

أثر إدارة المعرفة في التطوير المنظمي دراسة ميدانية في المصارف اليمنية

أ. د. عبد اللطيف مصلح محمد عايش*

د. نجاة عبده محمد العودي**

الملخص:

هدفت الدراسة إلى قياس أثر إدارة المعرفة في التطوير المنظمي في المصارف اليمنية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في المصارف اليمنية البالغ عددها (13) مصرفاً، حيث بلغ عدد مجتمع الدراسة (1912) موظفاً، وتكونت عينة الدراسة من عينة طبقية عشوائية نسبية بواقع (314) موظفاً، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة التي تم تطويرها لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن المصارف اليمنية تولي التطوير المنظمي بكافة أبعاده، وممارسة إدارة المعرفة بكافة أبعادها اهتماماً كبيراً، وأن أكثر أبعاد التطوير المنظمي تحققاً كان في البعد التكنولوجي، وأقلها في بعد الموارد البشرية، وأكثر أبعاد إدارة المعرفة ممارسة بُعد تطبيق المعرفة، وأقلها بُعد نقل المعرفة، كما يوجد تفاوت في أثر أبعاد إدارة المعرفة في التطوير المنظمي، حيث كان أكثرها تأثيراً بُعد نقل المعرفة، وأقلها بُعد تطبيق المعرفة، وقدمت الدراسة العديد من التوصيات، منها: ضرورة تعزيز مستوى تحقق التطوير المنظمي بجميع أبعاده، لاسيما بُعد الموارد البشرية، وتعزيز ممارسة إدارة المعرفة، لاسيما نقل المعرفة، وذلك لما له من أثر في تحقق التطوير المنظمي.

الكلمات المفتاحية: التطوير المنظمي، إدارة المعرفة، المصارف اليمنية.

* أستاذ إدارة الأعمال - كلية العلوم الإدارية - جامعة العلوم والتكنولوجيا - الجمهورية اليمنية.

** باحث في العلوم الإدارية - كلية العلوم الإدارية - جامعة العلوم والتكنولوجيا - الجمهورية اليمنية.

The Impact of Knowledge Management on the Organizational

Development:

A Field Study of Yemeni Banks

Prof. Abdulateef Musleh Aydh

Dr. Najat Abdo Mohammed Al-Awdi

Abstract:

This study aimed to investigate the impact of knowledge management on the organizational development in the Yemeni banks. To achieve the study objective, the analytic descriptive method was used. The study population consisted of 13 Yemeni banks with a total number of 1912 employees from which a sample of 314 employees was selected using a proportional stratified random sampling method. The data was collected using a questionnaire.

The results of the study revealed that the Yemeni banks pay significant attention to achieving the organizational development of all dimensions, where 'technology' was the most achieved dimension and 'human resources' was the least achieved dimension. The results also showed an interest of the Yemeni banks on the practice of knowledge management in all dimensions, where 'knowledge implementation' was the most achieved dimension and 'knowledge transfer' was the least achieved dimension. The results also revealed a disparity in the impact of all knowledge management dimensions on the organizational development, where 'knowledge transfer' was the most influential dimension; and 'knowledge implementation' was the least influential dimension. It was concluded that the Yemeni banks should exert more efforts for achieving the organizational development at all dimensions and promote their practice of knowledge management, especially in 'knowledge transfer' because it has a positive impact on achieving the organizational development.

Key Words: Systematic Development, Knowledge Management, Yemeni Banks.

يُعد التطوير المنظمي مطلبًا أساسيًا لبقاء المنظمات واستمرارها ونموها، كونه عاملاً مهماً في تحسين الأداء المنظمي وفعاليتها، وأن وجود منظمات ناجحة قادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وتسهم في تقدم وازدهار أي مجتمع يتوقف على مدى ممارستها للتطوير المنظمي.

إن الواقع الحالي للكثير من المنظمات وما تطمح للوصول إليه يحتم عليها تبني التطوير المنظمي، على المستوى الكلي للمنظمة، أو على مستوى بعض جوانبها، وإذا كانت أهمية التطوير المنظمي في الوقت الحالي واضحة فإنه من المتوقع أن تزداد وضوحاً في المستقبل، لاسيما في ظل العديد من العوامل والمتغيرات التي تدفع المنظمات نحو التطوير المنظمي؛ من أجل تحقيق مزايا تنافسية تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

إن التطوير المنظمي يرمي إلى توجيه المنظمة للانفتاح على البيئة الداخلية والخارجية بشكل يؤدي إلى زيادة كفاءة المنظمة وفعاليتها، على أساس أن التطوير المنظمي يعدّ مصدراً للكفاءة والفاعلية، ويتطلب ذلك استناد التطوير المنظمي إلى مجموعة من العوامل مثل: إدارة المعرفة، والثقافة المنظمة، والعمليات، والهياكل... إلخ، وذلك لإحداث التطوير المنظمي المنشود.

إن الحصول على المعرفة من مصادرها المختلفة أصبح أمراً ذا أهمية توازي امتلاك الأصول المادية، إذ تقوم الفكرة الأساسية لإدارة المعرفة على قيمة المعرفة التي يمتلكها الأفراد العاملون في المنظمة، وتشير إدارة المعرفة إلى أن جميع الوظائف اليوم تشتمل على عمل معرفي، وهذا يعني أن توليد المعرفة ومشاركتها وتطبيقها تعد من بين الأنشطة الأكثر أهمية التي يمارسها كل شخص في المنظمة، والتي قد يكون لها دور واضح في التطوير المنظمي.

ومن هذا المنطلق، فإنه يفترض وجود أثر لإدارة المعرفة في التطوير المنظمي، وهذا ما سعت هذه الدراسة إلى معرفته، حيث تم تطبيقها عملياً على المصارف اليمنية لمعرفة أثر إدارة المعرفة في التطوير المنظمي.

وتعد المصارف اليمينية حديثة النشأة مقارنة بالمصارف في الدول المتقدمة أو حتى في الدول النامية والعربية، وعلى الرغم من التطور الذي شهدته المصارف اليمينية، خصوصاً بعد تحقيق الوحدة اليمينية في عام (1990)، فإن هذه التطورات لم تكن بالمستوى المطلوب لمواجهة التطورات المحيطة في مجال المصارف، الأمر الذي يضع المصارف اليمينية أمام العديد من التحديات التي يجب تجاوزها؛ لكي تؤدي هذه المصارف الدور المطلوب منها، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وقد توصلت إحدى الدراسات⁽¹⁾ إلى أن أداء المصارف اليمينية بصورة عامة كان جيداً، إلا أن هناك حاجة لضرورة زيادة الاهتمام من قبل المصارف اليمينية بتحسين أداء عملياتها الداخلية وتطويره، بما يساعد على زيادة كفاءتها، ومن ثم تقديم الخدمات المصرفية للعملاء بشكل أكثر كفاءة؛ بما يضمن تحقيق الزيادة في الأرباح وكسب العملاء.

مما سبق، فإن التطوير المنظمي في كافة مجالاته يعد أكثر أهمية بالنسبة إلى المصارف اليمينية من أي وقت مضى؛ بهدف الوصول إلى مستوى المصارف الإقليمية أو حتى الاقتراب من مستواها، وإن التطوير المنظمي المنشود في المصارف اليمينية يستلزم كافة المتطلبات الداعمة والضرورية، ولعل من أهمها إيجاد بيئة معرفية وإدارتها بطريقة محفزة للتطوير، وهذا بدوره يتطلب دراسة واقع عمل هذه المصارف، ومحاولة التعرف على واقع التطوير المنظمي، وواقع إدارة المعرفة في المصارف، ومعرفة جوانب القصور التي تعاني منها هذه المصارف، والسعي لاقتراح حلول ملائمة لها، قد تساعدها على مواجهة التحديات، وتطوير المصارف اليمينية بما يضمن تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

مشكلة الدراسة:

نتيجة للتطور السريع الذي تشهده المنظمات، خاصة المصرفية والمعلوماتية والتقنية منها، فقد زاد الاهتمام بموضوع التطوير المنظمي؛ وذلك لتحقيق قدر من التكيف اللازم لضمان بقائها وتحسين أدائها، ووفقاً لإحدى الدراسات⁽²⁾ فإن التطوير المنظمي له أثر فعال في أداء المصارف، كما بينت دراسة أخرى⁽³⁾ أن التطوير المنظمي من الموضوعات الهادفة إلى تمكين قدرة المنظمات

على البقاء والنمو وتعزيزها، ويسعى كثير من المنظمات إلى تحقيق التطوير المنظمي من خلال توظيف العديد من العوامل التي قد يكون لها أثر في عملية التطوير ومنها إدارة المعرفة، ووفقاً لدراسة عبدالعزيز⁽⁴⁾ فإنه لا يمكن الاستغناء عن إدارة المعرفة في المنظمات المعاصرة؛ لأن اقتصاد اليوم هو اقتصاد المعرفة، وأشارت دراسة أخرى⁽⁵⁾ إلى أن لإدارة المعرفة دوراً مهماً وفعالاً في التطوير المنظمي، ووفقاً لدراسة ثانية⁽⁶⁾ فإن هناك دوراً وارتباطاً بين إدارة المعرفة والتطوير المنظمي، كما أن هناك أثراً إيجابياً لإدارة المعرفة في تحقيق التطوير المنظمي.

