



**أثر توافر البنية التحتية لإدارة المعرفة على التعلم التنظيمي:
دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية (إقليم الشمال) ***

د. محمد عمر الزعبي

أستاذ مشارك

د. محمد تركي البطاينة

أستاذ مشارك

قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

جامعة جرش الأهلية

المملكة الأردنية الهاشمية

ملخص:

برزت إدارة المعرفة وأصبحت ضرورية في العقود الأخيرة، وتلازمت مع تحقيق التعلم المستمر للمنظمات الحديثة لتصبح منظمات متعلمة. وهدفت الدراسة إلى تحديد أثر توافر البنية التحتية لإدارة المعرفة على التعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية. تكون مجتمع الدراسة من المصارف التجارية الأردنية، وبلغ عدد الاستبيانات الموزعة (95)، تم استرداد (84) استمارة اعتبرت صالحة للتحليل. وكانت أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة قبول الفرضيات المتعلقة بأثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في كل من الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، والبيئة المادية كمستلزمات للبنية التحتية على التعلم التنظيمي بسبب وجود علاقة ارتباط إيجابية، بينما تم رفض الفرضية المتعلقة بأثر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات كمستلزم للبنية التحتية على التعلم التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع الأفراد العاملين بالقيام بالمبادرات الفردية، وتعديل الهيكل بما يتناسب مع التعلم التنظيمي، تحديد أهداف التعلم التنظيمي، وتوفير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وإجراء المزيد من البحوث حول أثر توفر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات على التعلم التنظيمي.

كلمات مفتاحية: البنية التحتية لإدارة المعرفة، التعلم التنظيمي، المصارف التجارية الأردنية.

الإطار العام للدراسة:

المقدمة:

تشير الدراسات إلى أن البحث في إدارة المعرفة قديم قدم الاهتمام بالمعرفة، حيث كان ينصب على تحديد ماهية المعرفة والسبب لها، وقد تم تدوين وتوثيق ذلك من قبل الفلاسفة الغربيين، حيث كان التركيز حول الحصول على الفهم لنظريات المعرفة وحول مضمونها. ومع بداية الثمانينيات، ظهر مفهوم المعرفة بشكل صريح وبشكل تدريجي وليس صدفة، وبشكل متزامن مع إدارة عدم التأكد (Management of Uncertainty)، حيث تطور مفهوم إدارة المعرفة بالمنظور الحالي من عدة مجالات، منها الاعتماد على رأس المال الفكري والحاجة للإبداع، ولتأمين أداء أفضل (Charles & Daniele, 2000). وتعتبر إدارة المعرفة ضرورية من أجل تحديد ورسم الأصول غير الملموسة، وتصنيف المعرفة المتدفقة خلال المنظمة،

* تم تسلم البحث في يوليو 2014، وقُبل للنشر في يونيو 2015.

وزيادة نماذج التعلم خلالهما، وكذلك تحديد ونشر الممارسات الأفضل، وفهم كيف تبني المعرفة العلاقات المتبادلة، وفهم الشبكات الاجتماعية المنظمة، وثقافة المشاركة بالمعرفة كنتيجة لزيادة الوعي بفوائد إدارة المعرفة، وخلق ثقافة الأداء الأفضل (7: 2005: Roa). وقد عرفها (4: 2001: Liebowitz) بأنها عملية خلق القيمة من الأصول غير الملموسة في المنظمة، فهي تتعامل بكيفية استثمار المعرفة الداخلية في المنظمة، وخارجيًا مع الزبائن وأصحاب المصالح.

واعتبر الصباغ (42: 2002) أن إدارة المعرفة: تميز القيمة في الأصالة والابتكار، وسرعة الخاطر، والقدرة على التكيف والذكاء والتعلم، وهي تسعى لتفعيل إمكانات المنظمة في هذه الجوانب. أما (2: 2004: Fernandez & Others) فقد ركز في إدارة المعرفة على معالجتها لرأس المال الفكري، كإدارة للأصول، فهي ليست قاعدة مركزية تحتوي على جمع المعلومات المعروفة من قبل عمال المنظمة، ولكن الفكرة هي الحصول على المعرفة من المصادر المتنوعة وذلك يشمل القواعد، والبيانات، والموظفين، وشركاء الأعمال. وقد عرفها (البطانية وزميله، 2010)، بأنها: إدارة الموارد والأصول المعرفية التي تمتلكها المنظمة، والقدرة على التكيف والتعلم، وزيادة العملية الإبداعية، والمشاركة والاستخدام الأمثل لهذه الأصول. ويعرف الباحثان إدارة المعرفة بأنها: إدارة الموارد والأصول المعرفية التي تمتلكها المنظمة، والقدرة على التكيف والتعلم، وزيادة العملية الإبداعية، والمشاركة والاستخدام الأمثل لهذه الأصول.

مشكلة الدراسة وعناصرها:

تكمن مشكلة الدراسة في معرفة مدى توافر عناصر البنية التحتية لإدارة المعرفة على التعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية، بقصد التحقق من أنها تهتم بالمعرفة وتستخدمها كمورد أساسي لزيادة التعلم فيها. وذلك من خلال الإجابة عن مدى توافر مستلزمات البنية التحتية لعمليّة إدارة المعرفة، ومدى الاهتمام بها من قبل العاملين بالمصارف الأردنية.

أهمية الدراسة:

بدأ الاهتمام بإدارة المعرفة في الفترة الأخيرة باعتبارها المورد الأكثر أهمية، وبسبب ما تحقّقه من ثروة وتمييز للمنظمة والتحول إلى اقتصاد معرفة، فكان لا بد من تحديد البنية التحتية اللازمة للإدارة السليمة للمعرفة، والتي تسهم في تحسين استغلال المعرفة بصورة مثالية، والوصول إلى التعلم التنظيمي. والبنوك التجارية كباقي المنظمات تسعى دائماً للتعلم التنظيمي والوصول إلى منظمات متعلمة، فكان لا بد من الاهتمام بالمستلزمات الضرورية، من خلال تحديد البنية التحتية لإدارة المعرفة للمساهمة في زيادة التعلم المعرفي لتلك البنوك. وقد اكتسبت هذه الدراسة أهميتها من كونها تساعد متخذ القرار عينة الدراسة في رفع مستوى أدائهم وتمنحهم فرصة التطوير والأداء المبدع، من خلال توفير بيانات واقعية تساعدهم في تبني سياسات وإجراءات بناءه، وتبني أساليب عمل جديدة تختلف عن نمطية العمل التقليدي، لكون البنية التحتية لإدارة المعرفة والتعليم التنظيمي يكمل أحدهما الآخر.

أهداف الدراسة:

- 1- معرفة أثر توافر البنية التحتية لإدارة المعرفة على التعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية.
- 2- معرفة أثر الثقافة التنظيمية للمنظمة على التعلم التنظيمي.
- 3- معرفة أثر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات على التعلم التنظيمي.
- 4- معرفة تأثير البيئة المادية لإدارة المعرفة على التعلم التنظيمي.

فرضيات الدراسة:

سعت الدراسة لاختبار الفرضيات التالية:

- أ- لا يوجد تأثير للهيكل التنظيمي على التعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية (إقليم الشمال).
- ب- لا يوجد تأثير للثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية (إقليم الشمال).
- ج- لا يوجد تأثير للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات على التعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية (إقليم الشمال).
- د- لا يوجد تأثير للبيئة المادية (Physical Environment) على التعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية (إقليم الشمال).

مجتمع وعينة الدراسة.

تكون مجتمع الدراسة من المصارف التجارية الأردنية (إقليم الشمال) والإدارات المركزية للمصارف (انظر ملحق ب)، وتم جمع البيانات من مجموعتين من المديرين، من خلال عينة قصدية من مديري الإدارات المركزية للمصارف شملت مدراء الموارد البشرية، والدراسات والتخطيط، وأنظمة المعلومات، والتدريب، والعمليات، وتم أخذ عينة عشوائية من مديري فروع (إقليم الشمال). وبلغت العينة الكلية (95) مديراً، وبلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (84)، أي بنسبة (88%)، وهي نسبة مقبولة إحصائياً لمثل هذا النوع من الدراسات الميدانية.

الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة:

يبين الجدول أهم خصائص العينة فيما يتعلق بالخصائص الشخصية والتنظيمية لمفردات عينة الدراسة والمتمثلة بما يلي:

الجدول رقم (1)

الخصائص الشخصية للعينة المبحوثة

المتغير	التكرار	النسبة
الجنس	ذكور	64
	إناث	20
العمر	30 سنة فأقل	13
	31-40 سنة	26
	41-50 سنة	31
	51 سنة فأكثر	14
المؤهل العلمي	دبلوم	16
	بكالوريوس	51
	دراسات عليا	17
المسمى الوظيفي	مدير دائرة	17
	مدير فرع	48
	رئيس قسم	19
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	19
	6-10 سنين	15
	11-15 سنة	23
	16 فأكثر	27

أ- الجنس: بلغت نسبة الذكور (76%) من أفراد العينة، في حين بلغت نسبة الإناث (24%) فقط، وهذا يشير إلى أن نسبة الإناث في المواقع الإدارية المتقدمة في العمل المصرفي لا تزال متدنية، وهذا ما يتفق مع الدراسات التي تمت في الأردن والتي يغلب فيها الذكور على الإناث.

