote et al., ٢٠١١: ١١٢٤).

وتختلف ممارسات التعلم باختلاف مستوى اليقظة والادراك للحدوث والمعارف الجديدة والقدرة على الخلق والابداع (Weick et al, ٢٠٠٦: ٥١٤). وتشمل تلك الممارسات عمليات حوارية واستدلال منطقي متضمن المقارنه بين الحالات والملخصات ذات المباديء المشتركة (Tsoukas, ٢٠٠٩: ٩٤١). وتظهر ممارسات التعلم بمستوى منخفض عندما تكون الاعمال رتيبة وهكذا بالصعود كلما زادت الاعمال على غير عاداتها الرتيبة والتحول من الشأن الاجرائي الى الشأن التلقائي المحفز على الابداع (Levinthal et al., ٢٠٠٦: ٥٠٢). وبالترتيب الذي اعتمد من قبل (Watkins&Marsick, ١٩٩٣; ٢٠٠٣). اعتمدت سبعة ابعاد كممارسات للتعلم التنظيمي، وكلما اتجهت عملية التعلم من الاعلى الى الاسفل استندت على الخبرة (تعلم على مستوى فردي)، بينما اذا اتجهت من الاسفل الى الاعلى اعتمدت تفاعلات اجتماعية واتصال بالبيئة (تعلم على مستوى جماعي) وحدوث التكامل بين المستويين يحقق تعلماً على مستوى تنظيمي (Senior et al., ٢٠١١: ٨٠٤). ويتعامل التعلم مع الطبيعة النظامية للمعرفة (الوثائق الرسمية) ضمن المحيط المنظمي، ومع المعرفة الضمنية بأعتماد الفرد رمزاً للتعلم الجماعي (Kane et al., ٢٠٠٧: ٧٩٩). وبأمتلاك المنظمة لممارسات التعلم التنظيمي يعني ان لديها مهارات تمكنها من نشر معرفتها وتغيير مواقفها بتوفر فرص التعلم الذاتي (Naqvietal, ٢٠١١: ٦٨).

- ١- التطور المستمر لفرص التعلم : يشير هذا البعد لفرص التعلم والتدريب المتطورة للعمل الريادي.

- ٢- تشجيع المناقشة والحوار : يعتمد هذا البعد على مهارات التفكير للتعبير عن الآراء والقدرة على الاستماع وبعتماد الثقافة المتجه نحو التغيير لدعم الاستجابات وردود الافعال وكسب الخبرات.
  - ٣- تشجيع التعاون وفرق التعلم : يتم الوصول الى طرق مختلفة في التفكير تعود لفرق العمل ومجموعات العمل التعاونية.
  - ٤- تطوير نظم التعلم والمشاركة : انشاء نظم تعمل على اكتساب وتشارك الخبرات والتوافق بين المهام التنظيمية والعوامل المساندة لها كالاستراتيجية والثقافة والهيكل.
  - ٥- تمكين الافراد من رؤية مشتركة : تشير الى اشتراك اعضاء المنظمة في مسؤولية وضع وتنفيذ الرؤية المشتركة لصنع القرار ودفع الافراد للتعلم ومعرفة المزيد عن اعمالهم.
  - ٦- ربط المنظمة بالبيئة : تشير الى الوسائل والطرق المستخدمة في التواصل مع مختلف فئات المتعاملين داخل وخارج المنظمة.
  - ٧- القيادة الاستراتيجية للتعلم: مجموعة مهارات المدراء والتشارك بالافكار واحداث التغيير في المنظمة والتكيف معه وصولاً للاعتراف والتميز وتغيير سلوك العاملين (Sahaya, 2012:99).
- وتحمل تلك الممارسات مجتمعة مجموعة مداخل لفهم واستيعاب التعلم التنظيمي في المنظمات ( Ogunsiji, 2013 ) : (٤٦):

- ١- مدخل معرفي : يشير للتحويل من معرفة فردية وجماعية الى معرفة تنظيمية
- ٢- مدخل سلوكي : ينطوي من تطبيق عملية التعلم الى التوجه نحو السلوك المرغوب
- ٣- مدخل فني : يهدف لمعالجة وتفسير المعلومات داخل وخارج المنظمة
- ٤- مدخل اجتماعي : يعبر عن ممارسات التعلم بانها حالة غير منفصلة وتفاعل اجتماعي

## ثانياً: إستراتيجية إدارة المعرفة Knowledge Management strategy

### أ- مفهوم إستراتيجية إدارة المعرفة :-

انه من البديهيات ان تدمج استراتيجية ادارة المعرفة ضمن استراتيجية المنظمة كوسيلة حديثة وفعالة لتحقيق النتائج التي تصبوا إليها منظمات اليوم، غير ان الممارسات المعرفية واداراتها تختلف من منظمة لآخرى وتعمل المنظمات الى تبني مجموعة من استراتيجيات وسياسات مختلفة في ادارة معرفتها بحسب اختلاف الاهداف المرسومة وطبيعة عمل المنظمة والمدخل الذي تتبناه. وفي هذا الاطار يشير (Kasten, 2009:38) الى استراتيجية ادارة المعرفة كونها مجموعة من المبادئ والفلسفات توجه أنشطة المنظمة الى خزن وتطوير واستخدام المعرفة. كما وصفها (Zack, 2002:271) على انها خطة عالية المستوى تصف وتحدد العمليات والأدوات والبنية التحتية (التنظيمية والتكنولوجية) المطلوبة لادارة الفجوات المعرفية. في حين يؤكد (Chio et al., 2002:173) كونها الادارة المناسبة لتحديد الكيفية التي توظف فيها موارد المنظمة لتعزيز كمية ونوعية المعرفة وصولاً للنتائج المرغوبة. مع المساهمة في خلق تناسق بين موارد المنظمة



وقدراتها المعرفية (Zack, 1999: 125). وفي اشارة من (Herdy, 2011: 141) بضرورة توفير انظمة تشارك معرفي وتعزيز شبكات التعلم بأعتماد قصص وتجارب الاخرين وجعلها موضع اهتمام ومن اولويات التغيير. وركز (Wen, 2008: 828) على ضرورة تحقيق الموائمة بين استراتيجيات ادارة المعرفة واستراتيجية المنظمة. وتختلف منظمات الاعمال في اعتمادها لاستراتيجية ادارة المعرفة المناسبة فقد اشار (Nikabadi, 2012: 56) الى ان استراتيجية ادارة المعرفة تتجسد في استراتيجية حفظ واستراتيجية مغامرة وبالموائمة بين الاستراتيجيتين يمكن الحصول على الامثليه في الاداء.

وحدد (Schulz et al., 2001: 139) اربع استراتيجيات هما :

الاستراتيجية الترميز (codification strategy)، اي الاعتماد على المعرفة الضمنية المحولة الى معرفة صريحة. الاستراتيجية الضمنية (Tacitness strategy)، اي الاعتماد على المعارف الضمنية كما هي، الاستراتيجية المركزة لادارة المعرفة (Focused knowled Management Strategy)، اي الاعتماد على جميع المعارف المرمزة، الاستراتيجية غير المركزة لادارة المعرفة (unfocused knowledge Management Strategy)، اي الاعتماد على المعرفة المرمزة. وركز (Story et al, 2010: 397) ان استراتيجية ادارة المعرفة تعتمد في طبيعة عملها على بعدين لخصهما:

١- التركيز : الذي يشير الى الاستراتيجية المستندة الى معرفة ضمنية او معرفة صريحة.

٢- المورد المعرفي : اي اتباع المعرفة الداخلية او المعرفة الخارجية.

والجدول رقم (٢) لـ (Chio et al., 2010) يشير فية الى ابعاد استراتيجية ادارة المعرفة.

جدول رقم (٢) ابعاد استراتيجية ادارة المعرفة

التركيز على اكتساب المعرفة من الخبراء والزملاء.	معرفة ضمنية	التركيز
التركيز على شبكات التواصل والمحادثات الخارجية التركيز على اكتساب المعرفة من شخص - شخص.	معرفة صريحة	
التركيز على اداء الوثائق	معرفة صريحة	المورد المعرفي
اكتساب المعرفة وتوثيقها والتشارك بها بأعادة الأستخدام.	معرفة داخلية	
الثقة بين المنظمات للحصول على المعرفة	معرفة داخلية	المورد المعرفي
التركيز على استخدام المعرفة المشتركة لخلق المعرفة الجديدة.	معرفة داخلية	

معرفة خارجية	التركيز على اكتساب المعرفة من العملاء. اكتساب المعرفة من خلال النقابات.
--------------	--

المصدر (Chio etal., ٢٠١٠ : ٤٠٣)

وبالرغم من تعدد استراتيجيات ادارة المعرفة إلا أن معظم الدراسات في هذا المجال تركز على بعدين هما استراتيجية التوجه نحو النظام (system Oriented strategy) واستراتيجية التوجه نحو الافراد ( Human Oriented strategy).

