

أثر إدارة المعرفة في بناء مفهوم
المنظمة المتعلمة
(دراسة ميدانية في أمانة عمان
الكبرى)

بحث مقدم من
د. طارق غالب أبوعرابي
جامعة البلقاء التطبيقية / كلية عمان الجامعية

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة في بناء مفهوم المنظمة المتعلمة في أمانة عمان الكبرى، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يتناسب مع

أغراض الدراسة، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإدارية والإشرافية والرقابية في أمانة عمان الكبرى والبالغ عددهم (٧٠٠٠) موظف، حيث تم تصميم وتوزيع استبانته على عينة الدراسة والتي بلغت (٣٥٩) موظف. ومن أبرز ما أظهرته نتائج هذه الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في بناء مفهوم المنظمة المتعلمة وعناصرها: (الفريق المتعلم، التعلم المستمر، الرؤية المشتركة للتعلم) أمانة عمان الكبرى من وجهة نظر عينة الدراسة. وأوصت الدراسة عدة توصيات منها زيادة اهتمام أمانة عمان الكبرى بإدارة المعرفة وتطبيقاتها، لما لها أثر رئيسي ومباشر في بناء مفهوم المنظمة المتعلمة وأبعادها، كما أنه من الضروري الاستمرار في السعي وراء التميز في إدارة المعرفة لتكون مصدراً للإبداع والتطور والنمو، كما أوصت الدراسة بضرورة اهتمام مؤسسات القطاع العام في الأردن بمفهوم المنظمة المتعلمة والتحول من منظمات تقليديه إلى منظمات متعلمة.

كلمات مفتاحية: إدارة المعرفة، المنظمة المتعلمة، الفريق المتعلم، التعلم المستمر، رؤية مشتركة للتعلم.

Abstract

The study aimed to identify the impact of knowledge management on achieving the concept of learning organization

in the greater Amman municipality. The study used the descriptive analytical research method which was appropriate for the purpose of study.

The target population consisted all employees in administrative, supervisory and monitoring positions who represent (7000) employees in the grater Amman municipality. The researcher distrusted (359) questionnaires. The results of study showed that there is a significant statistical impact of knowledge management on achieving the concept of learning organization and its elements (learning team, continues learning, shared vision for learning) in the grater Amman municipality.

Finally the study recommended several recommendations, including increasing the interest of knowledge management and its practices in the greater Amman municipality due to its major and direct impact on the achievement of the concept of learning organization, and it is essential to pursuit for excellence in the knowledge management to be a source of creativity, development and growth. The study recommended also how necessary for the organizations of public sector in Jordan to increase their interest of the concept of learning organization and transformation from traditional organizations to learning organizations.

Keywords: knowledge Management, Learning Organization, learning team continues learning, shared vision for learning,.

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

تسعى جميع منظمات الأعمال إلى جانب تحقيق أهدافها وخططتها ومسايعها والعوائد المتوقعة من نشاطاتها، إلى البقاء والاستمرار والمنافسة، كما أن أي منظمة تحاول أن تحصد أكبر قيمة سوقية لها لرفع أرباحها وزيادة التدفقات المالية فيها بما يسهم إلى وصولها إلى قمة الهرم ضمن عمل المنظمات المحيطة والمنافسة لها، ومن هنا أصبح البحث المستمر والدؤوب لمنظمات الأعمال يتعلق بجميع جوانب التحسين والتغيير والمجازاة الحثيثة لكل ما هو جديد ومتطور، وإذا ما نظرنا إلى جميع هذه الصراعات في البيئة المحيطة للمنظمة نرى أنها بحاجة ماسة إلى عناصر ومكونات المعرفة والى التعلم المستمر، فبدون التراكم المعرفي لا يمكن تحقيق أي توجهات جديدة وخالقة، فالمعرفة سر من أسرار الإبداع والابتكار، والنمو عجلة تحتاج إلى معلومات وحقائق وخبرات ومهارات عالية.

فإذا ناقشنا المنظومة العلمية والخلفية المعرفية لكل منظمة نرى أن هنالك جانبين من أهم الجوانب التي يجب التنبيه لها وهي إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة، فالمعرفة والتعلم التنظيمي هي أحد مداخل الإدارة الحديثة، فكما يتعلم الإنسان ويكتسب الخبرة والثقافة والعلم والمهارات الحديثة تحصن بها وتجعل منه شخص متعلم ومثقف يستطيع تطوير نفسه ومواجهة تحديات الحياة، فإن المنظمات أيضاً تتعلم لتستطيع بناء مخزون فكري ومعرفي تستطيع من خلاله مواجهة كل التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال وخاصة أن هذه التغيرات أصبحت سريعة في عصر العولمة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

مع ظهور ما يسمى باقتصاد المعرفة والانفجار الكبير للثورات المعرفية ونظراً لسهولة نقل المعلومات بشكل متجدد وسريع، أصبح من الضروري التقدم في مجال المعرفة والوصول إلى مرحلة عالية من التعلم في المنظمات، فمفهوم المنظمة المتعلمة أصبح شائع في علم الإدارة الحديث، ولكن الوصول بالمنظمة إلى منظمة متعلمة تبتعد عن التقليد والأدوار الروتينية التي تؤديها المنظمات عامل حساس ويحتاج إلى الكثير من المدخلات الإبداعية، ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة لتسلط الضوء على أحد هذه المداخل التي يمكن أن يؤثر في بناء المنظمة المتعلمة، وخاصة إذا قمنا ببحث هذه المشكلة في مؤسسات القطاع العام في الأردن. وتقودنا مشكلة الدراسة إلى تحديد عدد من التساؤلات وهي:

١. ما هو مستوى تطبيق إدارة المعرفة في أمانة عمان الكبرى؟
٢. ما هو مستوى تطبيق مفاهيم وأبعاد المنظمة المتعلمة في أمانة عمان الكبرى؟
٣. ما هو أثر إدارة المعرفة في بناء مفهوم المنظمة المتعلمة؟

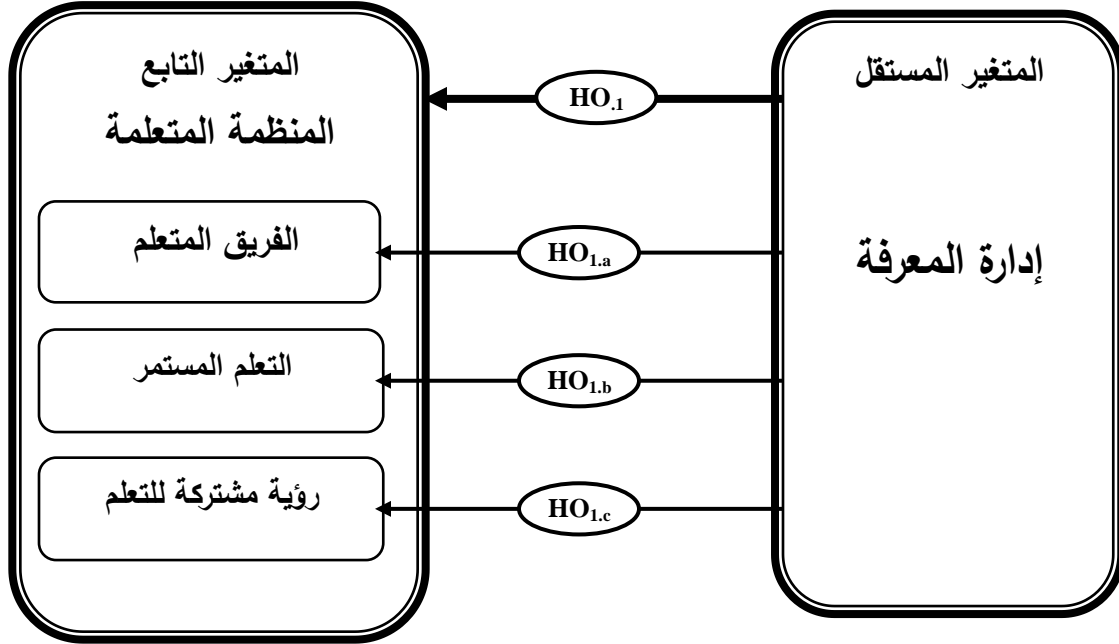
أهمية الدراسة:

الأهمية الموضوعية: تتناول الدراسة مفاهيم إدارية حديثة لها بالغ الأهمية في نقل المنظمات من منظمات تقليدية تؤدي أعمالها الروتينية إلى منظمات حديثة تسعى إلى النمو والتطور وبيان ما لهذه المفاهيم من فوائد ونتائج في تحسين قدرة المنظمات على مواجهة تحديات العصر. الأهمية الميدانية: تتمثل الأهمية الميدانية في سعي الدراسة إلى وضع مقترحات تطبيقية علمية يمكن أن تأخذ بها المؤسسة المبحوثة لتجذير مفهوم المنظمة المتعلمة وبيان جوانب القصور ونقاط القوة التي أخرجتها نتائج الدراسة لمعالجة جوانب الضعف وتنمية نقاط القوة.