وعلى الرغم من التطورات التي شهدتها القطاع المصرفي اليمني، فإن المصارف اليمنية لا زالت بعيدة عن القيام بالدور الكافي في تمويل النشاط الاقتصادي في البلاد⁽⁷⁾، كما توصلت دراسة أخرى⁽⁸⁾ إلى أن المصارف العاملة في اليمن شهدت خلال السنوات الماضية اتجاهاً متزايداً لاستخدام أساليب مصرفية متطورة ذات تقنية عالية، وإدخال أنظمة دفع حديثة، وتعد أجهزة الصرف الآلية (ATMS)، ونقاط البيع (POS) من أهم الأساليب الحديثة التي عملت المصارف اليمنية على إدخالها في نشاطها المصرفي، وقد عملت على توزيعها في العديد من فروعها في المدن التي تتواجد بها هذه المصارف، إلا أن هذا السعي لم يواكب التطور السريع في التكنولوجيا؛ مما جعلها غير قادرة على مواكبة تطلعات العملاء واحتياجاتهم لهذه الخدمات الجديدة، على الرغم من أهميتها للعملاء.

كما أدى مزيج الاضطرابات الأمنية والسياسية في اليمن منذ أوائل عام 2000، وانتشار تهريب الأسلحة في البلاد، فضلاً عن ضعف أنظمة الحوكمة والقضاء، إلى تصنيف اليمن بلداً "عالي المخاطر" للنظام المالي العالمي، وفي أوائل 2010 شرعت المصارف الأمريكية بإغلاق حسابات المصارف اليمنية في الولايات المتحدة، الأمر الذي زاد من أعباء المصارف الأجنبية التي ظلت تتعامل مع المصارف اليمنية، ومع بداية الحرب الحالية وصدور قرار مجلس الأمن الخاص بوضع اليمن تحت الفصل السابع توقفت البنوك الأوروبية والأمريكية الكبرى عن التعامل مع المصارف اليمنية نهائياً، مما زاد من تكاليف التحويلات المالية من اليمن وإليها⁽⁹⁾.

ومن خلال ما سبق، فقد تمت صياغة مشكلة هذه الدراسة في التساؤل الآتي: (ما أثر

إدارة المعرفة في التطوير المنظمي في المصارف اليمنية؟).

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف هذه الدراسة في الآتي:

1. معرفة مستوى تحقق التطوير المنظمي في المصارف اليمنية.
2. معرفة مستوى ممارسة إدارة المعرفة في المصارف اليمنية.
3. قياس أثر إدارة المعرفة في التطوير المنظمي في المصارف اليمنية.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من الاعتبارات النظرية والعملية، على النحو الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية

1. تناولت مفهومين حديثين ذوي أهمية، وهما إدارة المعرفة والتطوير المنظمي، فهما يعدان من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة.
2. تناولت قطاعاً مهماً وحيوياً على المستوى الوطني المتمثل في قطاع المصارف اليمنية.
3. تمثل إضافة للمكتبة العربية، ورافداً للمكتبة اليمنية في موضوع الدراسة.

ثانياً: الأهمية العملية

1. تحلل واقع المصارف اليمنية فيما يتعلق بمستوى تحقق التطوير المنظمي فيها، وواقع ممارسة إدارة المعرفة، وصولاً إلى تحديد نقاط القوة والضعف في تلك المصارف.
2. تسهم في إدراك العاملين وفهمهم لأثر إدارة المعرفة في التطوير المنظمي في المصارف اليمنية، وما يعكسه ذلك في سلوكهم التنظيمي.
3. تقدم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي قد تساعد صانعي السياسات ومتخذي القرارات في المصارف اليمنية؛ لوضع السياسات أو تطويرها واتخاذ القرارات والإجراءات التي قد تؤدي إلى تحسين مستوى كل من التطوير المنظمي، وإدارة المعرفة في تلك المصارف.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) لإدارة المعرفة في التطوير المنظمي في المصارف اليمنية، وتفرعت من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية تتمثل في الآتي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) لتوليد المعرفة في التطوير المنظمي في المصارف اليمنية.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) لخزن المعرفة في التطوير المنظمي في المصارف اليمنية.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) لنقل المعرفة في التطوير المنظمي في المصارف اليمنية.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) لتطبيق المعرفة في التطوير المنظمي في المصارف اليمنية.

منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ كونه المنهج المناسب لهذه الدراسة، حيث تم وصف وتقييم أثر إدارة المعرفة، باعتباره متغيراً مستقلاً في تحقيق التطوير المنظمي، بوصفه متغيراً تابعاً في المصارف اليمنية.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكوّن مجتمعُ الدراسة من العاملين في المصارف اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، التي يبلغ عددها (13) مصرفاً، بواقع (1912) مفردة، الذين يمثلون المسميات الوظيفية الآتية: (مدير عام، نائب مدير عام، مدير إدارة، نائب مدير إدارة، مدير فرع، نائب مدير فرع، رئيس قسم، نائب رئيس قسم) بحسب إحصاءات إدارة الموارد البشرية في كل مصرف، وقد تم تحديد حجم عينة الدراسة بحسب جدول Uma Sekaran، حيث تبلغ العينة (320) لمجتمع يصل إلى (1900)، وقد اعتمدت

الدراسة العينة التطبيقية العشوائية النسبية، والجدول (3) يوضح مجتمع الدراسة وعينتها بحسب المصارف.

جدول (3): مجتمع الدراسة وعينتها بحسب المصارف اليمنية

م	مجتمع الدراسة	حجم المجتمع	حجم العينة	نسبة العينة
1	المصرف الأهلي اليمني	166	28	8.7%
2	مصرف اليمن والكويت	151	26	7.9%
3	المصرف اليمني للإنشاء والتعمير	422	72	22.1%
4	مصرف التسليف التعاوني الزراعي (كالك بنك)	274	47	14.3%
5	المصرف التجاري اليمني	146	25	7.6%
6	مصرف اليمن الدولي	132	22	6.9%
7	مصرف التضامن الإسلامي	115	20	6%
8	مصرف سبأ	117	20	6.1%
9	مصرف اليمن والبحرين الشامل	84	14	4.4%
10	مصرف اليمن والخليج	13	13	0.7%
11	المصرف الإسلامي للتمويل	12	12	0.6%
12	مصرف الأمل للتمويل الأصغر	43	7	2.3%
13	مصرف الكريبي للتمويل	237	40	12.4%
	المجموع	1912	346	100%

المصدر: إدارة الموارد البشرية في المصارف اليمنية، صنعاء، 2018.

مصطلحات الدراسة:

1. التطوير المنظمي

هو "جهد شمولي مخطط طويل المدى، ينتج عنه إحداث تغييرات على مستوى بعض مكونات المؤسسة أو أجزاء كبيرة منها، بهدف تحسين بيئة العمل وتنمية قدرات العاملين، من خلال التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، واستحداث إدارة مؤهلة، وتزويدها بالكوادر

العملية، والاستفادة بأقصى قدر ممكن من التقنيات الحديثة في تحسين الأداء، ومن ثم رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات"⁽¹⁰⁾، ولأغراض هذه الدراسة يعرف التطوير المنظمي بأنه: نشاط مخطط ومستمر، لإحداث تطوير شامل في المصارف اليمينية، ويتمثل في القدرة على الاستجابة والتكيف للتطوير في عدة مجالات، منها: الهيكل التنظيمي، النظم، الموارد البشرية، والتكنولوجيا.

2. إدارة المعرفة

"هي عملية تحليل وتحقيق وتقييم وتنفيذ التغييرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعية بشكل منظمي مقصود وهادف، وهي عملية لإدارة مخزون المعرفة الذي تمتلكه المنظمة؛ من أجل إيجاد قيمة للأعمال وتوليد الميزة التنافسية"⁽¹¹⁾.

ولأغراض هذه الدراسة تُعرّف إدارة المعرفة بأنها: الأنشطة والعمليات التي تمارسها المصارف اليمينية لتوليد المعرفة، وخزن المعرفة، ونقل المعرفة، وتطبيق المعرفة؛ للإسهام في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

الدراسات السابقة:

1. دراسة⁽¹²⁾ هدفت إلى التعرف على أثر مكونات عملية إدارة المعرفة على الابتكارات التنظيمية، وفق مدخل التكيف مع التغيير التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في القطاع المصرفي في الجزائر، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير بين العمليات المحددة لإدارة المعرفة، وسعي البنوك للتكيف مع المتغيرات التنظيمية في البيئة المصرفية.

2. دراسة⁽¹³⁾ هدفت إلى معرفة أثر تطبيق أبعاد الحوكمة على التطوير التنظيمي، في جامعة سبها، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين العاملين فيها، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق التطوير المنظمي كان متوسطاً، وأن هناك علاقة طردية موجبة بين تطبيق أبعاد الحوكمة ومجالات التطوير التنظيمي.

3. دراسة⁽¹⁴⁾ هدفت إلى التعرف على مستوى أثر القيادة الإدارية على التطوير التنظيمي في جامعة الملك عبد العزيز، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أنه يوجد أثر دال إحصائيًا للقيادة الإدارية على التطوير التنظيمي، كما توجد علاقة إيجابية بين أبعاد القيادة الإدارية وأبعاد التطوير التنظيمي.

4. دراسة⁽¹⁵⁾ هدفت إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة شقراء في محافظة الدوادمي في السعودية، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أهمها: أن إدارة المعرفة دورًا مهمًا في تنمية المهارات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة شقراء.

5. دراسة⁽¹⁶⁾ هدفت إلى تحديد دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، في المراكز الرئيسة للبنوك التجارية في اليمن، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أهمها: وجود علاقة معنوية بين ممارسات عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية وتحقيق الميزة التنافسية.

6. دراسة⁽¹⁷⁾ هدفت إلى معرفة تأثير أبعاد إدارة المعرفة في الميزة التنافسية في البنوك العاملة في محافظات شمال الضفة الغربية، فلسطين، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لإدارة المعرفة في إكساب البنوك ميزة تنافسية.