ب- العمر: يلاحظ أن النسبة الكبرى من العاملين هي من الفئة العمرية (41-50) سنة، حيث بلغت (31%)، وأما الفئات العمرية (40) سنة فما دون، فهي بنسبة (49%)، بينما من هم أعمارهم (51) سنة فأكثر فقد بلغت النسبة (14%)، هذه النتيجة تدل على أن النسبة الكبرى هي من مجتمع الشباب، وهم الأكثر اهتماماً بالتركيز على المعرفة والتعلم، وبالتالي يتحقق تحسين أداء منظماتهم، والوصول إلى منظمات متعلمة.

ج- المؤهل العلمي: تشير الدراسة إلى أن أعلى نسبة من المدراء الباحثين بلغت (62%) من حملة درجة البكالوريوس، بينما بلغت نسبة حملة الدراسات العليا وحملة الدبلوم (20%)، (18%) على التوالي، وهذا يعكس التحصيل العلمي المرتفع الذي يتمتع به المديرين في المصارف التجارية.

د- المسمى الوظيفي: بلغت نسبة من هم بوظيفة مدير فرع أعلى نسبة، فقد بلغت (57%)، في حين جاءت نسبة من هم بوظيفة مدير دائرة ورئيس قسم (20%)، و(23%) على التوالي.

هـ- سنوات الخبرة: بلغت النسبة لمن خبرتهم (16) سنة فأكثر (32%)، في حين من خبرتهم بين (6-15) نسبتهم (45%)، ومن يملكون خبرة أقل من خمس سنوات نسبتهم (23%)، وهذا يدل على أن معظم أفراد مجتمع الدراسة تزيد سنين خبرتهم عن ست سنوات وبنسبة (77%)، وهذا يساعد على تفهمهم لإدارة المعرفة في المنظمة.

أداة القياس:

تم الاعتماد على الاستبانة كمصدر أساسي لجمع المعلومات اللازمة من خلال إجابات عينة الدراسة، وقد تكونت أداة القياس من جزأين كما هو موضح بالملحق، حيث يحتوي الجزء الأول على معلومات شخصية لأفراد العينة، وقد تكون من سبع فقرات. ويتألف الجزء الثاني من (30) فقرة تعكس مدى توافر البنية التحتية على التعلم التنظيمي. وقد تم تطوير الاستبانة وعرضها على متخصصين، وعدلت بناءً على ملاحظاتهم، وكذلك تم إجراء دراسة أولية (Pilot Study) حيث أصبحت أكثر دقة وتحقيقاً لأهداف الدراسة. وقد تم استخدام المتوسطات الحسابية التي دعمت بالنسب المئوية كمعايير أساسية في التحليل. ويبين جدول (2) المتوسطات الحسابية والتفسير اللفظي المرتبط بها، حيث تم التقسيم لخمس فئات، بناءً على مقياس ليكارت الخماسي، وذلك من 1-5، وقد أخذ المتوسط 3، وبناءً على ذلك تم التقسيم كما في الجدول.

الجدول رقم (2)

فئة المتوسطات الحسابية والتفسير اللفظي الذي أعطي لها

التفسير اللفظي	فئة المتوسط الحسابي
ضعيف جداً	1.0 - 1.5
ضعيف	1.51 - 2.5
متوسط	2.51 - 3.5
مرتفع	3.51 - 4.5
مرتفع جداً	4.51 - 5.0

المصدر: من إعداد الباحثين.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة، حيث استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، ومنها:
- أ- اختبار كرونباخ ألفا للثبات (Cronbach-Alpha) للاتساق الداخلي، وذلك لقياس موثوقية أداة الدراسة. حيث كانت قيمة معامل الاتساق الداخلي (0.842).
- ب- الإحصاء الوصفي كالتوزيعات التكرارية، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، وذلك من أجل تبويب وتوضيح جميع البيانات المتعلقة بالدراسة، ولبيان درجة الأهمية لقرارات أداة الدراسة.
- ج- لاختبار (ت) (T-Test)، واختبار تحليل التباين (ANOVA)، واستخدم لاختبار الفرضيات وللحكم على دلالة الفروق، تم الالتزام بمستوى الدلالة (0.05).
- د- ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للوصول إلى معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة من جهة، والوصول إلى مستوى الدلالة لتلك العلاقة من جهة أخرى (Zikmund, 2000).

محددات الدراسة:

واجه الباحثان عددًا من الصعوبات خلال قيامهم بالدراسة منها: اعتماد الدراسة على اتجاهات الباحثين، وبالتالي الاعتماد على مدى صدقهم في الإجابة عن فقرات الاستبانة. واقتصر الدراسة على البنوك التجارية الأردنية العاملة في قطاع الشمال، وذلك لضيق الوقت، وبسبب المحددات الجغرافية لصعوبة الوصول لجميع الفروع المنتشرة في مختلف مناطق المملكة.

الإطار النظري:

مفهوم إدارة المعرفة:

ظهر مفهوم إدارة المعرفة كوظيفة إدارية في بداية التسعينات، من خلال تطوير طرق إبداعية لاستثمار المعرفة التي تحصل عليها المنظمة، كما تم في شركة أندرسون الاستشارية، ويمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها عملية منهجية منظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها (نجم، 2005). وكذلك يمكن القول بأن إدارة المعرفة هي إدارة الموارد والأصول المعرفية التي تمتلكها المنظمة والقدرة على التكيف والتعلم وزيادة العملية الإبداعية والمشاركة والاستخدام الأمثل لهذه الأصول (البطاينة، المشاقبة، 2010).

فوائد إدارة المعرفة: يمكن تلخيص فوائد إدارة المعرفة فيما يلي: (الببلاوي، 2007)

- 1- تحديد الفرص الإدارية الجديدة المتاحة من خلال إدارة المعرفة.
- 2- فهم كيفية استثمار المعرفة التنظيمية المتاحة.
- 3- تدعيم الممارسات الإدارية المتمركزة حول المعرفة.
- 4- تحسين التوافق بين الاستراتيجيات التنظيمية والأساليب التقنية المستخدمة في إدارة المعرفة.
- 5- الفهم الكامل للآثار الممكنة للمعرفة على الأداء الطبيعي.

البنية التحتية لإدارة المعرفة:

اهتم المعنيون بإدارة المعرفة بتحديد مستلزماتها، من خلال الاهتمام بالبنية التحتية (Infrastructure) الضرورية للإدارة السليمة للمعرفة. ومن خلال الأدبيات ذات العلاقة، برز عدد من المتخصصين الذين حاولوا تحديد ما تشمله هذه المستلزمات أمثال (Jennex & Olfman, 2004)، حيث أكدوا على ضرورة وجود بنية تحتية لبناء إدارة معرفية ناجحة، ومن أهم ما ركزوا عليه هو وجود بنية تقنية وإضافة مهارات إدارة المعرفة إلى مهارات الدعم التكنولوجي، وإيجاد تكامل بقواعد البيانات، وهيكلي معرفي واسع، والتركيز على ثقافة تنظيمية تشجع على توافر السبل لإدارة المعرفة بالمنظمة.

أما (Barna, 2003) فقد ركز على خلق وتشجيع ثقافة المشاركة بالمعرفة، من خلال إيجاد هيكل تنظيمي يسمح بتبادل المعارف خلاله وبدعم من الإدارة العليا، بينما أكد (Davenport, & Beers, 1998) و (Cross, 2000) على إيجاد هيكل معرفي مرن، وتوافر نظام اتصالات واضح وسهل الاستخدام، من خلال التركيز على إيجاد بنية تكنولوجية تساهم في خزن وتوزيع المعارف الموجودة واستثمارها بأفضل الطرائق، وإيجاد ثقافة المعرفة الصديقة التي يسهل الوصول إليها من قبل العاملين.