وان كلا الاستراتيجيتين تعتمدان على المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية حيث تتعامل استراتيجية التوجه نحو النظام مع الطبيعة النظامية للمعرفة اما استراتيجية التوجه نحو الافراد فتركز على خلق واستغلال كل معرفة جديدة من قبل المنافسين (Choi etal., ٢٠١٠ : ٤٤).

والجدول رقم (٣) يوضح وجهات النظر المختلفة لجملة من آراء الباحثين حول استراتيجية التوجه نحو النظام والتوجه نحو الافراد.

جدول رقم (٣) مفهوم استراتيجية التوجه نحو النظام واستراتيجية التوجه نحو الافراد

ت	اسم الباحث والسنة	استراتيجية التوجه نحو النظام	إستراتيجية التوجه نحو الأفراد
١	Hansen, ١٠٩ : ١٩٩٩, etal, ١١٠ -	تدوين المعرفة المكتسبة لبناء قاعدة معرفية بمحتوى رسمي، وهدفها التعلم من الماضي لحل المشاكل الحالية والسعي وراء الشكليات الدقيقة وادخال التجارب كوئائق رسمية	تضيف للمنظمة حلول واقعية تمكنها من المنافسة، وتعني تواصل بين العاملين في اطار منظمي يسمح بتبادل الافكار والخبرات وبناء شبكة اجتماعية ومدخل ابداعي - فردي للمهام المعقده ذات الحلول الخاصة
٢	MCElroy, ٢٠٠٠ : ٤١	معالجة المشكلة على جانب العرض للمدفوعات وكثيراً ما يتم المشاركة في تنفيذ الحلول التكنولوجية بأعتماد مستودعات المخازن، ادارة الوثائق	تجاهل المدخل التقني والتوجه نحو العملية والتي يحركها جانب الطلب والمبادرات وهذا يتطلب تجاوز تدوين المعرفة المصممة لتسهيل خلق المعرفة الجديدة والبيئة المحفزة للابداع
٣	Earl, ٢٠٠١ : ٢١٥	تسمى بأقتصاد الاستثمار ويقوم على اعادة استخدام المعرفة مرات عدة	تسمى باقتصاد الخبرة من خلال توجيه خبرة الفرد الى الاخرين الاقل خبره
٤	Von, ٢٠٠٣ : ٦٦	مدخل الوثائق - الافراد يمكن من	تركز في عملها على الحوار والعصف

	اعادة استخدام المعرفة	الذهني وتمير الافكار من فرد - فرد
٥	Scheepers etal., ٢٠٠٤: ٢٠١	مدخل مركزي يركز عمله على الاستخدام الناجح لمستودعات المعرفة التقنية العكسية من خلال عمليات التشارك بالمعرفة الضمنية
٦	الكبيسي، ٢٠٠٥: ١٠٠	تصلح للمنظمات المصنعة للمنتوج حسب الطلب او المشاريع الاعتيادية التي يمكن الاستفادة فيها مما تم ممارسته عالية او المشروعات الفريدة ذات الحلول الفريدة
٧	Hsieh, ٢٠٠٧: ١٧٩	اكتساب المعرفة الخارجية والتشارك بطرق رسمية غير رسمية
٨	Jennex, ٢٠١١: ١٩٥	اطلقت على هذه الاستراتيجية مسميات مثلت محور عمل الاستراتيجية منها: نموذج الشبكات المجتمعية، مدخل العملية، نموذج الاستقلالية، المدخل التعاوني، معرفة تنظيمية- اجتماعية

المصدر: اعداد الباحثة وفقاً للمصادر اعلاه

ان تحقيق التوازن بين استراتيجية التوجه نحو النظام واستراتيجية التوجه نحو الافراد من شأنه احداث قيمة استراتيجية تأتي على شكل قرارات تصاغ بافضل الطرق او خلق للافكار الابداعية والتي تنعكس على اداء ادارة المعرفة ( Liefa etal., ٢٠١١: ٣٠٤١).

ويرى (Kannika, ٢٠١١: ٥٥٣) ان التوازن بين الإستراتيجيتين يأتي بأمر عدة منها:-

١- التركيز على نقل المعرفة (الضمنية والصريحة).

٢- التوجه نحو العقلية المتفتحة.

٣- المعرفة ذات القيمة المتكاملة.

ب- اهمية استراتيجية ادارة المعرفة:

ان اكثر الاصول قيمة في منظمات القرن الحادي والعشرون هم المعرفة وعمال المعرفة وضمن هذا السياق، اصبحت قدرة المنظمة على استثمار اصولها المعرفية اكثر حسماً من قدرتها على الاستثمار وادارة اصولها المادية، ومن اجل ان تكون المنظمات ناجحة في استثمار اصولها المعرفية يجب ان يحصل تطابق بين مهمة اهداف المنظمة واستراتيجية ادارة المعرفة (Kim et al., ٢٠٠٣: ٢٩٧). وأشار (Tiwana, ٢٠٠٠: ١٠٣) على وجود رابط ومنسق واضح بين استراتيجية ادارة المعرفة واستراتيجية الأعمال، وعلى واضعي الاستراتيجيات وهم (مدراء العمل الاستراتيجي ومدراء المعرفة) تدوين الملاحظات فيما يتعلق بالتأثير الاساسي للمعرفة في دمج الاستراتيجيات بالنجاح المنظمي، فضلاً عن ذلك تحتاج المنظمات الى ضمان ان تكون استراتيجية ادارة المعرفة لديها وبرنامجها المعرفي متناسبين مع اساليبها التكنولوجية وثقافة التعلم. و اضاف (Snyman et al., ٢٠٠٤: ٢١٦) ان استراتيجية ادارة المعرفة تعمل كأطار عمل في المنظمات يساعد على ادارة المبادرات الجديدة التي تستهدف تعليمة الموجودات غير الملموسة للمعرفة، كما تحدد العمليات والتقنيات المطلوبة لتدفق المعرفة بفاعلية، مع ذلك فان ادارة المعرفة لن تدار بموازاة ادارة استراتيجية الاعمال بل يجب ان تكون جزءاً متمماً وفي حال العكس لن تنجح استراتيجية ادارة المعرفة في تحقيق الاهداف المادية الملموسة. وينبغي ان تعكس استراتيجية ادارة المعرفة في عملها استراتيجية تنافسية، بخلق قيمة للعملاء والزبائن داعمة لنموذج اقتصادي يمكن افراد المنظمة في المشاركة بنقل تلك القيمة (البغدادي واخرون، ٢٠١٠: ٢٨٦).

أما (Carrillo et al., ٢٠١١: ٩) لخص الحاجة للإستراتيجية إدارة المعرفة بالاتي:

١- ادراك أهمية دور ادارة المعرفة على الهيكل التنظيمي وممارسات الاعمال سواء في المنظمات الحقيقية او الافتراضية.

٢- صياغة استراتيجية ادارة المعرفة بطريقة استباقية تتجاوز الثقافة الحالية.

٣- تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لتلائم مع تفاصيل ادارة المعرفة وبطريقة يتحقق منها النجاح المنظمي.

**ثالثاً: ممارسات التعلم التنظيمي واستراتيجية ادارة المعرفة Knowledge Management strategy  
organizational Learning and**

تساعد عملية التعلم في خلق ونشر المعرفة بين افراد المنظمة مما يحسن من تفاعل الافراد بعضهم مع بعض ويدفع نحو ايجاد الحلول وتحديد الاهداف بطريقة استراتيجية تُمكن بالنظر الى فوق ماهو معروف وخلق الحلول الجديدة بمشاركة المعرفة الضمنية والصريحة على حد سواء (Joudah, ٢٠١٣: ٢١٧). كما يمكن اعتبار نشاطات التعلم بمثابة معيار يتم تنفيذه على انواع مختلفة من التدريبات في المنظمة وبهذه الطريقة سيحسن من عمليات الاتصال والتعاون والتبادل الحر للأفكار والآراء (Walid, ٢٠١١: ٦٥). وتنعكس ممارسات التعلم بالمرحلة المعرفية من تولد الافكار الجديدة باستخدام نظم المعلومات، اما مرحلته السلوكية فتظهر بالاستيعاب وتقبل حوارات الطرف الآخر وصولاً لتغيير السلوك (Herdy, ٢٠١١: ٢٨).