7. دراسة⁽¹⁸⁾ هدفت إلى التعرف على الدور الذي تلعبه الشخصية المبدعة في تحقيق التطوير المنظم لدى العاملين بالشركة الأهلية للإسمنت في الجزائر، كما هدفت إلى التعرف على جوانب الشخصية المبدعة في الشركة، والتعرف على التطوير المنظم في الشركة الأهلية للإسمنت، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور للشخصية المبدعة في التطوير المنظم، وأن مستوى الشخصية المبدعة لدى العاملين بالشركة محل الدراسة جاء مرتفعًا، كما أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى التطوير المنظم على مستوى التنظيم لدى العاملين بالشركة.

8. دراسة⁽¹⁹⁾ هدفت إلى الكشف عن ظاهرة تطبيق التطوير والتغيير التنظيمي بمديرية الصيانة لولاية الأغواط، الجزائر، وتوصلت الدراسة إلى وجود صعوبات في تطبيق برنامج التطوير التنظيمي على مستوى مؤسسة سوناطراك المتمثلة في المعوقات التنظيمية.

9. دراسة⁽²⁰⁾ هدفت إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق عمليات إدارة المعرفة لدعم وتعزيز الميزة التنافسية في المصارف الخاصة في بغداد، وماهية طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

10. دراسة⁽²¹⁾ هدفت إلى معرفة أثر عمليات إدارة المعرفة على زيادة فاعلية التطوير التنظيمي في الشركة القابضة للصناعات المعدنية المصرية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين إدارة المعرفة والتطوير التنظيمي، كما أظهرت نتائج هذه الدراسة أنه لا يمكن الاستغناء عن إدارة المعرفة في المنظمات المعاصرة، لأن اقتصاد اليوم هو اقتصاد المعرفة.

11. دراسة⁽²²⁾ هدفت إلى اختبار الدور بين قدرات إدارة المعرفة والفاعلية التنظيمية، عن طريق اختيار المرافق العامة كهدف الدراسة، واستكشاف أثر الالتزام المنظمي كمتغير وسيط في هذا الدور، في وزارة إدارة مياه تايبيه في تايوان، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور قوي بين قدرة عملية المعرفة والفاعلية التنظيمية، في حين أن الدور بين قدرات البنية التحتية للمعرفة والفاعلية التنظيمية كان ضعيفا، كما أن للالتزام المنظمي أثرا كبيرا بين قدرة عملية المعرفة والفاعلية التنظيمية.

12. دراسة⁽²³⁾ هدفت إلى تنمية رأس المال الفكري، وتقديم تصور مقترح لتنمية رأس المال الفكري في جامعة صنعاء، في ضوء مدخل إدارة المعرفة، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أهمها: اعتمدت الدراسة على المتغيرات الفرعية المقترحة لإدارة المعرفة بوصفها مدخلا لتنمية رأس المال الفكري وباعتبارها متطلبات وعمليات لرأس المال الفكري في

جامعة صنعاء، كما قدمت الدراسة تصورًا لمقترح التنمية لرأس المال الفكري في جامعة صنعاء في ضوء مدخل إدارة المعرفة.

13. دراسة⁽²⁴⁾ هدفت إلى توضيح الدور ونوعية أثر إدارة المعرفة على التطوير المنظمي لدى مفتشي التربية والتعليم، بولاية ورقلة بالجزائر، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة دورًا مهمًا وفعالًا في التطوير المنظمي.

14. دراسة⁽²⁵⁾ هدفت لعمل أنموذج للتطوير المنظمي لبناء موقف إيجابي من استخدام تكنولوجيا المعلومات في التدريس والتعليم في المؤسسات التعليمية، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أهمها: وجود قبول وترحيب للدور المتزايد لتكنولوجيا المعلومات في العملية التعليمية، كما قدمت الدراسة أنموذجًا للتطوير المنظمي.

15. دراسة⁽²⁶⁾ هدفت إلى التعرف على أثر التطوير المنظمي على أداء المصارف السودانية، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أهمها: أن التطوير المنظمي له أثر فعال في أداء مصرف النيل.

16. دراسة⁽²⁷⁾ هدفت هذه الدراسة إلى توفير نموذج لتحديد أثر الثقافة التنظيمية وفرق العمل والتطوير التنظيمي على الالتزام التنظيمي، مع التركيز على الدور الوسيط لرأس المال البشري، في مجموعة صفاء الصناعية في إيران، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أهمها: أن الثقافة التنظيمية وفرق العمل الجماعي والتطوير التنظيمي لها تأثير إيجابي مباشر وكبير على الالتزام التنظيمي من خلال رأس المال البشري.

17. دراسة⁽²⁸⁾ هدفت إلى تحديد دور إدارة المعرفة في تحقيق التطوير في جامعة العلوم والآداب والتكنولوجيا في لبنان، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أهمها: وجود دور وارتباط بين إدارة المعرفة والتطوير المنظمي، كما أن هناك أثرًا إيجابيًا لإدارة المعرفة في تحقيق التطوير المنظمي.

ما تتميز به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اعتمادها إدارة المعرفة متغيراً مستقلاً مؤثراً في التطوير المنظمي، مثل دراسات: أسامة⁽²⁹⁾، والناصر⁽³⁰⁾، وعاطف⁽³¹⁾، كما اتفقت مع بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة المعرفة باعتباره متغيراً مستقلاً كدراسات: تيقاوي وآخرين⁽³²⁾، وفلاح⁽³³⁾، وعبدالله، وسامي⁽³⁴⁾، وشاهر⁽³⁵⁾، Chen.H⁽³⁶⁾، واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التطوير المنظمي باعتباره متغيراً تابعاً، كدراسات: عيسى⁽³⁷⁾، وصفاء⁽³⁸⁾، ومفتاح، وعز الدين⁽³⁹⁾، كما اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات في البيئة اليمينية مثل دراسات: عبدالله، وسامي⁽⁴⁰⁾، وفتحية⁽⁴¹⁾، كما اتفقت مع بعض الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة وعينتها، والمتمثلة في المصارف المختلفة والعاملين فيها، كما ذُكر ذلك في دراسة كلٍّ من حميدان⁽⁴²⁾، وتيقاوي، وآخرين⁽⁴³⁾، وشاهر⁽⁴⁴⁾، وعبدالله، وسامي⁽⁴⁵⁾، وإلهام⁽⁴⁶⁾، وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها تعد من الدراسات القليلة -بحسب المسح المكتبي- التي تناولت أثر إدارة المعرفة في التطوير المنظمي، كما أنها تناولت قطاعاً مهماً وحيوياً على المستوى الوطني - المتمثل في قطاع المصارف اليمينية - الذي يمثل أحد القطاعات المهمة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في اليمن، حيث لم يحظَ هذا القطاع بالاهتمام الكافي من الدراسات في موضوع إدارة المعرفة والتطوير المنظمي، إذ تعد هذه الدراسة الأولى حسب علم الباحثين.

1-1 مفهوم التطوير المنظمي

يمكن القول إن بدايات التطوير المنظمي ظهرت في مرحلة المدرسة الكلاسيكية، حيث قدم رواد هذه المرحلة الكثير لمفهوم التطوير المنظمي، إلا أن أبرز الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية إغفال الجوانب الإنسانية، حيثُ شهد التطوير المنظمي بعض الممارسات والتطبيقات في الجوانب الهيكلية والبنائية للتنظيم فقط، وكانَ الأسلوب المستعمل للتطوير في هذه المرحلة يعتمد على القوة والإجبار⁽⁴⁷⁾.

أما إسهامات المدرسة السلوكية في التطوير التنظيمي فقد تبلورت في العديد من جوانب التطوير التنظيمي، التي كان وما يزال لها انعكاسات إيجابية على الإنتاج والأفراد، ولقد تمثلت هذه الجهود في جوانب أظهرت أهمية الفرد العامل ودوره في الإنتاجية، حيث أشارت هذه المرحلة إلى نقطة جوهرية هي أن التطوير يجب أن يشمل الأفراد⁽⁴⁸⁾.

وقد عُرّف التطوير المنظمي بأنه: "التغيير المخطط؛ وذلك بهدف تحويل المنظمة من منظمة فاعلة إلى منظمة أكثر فاعلية"⁽⁴⁹⁾. كما عرف بأنه: جهد طويل المدى بقيادة ودعم من الإدارة العليا، لتحسين رؤية المؤسسة وتمكينها وتعلمها وحل مشكلاتها، من خلال إدارة تعاونية متصلة مع الثقافة المنظمة، مع التركيز بشكل خاص على ثقافة تنظيمية سليمة لفرق العمل والتكوينات الأخرى - باستخدام دور الاستشاري- وتكنولوجيا العلوم السلوكية التطبيقية، بما في ذلك بحث العمل⁽⁵⁰⁾. كما تم تعريفه بأنه: جهود مخططة، ومداخل منظمة للتغيير، تشمل المنظمة بكاملها أو أجزاءً كبيرة نسبياً منها، بهدف زيادة فاعلية التنظيم وتطوير القدرات الكامنة لدى جميع أعضائه من الأفراد، وتشمل سلسلة من أنشطة تدخلات علم السلوك المخططة التي تنفذ بالتعاون مع أعضاء المنظمة؛ لمساعدتهم في إيجاد طرق تحسين العمل، لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين فيها⁽⁵¹⁾.