أهداف الدراسة:

1. التعرف على مفهوم إدارة المعرفة ومفهوم المنظمة المتعلمة وخصائصه وأبعاده.
2. التعرف على مستوى تطبيق أمانة عمان الكبرى لكل من إدارة المعرفة ومفهوم المنظمة المتعلمة.
3. بيان مدى أثر إدارة المعرفة في بناء مفهوم المنظمة المتعلمة في المؤسسة المبحوثة.

أنموذج الدراسة:



فرضيات الدراسة:

- يمكن تحديد فرضيات هذه الدراسة بالفرضيات التالية:
- الفرضية الرئيسية H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة في بناء مفهوم المنظمة المتعلمة في أمانة عمان الكبرى. وينبثق من هذه الفرضية الرئيسية عدة فرضيات فرعية وهي:
- H_{01a} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة في الفريق المتعلم في أمانة عمان الكبرى.
- H_{01b} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة في التعلم المستمر في أمانة عمان الكبرى.
- H_{01c} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة في تحقيق رؤية مشتركة للتعلم.

التعريفات الإجرائية:

إدارة المعرفة: وهي العملية التي تعني في تحقيق مخزون معرفي وتراكم للخبرات والمهارات والمعلومات، وكيفية أغنائها بكل ما هو جديد والعمل على نقلها بين أفراد المنظمة بشكل منهجي ومدروس بحيث تحقق الفوائد المرجوة من هذه العملية.

المنظمة المتعلمة: وهي المنظمة التي تمتلك عدد من الخصائص التي تمكنها من اكتساب أكبر قدر من المعرفة الجديدة بحيث تقوم بإدارتها بشكل فعال وتعمل على تطويرها وتحديثها بشكل مستمر، وتعمل على تمكين أفرادها وتعلمهم ونموهم بشكل يضمن لها القدرة على التعامل مع التغيرات والتحديات المحيطة لها، وهي منظمة واعية تدرك أهمية التعلم النظمي المفتوح.

الفريق المتعلم: وهو عبارة عن مجموعة من الأفراد يتم تنظيمهم من قبل إدارة المنظمة، ويكون لديهم قدرات عالية على نقل مهاراتهم وخبراتهم والتعلم من بعضهم البعض بأساليب علمية حديثة تشكل لديهم قوة معرفية عالية على مستوى كل فرد منهم وعلى مستوى المجموعة أيضاً.

التعلم المستمر: وهو عملية مُنهجة يتم من خلالها تمكين الأفراد وإتاحة الفرصة لهم للتعلم والنمو والتطور بحيث يتم إكسابهم الخبرات والتقنيات والمهارات اللازمة ليتم توجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة وخططها ومشاريعها.

رؤية مشتركة للتعلم: وهي حلم وصورة مستقبلية تسعى المنظمة لتحقيقها تختص في منح عمليات التعلم والنمو توجه خاص بحيث يكون التعلم أولوية في جميع نشاطات وعمليات المنظمة.

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

- دراسة، حمادي، عبلة، (٢٠١٣)، بعنوان: "دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة (دراسة حالة مؤسسة ENAD-SIDET يسور الغزلان)

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على مفاهيم إدارية حديثة والمتمثلة بإدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة وبيان مدى علاقة المفهومين ببعضهم البعض وقياس مدى أثر إدارة المعرفة على بناء المنظمة المتعلمة. وقد طبقت الدراسة على جميع العاملين في المؤسسة المبحوثة والبالغ عددهم (٦٥) موظف، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير إستبانة لغايات تحقيق أهداف الدراسة.

ومن ابرز نتائج الدراسة أن تطبيق مداخل إدارة المعرفة قد ظهر واضحاً في المنتجات التي تقوم المؤسسة بطرحها في السوق، كما أن التعلم التنظيمي هو جهد متواصل تمارسه المؤسسة المبحوثة في بناء وتنظيم المعرفة وتحسينها بهدف الوصول إلى معان مشتركة يمكن الاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة بشكل يومي. وقد أوصت الدراسة بضرورة استغلال طاقات الموظف وقدراته المعرفية وتنميتها، وتشجيع كل الأفراد على الإبداع وتقديم المقترحات، وكذلك على المؤسسة تخصيص وحدة إدارية في مجال إدارة المعرفة، إقامة ورش عمل وندوات لتبادل وطرح الأفكار بين جميع الأفراد في المؤسسة.

- دراسة، الياسري، أكرم، وظفر حسين، (٢٠١٣)، بعنوان: "أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الإستراتيجي (دراسة إستطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط"

هدفت الدراسة إلى بحث أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الإستراتيجي في جامعات الفرات والمتمثلة بأربعة جامعات (كربلاء، وبابل، والكوفة، والقادسية)، وقد قام

الباحثون باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لغايات جمع البيانات من خلال توزيع إستبانه على عينة الدراسة والبالغه (٨٢) من القيادات الإدارية في الجامعات.

وقد توصلت الدراسة إلى أن هنالك تأثير لعمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي بشكل منفرد وبشكل مجتموع أيضاً في الأداء الإستراتيجي، كما أن كلما زاد إهتمام الكليات باستراتيجية التعلم التنظيمي ودعم التعلم فإنها تستطيع التكيف مع الظروف المختلفة وتستعد لمواجهة مما يرفع من سوية الأداء الإستراتيجي.

وقد أوصت الدراسة بأن على الجامعات وضع إستراتيجية لترسيخ مفهوم إدارة المعرفة وبرامجها المختلفة، وكذلك أن تولى الجامعات اهتماماً أكبر بعملية تكوين رؤية مشتركة بين العاملين تهتم بأهداف التعلم وتشجعهم على تقديم المقترحات والملاحظات وتقيس احتياجاتهم للتنمية والتطوير.

- دراسة النسور، أسماء، (٢٠١٠) بعنوان: "أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية".
وقد سعت هذه الدراسة إلى قياس أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، حيث قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطوير إستبانه تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية والبالغ عددهم (٣٠٠) موظف وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (١٩٤) موظف. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المعرفي والتميز العملي والتميز القيادي والتميز المعرفي والتميز المالي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية. ومن أهم توصيات الدراسة هي أن تلتزم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية في تحقيق التميز وذلك عن طريق الإهتمام بالإبداع والابتكار، كما أنه من الضروري العمل المستمر على التحسين والتطوير ومراجعة الرؤية والرسالة والخطط الإستراتيجية وكذلك تمكين العاملين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم من خلال التدريب والتعلم المستمر.

الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Chawal, Deepak, and Joshi, Himauhu, 2011)، بعنوان: "أثر إدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة، دراسة مقارنة في المؤسسات الهندية"
سعت هذه الدراسة إلى فهم العلاقة ما بين أبعاد إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة، والتحقق فيما إذا كان هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة وإجراء مقارنة ما بين مؤسسات القطاع العام والخاص من هذه الناحية، حيث قام الباحث بتطبيق الدراسة على مؤسسات القطاع العام والخاص، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (٥١) مدير تنفيذي من الإدارة العليا والوسطى في (١٦) مؤسسة عامة وخاصة.

وقد بينت النتائج أن مؤسسات القطاع الخاص كانت أفضل من مؤسسات القطاع العام من حيث تطبيق معايير إدارة المعرفة، كما تبين أن أبعاد إدارة المعرفة لها أثر واضح في المنظمة المتعلمة في جميع المؤسسات المبحوثة العامة والخاصة منها.

وأوصت الدراسة أصحاب القرار في هذه المؤسسات بضرورة زيادة الإهتمام بإدارة المعرفة وتطبيقاتها لتطوير العمليات وتحويل المنظمات إلى منظمات متعلمة.

- دراسة (Mangotra, Meenakshi, and Rachna Mahaajana, 2014)، بعنوان: "تقييم أثر تطبيقات إدارة المعرفة في التعلم التنظيمي والأداء: دراسة حالة كلية الطب في مستشفى جامو في الهند"

هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر ممارسات إدارة المعرفة في التعلم التنظيمي والأداء، وقد تم تطبيق الدراسة في مستشفى جامو في الهند، وبلغت عينة الدراسة (١٠٠) طبيب ممن يعملون في كلية الطب في المستشفى، وقام الباحث بتطوير إستبانة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة لغايات جمع البيانات اللازمة.

وقد أظهرت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة لا تطبق بشكل تنظيمي ومُمنهج في مستشفى جامو، وإنما يتم ممارسة بعض تطبيقات إدارة المعرفة من قبل بعض المتخصصين من الأطباء بناءً على جهود شخصية، كما أن إجابات أفراد العينة أشارت إلى أن إدارة المعرفة لها دور واضح وبارز في تحقيق التعلم التنظيمي ورفع سوية الأداء، لذا أوصى الباحثون بضرورة التعامل مع إدارة المعرفة بشكل تنظيمي وأن تقوم إدارة المستشفى بوضع المنهجيات والسياسات التي تساهم في تطبيق مبادئ ومعايير إدارة المعرفة.

- دراسة (Roya Yousfi, and et. Al, 2014)، بعنوان: "أثر إدارة المعرفة في التعلم التنظيمي والأداء في قسم التعليم في مقاطعة أبهار في إيران".