وقد اشار (Campbell et al., ٢٠٠٨: ٢٨) ان مكون استراتيجية ادارة المعرفة ماهو إلا:

١- الافراد (ثقافة تنظيمية، سلوك، مهارات).

٢- العملية (الهيكل).

٣- التكنولوجيا.

وتظهر حاجة المنظمة للعمليات والتكنولوجيا ودورها الكبير في دعم استراتيجية ادارة المعرفة كدورة حياة للمعرفة تغطي فيها كلاً من المعرفة الترميزية ( استراتيجية التوجه نحو النظام) او تلك المعرفة التي تتواجد داخل العقول ( استراتيجية التوجه نحو الافراد)، بالتالي فالتعلم يمثل قاعدة تضم في داخلها كلاً من نتائج الاعمال والتغييرات المعرفية، ويظهر فشل المنظمات التي لا تجعل من التعلم قاعدة لها لمواكبة التغييرات ويتجلى ذلك الفشل في مجالاتها الاستراتيجية بأستناد قوة العمل الاستراتيجي على قوة ادارة المعرفة التحليلية والمهارات الابداعية (١٣:٢٠٠٢، Martinette).

#### رابعاً : أداء ادارة المعرفة : Knowledge Management performance

من الضروري تحديد فشل او نجاح اداء ادارة المعرفة في المنظمات بأعتماد عدد من المؤشرات المالية وغير المالية (Allen et al., ٢٠٠٢: ١١٥). والمؤشر المالي لاداء ادارة المعرفة هو مدى أستفادتها من الاصول المعرفية في زيادة ارباحها وخفض التكاليف (٦٧: ٢٠٠٣، Kalling). وتشمل تلك المؤشرات البيانات المالية المتمثلة بالعائد على الاستثمار، والعائد على الموجودات، وصافي القيمة الحالية وغيرها من الادوات المالية (١٢-٤: ٢٠٠٥، Chen et al.). اما مؤشرات غير المالية فتعتمد على تحسين علاقات العمل والتي تعود برضا العملاء ورضا العاملين وتحسين جودة الخدمات والمنتجات، علماً ان المؤشرات غير المالية من الصعوبة قياسها وتتطلب آلية محددة واقترح (Chen et al., ٢٠٠٩: ٨٤٤) بضرورة التوازن كمدخل لقياس ادراة المعرفة ويعتبر اسلوب التوازن احد طرق تقييم اداء ادارة المعرفة بالتحقق من الفجوة بين الاداء المطلوب والاداء الحالي، ان هذا الاسلوب والذي تم تطويره من قبل (Kaplan&Norton, ١٩٩٢) والمتضمن مقاييس مالية وغير مالية مع تصنيف الاداء الى اربعة ابعاد منها (المالية، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) وان كل بعد من الابعاد يقيس اداء ادارة المعرفة في حقل معين من المنظمة (Chen et al., ٢٠٠٥: ١٢). ويظهر دور مؤشرات اداء ادارة المعرفة في تحسين قدرة المنظمة خلال عمليات استقطاب وتدريب وتطوير قدرات العاملين ببرامج تعليم مستمر (٦٩: ٢٠١٠، Storey et al.). وأشار (Nicola et al., ٢٠١١: ٥٠٤) ان أبعاد أداء إدارة المعرفة تتحدد ب :

١- الاداء المالي والذي يشمل اداء السوق (الربحية، النمو، رضا العملاء).

٢- عملية الاداء (الجودة، الكفاءة).

٣- القدرات الفردية (التأهل، التعليم المستمر، الابداع).

وفي دراسة أجراها (Ogunsiji et al., ٢٠١٣: ٤٨) عكس فيها اسهامات التعلم واستراتيجية ادارة المعرفة في ادارة العقل البشري وتحويل الانتاج الفكري الى مجموعة خدمات من خلال تفاعلات اجتماعية او معرفة ترميزية للتحويل الى مهارة تنفيذية حاسمة تصل للتنافسية.

المبحث الثالث: اختبار نموذج البحث وفرضياته.

قياس ثبات الاستبانة

لقد تم استخدام مقياسين لغرض معرفة مدى ثبات الاستبانة وهما معامل الفا كرونباخ وتجزئة كوتمان النصفية التي تبين قيمهما في الجدول ادناه بان هناك ثباتا ومصداقية لفقرات الاستبانة اذ بلغت قيمة معامل الفا كرونباخ لممارسات التعلم التنظيمي (٠.٩٥) وبعده فقرات مساوي الى (٢١) بينما بلغت قيمة معامل تجزئة كوتمان النصفية (٠.٨٨) وبلغت قيمة معامل الفا كرونباخ لاستراتيجيات ادارة المعرفة (٠.٨٢) وبعده فقرات مساوي الى ٨ بينما بلغت قيمة معامل تجزئة كوتمان النصفية (٠.٦٢) وبلغت قيمة معامل الفا كرونباخ اداء ادارة المعرفة (٠.٨٨) وبعده فقرات مساوي الى (٥) بينما بلغت قيمة معامل تجزئة كوتمان النصفية (٠.٧٦) اما فقرات الاستمارة الكلية فقد بلغت قيمة معامل الفا كرونباخ لها (٠.٩٤) وبعده فقرات مساوي الى (٣٤) بينما بلغت قيمة معامل تجزئة كوتمان النصفية (٠.٨٣) وهذه القيم تدعونا الى قبول المعلومات التي افرزتها استمارة الاستبيان وبالتالي استخدام فقراتها لغرض البحث.

جدول رقم (١) قياس ثبات الاستبانة

تجزئة كوتمان النصفية		الفا-كرونباخ		عدد الفقرات		المحور				
٠.٨٣	٠.٧٨	٠.٩٤	٠.٨٧	٣٤	٣	٢١	التطوير المستمر لفرص التعلم	ممارسات التعلم التنظيمي	الكلية	
	٠.٨١		٠.٩٠		٣		تشجيع المناقشة والحوار			
	٠.٦٢		٠.٧٧		٣		تشجيع التعاون وفرق العمل			
	٠.٦٠		٠.٧٢		٣		تطوير نظم التعلم والمشاركة			
	٠.٧٥		٠.٧١		٣		تمكين الافراد من رؤية مشتركة			
	٠.٦٦		٠.٨٧		٣		ربط المنظمة بالبيئة			
	٠.٧٦		٠.٨٦		٣		القيادة الاستراتيجية للتعلم			
	٠.٦٥		٠.٧٦		٤		استراتيجية التوجه نحو النظام			استراتيجيات ادارة المعرفة
	٠.٦٩		٠.٨٠		٤		استراتيجية التوجه نحو الافراد			
	٠.٧٦		٠.٨٨		٥		اداء ادارة المعرفة			

التحليل الاحصائي لمتغيرات البحث :

ممارسات التعلم التنظيمي:

يبين الجدول رقم (٢) في ادناه الاحصاءات الخاصة بالتكرارات ونسبها لمحور ممارسات التعلم التنظيمي بشكل عام :

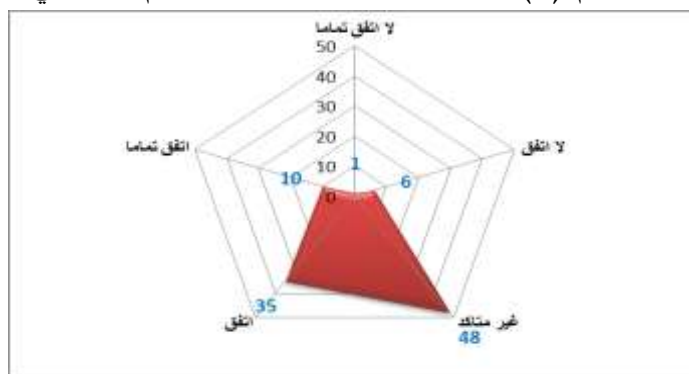
جدول رقم (٢) التكرارات ونسبها لممارسات التعلم التنظيمي

لا اتفق تماما	لا اتفق	غير مؤكد	اتفق	اتفق تماما	التكرارات
١٤	٧٧	٥٩٩	٤٤٥	١٢٥	

النسبة%	١	٦	٤٨	٣٥	١٠
---------	---	---	----	----	----

اذ نلاحظ ان اتجاه اجابات الاشخاص الذين شملتهم الدراسة يميل نحو الاتفاق وعدم التاكيد لجميع فقرات المحور ان عدد الاجابات الكلي يساوي عدد الفقرات (٢١) مضروبا في حجم العينة (٦٠) حيث كانت النسب الاعلى عند هاتين الاجابتين وهذا ما يوضحه ايضا الشكل في ادناه الذي يبين ان تجمع قيم اتجاه الاجابات تقع في منطقة الاتفاق وعدم التاكيد.