من التعريفات السابقة يتضح أن التطوير المنظمي:

1. يمثل جهداً مخططاً ومنظماً وشاملاً لجميع مكونات المؤسسة.
2. يعتمد على خطة طويلة المدى تركز على تحسين المؤسسة وزيادة الفاعلية التنظيمية.
3. يقوم على أسلوب علمي مدروس.
4. يتطلب المشاركة الفاعلة من الإدارة العليا.
5. يمتاز بالأفق الواسع والمفتوح الذي يستوعب عدة استراتيجيات وتقنيات تطبيقية، مع الاعتماد
6. على التكنولوجيا الحديثة.

7. يركز على دور الجماعة في إحداث التغيير المخطط له، مع الاهتمام بتغيير سلوك الأفراد واتجاهاتهم وقيمهم.

وفي ضوء ذلك، فالتطوير المنظمي هو: جهد عملي مخطط، يشمل المنظمة كاملة أو أجزاء منها، للانتقال بالمنظمة من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف، وبدعم من الإدارة العليا، وتكاتف جميع الجهود في المنظمة؛ وذلك لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

2-1 أبعاد التطوير المنظمي

لقد تم تحديد أبعاد التطوير المنظمي، في هذه الدراسة من خلال الرجوع إلى الأبحاث والدراسات ذات العلاقة، كما يوضح ذلك الجدول (1).

جدول (1): أبعاد التطوير المنظمي بحسب بعض النماذج والدراسات السابقة

م	النموذج/الدراسة	السنة	الأبعاد
1	نموذج الانسجام والتطابق Nadler and Tushman	1980	الموارد، الاستراتيجية، العنصر البشري، التنظيم الرسمي وغير الرسمي، الجماعة، الفرد والتنظيم.
2	Mckinsy Model	1990	الهيكل التنظيمي، النظم والقواعد، نمط الإدارة العليا، الاستراتيجية، مهارات المنظمة، الموارد البشرية، القيم.
3	Sulistianing,R, Tjakraatmadja J	2013	الهيكل، التكنولوجيا، الموارد البشرية، استراتيجية العمل.
4	حميدان	2014	أداء الموارد البشرية، الهيكل المنظمي.
5	رأفت، عبدالعزيز	2015	الهيكل التنظيمي، تبسيط الإجراءات، الأنظمة واللوائح، تنمية وتطوير الموظفين، التكنولوجيا المستخدمة.
6	سعال	2017	الأفراد والجماعات، التكنولوجيا، نظم العمل، الهيكل التنظيمي.
7	صفاء	2018	الهيكل التنظيمي، الأفراد، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا.

المصدر: من إعداد الباحثين استنادًا إلى الدراسات المذكورة أعلاه

وقد تم اعتماد أبعاد التطوير المنظمي لهذه الدراسة بالاستفادة من النماذج والدراسات السابقة، حيث تم اختيار ثلاثة أبعاد من الأبعاد التي حددها نموذج (Mckinsy Model)، والمتمثلة في: (الهيكل التنظيمي، النظم، الموارد البشرية)، كما تم اعتماد بُعد التكنولوجيا؛ لأهمية

هذا البعد في مجال التطوير المنظمي، وتعد هذه الأبعاد الأكثر تكرارًا من بين الأبعاد التي أوردتها النماذج والدراسات السابقة الموضحة في الجدول (1)، وفيما يأتي عرض لهذه الأبعاد ومؤشرات قياسها بما يخدم أغراض هذه الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

1- الهيكل التنظيمي: يؤدي الهيكل التنظيمي دورًا حيويًا في المنظمات، ويتعاظم هذا الدور بشكل سريع بفضل التطورات التكنولوجية وثورة المعلومات، والهيكل التنظيمية المرنة القادرة على الاستجابة للمنافسة، سواء في المنظمات المحلية أم في المنظمات الأجنبية، والهيكل التنظيمي هو من بين المؤشرات التي يتم النظر إليها بعين الاعتبار في دراسة أي منظمة⁽⁵²⁾، وقد عرف عبدالمجيد⁽⁵³⁾ الهيكل التنظيمي بأنه: الإطار الذي يحدد الإدارات والأقسام التنظيمية الداخلية المختلفة في المؤسسة، ويتحقق من خلاله الانسياب الدقيق والمنظم لأنشطة المؤسسة وأعمالها، كما يشمل الإجراءات التي تضمن التنسيق بين الأقسام والوحدات الإدارية بهدف الوصول إلى الأهداف المرسومة، ويرى محمد الفاتح⁽⁵⁴⁾ أنه: البناء أو الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة، فهو يبين التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنشأة، كما يوضح نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط السلطة وشبكات الاتصال فيها، ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس الهيكل المنظمي من خلال المؤشرات الآتية:

- ملاءمة الهيكل التنظيمي لاحتياجات العمل.
- تطوير الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع التغيرات في أعمال المنظمات.
- استيعاب الهيكل التنظيمي لجميع الأنشطة الرئيسة والفرعية.
- مساعدة الهيكل التنظيمي الحالي على تحقيق الأهداف.
- وضوح توزيع الصلاحيات والمسؤوليات.

2- النظم: لقد عرف (Ali)⁽⁵⁵⁾ النظم بأنها: "الممارسات والإجراءات التي تستخدمها المنظمة لإنجاز الأعمال، وهي توضح من خلالها إجراءات العمل، والسياسات الضابطة، وتوضح

الاختصاصات، وتحدد الصلاحيات، حيث إن بناء الأدلة الإدارية سيسهم في استقرار العمل المؤسسي وتثبيت أركانه"، ويرتبط هذا البُعد بتطوير النظم المتمثلة في اللوائح والإجراءات المختلفة المتعلقة بأداء الأنشطة المختلفة، مع أخذ آراء العاملين في إجراءات التطوير واعتماد مؤشرات جودة العمل، إضافة إلى توفر مقومات التطوير في النظم، من توفير أدلة عمل للواجبات والإجراءات، وتبسيط الإجراءات، وتوفير التقنيات الحديثة في كافة الإجراءات الإدارية، ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس النظم من خلال المؤشرات الآتية:

- أخذ آراء العاملين في إجراءات تطوير نظم العمل.
- تطوير النظم باستمرار.
- توفير دليل عمل للنظم يتضمن وصفاً يحدد المهام والواجبات والإجراءات المتبعة.
- امتلاك نظم مختلفة تنظم جميع الأعمال.
- مساعدة النظم في تبسيط إجراءات العمل للمستويات الإدارية المختلفة.
- مساعدة النظم المستخدمة في رفع كفاءة أداء المنظمات.

3- الموارد البشرية: تشير الموارد البشرية إلى عدد الأفراد ونوعهم داخل المنظمة، أي جميع العاملين في المنظمة، فتنفيذ التطوير المنظمي يتطلب وجود قوى بشرية تمتلك المهارات والإمكانيات؛ لتكون قادره على وضع البرامج التنفيذية التي تحدد الخطوات والنشاطات المطلوبة لإنجاز التطوير المنظمي⁽⁵⁶⁾، ويرتبط تطوير الموارد البشرية في المجالات المختلفة بأبعادها المكونة من العدد المناسب للموارد البشرية التي تتناسب مع حجم ونوعية العمل المطلوب، وتوفر الخبرات بين أفراد المنظمة، واستعداد ومدى قدرة وإمكانية ورغبة أفراد المنظمة في المشاركة بالتطوير المنظمي، إضافة إلى توفر الكفاءات المناسبة لمطلب التطوير المنظمي حتى تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس الموارد البشرية من خلال المؤشرات الآتية:

- وجود آلية تتضمن اختيار أكفأ العاملين بمختلف الأقسام والاختصاصات.
 - توفر العدد المناسب من الموارد البشرية التي تتناسب مع مهام كل وحدة.
 - اكتساب الموارد البشرية الخبرة من خلال المشاركة في فرق العمل.
 - امتلاك موارد بشرية ذات كفاءة لتقديم الخدمات بجودة عالية.
 - امتلاك نظام معلومات يساعد على تدريب العاملين وتطوير أدائهم.
- 4- التكنولوجيا: يشمل التطوير التنظيمي في التكنولوجيا مجمل أنواع التجهيزات والمكائن، وكذلك العمليات المساعدة للأفراد في إنجاز أعمالهم. والتطوير التكنولوجي بالمنظمة يرتبط بالعملية الإنتاجية وكيفية أداء المنظمة لأعمالها، وجميع التغييرات والتطورات التكنولوجية تنصب أساساً على العمليات الإنتاجية المؤدية إلى إيجاد السلع والخدمات، كما يشمل التطوير التكنولوجي التحسينات والتغييرات في جوهر المنتجات، سواء كانت سلعة أم خدمات⁽⁵⁷⁾، إن استخدام التكنولوجيا المتطورة ومتابعة الجديد في التكنولوجيا أصبح من ضروريات العصر الحالي، حيث تساعد المنظمات على إنجاز المهام المطلوبة وتقديم الخدمات بكل يسر وسهولة، كونها تختصر الكثير من الجهد والوقت، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس التكنولوجيا من خلال المؤشرات الآتية:

- استمرار تطوير وتحديث الأجهزة والمعدات.
- توفر شبكة معلوماتية حديثة للموظفين تفيدهم في إنجاز الأعمال.
- امتلاك البرامج التكنولوجية الحديثة التي تساعد على تحسين أداء المنظمات.
- العمل على توفير برمجيات الحماية والأمن لحماية سرية المعلومات وأمنها.
- مساهمة التكنولوجيا المستخدمة في تقليل الوقت والجهد والتكاليف.
- الاستخدام الأمثل لقواعد البيانات.