مما سبق يتبين ضرورة الاتفاق على توافر البنية التحتية لنجاح إدارة المعرفة، وإن كان كل من الباحثين والمتخصصين حدودها بطريقة أو بأسلوب قد يختلف عن الآخر، ولكن يوجد اتفاق بينهم حول أهم هذه البنى، (Fernandez, & Others. 2004) و (Dyer & Donough, 2001) كما يلي:

الثقافة التنظيمية: هي مجموعة القيم والافتراضات والمعتقدات والمفاهيم والمعايير التي يتشارك فيها العاملون داخل المنظمة وتحكم سلوكياتهم. (Harvey, Brown, 2001) و (Cumings & Worley, 2005)، وهي مهمة لإدارة المعرفة، حيث أظهر مسح لشركات أمريكية حول ممارسات إدارة المعرفة أهم التحديات التي تجابهها، والتي تتمثل في إيجاد الوقت للموظفين، ومدى فهم إدارة المعرفة من قبلهم، والقدرة على المشاركة بالمعرفة، والقدرة على قياس الفائدة المالية من إدارة المعرفة، واستخدامها في الشركة، بالإضافة إلى الثقافة التنظيمية (Konopaske & Ivancevich, 2004).

أما الأبعاد المهمة للثقافة التنظيمية فتشمل عدة أبعاد منها:

أ- ثقافة تشجع على استخدام المعرفة واستغلالها والمشاركة فيها.

ب- توافر إدارة عليا مقتنعة بأهمية إدارة المعرفة وداعمة لها.

ج- تحديد أهداف واضحة للعاملين والمشاركة في وضعها وبيان كيفية تنفيذها.

د- تقديم الحوافز للعاملين من أجل تنفيذها وتبادلها.

الهيكل التنظيمي: هو الشكل الذي يعكس الوظائف والأنشطة موزعة على المستويات المختلفة، ويحدد الوحدات الإدارية وارتباطها بالوحدات الإدارية الأخرى، فهو يمثل البنيان الذي يبين شكل تركيبة المنظمة الرسمي، ويعبر عن مجموعة الأنشطة التي يمكن أن تمارس (Buchanan & Huczynski, 2004)، ويوضع هيكل المنظمة لتقسيم الأنشطة وتوزيعها إلى الوحدات الفرعية، وللتسيق والسيطرة على هذه الأنشطة، وبالتالي تحقيق الأهداف، وهو مهم لأنه يؤثر في التفاعل والتسيق الذي يربط العناصر البشرية والمهام والتكنولوجيا للمنظمة للتأكيد على إنجاز الأهداف.

أما الأبعاد المهمة لتصميم هيكل المنظمة فتشمل ما يلي: (Odeh, 2004).

أ- التخصص: (Specialization) تخصص عالٍ وتقسيم الوظائف إلى مجالات أصغر للعمل، أو المسؤوليات، وزيادة الاتصال بين العاملين وتحديد المسؤوليات لكل فرد في المنظمة.

ب- الهرمية: (Hierarchy) توافر البناء المنبسط، وعدد المستويات الإدارية الأقل، ومدى إشراف واسع.

ج- التجميع (Grouping) وضع الوظائف والدوائر على شكل مجموعات، اعتمادًا على الخبرات المتخصصة، أو الاهتمامات المشتركة أو التقسيم حسب المناطق الجغرافية.

د- التكامل (Integrating) استخدام آليات التكامل الملائمة لتربط بين الأقسام المختلفة في المنظمة.

هـ- الرقابة (Control) كيف ستدعم الإدارة السيطرة لإنهاء العمل، هل ستكون مركزية أم يتم التفويض للقرار، وهل هناك صيغة للمعايير والقوانين لأغراض السيطرة، وما هي درجة الإشراف المتبعة.

ويمكن إيجاد دوائر متخصصة ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة تساعد على دعم الإدارة المعرفية (توفيق، 2004)، وهي:

أ- إيجاد دائرة متخصصة بإدارة المعرفة يترأسها مسئول إدارة المعرفة (Chief Knowledge Officer)، حيث يكون هذا الشخص مسئولاً عن جهود إدارة المعرفة.

ب- توافر دائرة البحث والتطوير (R&D)، ومكتبة مؤسسية (Corporate Library)، حيث تكون دائرة البحث والتطوير داعمة لإدارة المعرفة حول آخر التطورات ومستقبلها، بينما تدعم المكتبة المؤسسية وحدات الأعمال بتقديم المعلومات التاريخية حول المنظمة وصناعتها والبيئة التنافسية لها.

البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات: من خلال توافر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، سيتم تنفيذ إدارة معرفية ناجحة، حيث تشمل معالجة للبيانات و تخزينها، واستخدام تكنولوجيا الاتصالات التي تساهم في نقل ونشر المعرفة بين الموظفين بسهولة، وكذلك استخدام قواعد البيانات ومستودعات المعرفة والمعلومات الإدارية، (Fernandez, & Others 2004)، وهذا كله يساعد على معالجة المعلومات وتخزينها ونشرها بسهولة بين العاملين، والبعض يربط إدارة المعرفة بتكنولوجيا المعلومات وتطورها، فعمليات إدارة المعرفة تجد في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات الدعم والأسلوب الأفضل في توافر وتوزيع المعارف، والمساهمة في التعامل مع البيانات والمعلومات بكفاءة، كبيانات ومعارف يمكن الحصول عليها وبسهولة، (نجم، 2004)، ويمكن قياس البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات من خلال الأبعاد التالية:

أ- عدد الأجهزة الحاسوبية المتوفرة والمتاحة للعاملين.

ب- عدد قواعد البيانات المتوفرة.

ج- عدد البرامج وأنظمة المعلومات المتوفرة.

د- عدد المعاملات التي تستخدم (أو لا تستخدم) فيها التكنولوجيا الحديثة.

ويجب التأكيد على الأبعاد المهمة للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات الضرورية للإدارة السليمة للمعرفة، وأما خصائص هذه الأبعاد فتشمل سهولة الوصول إلى المعارف (Reach)، والتي تخص الربط والدخول إلى قواعد البيانات ومستودعات المعرفة المتوفرة بالمنظمة، وإمكانية الوصول إليها (Access)، بأي طريقة، ومن قبل أي فرد يرغب بذلك.

وكذلك العمق (Depth) الذي يركز على التفاصيل وكمية المعلومات والمعارف الموجودة في المنظمة بجميع مواقعها، والتي يمكن استخدامها بفاعلية والقدرة على استثمارها من الجميع، كل حسب حاجته، وكذلك الإغناء (Richness) حيث

يعتمد على القدرة على تقديم الدور المتعدد، وتقديم التغذية المرتدة بسرعة، وإيجاد لغة مشتركة، والاستفادة أو التعلم من الدروس السابقة واكتساب الخبرات من خلال ذلك، وأخيرا التكتل (Aggregation) وهو القدرة على الخزن والمعالجة السريعة للمعلومات، ومن خلال تطبيق هذه الأبعاد يمكن تحقيق إدارة معرفية سليمة، واستغلالها بأفضل الطرائق (Yogesh, 2005).

البيئة المادية: تشمل التصميم للمباني من حيث الموقع، والحجم ونوع المكاتب، وغرف الاجتماعات وغيرها، وكل هذا يساعد ويساهم في إيجاد الفرص لتبادل المعرفة والمشاركة فيها بين الأفراد، وذلك من خلال الاهتمام بالأبعاد التالية: (أ) توافر مكاتب مفتوحة. (ب) توافر مساحات لتلاقي الأفراد. (ج) توافر مكاتب لفرق العمل. وهذا يوفر الفرص للعاملين لتقديم الأفكار والمشاركة فيها، فالكثير من المعارف يتم تداولها بين العاملين خلال المحادثات غير الرسمية، وهذا يسهل عملية التعلم لدى المنظمة، والكثير من المنظمات الكبيرة تخصص مساحات خاصة لتلاقي عاملها بعضهم مع بعض من أجل المحادثة، وتبادل الآراء والأفكار بطرق غير رسمية تشجع على التبادل والنقاش والوصول إلى أفكار إبداعية تستثمر في صالح المنظمة. (Fernandez & Others, 2004). ومما سبق يرى الباحثان أن المنظمات الراغبة في إيجاد إدارة معرفية فاعلة، عليها توفير البنية التحتية اللازمة لإنجاحها بجميع عناصرها المذكورة آنفاً، والاهتمام بالأفراد والثقافة، وهذا يتطلب بناء وتطوير بيئة المشاركة بالمعرفة.

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

دراسة (المدان وموسى، 2010). وهدفت إلى قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين فيها، والمتمثلة في (نظم المعلومات، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، العمليات، العاملين، والقيادة) بهدف وصف وتحليل واقع إدارة المعرفة في المجموعة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة، كما توصلت الدراسة إلى أن القيادة كانت العامل الأكثر تأثيراً من بين العوامل الأخرى في تنفيذ إدارة المعرفة.

دراسة (العصري، 2004). وهدفت إلى إجراء دراسة لبيان مدى الاستخدام المشترك بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في تحقيق قيمة عالية لأعمال المصارف التجارية الأردنية، وكذلك تحديد طبيعة الارتباط بينهما وبين قيمة الأعمال العالية، وتحديد مدى التباين بين المصارف التجارية فيما يخص استخدام خصائص تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة وقيمة الأعمال العالية. وتوصلت الدراسة لوجود علاقة قوية بين تكنولوجيا المعلومات والقيمة العالية للأعمال، وأن هناك علاقة قوية بين الاستخدام المشترك لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والقيمة العالية لأعمال البنوك، كما بينت الدراسة وجود تأثير معنوي مباشر وقوي في القيمة العالية لأعمال البنوك نتيجة للاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات.