شكل رقم (١) اتجاه الاجابات لممارسات التعلم التنظيمي



### استراتيجية ادارة المعرفة

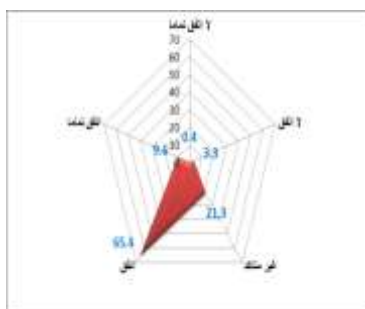
يبين الجدول رقم (٣) في ادناه الاحصاءات الخاصة بالتكرارات ونسبها لمحور استراتيجية ادارة المعرفة بشكل عام :

جدول رقم (٣) تكرارات استراتيجيات ادارة المعرفة

لا اتفق تماما	لا اتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق تماما	
٢	١٦	١٠٢	٣١٤	٤٦	التكرارات
٠.٤	٣.٣	٢١.٣	٦٥.٤	٩.٦	النسبة

اذ نلاحظ ان اتجاه اجابات الاشخاص الذين شملهم البحث يميل نحو الاتفاق لجميع فقرات المحور (ان عدد الاجابات الكلي يساوي عدد الفقرات (٨) مضروبا في حجم العينة (٦٠) حيث كانت النسب الاعلى عند هذه الاجابة وهذا ما يوضحه ايضا الشكل في ادناه الذي يبين ان تجمع قيم اتجاه الاجابات تقع في منطقة الاتفاق.

شكل رقم (٢) اتجاه الاجابات الاستراتيجيات ادارة المعرفة



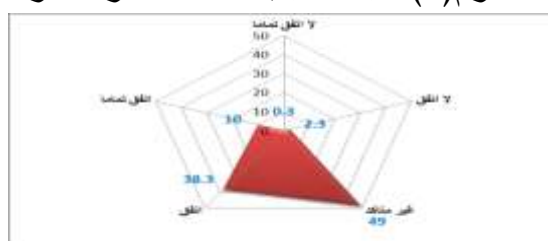
### اداء ادارة المعرفة:

يبين الجدول رقم (٤) في ادناه الاحصاءات الخاصة بالتكرارات ونسبها لمحور اداء ادارة المعرفة بشكل عام :  
جدول رقم (٤) تكرارات اداء ادارة المعرفة

لا اتفق تماما	لا اتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق تماما	
١	٧	١٤٧	١١٥	٣٠	التكرارات
٠.٣	٢.٣	٤٩	٣٨.٣	١٠	النسبة

اذ نلاحظ ان اتجاه اجابات الاشخاص الذين شملهم البحث يميل نحو الاتفاق وعدم التاكيد لجميع فقرات المحور (ان عدد الاجابات الكلي يساوي عدد الفقرات (٥) مضروبا في حجم العينة (٦٠) حيث كانت النسب الاعلى عند هاتين الاجابتين وهذا ما يوضحه ايضا الشكل في ادناه الذي يبين ان تجمع قيم اتجاه الاجابات تقع في منطقة الاتفاق وعدم التاكيد.

شكل رقم (٣) اتجاه الاجابات لاداء ادارة المعرفة



### الايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية:

جدول رقم (٥) يوضح مقاييس الايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه الاجابات واهمية كل فقرة من فقرات الاستمارة ولكل محور من محاور الاستبانة:

جدول رقم (٥) الايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث

المحور	الايوساط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	الاهمية نسبة الى المحور
التطوير المستمر لفرص التعلم	٣.٦٣	٠.٧٢٠١٧	اتفق	١
تشجيع المناقشة والحوار	٣.٥٤	٠.٨٣٠١٤	اتفق	٢
تشجيع التعاون وفرق العمل	٣.٤٩	٠.٦١٢١٥	اتفق	٤
تطوير نظم التعلم والمشاركة	٣.٥٢	٠.٥٧٣٦٤	اتفق	٣



٥	اتفق	.٦٣٨٣٨	٣.٤٧	تمكن الافراد من رؤية مشتركة
٦	اتفق الى حد ما	.٧٢٩٩٥	٣.٣٨	ربط المنظمة بالبيئة
٧	اتفق الى حد ما	.٦٤١٠١	٣.٢٤	القيادة الاستراتيجية للتعلم
٢	اتفق	.٤٩٣٥٣	٣.٨٤	استراتيجية التوجه نحو النظام
١	اتفق	.٥٣٨٤٩	٣.٧٧	استراتيجية التوجه نحو الافراد
٢	اتفق	.٥٥٦١٧	٣.٤٧	ممارسات التعلم التنظيمي
١	اتفق	.٤٣٩٩١	٣.٨٠	استراتيجيات ادارة المعرفة
	اتفق	.٤٥٣٣٥	٣.٦٤	*X
	اتفق	.٥٨٩٥٩	٣.٥٥	اداء ادارة المعرفة

\* (محاور المتغير المستقل مجتمعاً)

يشير الجدول رقم (٥) الى ابعاد المتغير المستقل الاول (ممارسات التعلم التنظيمي) والمتكونة من سبعة ابعاد وحسب نموذج (Watkins and Marsick, 1993, 1996, 1999)، وقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لابعاد هذا المتغير بين (٣,٢٤-٣,٦٣) على مقياس ليكرت الخماسي، مما يشير الى ان هناك موافقة من اعضاء هيئة التدريس ولكن ليس بدرجة عالية جداً، اما بالنسبة لبعد التطوير المستمر لفرص التعلم فبلغ اعلى متوسط حسابي (٣,٦٣) وعند اجابة اتفق وبانحراف معياري (٠,٧٢٠١٧)، اي ان فرص التعلم متوفرة وبيئة الكلية مشجعة لاستمرارها وتداولها بطرق التعلم على المستوى الفردي والمستوى الجمعي وباعتماد الحوار والمناقشة.

اما المتغير المستقل الثاني (استراتيجية ادارة المعرفة) فقد اشارت نتائج الاحصاء الوصفي في تقدم استراتيجية التوجه نحو الافراد بمتوسط حسابي (٣,٨٤) وبانحراف معياري (٤,٩٣٥٣) وباتجاه اتفق مما يعزز الحوار والمناقشة وتبادل الآراء بين اعضاء هيئة التدريس مما يسهم في رفع مستوى اداء ادارة المعرفة.

### تحليل واختبار فرضيات البحث :

#### الارتباطات

الجدول رقم (٦) يوضح الارتباطات بين المتغيرات المستقلة المتمثلة بممارسات التعلم التنظيمي واستراتيجيات ادارة المعرفة وبين المتغير المعتمد المتمثل باداء ادارة المعرفة الذي تم الحصول عليه من خلال البرنامج الاحصائي SPSS:

جدول رقم (٦) معاملات الارتباط (R) بين ممارسات التعلم التنظيمي واستراتيجية ادارة المعرفة واداء ادارة المعرفة

التطوير المستمر لفرص التعلم	تشجيع المناقشة والحوار	تشجيع التعاون وفرق العمل	تطوير نظم التعلم والمشاركة	تمكن الافراد من رؤية مشتركة	ربط المنظمة بالبيئة	القيادة الاستراتيجية للتعلم	ممارسات التعلم التنظيمي	استراتيجية التوجه نحو النظام	استراتيجية التوجه نحو الافراد	استراتيجيات ادارة المعرفة	X	اداء ادارة المعرفة
١	.٧٩٣٥٥	.٧٠٠٥٥	.٤٧٦٥٥	.٨٠٩٥٥	.٧٨٤٥٥	.٦٢١٥٥	.٩١٦٥٥	.٥٢١٥٥	.٥٩٥٥٥	.٦٥٧٥٥	.٨٨١٥٥	.٣٦١٥٥
١	.٧٩٣٥٥	.٥٩٥٥٥	.٤٥٣٥٥	.٦٠٣٥٥	.٦٢١٥٥	.٦٠١٥٥	.٨٣٥٥٥	.٣٧٣٥٥	.٤٦٦٥٥	.٤٩٤٥٥	.٧٥٢٥٥	.٣٣٧٥٥