هدفت الدراسة إلى قياس مدى أثر إدارة المعرفة في الأداء، وأخذت الدراسة جانب التعلم التنظيمي كمتغير وسيط، وقد قام الباحثون باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وتطوير إستبانة لغايات جمع البيانات اللازمة، حيث طبقت الدراسة على العاملين في قسم التعليم في مقاطعة أبهار، وبلغ عدد عينة الدراسة (٧١) مفردة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في الأداء التنظيمي، كما أن المتغير الوسيط والمتمثل بالتعلم التنظيمي يلعب دور رئيسي كعامل وسيط بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، وأوصت الدراسة المسؤولين عن قسم التعليم في أبهار بضرورة التركيز على تطوير إدارة المعرفة بهدف رفع سوية الأداء وكذلك استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة لغايات نشر المعرفة والتعلم التنظيمي.

الإطار النظري للدراسة

مفهوم إدارة المعرفة:

هناك الكثير من التعريفات التي يتم إطلاقها من قبل الباحثين لإدارة المعرفة، فيعرفها (Laudon and laudon,2011:434) على أنها مجموعة من النشاطات التي يتم ممارستها في المنظمة لخلق المعرفة ونشرها وتخزينها وتساهم في زيادة قدرة المنظمة على التعلم من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لغايات صنع القرارات. ويرى (Schermarhon,2010:43) أنها عبارة عن العمليات التي تقوم بها المنظمة باستخدام تكنولوجيا المعلومات لغايات تنمية وتطوير وتنسيق المعرفة ومشاركة جميع العاملين بهذه المعرفة للوصول إلى الأهداف التنظيمية المرجوة.

ويرى (نور الدين، ٢٠١٠) أن إدارة المعرفة هي العمليات التي تقوم من خلالها المنظمة بتوليد وتنظيم واستخدام المعرفة ونشرها، ونقل وتحويل المعلومات التي تمتلكها بين الأفراد العاملين ليتم استخدامها وتوظيفها في الأنشطة الإدارية الرئيسية مما يساهم في عمليات صنع القرارات وحل المشكلات والتخطيط المستقبلي.

ويرى الباحث بأن إدارة المعرفة هي عبارة عن مجموعة النشاطات التي تمارسها المنظمة لاكتساب المعلومات والمعرفة وتوليدها ونقلها ونشرها بين أفراد المنظمة، وتخزينها وتحديثها بشكل مستمر بحيث يتم الاعتماد على هذه المعلومات وهذه المعرفة في وضع الخطط المستقبلية وصنع القرارات وبالنهاية تحقيق رؤى وتطلعات المنظمة وأهدافها التنظيمية.

أنواع المعرفة:

تقسم المعرفة إلى عدة أنواع من وجهة نظر العديد من الباحثين، ويتفق العديد من الباحثين على وجود نوعين أساسيين وهي المعرفة الصريحة أو الظاهرة والمعرفة الضمنية.

فالمعرفة الصريحة: هي المعرفة التي يتم اكتسابها وتخزينها والبيانات والمعلومات المخزنة بالأساس وتتعلق بأنشطة وإجراءات عمل المنظمة وعملياتها اليومية والأنظمة والقوانين التي تعمل بها وما يصدر عنها من تعليمات (أبو خضير، ٢٠٠٩)

والمعرفة الضمنية: هي عبارة عن معرفة تكمن في داخل الأفراد والتي يصعب نقلها وتحويلها للآخرين، وتعتمد المعرفة الضمنية على أدراك الأفراد أو مهاراتهم الفنية ومن الصعب فهمها وهي حصيلة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الإنسان ومثل هذا النوع من المعرفة يصعب إدارته والتحكم فيه كونها ملك للأفراد، ولكن يمكن استثمارها من خلال بعض الممارسات كتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرية عن طريق مشاهدة النشاطات والممارسات العملية لهؤلاء الأفراد وتدوينها ونشرها بكتيبات، كما يمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى من خلال مشاركة الفرد بمعرفته الفنية مع الآخرين لنقل وتبادل المهارات والخبرات والتوجهات (مصطفى، ٢٠٠٨).

ويرى الباحث أن المعرفة أما أن تكون معرفة ظاهرية وهي المعرفة المتاحة لجميع ويقع ضمنها جميع المعلومات والبيانات المتعلقة بممارسات وأنشطة وتعليمات وقوانين المنظمة وما ينبثق عنها من عمليات رئيسية وفرعية وأعمال روتينية يومية، وتخزن في الذاكرة التنظيمية بعدة أشكال، كما أنه يمكن الحصول عليها من خلال الدراسات والبحوث التي قد تجريها المنظمة وتنتقل نتائجها وحقائقها إلى الأفراد، أما فيما يتعلق بالمعرفة الضمنية فهي عبارة عن مجموعة الخبرات والمهارات الشخصية والقدرات الذهنية للأفراد.

وظائف إدارة المعرفة:

يرى (العلي، وآخرون، ٢٠٠٦) أن وظائف إدارة المعرفة تنحصر في أربعة وظائف رئيسية وهي:

- تشخيص المعرفة: وينطوي هذا الجانب على تحديد المعرفة والبحث عن مكان وجودها في رؤوس العاملين أو في النظم أو الإجراءات بالإضافة إلى مقارنة الموجودات المعرفية الحالية في المنظمة والموجودات المعرفية المطلوبة، حيث أن الفارق بين الجانبين يمثل الجهود التي يجب أن تبذلها المنظمة لتحقيق احتياجاتها.
 - اكتساب المعرفة: ويقصد بذلك العملية التي تسعى المنظمة من خلالها للحصول على المعرفة المطلوبة من جميع المصادر المتاحة.
 - تخزين واسترجاع المعرفة: يمكن أن تبذل المنظمة جهود كبيرة للحصول على المعرفة، ولكن يمكن أن تفقدها بالنسيان أو حدوث أي تعثر، لذا يتطلب تخزين المعرفة بشكل منظم ليتم استرجاعها عند الحاجة إليها.
 - نقل المعرفة: تحتاج المعرفة إلى عملية تنظيمية يتم من خلالها نشر المعلومات المعرفية ونقلها لجميع أفراد المنظمة حتى يتم الاستفادة منها.
- ويصنف (Cortada and woods, 2003) أنشطة إدارة المعرفة إلى عدة محاور تبدأ بمحور البنية التحتية والتوظيف حيث يتعلق هذا الجانب بأهداف إدارة المعرفة والممارسات الفردية والنظمية، والسعي لتأمين الأفراد ذوي الخبرة وتوفير البنية التحتية التكنولوجية، ومن ثم محور الوظائف العملياتية ويختص باكتساب المعرفة اللازمة للعمليات وتنظيم هذه العمليات ومتابعتها، وكذلك محور التحكم والرقابة والذي يعني بالأنشطة الرقابية على إدارة المعرفة ويدعم جهودها ويعظم الدور الذي تقوم به وتحدد أنشطة هذا المحور ضمن إستراتيجية المنظمة، أما المحور الأخير هو محور فهم وإدراك قيمة الاستثمار بالمعرفة وهو يقوم بإبراز الرفع المعرفي الذي بدوره يتحقق من تبني وتطبيق مدخل إدارة المعرفة، وقد تظهر آثار الرفع المعرفي فيما تطرحه المنظمة في الأسواق من منتجات وخدمات.
- ومن هنا يرى الباحث بأن الأنشطة الرئيسية لإدارة المعرفة تنصب في ستة عمليات رئيسية وهي:

- تحديد المعرفة الموجودة واحتياجات المنظمة من المعرفة لزيادة مخزونها.
- توجيه طاقات المنظمة نحو الجانب المعرفي المستهدف للحصول عليه من مختلف المصادر.
- تخزين المعرفة بشكل منظم ودقيق يضمن سهولة استرجاعها.
- مراجعة المعرفة المخزنة ضمن الذاكرة التنظيمية للمنظمة بحيث تضمن تصحيح الأخطاء إن وجدت، وتحديث كل ما هو قديم منها فالعلم والمعرفة شيء متجدد، وقد تأتي نظرية جديدة تنفي صحة نظرية أخرى.
- نقل ومشاركة المعرفة وقد يكون هذا الجانب من أهم جوانب ونشاطات إدارة المعرفة، فالمعلومات التي لا يتم نشرها بهدف الاستفادة منها وتطبيقها تصبح عقيمة وليس لها أثر على أعمال المنظمة.

مفهوم المنظمة المتعلمة:

يعرف (Senge, 2006) وهو أحد رواد هذا المفهوم أن المنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة التي يقوم أفرادها بشكل دائم بتنمية قدراتهم ومهاراتهم ومداركهم ويتوجهون نحو التعلم لغايات اكتساب الخبرات الجديدة بهدف تحقيق توجهات المنظمة بحيث تصبح المنظمة قادرة على مواجهة التحديات والتغيرات البيئية المحيطة.