دراسة (العزبي، 2009). وهدفت إلى التعرف على إدارة المعرفة وأثرها على الابتكارات التنظيمية في قطاع الاتصالات الجزائري، وكيفية جعلها ميزة تنافسية بالتركيز على عناصر إدارة المعرفة، بالإضافة إلى الوصول إلى أساليب وطرق علمية تساعد شركات الاتصال الخدمية من الاستفادة من إدارة المعرفة عن طريق تحسين الابتكارات التنظيمية. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي بين إدارة المعرفة والابتكارات، وكان متغير فريق المعرفة الأكثر تأثيراً، ومتغير عمليات إدارة المعرفة الأقل تأثيراً.

الدراسات الأجنبية:

دراسة (Maryan & Timothy & Dorothy, 2006)، وهدفت إلى بيان أثر ثقافة المنظمة على ممارسات إدارة المعرفة، حيث استخدمت دراسة حالة في شركة خدمات معلوماتية عالمية وهي مسؤولة عن تقديم وتسويق أنظمة معلومات واستشارات تكنولوجيا، استخدمت المقابلات شبه المهيكلة، بالإضافة إلى بيانات وتقارير كتبت من قبل العاملين، توصلت الدراسة إلى أن علاقة ثقافة المنظمة بإدارة المعرفة معقدة جداً، لا تشمل التأثير في سلوكيات العاملين كالمشاركة بالمعرفة، والبحث عنها فقط، ولكن باختيار التكنولوجيا، وبنشوء إدارة المعرفة وبارتجالها أو نشرها خلال المنظمات.

دراسة (Lakshman, 2005)، وهدفت إلى إبراز دور القيادة المعرفية، والتركيز بشكل أساسي على دورها في إدارة التغيير، حيث شرحت الدراسة دور القادة التنفيذيين في إدارة المعرفة، وشملت الدراسة القادة التنفيذيين في (500) شركة تابعة لشركة جنرال إلكتريك، واستخدمت في ذلك أسلوب المقابلة والاستبانة. وأظهرت الدراسة أن القادة الفاعلين لهم الدور الأكبر في إدارة المعرفة، من خلال استحداث برامج لنقل المعرفة الداخلية والخارجية، وإنشاء مجموعات للتعلم، وكذلك أهمية التغيير في الهيكل التنظيمي.

دراسة (Zárraga & Déniz, 2004)، وهدفت إلى تحديد بيئة أصحاب المصلحة للمنظمة في العصر الحديث للمعرفة، ودرجة تأثير هيكل المنظمة على ذلك، وكيف يحفز على تحليل بيئة أصحاب المصلحة، ودرجة المسؤولية الاجتماعية، استخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات، وتكونت العينة من (470) فرعاً في أسبانيا من منظمات عالمية. وقد أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي قوي بين وجود مدير إدارة المعرفة، والجهود والأنشطة المخصصة لتحليل بيئة أصحاب المصلحة، ووجود علاقة إيجابية قوية بين مشاركة جميع مستويات المنظمة في عملية اتخاذ القرار الاجتماعي، والجهود المكرسة لتحليل بيئة أصحاب المصلحة.

دراسة (Leach & Others, 2003)، وهدف الباحث إلى بيان الأثر المتوقع من تمكين الموظفين من معرفتهم الوظيفية. وقد قام الباحث بإجراء دراستين: الأولى لتطوير مقياس للمعرفة الوظيفية، اعتماداً على تقنيات استخراج المعرفة لاستخدامها في العمل، والثانية استخدمت ذلك المقياس لاختبار تأثير مبادرات التمكين الناجح في المعرفة الوظيفية، ومقارنة التأثير مع الثقة بالذات والتحفيز والتوتر والرضا الوظيفي، وقد أجريت الدراسة بطريقة المقابلة في بريطانيا على (450) موظفاً في شركة للصلب. وخلصت الدراسة إلى أن مبادرة التمكين تساهم في اكتساب المعرفة، وقد اعتبرت المعرفة كمتغير أساسي في الخصائص الوظيفية، ويساهم كل من التحفيز والرضا الوظيفي، والأداء الجيد، ووضوح الأهداف في زيادة المعرفة.

دراسة (Cross, 2000)، وهدفت الدراسة إلى بيان أثر بناء ذاكرة تنظيمية على تحسين الأداء التنظيمي، حيث يفترض الباحث أن إدارة المعرفة لن تحسن أداء المنظمة باستخدام التكنولوجيا لاكتساب والمشاركة بالدروس المتعلمة من الخبرات، بل يفترض تحسن إدارة المعرفة لأداء الأعمال من خلال خلق الذاكرة التنظيمية، ويفترض الباحث أن استخدام التكنولوجيا والمشاركة في الدروس المتعلمة يتطلب خلق الذاكرة المنظمة.

خلاصة الدراسات السابقة:

من خلال المراجعة للدراسات السابقة يتبين اهتمام هذه الدراسات بإدارة المعرفة ومجالاتها المختلفة، ومن أهم العناصر التي تناولتها الدراسات في البنية التحتية الثقافة التنظيمية، والتي تعد من أهم جوانب البنية التحتية اللازمة للتغيير في سلوكيات العاملين واهتمامهم في مجالات المعرفة المتنوعة، وكذلك إيجاد البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، والتي تسهل تنفيذ إدارة معرفية ناجحة، والتي تشمل قواعد ومستودعات معرفية، وإيجاد وسائل اتصال تسهل عملية الوصول إلى المعارف اللازمة بسهولة كما هي في دراسة (العمرى، 2004)، حيث إن هذه الدراسة ركزت على أثر الثقافة على إدارة المعرفة، وإبراز أهمية قادة إدارة المعرفة في إنجاحها، وكذلك أهمية الدعم من الإدارة العليا، وهذا ما يعزز أهمية البنية التحتية كمستلزمات ضرورية لإدارة المعرفة.

كما انفتحت الدراسة الحالية مع دراسة (lakshman, 2005) التي أبرزت أهمية القيادة المعرفية، وضرورة توافر مستلزمات تكنولوجية وهيكلية خاصة، تتطلب التغيير بالمنظمات للوصول إلى إدارة معرفية ناجحة وجميعها تمثل أبعاداً للبنية التحتية لإدارة المعرفة، والتي تم تناولها في تصميم البحث. بينما ركزت دراسة (Zarraga & Deniz, 2004) على أهمية توافر هيكل منظمي، وإيجاد بيئة مادية تتصف بقلّة العوائق، وكذلك بينت أهمية إيجاد جو مناسب داخل المنظمة للمساعدة في استخدام وزيادة المعرفة الشخصية للعاملين، وهذا ما يؤكد على أهمية الثقافة التنظيمية والتي تناولتها الدراسة كأحد مستلزمات إدارة المعرفة.

فيما أبرزت دراسة كل من (Leach & others, 2003)، ودراسة (Cross, 2000) أبرزت أهمية الثقافة التنظيمية، التي تشمل تمكين العاملين والحافزية، وزيادة الثقة باستخدام المعرفة، وهذا ما يؤكد على ضرورة توافر البنية التحتية التي تناولها الباحثان في هذه الدراسة.

وأخيراً تناولت بعض الدراسات كدراسة (Cross, 2000)، ودراسة (Zarraga & Deniz, 2004) الهيكل التنظيمي كأحد عناصر البنية التحتية، والذي يمثل الشكل الذي يعكس الوظائف والأنشطة، ويحدد الوحدات الإدارية وارتباطها بالوحدات الأخرى. وإن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها تناولت معظم الأبعاد المذكورة في مجال البنية التحتية، وتأثيرها على التعلم التنظيمي، وكذلك تناولت هذه الدراسة بيئة العمل الأردنية وبالتحديد المصارف التجارية، والتي تعتبر من المنظمات المواكبة للتطور المعرفي والتكنولوجي، والمحاولة للوصول إلى منظمة متعلمة.

كما إن الدراسة الحالية أبرزت أهمية توافر الذاكرة التنظيمية، واستخدام قواعد البيانات، وهذا ما يعني لزوم توافر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وإيجاد ثقافة تنظيمية تشجع على زيادة العلاقات بين العاملين والخبراء، وتم تناول هذه الأبعاد في هذه الدراسة كضرورة لازمة لإدارة المعرفة.

الجانب العملي واختبار الفرضيات:

توافر البنية التحتية لإدارة المعرفة:

سعت الدراسة إلى التعرف على آراء عينة المبحوثين عن مدى توفر البنية التحتية لعملية إدارة المعرفة بأبعادها (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، البيئة المادية) في المصارف التجارية الأردنية (إقليم الشمال)، وقد تضمنت الاستمارة الأسئلة المتعلقة بهذه الأبعاد، وكما يلي.