.٤١٦**	.٧٥٢**	.٥٦٢**	.٤٨٠**	.٤٧٩**	.٧٨١**	.٤٥٧**	.٥٦٥**	.٦٤٨**	.٥٤٥**	١	.٥٩٥**	.٧٠٠**	تشجيع التعاون وفرق العمل
.٤١١**	.٥١٥**	.٢٤٧	.٣٢٨*	.٠٨٢	.٦٤٥**	.٣١١*	.٤٦١**	.٥٤٧**		١	.٥٤٥**	.٤٥٣**	تطوير نظم التعلم والمشاركة
.٤٢٥**	.٨٥٥**	.٦٤٥**	.٦٤٧**	.٤٤٥**	.٨٨٤**	.٦٢٠**	.٨٣٦**		١	.٥٤٧**	.٦٤٨**	.٦٠٣**	تمكين الافراد من رؤية مشتركة
.٥٥٦**	.٧٨٣**	.٥٠٥**	.٥٧٣**	.٢٧٥*	.٨٧٧**	.٧١٧**		١	.٨٣٦**	.٤٦١**	.٥٦٥**	.٦٢١**	ربط المنظمة بالبيئة
.٤٤٠**	.٧٦٣**	.٦٠٩**	.٥٨٢**	.٤٥٢**	.٧٦٢**		١	.٧١٧**	.٣١١*	.٤٥٧**	.٦٠١**	.٦٢١**	القيادة الاستراتيجية للتعلم
.٥١١**	.٩٣٠**	.٦٥٢**	.٦٤٣**	.٤٦٢**		١	.٧٦٢**	.٨٧٧**	.٨٨٤**	.٦٤٥**	.٧٨١**	.٨٣٥**	ممارسات التعلم التنظيمي
.١١١	.٦٩٠**	.٨٣٨**	.٤٥٣**		١	.٤٦٢**	.٤٥٢**	.٢٧٥*	.٤٤٥**	.٠٨٢	.٤٧٩**	.٣٧٣**	استراتيجية التوجه نحو النظام
.٣٢٨*	.٨١٤**	.٨٦٦**		١	.٤٥٣**	.٦٤٣**	.٥٨٢**	.٥٧٣**	.٦٤٧**	.٣٢٨*	.٤٨٠**	.٤٦٦**	استراتيجية التوجه نحو الافراد
.٢٦٣*	.٨٨٥**		١	.٨٦٦**	.٨٣٨**	.٦٥٢**	.٦٠٩**	.٥٠٥**	.٦٤٥**	.٢٤٧	.٥٦٢**	.٤٩٤**	استراتيجيات ادارة المعرفة
.٤٤١**		١	.٨٨٥**	.٨١٤**	.٦٩٠**	.٩٣٠**	.٧٦٣**	.٧٨٣**	.٨٥٥**	.٥١٥**	.٧٥٢**	.٧٥٢**	*X
١	.٤٤١**	.٢٦٣*	.٣٢٨*	.١١١	.٥١١**	.٤٤٠**	.٥٥٦**	.٤٢٥**	.٤١١**	.٤١٦**	.٣٣٧**	.٣٦١**	اداء ادارة المعرفة

\* ارتباطات محوري المتغير المستقل مجتمعة)

والشكل رقم (٤) يوضح بياناً الارتباطات ودرجة قوة ارتباطها بمحور اداء ادارة المعرفة في الجدول اعلاه والمتعلق بابعاد محوري ممارسات التعلم التنظيمي واستراتيجيات ادارة المعرفة:

شكل رقم (٤) قوة ارتباطات ممارسات التعلم التنظيمي واستراتيجية ادارة المعرفة مع اداء ادارة المعرفة



من خلال الشكل اعلاه نلاحظ ان ارتباط ممارسات التعلم التنظيمي مع اداء ادارة المعرفة كان معنوي تحت مستوي دلالة (١%) و (٥%) حيث كانت قيمته مساوية الى (٠.٥١١) مما يدعونا الى قبول الفرضية البديلة الرئيسية الاولى التي تنص على وجود ارتباط معنوي طردي بين البعدين هذا يعني انه بزيادة قيمة ممارسات التعلم التنظيمي تزداد قيمة اداء ادارة المعرفة.

وفيما يتعلق بالارتباط بين استراتيجيات ادارة المعرفة واداء ادارة المعرفة فقد كانت ايضا ذات دلالة احصائية تحت مستوى دلالة (٥%) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٢٦٣) مما يدعونا الى قبول الفرضية البديلة الرئيسية الثانية التي تنص على وجود ارتباط معنوي طردي بين البعدين هذا يعني انه بزيادة قيمة استراتيجيات ادارة المعرفة تزداد قيمة اداء ادارة المعرفة.

كذلك نلاحظ ان ارتباط ممارسات التعلم التنظيمي واستراتيجيات ادارة المعرفة مجتمعة مع اداء ادارة المعرفة كان معنوي تحت مستويي دلالة (١%) و (٥%) حيث كانت قيمته مساوية الى (٠.٤٤١) مما يدعونا الى قبول الفرضية البديلة الرئيسية الثالثة التي تنص على وجود ارتباط معنوي طردي بين البعدين مجتمعين هذا يعني انه بزيادة قيمة ممارسات التعلم التنظيمي واستراتيجيات ادارة المعرفة مجتمعة تزداد قيمة اداء ادارة المعرفة.

كذلك نستنتج ان ارتباط محور ممارسات التعلم التنظيمي مع اداء ادارة المعرفة كان الاعلى مقارنة بارتباط استراتيجيات ادارة المعرفة مع اداء ادارة المعرفة.

#### الانحدار

الجدول رقم (٧) في ادناه يمثل تحليل التباين لممارسات التعلم التنظيمي على اداء ادارة المعرفة الذي نلاحظ من خلاله ان نموذج الانحدار المستخدم هو نموذج ملائم لتحليل الانحدار حيث بلغت قيمة F المحسوبة (٢٠.٤٧٧) وهي قيمة معنوية تحت مستوى دلالة معنوية (٥%) و (١%).

جدول رقم (٧) تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لممارسات التعلم التنظيمي على اداء ادارة المعرفة

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
١	Regression	٥.٣٥١	١	٥.٣٥١		
	Residual	١٥.١٥٨	٥٨	.٢٦١	٢٠.٤٧٧	.... <sup>b</sup>
	Total	٢٠.٥٠٩	٥٩			

اما الجدول رقم (٨) فيمثل تحليل التباين لاستراتيجيات ادارة المعرفة على اداء ادارة المعرفة الذي نلاحظ من خلاله ان نموذج الانحدار المستخدم هو ايضا نموذج ملائم لتحليل الانحدار حيث بلغت قيمة F المحسوبة (٤.٣١٥) وهي قيمة معنوية تحت مستوى دلالة معنوية (٥%).

جدول رقم (٨) تحليل التباين الاحادي (ANOVA<sup>a</sup>) لاستراتيجية ادارة المعرفة على اداء ادارة المعرفة

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
١	Regression	١.٤٢٠	١	١.٤٢٠		
	Residual	١٩.٠٨٩	٥٨	.٣٢٩	٤.٣١٥	..٤٢ <sup>b</sup>
	Total	٢٠.٥٠٩	٥٩			

ويوضح الجدول رقم (٩) تحليل التباين لممارسات التعلم التنظيمي واستراتيجيات ادارة المعرفة مجتمعة على اداء ادارة المعرفة الذي نلاحظ من خلاله ان نموذج الانحدار المستخدم هو نموذج ملائم لتحليل الانحدار حيث بلغت قيمة F المحسوبة (١٤.٠٠٣) وهي قيمة معنوية تحت مستوى دلالة معنوية (٥%) و (١%).