3-1 مفهوم إدارة المعرفة

يشير محمد إلى أن، Martensson, p& Awestlius قد ذكر أن إدارة المعرفة تعتبر من الممارسات القديمة والحديثة في آن واحد، فقد مارست المجتمعات إدارة المعرفة وتداولها منذ

أقدم العصور، والأمر المستحدث في إدارة المعرفة هو دخولها كمهمة مركزية في إدارة الأعمال، حيث سعت العديد من المجتمعات نحو تبني إدارة المعرفة، ولقد أسهم عدد من منظري الإدارة في نشأة وتطوير إدارة المعرفة، ومن بينهم -على وجه الخصوص- Peter Drucker، الذي أكد على الأهمية المتزايدة للمعلومة والمعرفة كموارد تنظيمية، ويرجع آخرون بداية ظهور إدارة المعرفة إلى Don Marchand في بداية الثمانينيات من القرن الماضي، باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، كما ذكر Drucker أن العمل النموذجي سيكون قائمًا على المعرفة، وأن المنظمات ستتكون من صناعات معرفة يواجهون أداءهم، من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن⁽⁵⁸⁾.

وتعرف إدارة المعرفة بأنها: "عملية تحليل وتركيب وتقييم وتنفيذ التغييرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعية بشكل نظمي مقصود وهادف، وهي عملية لإدارة مخزون المعرفة الذي تمتلكه المنظمة؛ من أجل إيجاد قيمة للأعمال وتوليد الميزة التنافسية"⁽⁵⁹⁾، بينما عرفها أحمد⁽⁶⁰⁾ "بأنها الاستخدام المعرفي، والكفاءات والخبرات المجمعمة المتاحة داخليًا وخارجيًا، أمام المنظمة، كلما تطلب الأمر ذلك"، في حين عرفها نجم⁽⁶¹⁾ بأنها: "مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب أو الجمع بين عناصر المعرفة؛ من أجل إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه، كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة"، ويرى حامي⁽⁶²⁾ أنه يمكن التعبير عن إدارة المعرفة بالمعادلة الرمزية الآتية:

إدارة المعرفة = المعلومات + المشاركة + الفهم + التوظيف.

إن استنتاج (حامي) لتعريف إدارة المعرفة بمعادلة رياضية كان موفقًا، فجزئيات هذه المعادلة مكتملة بعضها بعضًا، ويعتبر توفر المعلومات بشكل دقيق وصریح وسريع من الخطوات الرئيسة في إدارة المعرفة عن طريق اكتشاف أو اكتساب أو توليد المعرفة من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ثم تأتي الخطوة الثانية، وهي مشاركة هذه المعلومات بين جميع أفراد المنظمة من خلال التدريب، والاتصال، والتقنية الإلكترونية -سواء كانت المعرفة ضمنية أم صريحة- وضمان إيصال المعرفة في الوقت المناسب وللشخص المناسب وبالتكلفة المناسبة. ويعتبر

فهم المعرفة من أهم خطوات إدارة المعرفة، وهو التحدي الحقيقي لإدارة المعرفة، حيث يتوقف عمل إدارة المعرفة على مدى فهم واستيعاب العاملين في المنظمة للمعرفة التي تم توليدها ومشاركتها، وإذا تم استيعاب وفهم فريق العمل في المنظمة للمعلومات التي تم توليدها ومشاركتها فبالأكيد سوف يتم تطبيقها أو توظيفها بالشكل المطلوب، وهي مراحل غير مستقلة بعضها عن بعض، ومن ثم تستطيع المنظمات ممارسة إدارة المعرفة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها: تلك الجهود التي تبذلها المنظمات لتوليد، وخبز، ونشر، وتطبيق المعرفة، واستخدامها في الأنشطة الإدارية المختلفة، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات... إلخ، بهدف رفع كفاءة وفاعلية أداء المنظمة وإكسابها مزايا تنافسية.

4-1 أبعاد إدارة المعرفة

لقد تم تحديد أبعاد إدارة المعرفة في هذه الدراسة من خلال الرجوع إلى الأبحاث والدراسات ذات العلاقة، والجدول (2) يوضح ذلك.

جدول (2): أبعاد إدارة المعرفة بحسب بعض النماذج والدراسات السابقة

م	النموذج/ الدراسة	الأبعاد
1	نموذج 2002 Marquardt	الاكتساب، التوليد، الخزن، استخراج المعلومات وتحليلها، النقل والنشر، التطبيق والمصادقة.
2	نموذج Gupta 2002&Jason	الحصاد، التنقية، الترتيب، النشر، التطبيق.
3	دراسة الهمداني، 2016	تشخيص، توليد، تخزين، نقل، تطبيق.
4	دراسة Chia-Nan, and Hwei-huang 2016	اكتساب المعرفة، تحويل المعرفة، تطبيق المعرفة.
5	دراسة فتحية، 2016	تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة.
6	دراسة Landroguéz, S, Ruiz, D. 2016	القدرة الاستيعابية المحتملة، تخزين المعرفة والنقل، القدرة الاستيعابية المحققة، تطبيق المعرفة.
7	دراسة عبدالله، سامي، 2017	توليد المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة.
8	دراسة تيقاوي، وآخرين، 2019	تشخيص المعرفة، إنشاء وتوليد المعرفة، خزن المعرفة، تقاسم المعرفة، تطبيق المعرفة.

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على المصادر أعلاه

وقد تم اعتماد أبعاد إدارة المعرفة لهذه الدراسة بالاستفادة من النماذج والدراسات السابقة، حيث تم اختيار أربعة أبعاد من نموذج Marquardt 2002، وهي الأبعاد الأكثر تكرارًا في الدراسات السابقة، وتتمثل هذه الأبعاد في (توليد المعرفة، خزن المعرفة، نقل المعرفة، وتطبيق المعرفة)، وفيما يأتي عرض لهذه الأبعاد ومؤشرات قياسها بما يخدم أغراض هذه الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

1- توليد المعرفة

يمثل توليد المعرفة أهم عمليات إدارة المعرفة التي تتمثل في الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة، والقدرة على الحصول على المعرفة الضمنية، من خلال تطوير واكتساب أفكار جديدة مبتكرة ومبدعة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، وقد عرف حسين، ويمنى⁽⁶³⁾، توليد المعرفة بأنه: "إبداع أو إيجاد معرفة جديدة غير مسبوقة"، ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس توليد المعرفة من خلال المؤشرات الآتية:

- توفر مصادر معلومات (مكتبية، إنترنت،...إلخ) لتساعد العاملين على اكتساب المعرفة.
- الاستعانة بالكفاءات والخبرات الخارجية لتوليد المعرفة.
- تنظيم دورات تدريبية خارج المصرف لتوليد معارف جديدة.
- تنفيذ بحوث لتطوير توليد المعرفة لدى العاملين.
- الاستفادة من وثائق وأدلة المنظمات الحكومية والمنظمات الاستشارية والخبرة المتصلة بعمل المصرف.

2- خزن المعرفة

تشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، بحيث تحافظ المنظمة على المعرفة؛ لأنَّ فقدانها يعرضها للخسارة المعنوية والمادية⁽⁶⁴⁾، وعرف عمر⁽⁶⁵⁾ خزن المعرفة بأنه: "الذاكرة المنظمة التي تخزن فيها المعرفة بأشكال مختلفة، مثل: الوثائق المطبوعة، الملفات،

وقواعد المعرفة ومستودعاتها، وتؤدي تكنولوجيا المعلومات وبرمجيات النظم الخبيرة دورًا مهمًا في خزن المعرفة واسترجاعها وبثها والمشاركة بها"، ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس خزن المعرفة من خلال المؤشرات الآتية:

- استخدام نظام أرشفة حديث وملائم للمستندات الورقية التي تحتوي على معارف.
- توثيق المشكلات التي يواجهها المصرف وطرق حلها للاستفادة منها لاحقًا.
- استخدام الوثائق والكتيبات والدوريات في الحفاظ على المعرفة.
- استخدام الوسائل الالكترونية الحديثة لحفظ المعرفة.

3- نقل المعرفة

اتجهت معظم منظمات الأعمال للاستفادة من المعرفة بأنواعها، وذلك من خلال نقل وامتلاك معارف جديدة لتحقيق أهدافها وتقوية مراكزها التنافسية، فالمنظمات القادرة على نقل المعرفة الخارجية الجديدة واستيعابها وتطبيقها، تكون أكثر قدرة على البقاء من المنظمات الأقل تبنيا لعمليات نقل المعرفة، ومن ثم فإنَّ عملية التراكم المعرفي من جهة، وعملية نقل المعرفة المتراكمة عبر الوحدات التنظيمية ضمن المنظمة من جهة أخرى تؤمن مزايا تنافسية كثيرة للمنظمات⁽⁶⁶⁾، وعرف داود⁽⁶⁷⁾ نقل المعرفة بأنه: "العملية التي يتم بموجها تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة"، ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس نقل المعرفة من خلال المؤشرات الآتية:

- إصدار نشرات ودوريات وأنواع المطبوعات المختلفة لنشر المعرفة بين العاملين.
- عقد اجتماعات وندوات وورش عمل داخلية لنشر المعرفة في أوساط العاملين.
- تشجيع الأنشطة المرتبطة باقتباس المعرفة والتعلم من زملاء الخبرة القدامى.
- توفير شبكة معلوماتية تساعد الأفراد على الوصول إلى قاعدة البيانات.
- تبني ثقافة تشجيع تبادل الخبرات والمعارف بين العاملين.
- توفير أنظمة تقوم من خلالها باسترجاع المعارف الأساسية والجديدة.