1- **الثقافة التنظيمية.** يوضح جدول (3) اتجاهات المدراء المبحوثين حول الثقافة التنظيمية كمستلزم لإدارة المعرفة، وهي محددة بالفقرات (1-7) من فقرات الاستبانة، حيث تبين أن أعلى متوسط حسابي (3.91) والمتعلق بتمتع الثقافة بالثقة المتبادلة والانفتاح في العلاقات، يليه التحفيز للعاملين لتبادل المعرفة فيما بينهم، وهذا ما يؤكد اهتمام الإدارة بتحفيز العاملين لتبادل المعارف، يليه التثمين والتشجيع للمشاركة في المعارف من قبل الإدارة، والذي يعتبر سمة مهمة للثقافة الضرورية لإدارة السليمة للمعرفة، وهي جميعاً ضمن المتوسطات المرتفعة، وأخيراً جاء المتوسط الأدنى لتقاسم المعارف بين العاملين، فقد بلغ (3.33)، وهو ضمن الدرجات المتوسطة. أما على المستوى المتوسط الكلي لجميع فقرات الثقافة التنظيمية، فقد بلغ (3.71)، وهو ضمن الدرجات المرتفعة، علماً بأن خمس فقرات زادت متوسطاتها عن المتوسط الكلي واثنان فقط أقل منه، وهذا ما يشير إلى اهتمام المصارف بإيجاد ثقافة تنظيمية تسمح بتطبيق إدارة معرفية، وتشجع توفير المستلزمات اللازمة لذلك.

الجدول (3)

اتجاهات المدراء حول الثقافة التنظيمية كمستلزم لإدارة المعرفة

توافر ثقافة تنظيمية مساندة للمعرفة							
أولية للعلاقات الأثفية	تثمين التشارك بالمعارف	دعم الإدارة العليا	تطوير المعارف ذاتيا والانفتاح	الثقة والتبادل للمعارف	تحفيز العاملين لتبادل المعارف	تقاسم المعارف بين العاملين	المتوسط الكلي
3.46	3.84	3.80	3.73	3.91	3.87	3.33	3.71
0.83	0.75	0.95	0.92	0.73	0.79	0.96	

تدل قيم الانحرافات المعيارية المتوسطة التي تراوحت بين (0.73-0.96)، على درجات التوافق والانسجام بين إجابات المدراء المبحوثين بدرجة متوسطة.

2- **الهيكل التنظيمي.** يوضح جدول (4) اتجاهات المدراء المبحوثين حول الهيكل التنظيمي كمستلزم من مستلزمات البنية التحتية واللازمة لإدارة المعرفة، وهي محددة بالفقرات من (8-14) من فقرات الاستبانة. وتظهر النتائج أن المتوسط الحسابي الأعلى هو مدى تمتع المصارف بالمرونة اللازمة للتطوير المستمر للمعارف، فقد بلغ (3.76)، وهو متوسط مرتفع نوعاً ما، تلاه من حيث الأهمية قيام المصرف بتعديل هيكله التنظيمي ليتماشى مع المعارف الجديدة، ثم توافر وحدات متخصصة تهتم بالمعرفة، والذي يعتبر مستلزماً مهماً للإدارة السليمة للمعرفة، وهي جميعاً ضمن المتوسطات المرتفعة، أما طبيعة الاتصالات بين المستويات الإدارية وتأثيرها على انسيابية المعارف، فكانت الفقرة الأدنى، وبلغ المتوسط الحسابي لها (3.02). أما على مستوى المتوسط الكلي للفقرات السبع، فقد بلغ (3.49)، وهو ضمن الدرجات المرتفعة نسبياً.

الجدول (4)

اتجاهات المدراء حول الهيكل التنظيمي كمستلزم لإدارة المعرفة

خصائص الهيكل التنظيمي							
وحدات تهتم بالمعرفة	تمتع البناء بالمرونة	تعديل المصرف حسب المعارف الجديدة	زيادة عدد الوحدات	مساهمة الرقابة والمركزية في تنمية المعارف	العلاقات غير رسمية المساندة	الاتصالات المساندة	المتوسط الكلي
3.63	3.76	3.72	3.64	3.21	3.44	3.02	3.49
0.83	0.85	0.93	0.72	0.87	0.84	0.93	

وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري الذي تراوح بين (0.83-0.93)، والذي يبين التوافق والانسجام بين أجوبة الباحثين، وهذا يشير إلى الاهتمام بالهيكل التنظيمي كمستلزم من مستلزمات البنية التحتية لإدارة المعرفة لهذه المصارف.

3- **البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.** يوضح الجدول (5) اتجاهات المدراء حول البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات كمستلزم لإدارة المعرفة، وهي محددة بالفقرات من (15-22) من فقرات الاستبانة، حيث أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لتوافر شبكات الاتصال الداخلية والخارجية، فقد احتلت أعلى متوسط حسابي بين الفقرات جميعاً، وقد بلغ (4.03)، تلاه كل من وجود ربط تكنولوجي لتبادل المعرفة، وسهولة الوصول إلى قواعد البيانات وجميعها ضمن المتوسطات المرتفعة، ثم الاعتماد على التكنولوجيا لحل المشكلات، في حين تساوت المتوسطات لكل من استخدام الإنترنت للتواصل بين العاملين، وإعداد التقارير عن الدروس المتعلمة، في حين جاء أدنى متوسط حسابي لاعتماد المصارف على الأفراد في حل المشكلات (3.21)، وهو ضمن المتوسطات المتوسطة، وهذا يفسر اعتماد المصارف على قواعد البيانات والتكنولوجيا في حل المشكلات.

أما على مستوى المتوسط الكلي لفقرات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات فقد بلغ (3.72)، وهو ضمن المتوسطات المرتفعة، وهذا يدل على اهتمام المصارف بالبنية التحتية كمستلزم من مستلزمات إدارة المعرفة، ونلاحظ أن أربع فقرات زادت عن المتوسط الكلي، وجميعها تهتم بوسائل الاتصال والربط التكنولوجي وبسهولة الوصول إلى قواعد البيانات.

الجدول (5)

اتجاهات المدراء حول تأثير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات كمستلزم لإدارة المعرفة

فقرات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات								
الاعتماد على التكنولوجيا لحل المشكلات	الاعتماد على الأفراد في حل المشكلات	استخدام الإنترنت للتواصل بين العاملين	سهولة الوصول إلى قواعد البيانات	توافر شبكات الاتصال الداخلية والخارجية	إعداد التقارير عن الدروس المتعلمة	وجود ربط تكنولوجي لتبادل المعرفة	إعداد الممارسات الأفضل	المتوسط الكلي
3.72	3.21	3.70	3.89	4.03	3.70	3.97	3.57	3.72
0.86	0.94	0.92	0.84	0.81	0.81	0.82	0.82	0.82

وقد تراوحت الانحرافات المعيارية من (0.81-0.94)، وهذا ما يبين درجات التوافق والانسجام بين إجابات المدراء الباحثين بدرجة متوسطة.

4- **البيئة المادية.** يوضح الجدول (6) اتجاهات المدراء الباحثين حول البيئة المادية كمستلزم لإدارة المعرفة، وهي محددة بالفقرات من (23-30) من فقرات الاستبانة، حيث احتل البند المتعلق بتوفير الراحة ووسائل تلقي المعرفة الدرجة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.71)، تلاه البند المتعلق بإيجاد المكاتب التي توفر فرصاً لتبادل المعرفة بين العاملين، وتوفير مكاتب لفرق العمل، وجميعها ضمن المتوسطات المرتفعة، في حين كان أدنى متوسط حسابي لإيجاد اللوحات الشفافة المتحركة وبلغ (2.69).

أما على مستوى المتوسط الكلي لفقرات البيئة المادية، فقد بلغ (3.32)، وهو ضمن المتوسطات المتوسطة، وهذا يدل على الاهتمام المتوسط بالبيئة المادية كمستلزم من مستلزمات البنية التحتية لإدارة المعرفة.

وتدل قيم الانحرافات المعيارية المتوسطة والعالية نسبياً، والتي تراوحت بين (0.63-1.26)، على التوافق والانسجام بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرات.