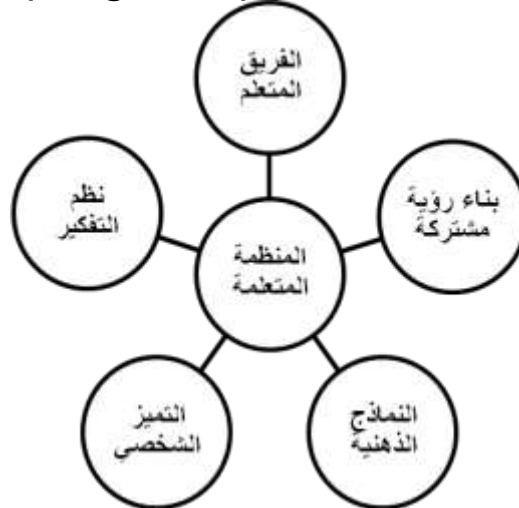
ويشير (Marquardt, 2002) أن المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تتعلم جماعياً بشكل فعال وتعمل باستمرار على تحسين قدراتها في إدارة واستخدام المعرفة وتمكن أفرادها من التعلم داخل وخارج المنظمة وتستخدم التكنولوجيا لتحقيق أعلى مستوى من التعلم والإنتاج. أما (المارديني، ٢٠١٥) فيعرفها بأنها المنظمة التي تمتلك القدرة على تبني التطوير والتغيير الدائم وتفسح المجال أمام أفرادها بكافة مستوياتهم الإدارية للمشاركة في صنع القرار والتحرك بشكل مرن وفعال وتحثهم على اكتساب المعرفة ونشرها بما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.

أن المنظمة المتعلمة هي التي تتسم بقدرة عالية على التطور والتكيف بشكل مستمر، فجميع المنظمات تتعلم سواء اختارت ذلك بوعي أم لا، فهو مطلب من مطالب بقائها واستمرارها، ولكن هناك منظمات تتعلم بشكل أفضل من غيرها مما يجعلها تنافس بشكل أفضل وتحقق نتائج متميزة (Robbins & Timothy, 2013).

ويرى الباحث أن مفهوم المنظمة المتعلمة هو مصطلح يطلق على المنظمات الحديثة التي تمتلك مجموعة من الخصائص التي تمكنها من اكتساب المعرفة والخبرات والتقنيات الحديثة بحيث توظف هذه المعرفة في تحقيق أهدافها وتطوير منتجاتها وخدماتها، والمنظمة المتعلمة منظمة قادرة على التكيف والتطور والتغير المستمر وفقاً لمستجدات البيئة المحيطة حيث أنها تمتلك إستراتيجية خاصة بالتعلم التنظيمي.

نماذج المنظمة المتعلمة:

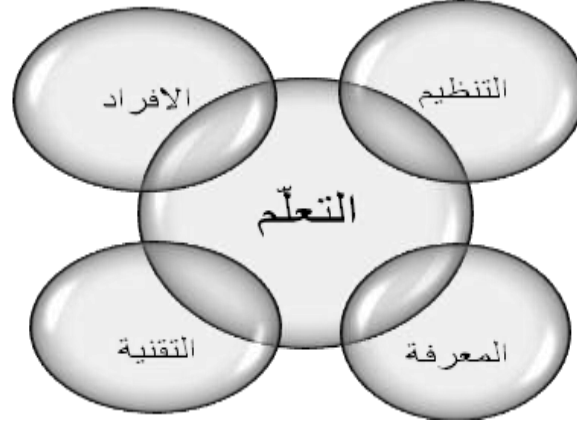
هنالك عدد من الباحثين والعلماء قاموا بوضع نماذج خاصة بالمنظمة المتعلمة بحيث تحدد الأبعاد التي يجب أن تمتلكها المنظمات التي تسعى للتحويل من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة ومن أبرز نماذج المنظمة المتعلمة نموذج (Senge,1994)



Source: Senge, peter,(1994),"The fifth discipline: the art and practice of the learning organization", second Edition, Doubleday Dell publishing group, New York.

ويشير (senge,1994) من خلال هذا النموذج أن المكونات الرئيسية للمنظمة المتعلمة هي: نظم التفكير وهي عبارة عن هيكل للمعرفة، والتميز الشخصي وهو الرؤية التي يطمح الفرد لتحقيقها، والنماذج الذهنية وهي عبارة عن افتراضات راسخة تؤثر في مدى فهم الفرد لما يدور من حوله، وبناء رؤية مشتركة وهي عبارة عن صورة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وأخيراً الفريق المتعلم حيث أن الفريق لديه معرفة وخبرات أكثر من الفرد على حدا وهذا ما يشكل التعلم التفاعلي.

نموذج (Marquardt, 2002):



Source :Marquardt, Michael, (2002) "building the learning organization", second edition, Davies-black publishing, Palo, Alto : P.24.

- وقد قدم (Marquardt, 2002) نموذج يؤكد فيه بأنه حتى يتم بناء المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي لابد من توفر خمسة عوامل رئيسية وهي:
١. التعلم: وهو الأساس في بناء المنظمة المتعلمة وتمارسه المنظمة على مستوى الأفراد والجماعات والمنظمة ككل ولرفع مستوى التعلم التنظيمي فإنه من الضروري أن يكون لدى المنظمة مهارات نظم التفكير والنماذج الذهنية وإتقان الشخصية والتوجه الذاتي للتعلم.
 ٢. المنظمة: ويعني هنا النظام القائم في المنظمة حيث يشكل هذا النظام حالة المنظمة وقدرتها على التعلم.
 ٣. الأفراد: وهم أساس عملية التعلم سواء كانوا قادة أم مدراء أم أفراد وعلى المنظمة تمكينهم وفسح المجال لهم للتعلم.
 ٤. المعرفة: ويعمل هذا النظام على اكتساب المعرفة وتخزينها وإدارتها.
 ٥. التقنية: وهي أنظمة المعلومات الحديثة والتي تشكل بيئة تحتية أساسية للتعلم التنظيمي.
- ومن خلال القراءة الدقيقة للنماذج السابقة وغيرها من النماذج الخاصة بالمنظمة المتعلمة، يرى الباحث أن معظم الجوانب والمكونات الرئيسية لبناء منظمة متعلمة قد تختلف في بعض خصوصياتها ولكنها تتفق على وجه العموم، فالمنظمة المتعلمة يجب أن تمتلك عملية منهجية للتعلم المستمر، وكذلك رؤية مشتركة بين جميع العاملين، كما أنها يجب أن تؤمن بأن الفريق المتعلم وسيله أساسية لنشر المعرفة والتفاعل، بالإضافة إلى أنه على المنظمات التي تسعى للتحويل إلى منظمات متعلمة تمتلك قيادة وإدارة عليا داعمة بشكل مستمر للتعلم والنمو، وهناك جانب آخر لا يمكن أن يتم إغفاله وهو منهجيات الاتصال والتواصل في المنظمة والتي تسهل عمليات التعلم ووصول البيانات من فرد إلى آخر وتنتشر المعرفة بشكل سهل وبسيط.

خصائص المنظمة المتعلمة:

يبين (قنديلجي وآخرون، ٢٠١٢) بأن المنظمة المتعلمة تمتلك مجموعة من الخصائص منها أن يشعر جميع العاملين في المنظمة بأهمية التعلم والتطور والتوجه نحو الإبداع والابتكار، ويجب أن تركز المنظمة على فرق العمل كونها ذو فعالية أكبر من العمل الفردي، وعليها الارتكاز على المعرفة التي يتم اكتسابها وتخزينها، كما أنها يجب أن تمتلك رؤية مشتركة يؤمن بها جميع العاملين في جميع المستويات الإدارية.

إنّ المنظمة المتعلمة تمتلك سمات كثيرة من أبرزها مرونة توفر للبيانات والمعلومات مما يسهل عمليات التحسين المستمر للمعرفة والنمو الدائم للعناصر البشرية، وكذلك تولي المنظمة المتعلمة اهتماماً كبيراً لمقترحات الأفراد العاملين وتوفر الحرية اللازمة لعمليات التنمية والتطوير للأراء ذات القيم العالية والصادرة عن مختلف المستويات، كما تتسم هذه المنظمات بالقدرة على حل المشاكل والتقاطعات الناتجة بين المشاريع والخطط في المنظمة وما يحدث من تغييرات في بيئة المحيطة، ومن سماتها أيضاً استخدام جميع المصادر المتاحة لتحقيق عملية التعلم التنظيمي (Ortenblad, 2007)

ويرى الباحث بأنه من أهم السمات التي يجب توافرها في المنظمة للتحويل من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة هي إيمان المنظمة بالتعلم والنمو والتطور المستمر، كذلك تمكين المنظمة للأفراد لتزيد من فرص الإبداع والابتكار، وتشجيع العمل الجماعي لزيادة التفاعل وتبادل الخبرات بين الأفراد العاملين، كما أن من سمات المنظمة المتعلمة قدرتها على مواجهة التحديات والتغيرات في البيئة المحيطة والتي يجعل لديها ميزة تنافسية عالية بين نظيراتها من المنظمات المنافسة، كما أنها تتميز بقدرتها على اكتساب المعرفة وتنظيمها وإدارتها بشكل فعال وكفوء.

منهجية الدراسة

منهج الدراسة: لقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في إجراء هذه الدراسة، وذلك التعرف على اثر إدارة المعرفة في بناء مفهوم المنظمة المتعلمة، وهذا المنهج يقوم على تفسير الوضع الراهن أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء إلى وصف علمي دقيق ومتكامل للظاهرة أو المشكلة، كما يقوم على الحقائق المرتبطة بها حيث لا يقتصر هذا المنهج على عملية وصف الظاهرة وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى توصيف دقيق للظاهرة أو المشكلة ونتائجها، وتقديم الحلول والمقترحات لمعالجتها.

مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإدارية والإشرافية والرقابية في أمانة عمان الكبرى والبالغ عددهم (٧٠٠٠) موظف، حيث قام الباحث بتوزيع (٤٠٠) استبانة، بالاعتماد على الجدول الذي وضعه كريجيسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970)، لتحديد حجم العينة المناسب عند مستويات مختلفة بناء على حجم المجتمع الأصلي، وبافتراض أن هامش الخطأ المسموح به هو ٥%، وتم استرداد (٣٧٠) استبانة واستبعاد (١١) استبانة بسبب عدم اكتمال إجابة المبحوثين عليها، حيث بلغت الاستبيانات الخاضعة للتحليل (٣٥٩) استبانة، وبالتالي فإن نسبة الاستبيانات المستخدمة في التحليل (٨٩.٧%) من مجموع الاستبيانات الموزعة.

اختبار ثبات أداة الدراسة: لقد تم التأكد من مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشتمل عليها الاستبانة، من خلال احتساب قيمة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) حيث تكون النتيجة مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمته أكبر من (٠.٦٠)، وكلما اقتربت القيمة من (١) واحد أي ١٠٠%، دل هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة، (Sekaran, & Bougie 2010)، وبالنظر إلى البيانات الواردة في الجدول رقم (١)، نجد أن نتيجة ألفا كرونباخ الكلية كانت (٩٥.٥٧%)، لذا يمكن وصف أداة هذه الدراسة بالثبات، وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلالها مناسبة لقياس المتغيرات، وتخضع لدرجة اعتمادية عالية.

الجدول رقم (١) معاملات الثبات لأداة الدراسة

عدد الفقرات	معامل الثبات Cronbach Alpha	الأبعاد
١٠	٩٠.٢٨%	إدارة المعرفة
٦	٨٩.٠٦%	الفريق المتعلم
٦	٨٨.٣٤%	التعلم المستمر
٦	٨٤.٨٦%	رؤية مشتركة للتعلم
٢٨	٩٥.٥٧%	المؤشر الكلي لفقرات أداة الدراسة

يبين الجدول أعلاه أن نسب معامل كرونباخ ألفا تراوحت بين ٨٨.٣٤% - ٩٠.٢٨% لجميع الأبعاد وهي قيم ممتازة كونها أعلى من النسبة المقبولة ٦٠%. اختبار التوزيع الطبيعي: تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات التي تم جمعها وذلك للتأكد إذا ما كانت البيانات تقع تحت التوزيع الطبيعي أم لا، حيث تم إجراء اختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test)، والذي يستخدم لاختبار توزيع البيانات طبيعياً في حال كان عدد الحالات أكبر من (٥٠)، (أبوزيد، ٢٠١٠)، ومن شروط التوزيع الطبيعي أن تكون قيمة Sig للبيانات أكبر من (٠.٠٥) وقيمة K-S أقل من (٥).

الجدول رقم (٢) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	K-S	sig
إدارة المعرفة	٤.٠٠٣٣	٠.٥٤٨٨٣	٠.٧٦٨	٠.٥٩٧
الفريق المتعلم	٣.٩١٦٤	٠.٦٣٧٠١	٠.٧٥٧	٠.٦١٥
التعلم المستمر	٣.٨٥٤٧	٠.٦٥٦٨٢	٠.٧٣٩	٠.٦٤٦
رؤية مشتركة للتعلم	٣.٨١٠٦	٠.٦٤٣٣٥	٠.٧٩٣	٠.٥٥٦

بناءً على بيانات الاختبار الموضحة في الجدول رقم (٢) والتي تشير إلى أن توزيع البيانات كان طبيعياً، حيث بلغت قيمة Sig لجميع الأبعاد قيم أكبر من ٥% وقيم اختبار K-S لجميع الأبعاد أقل من (٥).

إجراءات الدراسة: تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في إجراء التحليل الوصفي واختبار الفرضيات من خلال استخدام الأساليب الإحصائية التالية: الإحصاء الوصفي: وذلك لعرض خصائص أفراد العينة ووصف إجاباتهم، من خلال استخدام ما يلي:

– التكرارات والنسب المئوية: تم استخدامها لقياس التوزيعات التكرارية النسبية لخصائص أفراد العينة.

– الوسط الحسابي: تم استخدامه كأبرز مقاييس النزعة المركزية لقياس متوسط إجابات أفراد العينة.

– الانحراف المعياري: تم استخدامه كأحد مقاييس التشتت لقياس الانحراف في إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي.

الإحصاء التحليلي: وذلك للتمكن من تطبيق الأساليب والمؤشرات الإحصائية التالية:

– اختبار (Kalmogorov - Smirnov) لاختبار التوزيع الطبيعي.

– معامل ثبات أداة الدراسة (Cronbach Alpha) لاختبار ثبات أداة الدراسة.

– تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) وذلك لاختبار فرضيات الدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها

وصف خصائص عينة الدراسة:

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى بيان التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة من حيث النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمبينة في الجدول رقم (٣).

الجدول (٣) وصف خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	٢٦٨	٧٤.٧%
	أنثى	٩١	٢٥.٣%
العمر	أقل من ٢٥ سنة	١٦	٤.٥%
	٢٦-٣٥ سنة	١٥١	٤٢.١%
	٣٦-٤٥ سنة	١٣٤	٣٧.٣%
	٤٦-٥٥ سنة	٥٢	١٤.٥%
	٥٦ سنة فأكثر	٦	١.٧%
المؤهل العلمي	ثانوية عامة	-	-
	دبلوم كلية مجتمع	٩٠	٢٥.١%
	بكالوريوس	٢٥٢	٧٠.٢%
	دراسات عليا	١٧	٤.٧%
الوظيفة الحالية	مدير عام	٤	١.١%
	مدير دائرة	٣٦	١٠%
	رئيس قسم	١٥٦	٤٣.٥%
	رئيس شعبة	٩٣	٢٥.٩%
	أخرى	٧٠	١٩.٥%
إجمالي سنوات الخبرة	٥ سنوات فأقل	٢٦	٧.٢%
	٦-١٠ سنوات	١٤٤	٤٠.١%
	١١-١٥ سنة	١٦٥	٤٦%
	١٦-٢٠ سنة	١١	٣.١%
	٢١ سنة فأكثر	١٣	٣.٦%

يشير الجدول رقم (٣) إلى ما يلي:

النوع الاجتماعي: تبين وجود (٢٦٨) موظف من الذكور وبنسبة (٧٤.٧%)، كما أظهرت النتائج وجود (٩١) موظفة من الإناث وبنسبة (٢٥.٣%). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن أمانة عمان الكبرى تميل إلى استقطاب الذكور، نظراً لطبيعة الأعمال والتي تحتاج إلى وجود الموظفين في معظم الأوقات وبفترات صباحية ومساءنية، وفي بعض الأحيان خارج أوقات الدوام الرسمي لضمان تكامل الخدمات التي تقدمها الأمانة.

العمر: نلاحظ أن (٤٢.١%) من العينة تتراوح أعمارهم بين ٢٦-٣٥ سنة، و(٣٧.٣%) من العينة تتراوح أعمارهم بين ٣٦-٤٥ سنة و(١٤.٥%) من العينة تتراوح أعمارهم بين ٤٦-٥٥ سنة و(٤.٥%) من العينة تقل أعمارهم عن ٢٥ سنة. بينما ١.٧% تزيد أعمارهم عن ٥٦ سنة، وقد تفسر هذه النتيجة مدى اعتماد أمانة عمان الكبرى على الفئات الشابة والعقلانية من العنصر البشري كنتيجة للتوسع المتزايد والانتشار الدائم لنشاطاتها وأعمالها المختلفة.

المؤهل العلمي: أن (٧٠.٢%) من العينة من حملة البكالوريوس، و(٢٥.١%) من العينة من حملة الدبلوم، و(٤.٧%) من العينة من حملة دراسات عليا، وتدل هذه النتيجة على أن أمانة عمان الكبرى تركز أساساً على استقطاب الموظفين من حملة شهادات العلمية نظراً لطبيعة الوظائف الإدارية والتي تتميز بحساسيتها وحاجتها إلى وجود جودة في التعامل مع العملاء ومرونة في اتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة.

الوظيفة الحالية: تبين أن (٤٣.٥%) من العينة رؤساء أقسام، و(٢٥.٩%) من العينة رؤساء شعب، و(١٩.٥%) لديهم مسميات وظيفية أخرى، و(١٠%) من العينة مدراء دوائر، بينما (١.١%) مدراء عاميون، وهذا مؤشر على بلوغ الباحث الفئات الإدارية والإشرافية والرقابية في أمانة عمان الكبرى.

إجمالي سنوات الخبرة: نلاحظ أن (٤٦%) من العينة تتراوح خبرتهم بين ١١-١٥ سنة، و(٤٠.١%) من العينة تتراوح خبرتهم بين ٦-١٠ سنوات، و(٧.٢%) منها تقل عن ٥ سنوات، بينما (٣.٦%) تزيد خبرتهم عن ٢١ سنة، في حين (٣.١%) تتراوح خبرتهم بين ١٦-٢٠ سنة. وهذه النتيجة تزيد من موضوعية الدراسة وإمكانية الاعتماد عليها لأن أغلب أفراد العينة يتمتعون بخبرات عالية في أمانة عمان الكبرى.