4- تطبيق المعرفة

إن هدف إدارة المعرفة هو العمل على تطبيقها في المنظمة، وهي أهم عملياتها؛ من أجل إنتاج معارف جديدة واستخدامها في الوقت المناسب قبل أن تفقد فرصة استثمارها، ويعمل تطبيق المعرفة على حل المشكلات التي تواجه المنظمة والعمل على تحقيق الأهداف التي تأمل المنظمة تحقيقها، كما أن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة واستثمارها⁽⁶⁸⁾، وعرف وهيبة⁽⁶⁹⁾ تطبيق المعرفة بأنه: "الاستخدام والاستفادة من المعرفة في الوقت المناسب"، ولأغراض هذه الدراسة، فقد تم قياس تطبيق المعرفة من خلال المؤشرات الآتية:

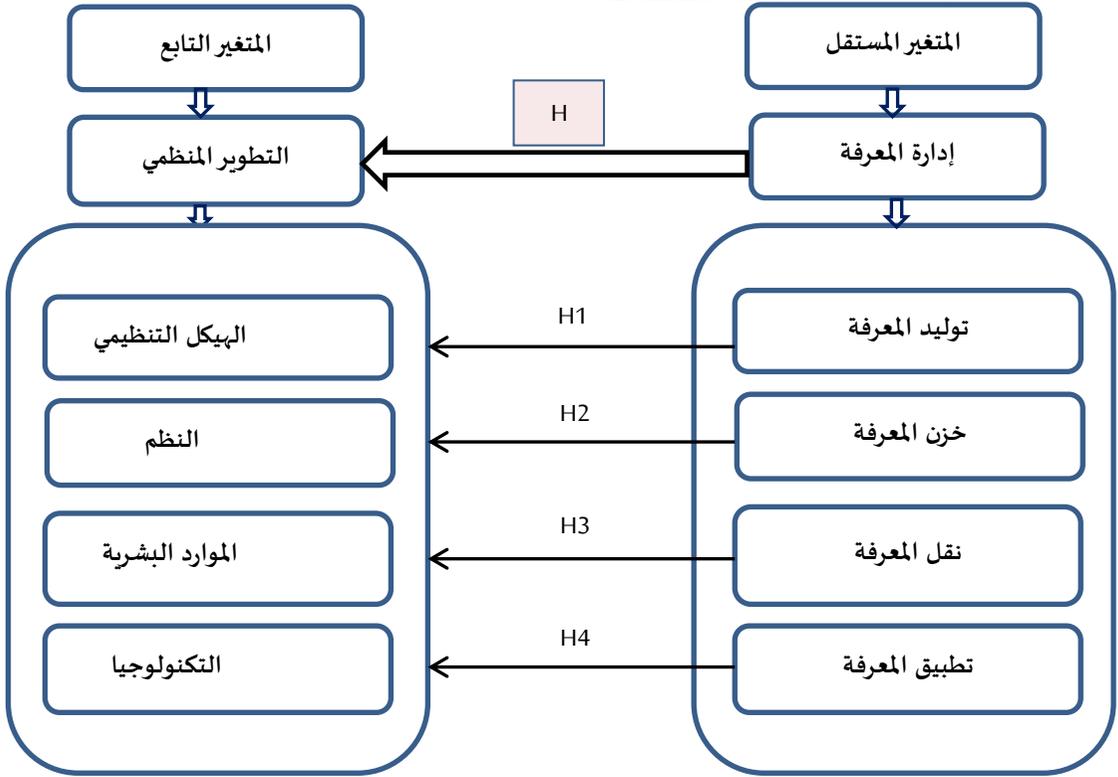
- وجود خطة لتطبيق المعرفة.
- تطبيق المعارف الجديدة.
- استخدام مقاييس ومعايير لتقييم مستوى تطبيق المعارف الجديدة.
- توظيف المعارف الجديدة في مجال التطوير.
- تشجيع الموظفين على تطبيق المعرفة والاستفادة منها.
- مواجهة العقبات التي تحد من تطبيق العاملين للمعرفة.

3. المصارف اليمينية

هي منظمات مالية يمنية وسيطة تسهل عملية العرض والطلب على النقود، وتقوم بتجميع الأموال وتوظيفها وتوجيهها نحو الاستخدام الأمثل، باعتبارها أداة فاعلة للدخار ومصدرًا رئيسًا للتمويل.

1-5 نموذج الدراسة

يتمثل نموذج الدراسة في المتغير التابع المتمثل في التطوير المنظمي، وقد تم تحديد أبعاده في الهيكل التنظيمي، والنظم، الموارد البشرية، والتكنولوجيا)، إضافة إلى المتغير المستقل المتمثل في إدارة المعرفة، وقد تم تحديد أبعاده في (توليد المعرفة، خزن المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة)، كما يوضح ذلك الشكل (1).



شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة

ونظرًا للظروف التي تمر بها اليمن وحرصًا على زيادة نسبة الاستعادة فقد تم توزيع 405 استبانة على أفراد مجتمع الدراسة، بنسبة 22% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة، وذلك لضمان استرجاع أكبر عدد ممكن، وتم تجميع (332) استبانة، واستبعدت 18 استبانة لعدم صلاحيتها، ومن ثم فإن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (314) استبانة، بنسبة 96% من حجم العينة المحددة.

وحدة التحليل:

تمثلت وحدة التحليل للدراسة بالمصرف؛ كون متغيرات الدراسة على مستوى المصرف، وتم جمع البيانات من الموظفين في المصارف.

اعتمدت هذه الدراسة الاستبانة أداةً للدراسة، وهي الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة، وقد تم بناء الاستبانة بالاستفادة من الجانب النظري ومجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة، كما يوضح ذلك الجدول (4).

جدول (4): الدراسات السابقة التي تم الرجوع إليها في بناء أداة الدراسة.

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	الدراسات السابقة التي تم الرجوع إليها لإعداد فقرات البعد
التطوير المنظمي	الهيكل التنظيمي	5	(عيسى، 2019)، (صفاء، 2018)، (سومية، 2017)، (عبدالعزیز، 2016)، (سارح، 2014)
	النظم	5	(عيسى، 2019)، (أبو غفة، 2017)، (عوض، 2012)
	الموارد البشرية	5	(أبو عجيله، 2019)، (الحمدان، 2018)، (أبو غفة، 2017)، (سعال، 2017)، (عبدالعزیز، 2016)، (سارح، 2014)، (عوض، 2012)
	التكنولوجيا	5	(سعال، 2017)، (عبدالعزیز، 2016)، (Tyler,G,2014)
إدارة المعرفة	توليد المعرفة	6	(تيقاوي، وآخرون، 2019)، (عبدالله، سامي، 2017)
	خزن المعرفة	4	(عبدالله، سامي، 2017)، (شاهر، 2017)
	نقل المعرفة	6	(عليوي، 2016) (شاهر، 2017)، (عبدالعزیز، 2016)
	تطبيق المعرفة	6	(Chia-Nan and Huei-huang, 2016)، (فلاح، 2018)، (تيقاوي، وآخرون، 2019)

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على المصادر أعلاه

وقد تكونت الاستبانة من جزأين رئيسيين، وذلك على النحو التالي:

- 1- الجزء الأول: وقد تضمن المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وهي: النوع، العمل، المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي، سنوات الخدمة.
- 2- الجزء الثاني: وقد تضمن متغيرات الدراسة الأساسية التي من خلالها تم التعرف على أثر إدارة المعرفة في التطوير المنظمي، وتكونت الاستبانة من (42) فقرة، كما يبين ذلك الجدول (5).

جدول (5): متغيرا الدراسة وأبعادهما وعدد فقراتهما

المتغيرات	نوع المتغير	الأبعاد	عدد الفقرات	النسبة
التطوير المنظمي	المتغير التابع	الهيكل التنظيمي	5	%11.9
		النظم	5	%11.9
		الموارد البشرية	5	%11.9
		التكنولوجيا	5	%11.9
إجمالي عدد فقرات المتغير التابع			20	47.6
إدارة المعرفة	المتغير الوسيط	توليد المعرفة	6	%14.2
		خزن المعرفة	4	%9.5
		نقل المعرفة	6	%14.2
		تطبيق المعرفة	6	%14.2
إجمالي عدد فقرات المتغير المستقل			22	52.4
إجمالي عدد فقرات الاستبانة			42	%100

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على الاستبانة

وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي لمنح الإجابات الدرجات الآتية: موافق بشدة (5) درجات، وموافق (4) درجات، ومحايد (3) درجات، وغير موافق درجتان، وغير موافق تماماً درجة واحدة، كما يوضح ذلك الجدول (7).

جدول (7): مقياس ليكرت الخماسي لتفسير قيم المتوسط الحسابي والنسب

الوزن النسبي	إذا كان المتوسط	درجة الموافقة	النسبة المئوية (درجة التوفر)	المستوى
1	أقل من 1.8	غير موافق تماماً	أقل من 36%	منخفض جداً
2	من 1.8 وأقل من 2.6	غير موافق	من 36% إلى أقل من 52%	منخفض
3	من 2.6 وأقل من 3.4	محايد	من 52% إلى أقل من 68%	متوسط
4	من 3.4 وأقل من 4.2	موافق	من 68% إلى أقل من 84%	عالٍ
5	من 4.2 حتى 5	موافق بشدة	من 84% حتى 100%	عالٍ جداً

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً إلى عدد من الدراسات

6-1 اختبارات الصدق والثبات الإحصائي: سوف تقوم الدراسة باختبار المصدقية

والثبات من خلال برنامج SPSS على النحو الآتي:

أولاً: الصدق الظاهري للاستبانة

تم إجراء اختبار صدق المحكمين لفقرات الاستبانة، وذلك من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في بعض الجامعات اليمينية: كجامعة العلوم والتكنولوجيا، وجامعة صنعاء، وجامعة ذمار، وجامعة الناصر، ووفقاً لآرائهم وملحوظاتهم تم تعديل بعض فقرات الاستبانة، وأصبح عدد فقراتها (42) فقرة من (80) فقرة قبل التحكيم، وللتأكد من عدم وجود فقرات في الاستبانة يمكن أن تضعف القدرة التفسيرية للنتائج تم استخدام طريقة قياس معامل الارتباط بين كل فقرة والبُعد الذي تنتمي إليه، وذلك على مستوى جميع الفقرات، وتفترض هذه الطريقة أن الفقرة التي ستحصل على درجة ارتباط منخفضة جداً أو ذات قيمة سالبة أو قيمة مستوى دلالتها أكبر من (0.05) ستضعف القدرة التفسيرية للنتائج الخاصة بالبُعد، ومن ثم يتم استبعادها، أما إذا جاءت درجة الارتباط موجبة وقيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05) فيعني ذلك أن الفقرة ملائمة وتدعم القدرة التفسيرية لنتائج البُعد الذي تنتمي إليه، وقد تبين أن جميع فقرات الاستبانة جاءت مرتبطة بأبعادها بدرجة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية تتراوح بين (0.707) و(0.886) بشكل عام، مما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف المصدقية البنائية للاستبانة.