الجدول (6)

اتجاهات المدراء حول البيئة المادية كمستلزم لإدارة المعرفة

فقرات البيئة المادية									
المتوسط الكلي	توفير الراحة ووسائل تلقي المعرفة	تحديد أماكن المعرفة على المستوى الذهني	توافر لوحات شفافة متحركة	توافر شبكات حوار داخلية	توافر أماكن للقاءات غير رسمية	مكاتب لفرق العمل	حجم المكاتب وتسهيل تبادل المعرفة	توافر المكاتب لتبادل المعارف	المتوسط العام
3.32	3.71	3.30	2.69	3.10	3.21	3.52	3.37	3.64	
	0.89	0.98	1.03	1.03	1.03	0.82	1.26	0.63	الانحراف المعياري

أن من خلال هذا العرض للبيانات وإجابات المدراء المبحوثين حول البنية التحتية كمستلزم لإدارة المعرفة، يتبين إن المتوسطات الحسابية الكلية لجميع الأبعاد، وكما هو مبين في الجدول (7)، وهي ضمن المتوسطات المتوسطة إلى المرتفعة، فقد جاء توافر البيئة المادية (3.32) ضمن المتوسطات المتوسطة من حيث الأهمية، وهذا ما يؤكد على ضرورة زيادة الاهتمام بهذا المستلزم، في حين كان أعلاها هو توافر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات (3.72)، وهذا ما يؤكد على اهتمام المصارف بتوفير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وبدرجة مرتفعة.

الجدول (7)

اتجاهات المدراء حول أبعاد البنية التحتية لإدارة المعرفة كمستلزم لإدارة المعرفة

أبعاد البنية التحتية لإدارة المعرفة					
المتوسط الكلي للأبعاد	فقرات البيئة المادية	فقرات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	توافر ثقافة تنظيمية مساندة للمعرفة	خصائص الهيكل التنظيمي	الأبعاد
3.56	3.32	3.72	3.71	3.49	المتوسط العام للأبعاد

اختبار الفرضيات.

لدراسة طبيعة العلاقة بين البنية التحتية لعملية إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي، استخدم معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، للوصول إلى معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، البيئة المادية)، والمتغير التابع (التعلم التنظيمي) من جهة، والوصول إلى مستوى الدلالة لتلك العلاقة من جهة أخرى، وقد توصلت النتائج حسب الجدول (8) لاختبار الفرضيات كما يلي:

- **الفرضية الأولى:** تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين التعلم والهيكل التنظيمي بمعامل ارتباط (0.549) عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$)، وهذا يعني أنه كلما زاد اهتمام المعنيين بإدارة المعرفة بالهيكل التنظيمي كمستلزم من مستلزمات إدارة المعرفة، زاد ذلك من فرصة زيادة حالة التعلم بالمصرف، ويلاحظ أن علاقة الارتباط بين التعلم والهيكل التنظيمي أقوى من علاقة الأداء والهيكل التنظيمي.

- **الفرضية الثانية:** تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين التعلم والثقافة التنظيمية بمعامل ارتباط (0.673) عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$)، وهذا يعني أنه كلما زاد اهتمام المعنيين بإدارة المعرفة بالثقافة التنظيمية كمستلزم من مستلزمات إدارة المعرفة، التي تساهم وتشجع على الاهتمام في زيادة المعارف، وتبادلها بين الوحدات الإدارية والأقسام، زاد ذلك من فرصة زيادة حالة التعلم بالمصرف، ويلاحظ إن علاقة الارتباط بين التعلم والهيكل التنظيمي أقوى من علاقة الأداء والهيكل التنظيمي.
- **الفرضية الثالثة:** تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين التعلم والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بمعامل ارتباط (0.528) عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$)، وهذا يعني أنه كلما زاد الاهتمام بالبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، كمستلزم من مستلزمات إدارة المعرفة، التي تشمل البنية اللازمة، وذلك لمعالجة المعلومات وتخزينها، والاستفادة منها في زيادة المعارف، وتبادلها بين الوحدات الإدارية والأقسام، زاد ذلك من فرصة زيادة حالة التعلم بالمصارف من ويلاحظ أن علاقة الارتباط بين الأداء والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات أقوى من علاقة التعلم والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.
- **الفرضية الرابعة:** تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين التعلم والبيئة المادية بمعامل ارتباط (0.546) عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$)، وهذا يعني أنه كلما زاد اهتمام المعنيين بإدارة المعرفة بالبيئة المادية كمستلزم من مستلزمات إدارة المعرفة، وذلك من خلال التصميم الجيد للمباني من حيث الحجم والموقع والشكل، الذي يساهم في زيادة وتبادل المعرفة والتشارك بها بين الأفراد، زاد ذلك من فرصة زيادة حالة التعلم بالمصارف، ويلاحظ أن علاقة الارتباط بين الأداء والبيئة المادية أقوى من علاقة التعلم والبيئة المادية.
- مما سبق يتبين أن هناك علاقة ارتباط بين التعلم التنظيمي وجميع المتغيرات لهذا المجال، حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط ما بين (0.528 و 0.673).

الجدول (8)

مصفوفة معاملات الارتباط ومستوى الدلالة بين متغيرات البنية التحتية لإدارة المعرفة والتعلم التنظيمي
باختبار بيرسون ($P \leq 0.05$ ، $N=122$)

البعء	التعلم	الثقافة التنظيمية	الهيكل التنظيمي	البنية التحتية	البيئة المادية
	معامل الارتباط				
	مستوى لدلالة Sig				
	معامل الارتباط	1.000			
	مستوى الدلالة Sig	0.000			
	معامل الارتباط		1.000		
	مستوى الدلالة Sig		0.000		
	معامل الارتباط			1.000	
	مستوى الدلالة Sig			0.000	
	معامل الارتباط				1.000
	مستوى الدلالة Sig				0.000
	معامل الارتباط				
	مستوى الدلالة Sig				

** Correlation is Significant at the 0.05 level (2-tailed)

ولاختبار مدى صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، ولتحديد أثر العلاقة بين (التعلم مع المتغيرات المستقلة)، تم استخدام تحليل التباين في الانحدار، ويبين الجدول (9) أن معامل التحديد (R^2) بلغ (0.631)، وهذا يعني أن نسبة توضيح المتغيرات المستقلة (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، البيئة المادية) قد فسرت ما مقداره (0.631) من تباين المتغير التابع (التعلم التنظيمي)، وهذا يدل على أن (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، البيئة المادية)، لها تأثير ذو دلالة إحصائية عند المستوى ($P \leq 0.05$) على زيادة حالة التعلم التنظيمي.

الجدول (9)

تحليل الانحدار المتعدد (التعلم مع المتغيرات المستقلة)

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	خطا التقدير (SE)	قيمة ف (F)	مستوى الدلالة (Sig)
1	0.794a	0.631	0.291	50.020	0.000a

a الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، البيئة المادية (الثابت).

كما يلاحظ من تباين الانحدار (ANOVA) أن قيمة الاختبار الإحصائي (F) بلغت (50.020)، وهي ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($P \leq 0.05$).

ويظهر الجدول (10) نتائج تحليل الانحدار (Coefficient)، والذي يبين أن هناك دلالة إحصائية لكل من الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والبيئة المادية على التعلم التنظيمي عند المستوى (0.05)، حيث كان مستوى الدلالة العملي لكل من هذه المتغيرات 0.000 و 0.049 و 0.000 على التوالي، ولا توجد دلالة إحصائية، على أن البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لها تأثير على التعلم التنظيمي عند المستوى (0.05) بدلالة إحصائية مقدارها (0.730).

الجدول (10)

نتائج تحليل الانحدار لمتغيرات (البنية التحتية لإدارة المعرفة) على التعلم.

النموذج 1	المعاملات غير المعيارية Unstand -Coefficient		المعاملات المعيارية Stand-Coefficient		T	مستوى الدلالة (Sig)
	معاملات المتغيرات (B)	خطأ المعياري	بيتا (Beta)	St.Error		
الثابت	-0.101	0.174	-0.579	0.564		
الثقافة التنظيمية	0.502	0.078	0.488	6.468	0.000	
الهيكل التنظيمي	0.182	0.092	0.157	1.985	0.049	
البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	0.025	0.072	0.028	0.347	0.730	
البيئة المادية	0.226	0.059	0.278	3.821	0.000	

a. المتغير التابع الأداء.

إن ما سبق يستدعي رفض الفرضية العدمية الخاصة بالثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والبيئة المادية على التعلم. "يوجد تأثير للثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والبيئة المادية كمستلزمات لإدارة المعرفة على التعلم التنظيمي"، وقبول الفرضية البديلة الخاصة بالبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات على التعلم. "لا يوجد تأثير للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات كمستلزم لإدارة المعرفة على التعلم التنظيمي".