جدول رقم (٩) تحليل التباين الاحادي (ANOVA<sup>a</sup>) لممارسات التعلم واستراتيجية ادارة المعرفة على اداء ادارة المعرفة

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	٣.٩٨٩	١	٣.٩٨٩		
	Residual	١٦.٥٢١	٥٨	.٢٨٥	١٤.٠٠٣	.... <sup>b</sup>
	Total	٢٠.٥٠٩	٥٩			

والجدول رقم (١٠) يحتوي على بعض المؤشرات الاحصائية الخاصة بانحدار محوري ممارسات التعلم التنظيمي واستراتيجيات ادارة المعرفة واثرها على اداء ادارة المعرفة:

جدول رقم (١٠) انحدار محوري ممارسات التعلم التنظيمي واستراتيجيات ادارة المعرفة على اداء ادارة المعرفة

المرحور	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التصحيح	قيمة معلمة الانحدار	قيمة t المحسوبة	معنوية قيمة t (معنوي تحت دلالة)		قيمة ديرين-واتسون	القرار بوجود مشكلة الارتباط الذاتي	ترتيب الأهمية
					%٥	%١			
ممارسات التعلم التنظيمي	%٢٦	%٢٥	.٥١	٤.٥٢٥	%٥	%١	١.٦	لا توجد مشكلة	٦
									٢
									٤
									٥
									٣
									١
									٧
استراتيجيات ادارة المعرفة	%٧	%٥	.٢٦	٢.٠٧٧	%٥	معنوي تحت مستوى دلالة %٥	١.٥	لا توجد مشكلة	٢
									١
									المحورين مجتمعة

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان معامل التحديد ومعامل التحديد المصحح لانحدار ممارسات التعلم التنظيمي على اداء ادارة المعرفة كانا (٢٦%) و (٢٥%) على التوالي ، اما معلمة الانحدار فقد كانت قيمتها مساوية الى (٠.٥١) وقيمة اختبار (t) الخاص بها (٤.٥٢٥) وقد كانت معنوية تحت مستوى دلالة (٥%) و (١%) وهذا يدعونا الى قبول الفرضية البديلة الرئيسية الرابعة ، كذلك اشارت قيمة ديرين-واتسون الى عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي. ونفس الكلام يمكن ان يقال على ابعاد ممارسات التعلم التنظيمي التي كانت جميعها معنوية ، وتشير النتائج اعلاه ان ربط المنظمة

بالبيئة جاء بالمرتبة الاولى من ناحية تأثيره في المتغير المعتمد يليه بعد المناقشة والحوار وجاء بعد القيادة الاستراتيجية للتعلم بالمرتبة الاخيرة من ناحية تأثيره على الرغم من ان تأثيره كان معنويا تحت مستوي دلالة (٥%) و (١%). كما نلاحظ ان معامل التحديد ومعامل التصحيح لانحدار استراتيجيات ادارة المعرفة على اداء ادارة المعرفة كانا (٧%) و (٥%) على التوالي ، اما معلمة الانحدار فقد كانت قيمتها مساوية الى (٠.٢٦) وقيمة اختبار (t) الخاص بها (٢.٠٧٧) وقد كانت معنوية تحت مستوى دلالة (٥%) فقط وهذا يدعونا الى قبول الفرضية البديلة الرئيسية الخامسة ، كذلك اشارت قيمة ديرين-واتسون الى عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي. بينما تشير النتائج في الجدول أعلاه بان بعد استراتيجية التوجه نحو النظام لم يكن له تأثيرا ذو دلالة إحصائية على أداء إدارة المعرفة وانما كان التأثير لبعده استراتيجي التوجه نحو الافراد الذي كان تأثيره معنويا تحت مستوى دلالة ٥% فقط.

كذلك كان معامل التحديد ومعامل التصحيح لانحدار ممارسات التعلم التنظيمي واستراتيجيات ادارة المعرفة مجتمعة على اداء ادارة المعرفة كانا (١٩%) و (١٨%) على التوالي ، اما معلمة الانحدار فقد كانت قيمتها مساوية الى ٠.٤٤ وقيمة اختبار (t) الخاص بها (٣.٧٤٢) وقد كانت معنوية تحت مستوى دلالة (٥%) و (١%) وهذا يدعونا الى قبول الفرضية البديلة الرئيسية السادسة ، كذلك اشارت قيمة ديرين-واتسون الى عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي. وفيما يتعلق باهمية كل محور فقد جاء محور ممارسات التعلم التنظيمي اولا يأتي بعده محور استراتيجيات ادارة المعرفة ثانيا من ناحية التأثير في اداء ادارة المعرفة.

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً: الاستنتاجات :

- ١- اظهرت ان ممارسات التعلم التنظيمي ذات الابعاد السبعة جاءت بمتوسطات حسابية اعلى من الوسط الحسابي المعياري (٣) على مقياس ليكرت الخماسي ، وهذا يشير الى المعتقد الاساسي من حيث مستوى الادراك العام المرتفع لمفهوم ممارسات التعلم في منظمة التعلم (الكلية المبحوثة).
- ٢- اظهرت نتائج البحث ان ممارسات التعلم ترتبط بعلاقات ايجابية موجبة عند مستوى دلالة معنوية (٥%) ، وان معامل الارتباط (R) لبعده ربط المنظمة بالبيئة ذات المرتبة الاولى من بين ممارسات التعلم وبقية (٠,٥٥٦) وكما يعرضه الشكل رقم (٤) ، مما يوضح اهتمام اعضاء هيئة التدريس بتبادل الافكار مع البيئة الخارجية وتبني سلوكاً باتجاه استراتيجية التوجه نحو المعرفة الفردية المخزونة في عقول الافراد من خلال العمل في المكاتب الاستشارية .
- ٣- ان بعد استراتيجية التوجه نحو النظام ضمن محور استراتيجيات ادارة المعرفة كان تأثيره بالمرتبة الاخيرة في اداء ادارة المعرفة مما يشير ان الكلية تعتمد سياسة الحوار وجمع الافكار بصورة مباشرة من خلال عقد الندوات والمؤتمرات العلمية ، ذلك الحوار بين قيادات هيئات التدريس له الدور المشجع في دعم استراتيجية التوجه نحو الافراد .

٤- توصل البحث الى وجود اثر لاستراتيجية ادارة المعرفة والتعلم التنظيمي في اداء ادارة المعرفة ، وكشف البحث عن رابطة قوية بين الاداء المعرفي والتعلم . وهذا يعني ان (عينة البحث) يمكن ان تكسب ميزة تنافسية مستدامة بالتعرف على اداء الفرد والجماعة في المنظمة وحلقات التعليم المستمر والحوار والنقاش الفكري ويمكنها ان تحقق اداء متفوق من انشاء وخرن ونشر المعرفة الجديدة بكفاءة وفاعلية وهذا ما يتفق والنتائج التي تم التوصل اليها من قبل لـ (Idowu, ٢٠١٣) .

٥- اظهرت النتائج ان ارتباط ممارسات التعلم التنظيمي مع اداء ادارة المعرفة معنوي وتحت مستويي دلالة ( ١٪ ) و ( ٥٪ ) حيث كانت قيمته مساوية ( ٠,٥١١ ) ، وهذا يعني ان زيادة قيمة ممارسات التعلم تزداد قيمة الاداء المعرفي .

٦- اظهرت النتائج ان استراتيجية ادارة المعرفة ببعديها ترتبط مع اداء ادارة المعرفة بعلاقة طردية موجبة ذات دلالة احصائية تحت مستوى دلالة ( ٥٪ ) حيث بلغت قيمة الارتباط ( ٠,٢٦٣ ) ، وهذا يعني انه بزيادة قيمة استراتيجية ادارة المعرفة تزداد قيمة الاداء المعرفي

#### ثانياً: التوصيات:

- ١- ضرورة اهتمام (عينة البحث) بمختلف أبعاد ممارسات التعلم والقيام بتطوير قدرات بناء فرق العمل وتعزيز المشاركات والرؤى الإستراتيجية بين أفرادها كونها القاعدة للوصول إلى أداء معرفي فعال.
- ٢- ضرورة تبني مفهوم إستراتيجية إدارة المعرفة في منظمات التعلم التي ترى في التغيير صفة من صفاتها تواجه به عالماً يركز اقتصاده على المعرفة .
- ٣- الضرورة على تحول اهتمامات عينة البحث ( الكلية المبحوثة ) حول ممارسات التعلم وإستراتيجية إدارة المعرفة كونها الركيزة التي يتحقق بهما استثماراً كبيراً في الأداء المعرفي فتكون أكثر إرباحاً وتطوراً في مجال الاستثمار الفكري بالمقارنة مع منافسيها .
- ٤- التأكيد على تحول المعرفة الضمنية والتي يمتلكها فرد واحد الى معرفة ضمنية تمتلكها مجموعة افراد ويحدث التشارك بطريقة غير رسمية بالتعلم من خلال الملاحظة والتقليد مما يعزز دور استراتيجية التوجه نحو الفرد.