ثانياً: اختبار ثبات الاستبانة ومصدقيته

لمعرفة درجة ثبات متغيرات الاستبانة ومصدقية إجابات عينة الدراسة على فقرات

الاستبانة تم إجراء اختبار كرونباخ (ألفا - Cronbach's alpha): كما في الجدول (8).

جدول (8): نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لمتغيري الاستبانة

المتغيرات	عدد الفقرات	درجة الثبات alpha	درجة المصدقية Alpha
إدارة المعرفة	22	0.961	0.980
التطوير المنظمي	20	0.960	0.980

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من الجدول (7) أن قيمة درجة الثبات لمتغيري الاستبانة تتراوح بين (0.960) و(0.961)، وبدرجة مصداقية بلغت (0.980) للمتغيرين، وهذا يعني أنهما جاءا بنسبة ثبات مرتفعة، ودرجة مصداقية مرتفعة أيضاً، وهذا يعني أن العينة متجانسة في الاستجابة على الاستبانة، ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة، والجدول (9) يبين نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) على مستوى جميع الأبعاد في الاستبانة.

جدول (9): نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لأبعاد الاستبانة

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	درجة الثبات alpha	درجة المصدقية Alpha
إدارة المعرفة	توليد المعرفة	6	0.885	0.941
	خزن المعرفة	4	0.878	0.937
	نقل المعرفة	6	0.901	0.949
	تطبيق المعرفة	6	0.921	0.960
التطوير المنظمي	الهيكل التنظيمي	5	0.902	0.950
	النظم	5	0.859	0.927
	الموارد البشرية	5	0.884	0.940
	التكنولوجيا	5	0.899	0.948

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول (9) أن قيمة درجة الثبات لجميع الأبعاد للاستبانة تراوحت بين (0.859) و(0.921)، وتراوحت درجة المصدقية لإجابات العينة بين (0.927) و(0.960)، وهذا يعني أن العينة متجانسة في الاستجابة على جميع أبعاد الاستبانة، ويمكن الاعتماد على نتائجها أيضاً في تعميمها على مجتمع الدراسة.

الأساليب الإحصائية:

تم معالجة البيانات وتحليلها بواسطة برنامج (SPSS)، كما تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية لوصف بيانات الدراسة ومجموعة من الأساليب الاستدلالية لقياس أهداف الدراسة واختبار فرضياتها.

7-1 نتائج الدراسة ومناقشتها

لمعرفة مستوى تحقق التطوير المنظمي ومستوى ممارسة إدارة المعرفة في المصارف اليمنية، فقد تم استخدام اختبار (T) الأحادي حول المتوسط النظري، والجدول (10) يوضح ذلك.

أولاً: مستوى تحقق التطوير المنظمي في المصارف اليمنية

جدول (10): مستوى تحقق التطوير المنظمي

الرتبة	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير مدى التحقق لدى مجتمع الدراسة بدرجة ثقة 95%		مستوى التحقق
					الدرجة الدنيا	الدرجة العليا	
1	التكنولوجيا	3.807	0.762	76.1%	77.8%	74.5%	عالي
2	الهيكل التنظيمي	3.741	0.806	74.8%	76.6%	73.0%	عالي
3	النظم	3.681	0.755	73.6%	75.3%	71.9%	عالي
4	الموارد البشرية	3.657	0.794	73.1%	74.9%	71.4%	عالي
	المتوسط العام لتحقيق التطوير المنظمي	3.721	0.707	74.4%	76.0%	72.9%	عالي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول (10) أن مستوى تحقق التطوير المنظمي بكافة أبعاده في المصارف اليمنية كان عالياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.721) وانحراف معياري (0.707) ونسبة (74.4%)، وهذا يدل على أن المصارف اليمنية تهتم بتحقيق التطوير المنظمي، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة مفتاح، وعز الدين⁽⁷⁰⁾ التي بينت أن مستوى التطوير المنظمي كان مرتفعاً على مستوى

التنظيم لدى العاملين بالشركة الأهلية للإسمنت بالجزائر، وبمتوسط حسابي (3.870)، وتنسجم هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عيسى⁽⁷¹⁾ التي بينت أن مستوى التطوير المنظمي في جامعة سها بليبيا، كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.27)، وبذلك فقد تحقق الهدف الأول من أهداف هذه الدراسة.

كما يتضح من الجدول (10) أن بُعد التكنولوجيا جاء في المرتبة الأولى من حيث التحقق وبمستوى تحقق عالٍ؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.807) وبانحراف معياري (0.762) ونسبة (76.1%)، وهذا يحسب لصالح المصارف اليمينية، وهو مؤشر جيد، حيث يرتبط نجاح المصارف بمدى قدرتها على تبني التكنولوجيا المصرفية الملائمة، والعمل على توفير المتطلبات التكنولوجية، للتكيف مع التطورات التكنولوجية، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية، وهذه النتيجة تنسجم مع نتيجة دراسة (لمين، 2017)، التي بينت أن نسبة توفر التكنولوجيا بالمؤسسة الاقتصادية في الجزائر بلغت (59.21%)، وهي نسبة متوسطة، وتختلف نتيجة هذه الدراسة عن نتيجة دراسة سعال⁽⁷²⁾ التي بينت أن توفر التكنولوجيا بمؤسسة سوناطراك في ولاية الأغواط بالجزائر كانت منخفضة ونسبة (47.5%) وهي درجة عالية مقارنة بنتائج بقية الأبعاد في دراسته.

أما الهيكل التنظيمي فقد جاء في المرتبة الثانية وبمستوى تحقق عالٍ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.741) وبانحراف معياري (0.806) ونسبة (74.8%)، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة حميدان⁽⁷³⁾ التي بينت أن الهيكل التنظيمي في مصرف النيل بالسودان يساعد على عملية التطوير المنظمي؛ مما ينعكس إيجاباً على الأداء ونسبة (86%).

وقد جاء في المرتبة الثالثة النظم وبمستوى تحقق عالٍ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.681) وبانحراف معياري (0.755) ونسبة (73.6%)، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة خليل⁽⁷⁴⁾ التي بينت أن درجة توفر النظم وإجراءات العمل في المؤسسات الشبابية بقطاع غزة مرتفعة ونسبة (75.4%).

وجاءت الموارد البشرية في المرتبة الأخيرة وبمستوى تحقق عالٍ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.657) وبانحراف معياري (0.794) ونسبة (73.1%)، وقد يعود ذلك إلى وجود ضعف وقصور في تدريب وتطوير وتنمية الموارد البشرية في هذه المصارف، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة فراس⁽⁷⁵⁾ التي أظهرت أن مستوى بُعد الموارد البشرية جاء في المرتبة الأخيرة في المؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني، وبمتوسط (4.12).

ثانياً: مستوى ممارسة إدارة المعرفة في المصارف اليمنية

جدول(11):مستوى ممارسة إدارة المعرفة

مستوى الممارسة	تقدير مدى التوفر لدى مجتمع الدراسة بدرجة ثقة 95%		النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	الرتبة
	الدرجة الدنيا	الدرجة العليا					
عالي	68.4%	71.9%	70.2%	0.786	3.508	تطبيق المعرفة	1
عالي	68.1%	71.7%	69.9%	0.816	3.495	خزن المعرفة	2
عالي	68.0%	71.5%	69.7%	0.774	3.487	توليد المعرفة	3
عالي	67.1%	70.6%	68.8%	0.804	3.442	نقل المعرفة	4
عالي	68.1%	71.2%	69.7%	0.710	3.483	متوسط ممارسة إدارة المعرفة	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول(11) أن مستوى ممارسة إدارة المعرفة بكافة أبعادها في المصارف اليمنية كان عالياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.483) وبانحراف معياري (0.710) ونسبة (69.7%)، وهذه النتيجة تدل على أن المصارف اليمنية تهتم بممارسة إدارة المعرفة، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة تيقاوي، وآخرين⁽⁷⁶⁾ حيث إن متوسط مستوى ممارسة إدارة المعرفة في البنوك التجارية بولاية أدرار في الجزائر بلغ (3.28)، كما أن هذه النتيجة تقترب من نتيجة دراسة فلاح⁽⁷⁷⁾ التي أظهرت أن نسبة ممارسة إدارة المعرفة لدى قيادات الكليات الجامعية بمحافظة الدوادمي بلغت (82%)، كما تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة شاهر⁽⁷⁸⁾ التي بينت

أن متوسط ممارسة إدارة المعرفة في البنوك العاملة في محافظات شمال الضفة الغربية بلغ (3.84)، وبذلك فقد تحقق الهدف الثاني من أهداف هذه الدراسة. ويتضح من الجدول (11) أن بُعد تطبيق المعرفة جاء في المرتبة الأولى من حيث الممارسة وبمستوى عالٍ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.508) وبانحراف معياري (0.786) وبنسبة (70.2%)، وهو مؤشر جيد، حيث إن عملية تطبيق المعرفة تعد من المراحل الجوهرية لإدارة المعرفة، فعدم تطبيق للمعرفة التي تم توليدها وتخزينها ونقلها يعني أن إدارة المعرفة لم تحقق أهدافها كاملةً، وتنسجم هذه النتيجة مع نتيجة دراسة فلاح⁽⁷⁹⁾ التي أظهرت أن مستوى تطبيق المعرفة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة شقراء كان بنسبة (82%) في حين جاء في المرتبة الثانية خزن المعرفة وبمستوى ممارسة عالٍ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.495) وبانحراف معياري (0.816) وبنسبة (69.9%)، وتنسجم هذه الدراسة مع دراسة إلهام⁽⁸⁰⁾ حيث جاء خزن المعرفة في المرتبة الثالثة في المصارف الخاصة في العراق بمتوسط حسابي (3.11).