النتائج والتوصيات:

النتائج:

- بينت النتائج المتعلقة ببعيد الهيكل التنظيمي أن هيكل المصارف التجارية يتمتع بمرونة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.76)، بينما جاءت الاتصالات الإدارية المساندة في المصارف بمتوسط حسابي أدنى بلغ (3.02). وهذا يتفق مع دراسة (Zarraga & Deniz, 2004) التي ركزت على أهمية توافر هيكل منظمي، وإيجاد البيئة المادية التي تتصف بقلّة العوائق، وكذلك بينت أهمية إيجاد جو مناسب داخل المنظمة للمساعدة في استخدام وزيادة المعرفة الشخصية للعاملين، وهذا ما يؤكد على أهمية الثقافة التنظيمية التي تناولتها الدراسة كإحدى مستلزمات إدارة المعرفة.
- أظهرت النتائج المتعلقة ببعيد الثقافة التنظيمية توافر العلاقات بين الأفراد المبنية على الثقة والانفتاح بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.91)، بينما جاءت ممارسات تقاسم المعارف بين العاملين بمتوسط حسابي أدنى بلغ (3.33). وهذا يتفق مع دراسة كل من (Leach & others, 2003) ودراسة (Cross, 2000)، والتي تشمل تمكين العاملين والحافزية، وزيادة الثقة باستخدام المعرفة، وهذا ما يؤكد على ضرورة توافر البنية التحتية التي تناولها الباحثان في هذه الدراسة.
- أظهرت النتائج المتعلقة ببعيد البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات توافر شبكات الاتصال الداخلية والخارجية بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (4.03)، بينما جاء بُعد الاعتماد على الأفراد في حل المشكلات بمتوسط حسابي أدنى بلغ (3.12). وجاء ذلك ليتفق مع دراسة (العمري، 2004)، التي توصلت إلى وجود علاقة قوية بين تكنولوجيا المعلومات والقيمة العالية للأعمال، وأن هناك علاقة قوية بين الاستخدام المشترك لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والقيمة العالية لأعمال البنوك، كما بينت الدراسة وجود تأثير معنوي مباشر وقوي في القيمة العالية لأعمال البنوك نتيجة للاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات.
- بينت النتائج المتعلقة ببعيد البيئة المادية المتعلقة بحرص المصارف على توفير الراحة ووسائل تلقي المعرفة - درجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.71)، بينما جاء بُعد توافر لوحات شفافة متحركة تساهم في تلقي المعارف بمتوسط حسابي بلغ (2.96).
- بينت النتائج وجود ارتباطات موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للمتغيرات (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، البيئة المادية) على التعلم التنظيمي، وبذلك تم رفض الفرضية العدمية الخاصة بالثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والبيئة المادية على التعلم، وقبول الفرضية البديلة "يوجد تأثير للثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والبيئة المادية كمستلزمات لإدارة المعرفة على التعلم التنظيمي"، مما يدل على أهمية الثقافة التنظيمية، والتي تشمل تمكين العاملين والحافزية، وزيادة الثقة باستخدام المعرفة، وهذا ما يؤكد على ضرورة توافر البيئة المادية التي تناولها الباحثان في هذه الدراسة، والتي اتفقت مع نتائج دراسة كل من (Leach & others, 2003)، ودراسة (Cross, 2000).
- بينت النتائج عدم وجود ارتباطات موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لمتغير (البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات) على التعلم التنظيمي. وبذلك تم قبول الفرضية "لا يوجد تأثير للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات كمستلزم لإدارة المعرفة على التعلم التنظيمي".

التوصيات:

- على ضوء نتائج الدراسة، خلصت الدراسة إلى التوصيات التالية:
- إيجاد ثقافة الاعتماد على النفس في حل المشكلات التي تواجه أفراد عينة الدراسة، من خلال اكتساب المعارف من الدورات والخبرات الطويلة للعاملين وتمكينهم وإعطائهم الحرية في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على ذلك.
 - التركيز على بعد البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، والخاصة بتوفير المعدات والأجهزة التكنولوجية الحديثة والتي تُمكن من تلقي المعرفة بشكل مستمر وسريع، مثل توفير لوحات شفافة متحركة، والاستفادة من خبرات الآخرين في هذا المجال.
 - الاستفادة من الدروس المتعلمة والخاصة بتنفيذ الإدارة المعرفية الناجحة في المصارف وذلك من أجل إدراك أهميتها وفوائدها.
 - إعداد دراسات تتوسع في الأسباب المحتملة لعدم وجود علاقات تأثير كما تقترض الأدبيات للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات على التعلم التنظيمي.

المراجع

أولاً - مراجع باللغة العربية:

- البطاينة، محمد؛ وزباد مشاقبه. (2010). *إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق*. عمان، الأردن: دار جليس الزمان، ص 27.
- البيلو، حسن؛ وحسين سلامة. (2007). *إدارة المعرفة في التعليم*. الإسكندرية: دار الوفاء للنشر والتوزيع.
- توفيق، عبد الرحمن. (2004). *الإدارة بالمعرفة*. القاهرة: (د.ن).
- حجازي، هيثم علي. (2005). "قياس أثر إدراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية: دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة"، *أطروحة دكتوراه غير منشورة*، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- الصباغ، عماد عبد الوهاب. (2002)، "إدارة المعرفة ودورها في إرساء أسس مجتمع المعلوماتي العربي"، *المجلة العربية للمعلومات*، مج 23، ع 2، تونس، ص 37-53.
- العزي، تيقاوي (2009). "أثر إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي: دراسة ميدانية لعينة من منظمات الاتصالات الجزائرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، اليمن.
- العمري، غسان عيسى. (2004). "الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال المصارف التجارية الأردنية"، *أطروحة دكتوراه غير منشورة*، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- المدان، سامي؛ وصباح موسى. (2010). "قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة"، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، ع 84.
- نجم، نجم عبود. (2004). *إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات*. عمان، الأردن: الوراق للنشر والتوزيع، ص ص 244-276.

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Awad, E. and H. Ghaziri. (2004). *Knowledge Management*. Prentice-Hall, NY, Upper Saddle River (New Jersey).
- Argyris, Chris. (1992). *Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning*. Boston: Allyn and Bacon.
- Barna, Z. (2003). "Knowledge Management: A Critical E-Business Strategic Factor", *Unpublished Master Thesis*, San Diego State University.
- Bond. (2003). *Learning from Work: An Opportunity Missed or Taken? BOND Survey*. London: British Overseas NGOs for Development (available at www.bond.org.uk/lte/think.htm).
- Buchanan, David and Andrzej Huczynski . (2004). *Organizational Behavior: An Introductory Text*. 5th Ed., Prentice Hall.
- Charles Desprey and Chauvel Danicle. (2000). *Knowledge Horizons*. The Present & the Promise of K. M.
- Cross, R. (2000). "Technology is not enough: Improving Performance by Building Organizational Memory", *Sloan Management Review*, Vol., 41. No. 2. Pp.123-145.
- Cummings, Thomas G.; Christopher Worley and Richard Daft. (2005). *Organization Theory & Design*. South-Western College Publishing, 8th ed. P. 482.
- Daft, Richard. (2004). *Organization Theory & Design*", South-Western College Publishing, 7th ed.

- Davenport, T. H.; D. W. DeLong and M. C. Beers. (1998). "Successful Knowledge Management Projects", *Sloan Management Review*, Vol. 39, No. 2. pp. 241-263.
- Dyer, G. and B. Donough. (2001). "The State of Knowledge Management", *Knowledge Management Review*. Vol. 5, No. 3, pp.21-36.
- Fernandez, Irma Becerra and Others. (2004). *Knowledge Management Challenges, Solutions, & Technologies*. Locations of Knowledge. pp. 24-61.
- Harvey, D. and D. Brown. (2001). *An Experiential Approach to Organization Development*. 6th ed. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Jennex, Murray E. and Lorne Olfman. (2004). "Assessing Knowledge Management Success, Effectiveness Models", Proceeding of: *The 37th Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Jones, A. M. and C. Hendry. (1992) *The Learning Organization: A Review of Literature and Practice*. London: HRD, Partnership.
- Kermally, Sultan. (2002). *Effective Knowledge Management: A Best Practice Blue Print*, England John Willing & Sons.
- Konopaske, Robert and John M. Ivancevich. (2004). *Global Management and Organizational Behavior Text, Reading, Cases, and Exercises*. International Edition .McGraw-Hill.
- Lakshman C. (2008). "Top Executive Knowledge Leadership: Managing Knowledge to Lead Change at General Electric", *Journal of Change Management*. Vol. 5, No. 4. Pp. 429-446.
- Leach, Desmond J.; Toby D. Wall and Paul R. Jackson. (2003). "The Effect of Empowerment on Job Knowledge: An Empirical Test Involving Operators of Complex Technology", *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 09631798, March, Vol. 76, Issue 1.
- Liebowitz, J. (2001) *Knowledge Management & its Link to Artificial Intelligence*, 1-6 Expert Systems with Application.
- Maryan, Alavi; R. Timothy; Kayworth and Dorothy Leinder. (2009). "An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices", *Journal of Management Information System*. Vol. 22, No. 3, pp. 191-224.
- Nonaka I and H. Takeuchi. (1998). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Great The Dynamics of Innovation*. Oxford University Press. Harvard Business Review.
- Odeh, AL-Jayyoushi. (2004). "Knowledge Creation in the Water Sector: Towards a Learning Water Organization", *Water Resources Development*, June, Vol. 20, No. 2, pp: 165-175.
- Roa, M. (2005). *The Social Life of Knowledge Management, Tools in KM*, Tool & Techniques: Practitioners & Experts Evaluate KM Solutions. Ed. Oxford. UK.
- Stewart .T. A. (2001). *The Wealth of Knowledge Intellectual Capital & 21 Century Organization*. Nicholas Bready, London.
- Yogesh, Malhotra. (2005). "Integrating Knowledge Management Technologies in Organizational Business Processes: Getting Real Time Enterprises to Deliver Real Business Performance", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, No. 1, pp:1367-1397.
- Zárraga-Oberty, Celia and Déniz-Déniz, María De la Cruz. (2006). "The Assessment of the Stakeholders' Environment in the New Age of Knowledge: An Empirical Study of The Influence of The Organizational Structure", *Business Ethics: A European Review*, Vol. 13, Issue 4, p. 372-388, 17 P., 6 Charts.
- Zikmund, W. (2000). *Business Research Methods*. 6th Ed. Harcourt College Publishers, Inc.