وصف وعرض متغيرات الدراسة:

أولاً: إدارة المعرفة:

يهدف هذا الجزء باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وبيان درجة الأهمية وترتيب الفقرات عند المتوسطات الحسابية لوصف اتجاهات عينة الدراسة نحو إدارة المعرفة.

يبين الجدول رقم (٤) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لإجابات المبحوثين على المتغير المستقل إدارة المعرفة والذي تم قياسه اعتماداً على (١٠) فقرات.

الجدول رقم (٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابة أفراد عينة الدراسة عن بعد إدارة المعرفة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
١	يوجد في المؤسسة منهجية خاصة لإدارة المعرفة	٣.٩١٩٢	٠.٦٧٤٠٦	مرتفعة	٨
٢	تسعى المؤسسة بشكل دؤوب إلى اكتساب كل ما هو جديد من المضامين المعرفية	٤.٠٢٧٩	٠.٧٠٨٥٣	مرتفعة	٤
٣	تحدد المؤسسة المصادر المختلفة للمعرفة للاستفادة منها	٣.٩١٦٤	٠.٨١٧٩١	مرتفعة	٩
٤	هنالك مخزون معرفي يتم حفظه في الذاكرة المؤسسية.	٤.٠٢٢٣	٠.٧٧٦٤٤	مرتفعة	٥
٥	يتم استرجاع المعلومات والبيانات التي يتم تخزينها بسهولة عند الحاجة	٤.٠٨٩١	٠.٦٣٢٣٤	مرتفعة	٣
٦	يتم تقييم وتحديث المخزون المعرفي لدى المؤسسة	٣.٩٥٥٤	٠.٦٩٩٧٣	مرتفعة	٦
٧	تشجع إدارة المؤسسة العاملين على نشر وتبادل المعرفة والتعلم.	٣.٩٣٨٧	٠.٨١٦٤٧	مرتفعة	٧
٨	تستخدم المؤسسة وسائل التكنولوجيا الحديثة في نشر وتبادل المعرفة	٣.٧٦٦٠	٠.٨٩١٢١	مرتفعة	١٠
٩	تسعى المؤسسة من خلال إدارة المعرفة إلى تعلم ونمو العاملين	٤.٢٤٥١	٠.٧٢١٦٣	مرتفعة	١
١٠	هنالك تأثير واضح لإدارة المعرفة على الداء المؤسسي	٤.١٥٣٢	٠.٧٤١٠١	مرتفعة	٢
المؤشر الكلي		٤.٠٠٣٣	٠.٥٤٨٨٣	مرتفعة	

يشير الجدول إلى أن بعد إدارة المعرفة قد حقق وسطاً حسابياً (٤.٠٠٣٣) وبنسبة (٨٠%) من مساحة المقياس الكلي والبالغة (٥)، وبانحراف معياري قدره (٠.٥٤٨٨٣)، وهو ما يشير إلى أن مستوى تطبيق إدارة المعرفة في أمانة عمان الكبرى مرتفع وذلك من وجهة نظر أفراد العينة، وقد تبين من النتائج في الجدول رقم (٤) أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة رقم (٩) "تسعى المؤسسة من خلال إدارة المعرفة إلى تعلم ونمو العاملين" حيث بلغ (٤.٢٤٥١) بانحراف معياري مقداره (٠.٧٢١٦٣) وبمستوى مرتفع، بينما كان أدنى متوسط حسابي للفقرة رقم (٨) "تستخدم المؤسسة وسائل التكنولوجيا الحديثة في نشر وتبادل المعرفة" حيث بلغ (٣.٧٦٦٠) بانحراف معياري مقداره (٠.٨٩١٢١) وبمستوى مرتفع.

ثانيا: المنظمة المتعلمة:

يهدف هذا الجزء باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وبيان درجة الأهمية وترتيب الفقرات عند المتوسطات الحسابية لوصف اتجاهات عينة الدراسة نحو المنظمة المتعلمة.

– الفريق المتعلم:

يبين الجدول رقم (٥) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لإجابات المبحوثين على بعد الفريق المتعلم والذي تم قياسه اعتمادا على (٦) فقرات.

الجدول رقم (٥) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابة أفراد عينة الدراسة عن بعد الفريق المتعلم

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
١١	تشجع المؤسسة العمل بأسلوب الفريق الواحد	٤.٠٧٨٠	٠.٧٠٤٧٦	مرتفعة	١
١٢	تقوم المؤسسة بتشكيل فرق عمل من مختلف المستويات الإدارية	٤.٠١٦٧	٠.٧٨٠١٧	مرتفعة	٢
١٣	تقوم المؤسسة بتمكين فرق العمل لتشجيع الإبداع والابتكار	٣.٩٤٩٩	٠.٦٩٥٣٥	مرتفعة	٤
١٤	هنالك نتائج واضحة وملموسة لفرق العمل التي يتم تشكيلها	٣.٩٦٦٦	٠.٧٧٦٠٤	مرتفعة	٣
١٥	يتم مراعاة تنوع الخبرات والمهارات داخل الفريق الواحد	٣.٦٤٦٢	٠.٨٨١٣٣	متوسطة	٦
١٦	تعزز فرق العمل في المؤسسة جانب التعلم التنظيمي	٣.٨٤١٢	٠.٨٩٣٧٢	مرتفعة	٥
المؤشر الكلي		٣.٩١٦٤	٠.٦٣٧٠١	مرتفعة	

يشير الجدول إلى أن بعد الفريق المتعلم قد حقق وسطا حسابيا (٣.٩١٦٤) وبنسبة (٧٨.٣%) من مساحة المقياس الكلي والبالغة (٥)، وانحراف معياري قدره (٠.٦٣٧٠١)، وهو ما يشير إلى أن مستوى التطبيق للفريق المتعلم في أمانة عمان الكبرى مرتفع وذلك من وجهة نظر أفراد العينة، وقد تبين من النتائج في الجدول رقم (٥) أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة رقم (١١) "تشجع المؤسسة العمل بأسلوب الفريق الواحد" حيث بلغ (٤.٠٧٨٠) بانحراف معياري مقداره (٠.٧٠٤٧٦) وبمستوى مرتفع، بينما كان أدنى متوسط حسابي للفقرة رقم (١٥) "يتم مراعاة تنوع الخبرات والمهارات داخل الفريق الواحد" حيث بلغ (٣.٦٤٦٢) بانحراف معياري مقداره (٠.٨٨١٣٣) وبمستوى متوسط.

– التعلم المستمر:

يبين الجدول رقم (٦) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لإجابات المبحوثين على بعد التعلم المستمر والذي تم قياسه اعتمادا على (٦) فقرات.
الجدول رقم (٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابة أفراد عينة الدراسة عن بعد التعلم المستمر

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
١٧	تؤكد الإدارة العليا في المؤسسة على التعلم المستمر في جميع نشاطاتها اليومية	٤.٠٠٨٤	٠.٧٦٠٣٦	مرتفعة	٢
١٨	تسخر المؤسسة جميع وسائل التكنولوجيا الحديثة لأداء عملياتها	٣.٥٨٥٠	٠.٨٧٠٣٠	متوسطة	٦
١٩	هناك جلسات حوارية وورش عمل تناقش المشاكل والأخطاء وكيفية حلها بهدف التعلم	٣.٧٣٢٦	٠.٨٣٩٥٤	مرتفعة	٥
٢٠	توفر المؤسسة الأدوات والوقت الكافي للموظفين للتعلم	٣.٨٩٤٢	٠.٨٥٥٤٤	مرتفعة	٣
٢١	يحتل التعلم المستمر مكانه عالية في المؤسسة.	٣.٧٨٢٧	٠.٨٥٧٢٠	مرتفعة	٤
٢٢	تشجع المؤسسة الموظفين على تلقي المزيد من التدريب لزيادة المخزون المعرفي لديهم.	٤.١٢٥٣	٠.٧٦٨٣٧	مرتفعة	١
المؤشر الكلي		٣.٨٥٤٧	٠.٦٥٦٨٢	مرتفعة	

يشير الجدول إلى أن بعد التعلم المستمر قد حقق وسطا حسابيا (٣.٨٥٤٧) وبنسبة (٧٧%) من مساحة المقياس الكلي والبالغة (٥)، وبانحراف معياري قدره (٠.٦٥٦٨٢)، وهو ما يشير إلى أن مستوى تطبيق التعلم المستمر في أمانة عمان الكبرى مرتفع وذلك من وجهة نظر أفراد العينة، وقد تبين من النتائج في الجدول رقم (٦) أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة رقم (٢٢) "تشجع المؤسسة الموظفين على تلقي المزيد من التدريب لزيادة المخزون المعرفي لديهم" حيث بلغ (٤.١٢٥٣) بانحراف معياري مقداره (٠.٧٦٨٣٧) وبمستوى مرتفع، بينما كان أدنى متوسط حسابي للفقرة رقم (١٨) "تسخر المؤسسة جميع وسائل التكنولوجيا الحديثة لأداء عملياتها" حيث بلغ (٣.٥٨٥٠) بانحراف معياري مقداره (٠.٨٧٠٣٠) وبمستوى متوسط.