#### ثبت المراجع:

- أ- المصادر العربية :
  - ١- البغدادي، عادل هادي حسين و العبادي، هاشم فوزي دباس (٢٠١٠)، "التعليم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الادارية المعاصرة"، ط١، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان \_ الأردن.
  - ٢- الحكيم، ليث علي و زوين، عمار عبدالامير والخفاجي، حاكم جبوري (٢٠٠٩)، "دور ادوات التعلم التنظيمي في تحقيق الاداء الجامعي المتميز"، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلة ١١، عدد (٢).
  - ٣- السالم، مؤيد سعيد (٢٠٠٩) ، " ادارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي تكاملي"، ط١، مؤسسة اثناء للنشر والتوزيع، عمان \_ الاردن.
  - ٤- الكبيسي، صلاح الدين (٢٠٠٥)، "ادارة المعرفة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
  - ٥- نجم عبود نجم (٢٠٠٨)، "ادارة المعرفة : المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، ط١، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط١ ، عمان \_ الأردن.

ب-المصادر الأجنبية :

- ١- Allen, R.& Helms, M(٢٠٠٢),(( Employee perceptions of the relationship between strategy, Reward and organizational performance)), Journal of Business strategies, VOL.١٩,No(٢).
- ٢- Argote, L &Miron-spektor. E(٢٠١١), ((organizational Learning: form experience to knowledge)), organization science, VOL,٢٢, No,١.
- ٣- Argyris, C(١٩٧٧), ((Learning &Teching: A theory of Action perspective)), Jornal of Management Education, VOL.٢١, No(١).
- ٤- Cambell, S.&schryer. R.A(٢٠٠٨), "knowledge Management" ,In the RM Knowledge Translation Toolkit: A Resource for Researchers (chapter٣). Retrieved from <http://wwidre.calresearch-matters/ev١٢٨٩٠٨-٢٠-iDo-Topic-html>.
- ٥- Carrillo, P.M &Anumba, ch(٢٠١١)," Knowledge Management strategy For construction: Key IT and contextual Issues"., construction in formatics Digital library <http://itc.scix.net/paper w٧٨-٢٠٠٠-١٥٥.content>.
- ٦- Chen, M &Huang,M(٢٠٠٩),((Measuring Knowledge Management performance using competitive perspective: An empirical study)), Journal of Expert systems with Applications, VOL.٣٦.
- ٧- Chen,A&Chen,M(٢٠٠٥),((Areview of survey research in knowledge Management performance measurement:١٩٩٥-٢٠٠٤)), Journal of university knowledge Management, VOL.(٥), No(١).
- ٨- Chi, T (٢٠١٠), ((The effects of Learning organization practices on organizational commitment and effectiveness of Small and Medium-sized Enterprises in Taiwan –adissertationsubmitted to the faculty of the graduate school of the university of Minnesota for the Doctor of philosophy.
- ٩- Choi, B.&Jong, A.M(٢٠١٠), ((Assessing the Impact of Knowledge Management Strategies announcements on the Market Value of Fiss)), Information & Management VOL, ٤٠, No(٥).
- ١٠- Decenzo& Robbins, (٢٠٠٢), ((Human Resource Management)), ٧<sup>th</sup>ed, John Wiley &Sonc, N.Y.
- ١١- Earl,M. (٢٠٠١), ((Knowledge Management Strategies)), Journal of Management in formation systems, VOL. ١٨, No(١).
- ١٢- Hansen,M.T&Nohria,N.(١٩٩٩),((what's your strategy for Managing knowledge? Harvard Business Review, VOL.٧٧,No(٢).
- ١٣- Herdy, J.W(٢٠١١), ((Astrategic Analysis Knowledge Management and its Application to Telus Service desk)), Master of Business administration Simon Fraser university.
- ١٤- Hsieh, Jung. H(٢٠٠٧),((organizational characteristics, knowledge Management strategy, Enablers and process Capability: Knowledge management performance in U.S software companies)), presented in partial fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of philosophy, Lynn university.

- ١٥- Idown, A(٢٠١٣), ((organizational Learning, Innovativeness and Financial performance of small and Medium scale Enterprises in Nigeria)), European Journal of Business and Management, International Institute for science, Technology and Education, New York, U.S.A. VOL,٥, No(٢).
- ١٦- Jashapara, A(٢٠١١), ((knowledge management An Integreated Approach)), ٢ed ,Pearson prentice Hall.
- ١٧- Jennex, M.E(٢٠١١), ((strategies for knowledge Management Success: Exploring organizational Efficacy)), Hershey. New York.
- ١٨- Joudah, Ridha(٢٠١٣), ((Impact of Knowledge Management variables on Knowledge management performance)), sub mitted as partial full fillment of the require ments for the degree of Doctorate of Management, swiss Management center–Transknowlogy campus.
- ١٩- Kalling, TH(٢٠٠٣), ((Knowledge Management and the occasional links with performance)), Journal of knowledge Management VOL.٧,No(٣).
- ٢٠- Kane, G. C &Alavi, M(٢٠٠٧), ((Information Technology and organizational learning :An Investigation of Exploration and Exploitation processes)), Organization Science, VOL.١٨, No(٥).
- ٢١- Kannika, J Phaprake, U(٢٠١١), "clothing industry knowledge Management strategic planning Business. International Journal of Business strategy", VOL(١١).
- ٢٢- Kasten, J.E(٢٠٠٩),"knowledge strategy and its role in the organization: An exploratory study", International Journal of knowledge management, VOL.٥, No(٣).
- ٢٣- Kimt, Y & Lee, J.(٢٠٠٣), "knowledge strategy Planning: Methodology and case", Expert system with Application, VOL.(٢٤).
- ٢٤- Langerud, B. D(٢٠١٢), ((Last planner system affects organizational Learning, Departmant of construction Managemant in partial of master of science Colorado state university for Collins, Colorado.
- ٢٥- Levinthal, D. C&Rerup.(٢٠٠٦), ((Bridging mindful and less mindful per-spectives on Organizational learning)), Organizational science, VOL.١٧,No(٤).
- ٢٦- Liefu, Li &Jinhu, J.(٢٠١١), ((knowledge Management strategy and organizational learning :An agent-based simulation)), African Journal of Business Management VOL. ٥,No(٨).
- ٢٧- Martinette, C.V(٢٠٠٢), ((Learning organization and leadership style)), An Applied projects submitted to the National Fire Academy as part of the Fire officer program sptemper ٢٠٠٢.
- ٢٨- MCElroy, M.(٢٠٠٠), ((second Generation knowledge Management white paper)), knowledge Management, VOL. ٤,No(٣).
- ٢٩- Naqvi, S&Hashmi, M(٢٠١١), ((Impact of supportive leadership andorganizational learning culture as moderator on the relation ship of psychological Empowerment and Organizational commitment, Australian Journal of Business and Management Research, VOL. ١, No (٨).



- ٣٠- Nikabadi, M. (٢٠١٢), ((Amultidimensional structure for Describing the influence of supply chain strategies Business strategies and knowledge management strategies on knowledge sharing in supply chain)), International Journal of knowledge Management, VOL.٨, No(٤).
- ٣١- Ogunsiji, A.S(٢٠١٣),"Strategic Impact of knowledge Management and organizational learning on the Percieved performance of selected Banks in Oyo State of Nigeria".
- ٣٢- Pallavi, P.C.M(٢٠١٢), ((contribution of knowledge Management System to organizational Learning)), Master thesis, Lind university, school of Economic and Management.
- ٣٣- Rasula, J & Vuksic, B.V&stemberger I.M(٢٠١٢),(( the Impact of knowledge Management on organizational performance)), Economic and Business Review VOL, ١٤, No (٢).
- ٣٤- Rivera, F,E &Howarad, W.H(٢٠١٢), ((From organizational Memory to a learning organization: A, government experience in Transition)), International Journal of Information and Education Technology, VOL.٢, No(٤).
- ٣٥- Sahaya, N.(٢٠١٢),"Alearning organization as Amediator of leadership style and Firm's Financial Performance", International Journal of Business and Management, VOL, ٧,No(١٤).
- ٣٦- Scheepers, R. &Venkitacha, K.(٢٠٠٤),((knowledge strategy in organizations: refining the model of Hansen, Nohria& Tierney)), Journal of strategic Information Systems, VOL.١٣,No(٣).
- ٣٧- Schulz, M. &Jobe, A.L(٢٠٠١),((codification and Tacitness as knowledge managemetatategies: An Empirical exploration)), The Journal of Hight Technology Management Research, VOL.١٢,No (١).
- ٣٨- Schwandt, D.R & Marquardt. M.J(٢٠٠٠)," organizational Learning : from world-class", Theories to Global Best practices; stlucie press: Florida.
- ٣٩- Senior, C & Lee, N(٢٠١١), (( perspective: organizational cognitive neuroscience )), organization science VOL.٢٢, No(٣).
- ٤٠- Snyman, R &Johnnes, K.C(٢٠٠٤), ((The Interdepdency Between strategic management and strategic Knowledge Management)), Journal of knowledge Management, VOL.٨, No(١).
- ٤١- Storey, C&Kahn, K.B(٢٠١٠), ((The Role of Knowledge management strategies and Task Knowledge in stimulating service innovation)), Journal of service Research, VOL.١٣.
- ٤٢- Tiwane, A(٢٠٠٠), ((The Knowledge Management toolkit, Practical techniques for building a knowledge Management System)), Prentice Hall Inc. upper saddle River.
- ٤٣- Tsoukas, H. (٢٠٠٩),(( Adialogical approach to the creation, of new Knowledge in Organizations)), Organizational science, VOL. ٢٠,No(٦).
- ٤٤- Vasconcelos, A&Sousa,P(٢٠٠٧),"Information system Architecture Metrics: an Enterprise Engineering Evaluation Approach" the Electronic Journal Information systems Evalution, VOL. ١٠,No (١).