الملحق استبانة الدراسة

تحية طيبة وبعد:

هذه الاستبانة هي أداة بحث الدراسة. يرجى التكرم بالإجابة عن فقراتها. ولغايات التوضيح لحضرتكم، فإن مفهوم المعرفة يقصد به مجموعة الخبرات والتجارب والقيم المختزنة بعقول الأفراد، ويمكن القدرة على استعمال المعلومات وتطوير وتوليد أفكار إبداعية، تعطي المنظمة مورداً تنافسياً يميزها عن الآخرين، ويساهم في زيادة الأداء والتعلم للمنظمة وهي متضمنة في كل من المنظمة والأفراد على حد سواء. أما إدارة المعرفة فيقصد بها إدارة الموارد والأصول المعرفية التي تمتلكها المنظمة، والقدرة على التكيف والتعلم وزيادة العملية الإبداعية والمشاركة والاستخدام الأمثل لهذه الأصول.

يرجى وضع إشارة () في الخانة ذات العلاقة أو تعبئة الفراغ المعني:

- 1- الجنس: () ذكر () أنثى.
- 2- العمر: () 30 سنة فأقل () 31-40 () 41-50 () 51- فأكثر.
- 3- المؤهل العلمي: () ثانوية عامة أو أقل () دبلوم () بكالوريوس () دراسات عليا.
- 4- مسمى الوظيفة التي تشغلها في المصرف حالياً () ومدة إشرافها: ()
- 5- الدائرة التي تعمل بها:
- 6- عدد سنوات الخبرة في المصرف الذي تعمل به حالياً: () في مصارف أخرى () .

الجزء الثاني:

يرجى وضع إشارة (√) في الخانة التي تتوافق مع إجابتك وحسب مقياس ليكرت الخماسي.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتبنى المصرف العلاقات الأفقية وتعتبر ذات أولوية على العلاقات العمودية.					
2	يشجع المصرف سلوك مشاركة من يملكون المعارف الجديدة للعاملين الآخرين.					
33	الإدارة العليا للمصرف مقتنعة بأهمية إدارة المعرفة وتدعم جميع الأنشطة وفعاليتها.					
44	يشجع المصرف العاملين على تطوير معارفهم ذاتياً.					
55	تسود الثقة المتبادلة والانفتاح علاقات العاملين، مما يساهم في تطوير المعارف المتوافرة لديهم.					
66	يشجع المصرف ويحفز العاملين لتبادل وتطوير المعارف المتوافرة لديهم مع بعضهم.					
77	يهتم العاملون باكتناز المعارف لصالحهم بدلاً من تقاسمها فيما بينهم.					
18	يوفر المصرف أقساماً ووحدات مهمتها الاهتمام بالمعرفة ونواقيصها، مثل الفرق المدارة ذاتياً.					
99	يتمتع البناء التنظيمي للمصرف بالمرونة الكافية للتطوير المستمر للمعارف واستخداماتها.					
110	لم يعدل المصرف هيكله التنظيمي ليتماشى مع تغير المعارف التي تراكمت لديه.					
111	ساهمت زيادة المعارف المتاحة للمصرف في زيادة عدد الوحدات والأشخاص الذين يشرفون عليها.					
112	تمارس الإدارة درجة رقابة ومركزية عالية على مرؤوسيهما فيما يتعلق بمعارف المصرف.					
113	تسود الموظفين العلاقات غير الرسمية التي تسمح للتبادل المستمر للمعارف والمعلومات.					
114	تتسم الاتصالات العمودية بين المستويات الإدارية بالبطء والتعقيد. مما يؤثر على انسيابية المعارف.					
115	يتبع المصرف استراتيجية الترميز في حل المشكلات التي تواجهه، وذلك على أساس استخدام قواعد البيانات والبرمجيات والكفاء الصناعي.					
116	يتبع المصرف استراتيجية الشخصنة في حل المشكلات التي تواجهه بالاعتماد على الأفراد في					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	حلها أكثر من التكنولوجيا المستخدمة.					
117	يستخدم المصرف الصفحات والنشرات الإلكترونية على الشبكة الداخلية للربط بين العاملين.					
118	يملك المصرف ما يكفي من قواعد بيانات يستطيع العاملون الوصول إليها بسهولة.					
119	تتوافر المصرف شبكات الاتصال الداخلية والخارجية لتسهيل استخدام البريد الإلكتروني للحصول على المعارف المطلوبة.					
220	يتوفر لدى المصرف التقارير الدورية للدروس المتعلمة والتي تقدم تجارب وخبرات الآخرين.					
221	تسهل عملية الربط التكنولوجي تبادل المعارف والخبرات بين العاملين.					
222	يستخدم المصرف الوسائل الإلكترونية الفورية لإدارة العمليات المصرفية الدولية.					
223	توفر المكاتب الفرص للعاملين للجمع بين المعارف والمعلومات وتبادلها.					
224	يساهم حجم المكاتب في استيعاب موظفين أكثر، وبالتالي تحدث المشاركة وتبادل المعرفة أكثر.					
225	تتوافر مكاتب لعمل فرق العمل والجماعات والتي تساهم في توليد المعارف ونشرها.					
226	تتوافر أماكن للقاءات غير الرسمية لتبادل المعارف والمعلومات.					
227	يتوفر لدى المصرف صفحات حوار على الشبكة الداخلية للمصرف (الانترنت) للحوار بين العاملين.					
228	يتوافر لدى المصرف لوحات شفافة متحركة قابلة للقراءة من قبل العاملين.					
229	يستطيع العاملون تحديد أماكن المعرفة على المستوى الذهني في البنك.					
330	يحرص المصرف على راحة الموظفين وتأمين جميع وسائل تلقي المعرفة لهم.					

الملحق (ب) أسماء البنوك التي تمت عليها الدراسة:

عدد الفروع في إقليم الشمال	اسم البنك
5	العربي
6	الإسكان للتجارة والتمويل
6	الإسلامي الأردني
3	الاهلي الأردني
6	الأردن
4	القاهرة عمان
3	الأردني الكويتي
2	الاستثمار العربي الأردني
1	العربي الإسلامي الدولي
2	التجاري الأردني
1	سوستيه جنرال الأردن
1	الأردني للاستثمار والتمويل
1	الصادرات والتمويل
1	دبي الإسلامي

**The Impact of Knowledge Management
Infrastructure on Organizational Learning:
Filed Study in the Jordanian Commercial Banks (Northern Region)**

Dr. Mohammed Turki Batayneh
Associated Professor

Dr. Mohammed Omer Alzoubi
Associated Professor

Business Administration Department
Faculty of Economics and Administrative Sciences
Jarash University
Hashemite Kingdom of Jordan

ABSTRACT

In the Last decades, knowledge management appears and became as necessity, it accompanied with continues learning for current organizations to become a learning organization. This study aimed to identify the impact of knowledge management infrastructure on organizational learning in the Jordanian commercial banks, (Northern Region). A sample was drawn from Jordanian commercial banks (northern region), a questionnaire of thirty questions was designed and administered among (95) top level managers, of which (84) were returned and considered as validated.

The study found a positive relation between knowledge management infrastructure in organizations structure, culture, physical environment, and organizational learning. While this relation doesn't appear for information technology, which mean accept the hypotheses associated with the positive relation and reject the hypotheses associated with negative relation.

The researcher recommended that its necessity to encourage individuals whose working in this kind of business to take initiative, and its important to adjust the organizational structure to be accommodated with organizational learning, define organizational learning objectives, provide information technology infrastructure. And making further researches on the effects of information technology infrastructure, on organizational learning.

Key words: knowledge management (KM) infrastructure, Organizational learning, Jordan commercial banks.