– رؤية مشتركة للتعلم:

يبين الجدول رقم (٧) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لإجابات المبحوثين على بعد الرؤية المشتركة للتعلم والذي تم قياسه اعتمادا على (٦) فقرات.

الجدول رقم (٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابة أفراد عينة الدراسة عن بعد
الرؤية المشتركة للتعليم

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
٢٣	هنالك رؤية مشتركة في المؤسسة تدعم تبادل المعرفة والتعلم	٤.١١٩٨	٠.٧٨٧٢٠	مرتفعة	١
٢٤	تركز رؤية المؤسسة على توليد الطاقات الإبداعية لدى الموظفين	٣.٩٤٩٩	٠.٨٦٦٩٩	مرتفعة	٣
٢٥	تسمح المؤسسة لجميع الموظفين في المشاركة بوضع الخطط والأهداف	٣.٦٩٠٨	٠.٧٩٥٧٣	مرتفعة	٤
٢٦	تسعى المؤسسة من خلال رؤيتها إلى تحقيق مفهوم المنظمة المتعلمة	٣.٥٥٩٩	٠.٨٧٢٣٩	متوسطة	٥
٢٧	تضع المؤسسة السياسات والخطط التي تبث في العاملين روح التغيير والابتكار	٣.٥٤٠٤	٠.٩٤٧١٦	متوسطة	٦
٢٨	يعتمد الموظفون على رؤية المؤسسة عند حل المشكلات والمعوقات اليومية في العمل	٤.٠٠٢٨	٠.٨٣٧٣٢	مرتفعة	٢
	المؤشر الكلي	٣.٨١٠٦	٠.٦٤٣٣٥	مرتفعة	

يشير الجدول إلى أن بعد الرؤيا المشتركة للتعليم قد حقق وسطا حسابيا (٣.٨١٠٦) وبنسبة (٧٦.٢%) من مساحة المقياس الكلي والبالغة (٥)، وانحراف معياري قدره (٠.٦٤٣٣٥)، وهو ما يشير إلى أن هنالك رؤية مشتركة للتعليم في أمانة عمان الكبرى بدرجة مرتفعة وذلك من وجهة نظر أفراد العينة، وقد تبين من النتائج في الجدول رقم (٧) أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة رقم (٢٣) "هنالك رؤية مشتركة في المؤسسة تدعم تبادل المعرفة والتعلم" حيث بلغ (٤.١١٩٨) بانحراف معياري مقداره (٠.٧٨٧٢٠) وبمستوى مرتفع، بينما كان أدنى متوسط حسابي للفقرة رقم (٢٧) "تضع المؤسسة السياسات والخطط التي تبث في العاملين روح التغيير والابتكار" حيث بلغ (٣.٥٤٠٤) بانحراف معياري مقداره (٠.٩٤٧١٦) وبمستوى مرتفع.

اختبار فرضيات الدراسة:

يتعلق هذا الجزء من الدراسة باختبار فرضيات الدراسة وذلك من أجل تحديد علاقات الأثر وصولاً إلى تقديم النتائج وتوضيح سلوك العلاقات ما بين متغيرات الدراسة، وقد تم اعتماد مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) كقاعدة لرفض أو قبول الفرضيات، بمعنى إذا كانت قيمة α تساوي أو أقل من 5% فإننا نرفض الفرضية العدمية، وإذا كانت أعلى من 5% فإننا نقبل الفرضية العدمية. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص فرضية الدراسة الرئيسية على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة في بناء مفهوم المنظمة المتعلمة في أمانة عمان الكبرى".
جدول (٨) نتائج اختبار أثر إدارة المعرفة في بناء مفهوم المنظمة المتعلمة

جدول المعاملات Coefficients						تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig	T	الخطأ المعياري	B	Beta	البيان	F Sig	درجة الحرية DF	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
*.000	22.067	0.037	0.807	0.760	إدارة المعرفة	*.000	1	486.962	0.577	0.760	مفهوم المنظمة المتعلمة

*معنوية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

تشير نتائج الجدول (8) أن قيمة معامل الارتباط $R = (0.760)$ ، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط مرتفعة قيمتها (76%)، بين متغير (إدارة المعرفة) ومفهوم المنظمة المتعلمة، وتبين أن قيمة معامل التحديد $R^2 = (0.577)$ ، وهذا يعني أن متغير (إدارة المعرفة) قد فسّر ما مقداره (57.7%)، من التباين في بناء مفهوم المنظمة المتعلمة.

كما تبين من جدول تحليل التباين أن قيمة F المحسوبة قد بلغت (486.962) عند مستوى الدلالة ($\text{Sig} = 0.000$)، وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وعند درجة حرية واحدة، كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة $\text{Beta} = (0.760)$ وان قيمة $T = (22.067)$ عند مستوى الدلالة ($\text{Sig} = 0.000$) وهذه تؤكد عدم معنوية المعامل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة في بناء مفهوم المنظمة المتعلمة في أمانة عمان الكبرى

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص فرضية الدراسة الفرعية الأولى على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة في الفريق المتعلم في أمانة عمان الكبرى".

جدول (9) نتائج اختبار اثر إدارة المعرفة في الفريق المتعلم

جدول المعاملات Coefficients						تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig	T	الخطأ المعياري	B	Beta	البيان	F Sig	درجة الحرية DF	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.000*	28.058 8	0.034 4	0.968 8	0.834 4	إدارة المعرفة	0.000*	1	817.284 84	0.696 6	0.834 4	الفريق المتعلم

*معنوية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

تشير نتائج الجدول (9) أن قيمة معامل الارتباط $R = (0.834)$ ، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط مرتفعة قيمتها (83.4%)، بين متغير (إدارة المعرفة) والفريق المتعلم، وتبين أن قيمة معامل التحديد $R^2 = (0.696)$ ، وهذا يعني أن متغير (إدارة المعرفة) قد فسّر ما مقداره (69.6%)، من التباين في الفريق المتعلم.

كما تبين من جدول تحليل التباين أن قيمة F المحسوبة قد بلغت (817.284) عند مستوى الدلالة ($\text{Sig} = 0.000$)، وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وعند درجة

حرية واحدة، كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة $Beta = (0.834)$ وان قيمة $T = (28.588)$ عند مستوى الدلالة ($Sig = 0.00$) وهذه تؤكد عدم معنوية المعامل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة في الفريق المتعلم في أمانة عمان الكبرى.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص فرضية الدراسة الفرعية الثانية على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة في التعلم المستمر في أمانة عمان الكبرى".

جدول (١٠) نتائج اختبار أثر إدارة المعرفة في التعلم المستمر

جدول المعاملات Coefficients					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير ر التابع
Sig	T	الخطأ المعياري	B	Beta	البيان	F Sig	درجة الحر ية DF	F المحسو بة	R ² معامل التحد يد	
0.00*	14.458	0.050	0.727	0.608	إدارة المعر فة	0.00*	1	209.021	0.369	0.608

*معنوية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

تشير نتائج الجدول (١٠) أن قيمة معامل الارتباط $R = (0.608)$ ، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط مرتفعة قيمتها (60.8%)، بين متغير (إدارة المعرفة) والتعلم المستمر، وتبين أن قيمة معامل التحديد $R^2 = (0.369)$ ، وهذا يعني أن متغير (إدارة المعرفة) قد فسر ما مقداره (36.9%)، من التباين في التعلم المستمر.

كما تبين من جدول تحليل التباين أن قيمة F المحسوبة قد بلغت (209.021) عند مستوى الدلالة ($Sig = 0.00$)، وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وعند درجة حرية واحدة، كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة $Beta = (0.608)$ وان قيمة $T = (14.458)$ عند مستوى الدلالة ($Sig = 0.00$) وهذه تؤكد عدم معنوية المعامل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة في التعلم المستمر في أمانة عمان الكبرى.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص فرضية الدراسة الفرعية الثالثة على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة في تحقيق رؤية مشتركة للتعلم".

جدول (١١) نتائج اختبار اثر إدارة المعرفة في تحقيق رؤية مشتركة للتعلم

جدول المعاملات Coefficients					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير ر التابع	
Sig	T	الخطأ المعياري	B	Beta	البيان	F Sig	درجة الحرية DF	F المحسوبة	R ² معامل التحديد		R معامل الارتباط
٠.٠ *	١٤.٩٢ ٢	٠.٠٤ ٩	٠.٧٢ ٧	٠.٦٢ ٠	إدارة المعرفة	٠.٠ *	١	٢٢٢.٦ ٦٢	٠.٣٨ ٤	٠.٦٢ ٠	تحقيق رؤية مشتركة للتعلم

*معنوية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

تشير نتائج الجدول (١١) أن قيمة معامل الارتباط $R = (٠.٦٢٠)$ ، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط مرتفعة قيمتها (٦٢%) ، بين متغير (إدارة المعرفة) وتحقيق الرؤية المشتركة للتعلم، وتبين أن قيمة معامل التحديد $R^2 = (٠.٣٨٤)$ ، وهذا يعني أن متغير (إدارة المعرفة) قد فسر ما مقداره (٣٨.٤%) ، من التباين في تحقيق الرؤية المشتركة للتعلم. كما تبين من جدول تحليل التباين أن قيمة F المحسوبة قد بلغت (٢٢٢.٦٦٢) عند مستوى الدلالة $(Sig = ٠.٠٠)$ ، وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ وعند درجة حرية واحدة، كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة $Beta = (٠.٦٢٠)$ وان قيمة $T = (١٤.٩٢٢)$ عند مستوى الدلالة $(Sig = ٠.٠٠)$ وهذه تؤكد عدم معنوية المعامل عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في تحقيق رؤية مشتركة للتعلم.