- ٤٥- Von, V(٢٠٠٣), "Towards an Integrated knowledge Management strategy in Indo- U.S." International Joint Ventures, Salinas press, Walisellen.
- ٤٦- Walid, Q(٢٠١١), ((Integrated of knowledge Management and E-learning system)), International Journal of Hybrid in formation Technology, VOL٤, No(٤).
- ٤٧- Weick, K & Sutcliffe, M(٢٠٠٦), "Mind fullness and the quality of Organizational attention", Organization science, VOL. ١٧, No(٤).
- ٤٨- Weick, k. (٢٠٠٦), "Mindfulness & the quality of organizational attention", organization science, VOL.١٧, No(٤).
- ٤٩- Wen, Wei,(٢٠٠٨), "choosing knowledge Management strategies by using a combined AWP &dematel approach", Expert system, VOL.٣٥.
- ٥٠- Zack, M.H(١٩٩٩), ((Developing knowledge strategy)), California management Review, VOL.٤١, No(٣).
- ٥١- Zack. H(٢٠٠٢), ((Developing a knowledge strategyEpilogue. Retrieved from: <http://web.cba.neu.edulmzack/articles/kstrat٢/htm>

#### ملحق رقم (١)

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد|السيدة عضو هيئة التدريس المحترم:

تمثل هذه الاستبانة الأداة التي تمكن الباحث من الإيفاء بمتطلبات الدراسة الموسومة :

(ممارسات التعلم التنظيمي وإستراتيجية إدارة المعرفة وعلاقتها بأداء إدارة المعرفة)

دراسة تحليلية لأراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسيه في كلية الهندسة- جامعة القادسية

وان تفضلكم بالإجابة المناسبة يساهم في الحصول على نتائج دقيقة بما يعزز تحقيق أهداف البحث ، علماً بان الإجابة تستخدم حصراً لأغراض البحث العلمي دون ضرورة لذكر الاسم .

شاكرين تعاونكم معنا

م.م هناء جاسم محمد العسكري

ملاحظات عامة:

١. يرجى الإطلاع على المصطلحات التي ارتأينا إدراجها ضمن الاستبيان من اجل إزالة اللبس والغموض عن بعض المصطلحات ، قبل البدء بتأشير مواقفكم تجاه العبارات.
٢. يرجى بيان اتفاقك مع كل فقرة من الفقرات من خلال وضع إشارة (√) في المربع الذي يعطي دقة وصفك لمدى اتفاقك مع العبارات المطروحة .

يرجى وضع علامة (√) على ماتراه مناسباً

أولاً : ممارسات التعلم التنظيمي : مجموعة العوامل المتعلقة بالثقافة التكيفية والتمكين الإداري وبناء الرؤية المشتركة واختبار النماذج الذهنية للتفكير المنظم وبناء الشبكة الاتصالية وثقافة التعلم الاستراتيجي والطلب على المعرفة (Watkins& Marsick , ١٩٩٣, ١٩٩٦, ١٩٩٩).				
الفقرات	تتفق تماماً	تتفق	غير متأكد	لا أتفق
١- في منظماتنا يتعلم الأفراد بعضهم من بعض				
٢- في منظماتنا يكافأ الأفراد على التعلم				
٣- في منظماتنا يخصص للأفراد وقتاً للتعلم				
٤- في منظماتنا يقضي الأفراد وقتاً في بناء الثقة مع بعضهم البعض				
٥- في منظماتنا الحوار والمناقشة تغذية راجعة صريحة وصادقة				
٦- في منظماتنا يسمح بتبادل وجهات النظر وطرح الآراء دون قيود				
٧- في منظماتنا فرق العمل على ثقة بان المنظمة تعمل بناء على توصياتهم				
٨- في منظماتنا تعمل فرق العمل على إعادة النظر بأفكارها نتيجة المناقشة أو جمع معلومات				
٩- في منظماتنا فرق العمل لهم حرية التكيف مع أهدافهم حسب احتياجاتهم				
١٠- في منظماتنا تتاح الدروس المستفادة لجميع الأفراد				
١١- في منظماتنا تطوّر الأنظمة لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والمتوقع				
١٢- في منظماتنا تقاس النتائج باعتماد الوقت والموارد المستهلكة في التدريب				
١٣- في منظماتنا يمنح الأفراد السيطرة على الموارد التي يحتاجونها لانجاز الأعمال				
١٤- منظماتنا تدعم الأفراد اللذين يأخذون مبدأ المخاطرة المحسوبة في العمل				

					منظمتنا تحت إفرادها بالتوجه نحو المبادرة	-١٥
					منظمتنا تشجع الأفراد على التفكير من وجهة نظر عالمي	-١٦
					منظمتنا تشجع إفرادها في الحصول على حلول من جميع أنحاء المنظمة لحل المشكلات	-١٧
					منظمتنا تعمل مع المجتمع الخارجي لتلبية الاحتياجات المتبادلة وتقديم الرفاهية للمجتمع	-١٨
					في منظمتنا يبحث القادة بشكل مستمر عن فرص للتعلم	-١٩
					في منظمتنا أعمال القادة متسقة مع قيمهم	-٢٠
					في منظمتنا القادة هم مرشدون ومدربون للأفراد العاملين	-٢١
ثانيا: استراتيجية إدارة المعرفة : خطة عالية المستوى تصف وتحدد العمليات والأدوات والبنية التحتية ( التنظيمية والتكنولوجية ) المطلوبة لإدارة الفجوة المعرفية (Chio&Lee, ٢٠٠٢).						
					في منظمتنا المعرفة تشبه معرفة - الكيف ، المهارة التكنولوجية أو حل المشكلة باعتماد طرق مدونة	-٢٢
					في منظمتنا بالإمكان الحصول على المعرفة من خلال وثائق وأدلة رسمية	-٢٣
					في منظمتنا يتم اعتماد طريقة التوثيق فيما يخص نتائج الأعمال والاجتماعات الرسمية	-٢٤
					في منظمتنا يأخذ التشارك المعرفي أشكال مدونة ككتيبات أو وثائق	-٢٥
					في منظمتنا سهولة الحصول على المعرفة من أصحاب الخبرة وزملاء العمل	-٢٦
					في منظمتنا يتم التبادل المعرفي بالاتصال المباشر مع أصحاب الخبرة	-٢٧
					في منظمتنا يستخدم التشارك المعرفي لإجراء المحادثات وعقد اللقاءات	-٢٨
					في منظمتنا يتم الحصول على المعرفة بالتوجيه والإرشاد من واحد - واحد	-٢٩
ثالثا" : أداء إدارة المعرفة: تحديد فشل او نجاح إدارة المعرفة في مدى استفادتها من الأصول المعرفية في زيادة الارباح وخفض التكاليف كمؤشرات مالية وتحسين علاقات العمل ورضا العاملين كمؤشرات غير مالية (Chen,Huang andChen, ٢٠٠٩)						

					منظمتنا بالمقارنة مع المنافسين أكثر نجاحا "	٣٠
					منظمتنا بالمقارنة مع المنافسين لها اكبر حصة في مجال الاستثمار الفكري	٣١
					منظمتنا بالمقارنة مع المنافسين أكثر نموا"	٣٢
					منظمتنا بالمقارنة مع المنافسين أكثر إرباحا "	٣٣
					منظمتنا بالمقارنة مع المنافسين أكثر إبداعا" وتطورا"	٣٤