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن استنتاج ما يلي:

١- بينت نتائج الدراسة أن إجابات العاملين في أمانة عمان الكبرى والمعبرة عن آرائهم حول المتغير المستقل (إدارة المعرفة) أشارت إلى أنه يتم تطبيق إدارة المعرفة وبشكل مرتفع، حيث أن أمانة عمان الكبرى تسعى من خلال إدارة المعرفة إلى تعلم ونمو العاملين، وبهذا تكون المؤسسة المبحوثة تجذر أحد أهم أهداف إدارة المعرفة.

٢- بينت نتائج الدراسة أن إجابات العاملين في أمانة عمان الكبرى والمعبرة عن آرائهم حول كل متغير من متغيرات (المنظمة المتعلمة) والذي يمثل المتغير التابع في الدراسة كانت على النحو التالي:

- أشارت النتائج إلى أن بُعد الفريق المتعلم كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة قد حصل على مستوى مرتفع حيث أن أمانة عمان الكبرى تشجع العمل بأسلوب الفريق الواحد كما أنه يتم تشكيل فرق عمل من مختلف المستويات الإدارية مما يعزز جوانب الفريق المتعلم.
- أظهرت النتائج أن بُعد التعلم المستمر كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة حصل على مستوى مرتفع، حيث أن أمانة عمان الكبرى تشجع الموظفين على تلقي المزيد من التدريب لزيادة المخزون المعرفي لديهم وهذا يؤكد مدى إهتمام المؤسسة في تعلم ونمو العاملين.
- أوضحت النتائج أن بُعد رؤية مشتركة للتعلم كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة حقق مستوى مرتفع حيث أن هنالك رؤية مشتركة في المؤسسة تدعم تبادل المعرفة والتعلم وهذا يشير إلى أن مفاهيم التعلم والمعرفة يقع ضمن أولويات المؤسسة واستراتيجياتها.
- الاستنتاجات المتعلقة بأثر إدارة المعرفة في بناء مفهوم المنظمة المتعلمة وقد جاءت على النحو التالي:

- بينت النتائج أن إدارة المعرفة تؤثر بشكل إيجابي في بناء مفهوم المنظمة المتعلمة في أمانة عمان الكبرى وهذا يؤكد مدى مساهمة إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة بل هو مدخل رئيسي في تحقيق هذا المفهوم.
- إن إدارة المعرفة تؤثر بشكل إيجابي في عنصر الفريق المتعلم، مما يشير إلى أن الجهود المبذولة في مجال إدارة المعرفة تنعكس باستمرار على الفرق التي يتم تشكيلها لغايات إنجاز مهام وأنشطة محددة وهذا يزيد من فعالية هذه الفرق ويعزز النتائج التي يمكن أن تخرج بها ضمن المؤسسة المبحوثة.
- كما أشارت النتائج إلى أن إدارة المعرفة تؤثر بشكل إيجابي في تحقيق رؤية مشتركة للتعلم، وهذا يشير إلى أن المنظمات التي تؤمن وتعزز جوانب المعرفة خلال عملها قادرة على وضع تصورات تضمن لها التقدم والنمو والتطور والتعلم.
- ظهر من خلال نتائج تحليل البيانات أن لإدارة المعرفة أثر إيجابي واضح في عملية التعلم المستمر، وهذا يؤكد مدى مساهمة إدارة المعرفة في بناء مفهوم المنظمة المتعلمة كون التعلم المستمر يعد من أبرز معالم وأبعاد المنظمة المتعلمة.

التوصيات:

نظراً لأهمية الدراسة الحالية والتي تم ذكرها سابقاً وتأكيداً على أهمية مفهوم المنظمة المتعلمة والجوانب الأساسية المكونة للمنظمة المتعلمة، والدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تعزيز جوانب المنظمة المتعلمة كما أظهرت نتائج الدراسة، ولكون مؤسسات القطاع العام في وقتنا الحالي تمثل تسعى إلى الوصول لعمل حكومي متميز، لذا يتطلب من أمانة عمان الكبرى التعمق والسعي الدائم والمستمر لتحقيق وتجسيد مفهوم المنظمة المتعلمة، واستناداً على نتائج الدراسة الحالية يوصي الباحث بما يلي:

١- زيادة اهتمام أمانة عمان الكبرى بإدارة المعرفة وتطبيقاتها لما لها أثر رئيسي ومباشر في تحقيق مفهوم المنظمة المتعلمة وأبعادها، كما انه من الضروري الاستمرار في السعي وراء التميز في إدارة المعرفة لتكون مصدراً للإبداع والتطور والنمو.

٢- أشارت النتائج إلى اهتمام أمانة عمان الكبرى بمفهوم المنظمة المتعلمة وجميع عناصره وهذا يدل على إدراك مدى أهمية هذا المفهوم، وبناءً على هذه النتائج فإنه من الضروري تعزيز هذا الجانب كونه يعد أحد نقاط القوى لهذه المؤسسة واعتباره منهج أساسي وبعده استراتيجي.

٣- من الضروري أن تقوم أمانة عمان الكبرى بدراسة وقياس مدى تأثير الإدارات الأخرى مثل التخطيط الاستراتيجي والتطوير المؤسسي وإدارة الموارد البشرية وممارساتها في تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة، والتوجه نحو التحسين والتطوير المستمر لتجدر مفهوم المنظمة المتعلمة.

٤- من خلال ما تم إدراكه خلال هذه الدراسة لمدى أهمية المنظمة المتعلمة بشكل عام فإنه على مؤسسات القطاع العام في الأردن السعي وراء تحقيق مفهوم المنظمة المتعلمة والتحول من منظمات تقليديه إلى منظمات متعلمة، وضرورة استمرار هذه المؤسسات في تنمية جانب التعلم التنظيمي.

قائمة المراجع:

- أبو خضير، إيمان، (٢٠٠٩)، "تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي: أفكار وممارسات". المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، السعودية.
- أبو زيد، "محمد خير" سليم، "التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS"، الطبعة الأولى، (٢٠١٠)، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن
- حمادي، عبلة، "دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة (دراسة حالة مؤسسة ENAD-SIDET يسور الغزلان)"، رسالة ماجستير غير منشورة، (٢٠١٣)، جامعة أكلي محند أولجاح، الجزائر.
- العلي، عبد الستار، وآخرون، (٢٠٠٦)، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- قندجلي، عامر، وآخرون، "مقدمة في إدارة المعرفة"، ط٣، (٢٠١٢)، دار المسيرة، عمان، الأردن.
- مارديني، توفيق، "مقومات ومعوقات المنظمة المتعلمة: دراسة ميدانية في مستشفى الملك عبد الله الجامعي" المجلة الأوروبية لإدارة الأعمال، مجلد ٧، العدد ١٠، (٢٠١٥).
- مصطفى، عليان، (٢٠٠٨)، "إدارة المعرفة"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- النسور، أسماء، "أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية" رسالة ماجستير غير منشورة، (٢٠١٠)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- نور الدين، عصام، (٢٠١٠)، "إدارة المعرفة والمعلومات"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن.
- الياسري، أكرم، وظفر حسين، (٢٠١٣)، "أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الإستراتيجي (دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد ١٥، العدد ٣.

المراجع الأجنبية:

- Chawala, Deepak, and Joshi Himaushu,(2011),"Impact of Knowledge Management on Learning Organization –A Comparison Study in Indian Organization", wiley online library,Vol.18.
- Cortada, J. W. & Woods, J.A. (2003), "Effective integration of knowledge management", Strategic Management Journal, Vol.15.
- Laudon, K, and Laudon, J, (2011), "Management Information System",11th ed, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Mangotra, Meenakshi, and Rachna Mahaajan,(2014),"Assessing the Impact of Knowledge Management Practices on Organizational Learning and Performance :A Study of Government Medical College Jamou", International Journal of Management and International Business,Vol.4,No.1.
- Marquardt, Michael, (2002), "Building the Learning Organization", 2nd ed Davies-black publishing, Palo, Alt.
- Ortenblad, Anders, (2007), "Senge's Many Faces: Problem or Opportunity?", The Learning Organization, Vol.14, No. 2, p. 108-22.
- Robbins, Stephen and Timothy A. Judge, (2013),"Organizational Behavior"15th ed, Pearson education. Inc, New jersey
- Schermerhon, J, (2010)"Management", 2nd ed, John Wiley and sons, USA.
- Sekaran, Uma, & Bougie, Roger, (2010), "Research Methods for Business: a Skill- Building Approach", (5th ed), New York, John wily & Sons Inc.
- Senge, peter, (١٩٩٤),"The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization", ٢nd ed, Doubleday Dell publishing group, New York.
- Senge, peter, (2006), "The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization", 4th ed, Doubleday Dell publishing group, New York.