بينما جاء في المرتبة الثالثة توليد المعرفة وبمستوى ممارسة عالٍ ومتقارب جداً مع مستوى ممارسة خزن المعرفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.487) وبانحراف معياري (0.774) وبنسبة (69.7%)، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة تيقاوي وآخرين⁽⁸¹⁾ حيث جاء توليد المعرفة في المرتبة الثالثة في البنوك التجارية في الجزائر، وبمتوسط حسابي (3.378).

وجاء في المرتبة الأخيرة وبمستوى ممارسة عالٍ نقل المعرفة، بمتوسط حسابي (3.442) وبانحراف معياري (0.804) وبنسبة (68.8%)، وقد يعود ذلك إلى ضعف الاهتمام بإصدار المصارف اليمينية نشرات ودوريات وأنواع المطبوعات المختلفة لنشر المعرفة بين العاملين، وكذلك ضعف الاهتمام بتشجيع الأنشطة المرتبطة باقتباس المعرفة والتعلم من زملاء الخبرة القدامى، وهي تعتبر من الوسائل المهمة لنقل المعرفة، حيث إن المعرفة الظاهرة يمكن نقلها ونشرها بالوسائل التكنولوجية أو بالوثائق والنشرات، أما الخبرة (وهي من المعارف الضمنية) فإنها تحتاج إلى أساليب التدريب والحوار والإشراف المباشر لتلائم نقل المعرفة عبر أفراد ذوي خبرات وكفاءات

جيدة، وتنسجم هذه النتيجة مع نتيجة دراسة شاهر⁽⁸²⁾، حيث بينت أن نقل المعرفة كان بمستوى عالٍ في البنوك العاملة في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين، وبمتوسط حسابي (3.785).

8-1 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

نصت الفرضية الرئيسة على "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لإدارة المعرفة في التطوير المنظمي في المصارف اليمينية"، واختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما يوضح ذلك الجدول (12).

جدول (12): أثر إدارة المعرفة في التطوير المنظمي

.Sig	T. Test	Beta	.Sig	F. Test	R ²	R	الفرضية
*0.000	30.306	0.864	0.000	918.467	0.746	0.864	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لإدارة المعرفة في التطوير المنظمي في المصارف اليمينية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول (12) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في التطوير المنظمي، فقد بلغت قيمة معامل R² (0.746)، وهذا يعني أن إدارة المعرفة تفسر ما نسبته (74.6%) من التباين أو التغيرات في التطوير المنظمي في المصارف اليمينية، وهذا يشير إلى أن (74.6%) من التطوير المنظمي في المصارف اليمينية ناتج عن إدارة المعرفة في هذه المصارف، بينما (25.4%) من التطوير المنظمي يعود إلى عوامل أو متغيرات أخرى لم تتطرق لها هذه الدراسة، وقد يعود تفسير هذه النتيجة إلى أن التطورات الهائلة والسريعة في مجال المعرفة جعلت من الواجب على المنظمات أن تستجيب لهذه التغيرات بإحداث التعديلات التي تواكب هذه التطورات، ومن هنا أصبحت إدارة المعرفة أحد المتطلبات الأساسية المطلوبة لمواكبة هذه التطورات والتي تدعم

عملية التطوير المنظمي؛ حتى تستطيع تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. كما يتضح من الجدول (12) أن قيمة الميل الحدي للتطوير المنظمي بلغت (0.864)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تتطرق لها هذه الدراسة، ستؤدي الزيادة في إدارة المعرفة بدرجة واحدة إلى زيادة في التطوير المنظمي في المصارف اليمنية بمقدار (86.4%)، وهذا يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في التطوير المنظمي في المصارف اليمنية، ومن ثم فقد ثبتت صحة الفرضية الأولى، ومن خلال ذلك فإن الهدف الثالث لهذه الدراسة المتعلق بقياس أثر إدارة المعرفة في التطوير المنظمي قد تم تحقيقه، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة التي تم التوصل إليها، ومنها دراسة الناصر⁽⁸³⁾ التي توصلت إلى أن لإدارة المعرفة دورًا مهمًا وفعالاً في التطوير المنظمي، ودراسة عاطف⁽⁸⁴⁾ التي بينت أن هناك أثراً لإدارة المعرفة في تحقيق التطوير المنظمي.

وفيما يأتي نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

نصت هذه الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لتوليد المعرفة في التطوير المنظمي في المصارف اليمنية"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما يوضح ذلك الجدول (13).

جدول (13): أثر توليد المعرفة في التطوير المنظمي

الفرضية	R	R ²	F. Test	.Sig	Beta	T. Test	.Sig
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لتوليد المعرفة في التطوير المنظمي في المصارف اليمنية	0.785	0.616	501.247	*0.000	0.785	22.389	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول (13) أعلاه أن النموذج كان ذا دلالة إحصائية حيث إن قيمة F-Test = 501.247 أي إن قيمة sig = 0.000 وهي أقل من 5%، كما يتضح أيضا أن هناك أثرا ذا دلالة إحصائية لبعث توليد المعرفة في التطوير المنظمي، فقد بلغت قيمة معامل $R^2(0.616)$ ، وهذا يعني أن توليد المعرفة dفسر ما نسبته (61.6%) من التباين أو التغيرات في التطوير المنظمي في المصارف اليمينية، وهذا يشير إلى أن (61.6%) من التطوير المنظمي في المصارف اليمينية ناتج عن توليد المعرفة في هذه المصارف، بينما (38.4%) من التطوير المنظمي يعود لعوامل أو متغيرات أخرى لم تتطرق لها هذه الدراسة.

كما يتضح من الجدول (13) أن قيمة الميل الحدي لتوليد المعرفة في التطوير المنظمي في المصارف اليمينية Beta بلغت (0.785)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تتطرق لها هذه الدراسة، ستؤدي الزيادة في توليد المعرفة بدرجة واحدة إلى زيادة في التطوير المنظمي في المصارف اليمينية بمقدار (78.5%)، وهذا يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتوليد المعرفة في التطوير المنظمي في المصارف اليمينية، لأن قيمة $t\text{-test}=22.389$ ، ومن ثم فإن قيمة sig = 0.000 أي أقل من 0.05، وبهذا ثبتت صحة الفرضية الفرعية الأولى.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الناصر⁽⁸⁵⁾ حيث أظهرت نتائج دراسته أن لتوليد المعرفة دورًا في تثبيت الفعالية التنظيمية وإدراك الكفاءة؛ مما ينعكس إيجابًا على التطوير المنظمي.

ثانيًا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نصت هذه الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لخصن المعرفة في التطوير المنظمي في المصارف اليمينية"، والجدول (14) يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية.

جدول (14): أثر خزن المعرفة في التطوير التنظيمي

.Sig	T. Test	Beta	.Sig	F. Test	R ²	R	الفرضية
0.000	20.546	0.758	0.000	422.134	0.575	0.758	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لخزن المعرفة في التطوير المنظمي في المصارف اليمنية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول (14) أعلاه أن النموذج كان ذا دلالة إحصائية حيث إن قيمة F-Test = 422.134 أي إن قيمة sig = 0.000 وهي أقل من 5%. كما يتضح أيضا من الجدول (14) أن هناك أثرا ذا دلالة إحصائية لبعدها خزن المعرفة في التطوير المنظمي، فقد بلغت قيمة معامل R² (0.575) وهذا يعني أن خزن المعرفة يفسر ما نسبته (57.5%) من التباين أو التغيرات في التطوير المنظمي في المصارف اليمنية، وهذا يشير إلى أن (57.5%) من التطوير المنظمي في المصارف اليمنية ناتج عن خزن المعرفة في هذه المصارف، بينما (42.5%) من التطوير المنظمي يعود لعوامل أو متغيرات أخرى لم تتطرق لها هذه الدراسة.

ويتضح من الجدول (14) أن قيمة الميل الحدي لخزن المعرفة بلغت (0.758)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تتطرق لها هذه الدراسة، سيؤدي الزيادة في خزن المعرفة بدرجة واحدة إلى زيادة في التطوير المنظمي في المصارف اليمنية بمقدار (75.8%)، وهذا يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لخزن المعرفة في التطوير المنظمي في المصارف اليمنية، لأن قيمة t-test = 20.546 ومن ثم فإن قيمة sig = 0.000 أي أقل من 0.05 ومن ثم فقد ثبتت صحة الفرضية الفرعية الثانية، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة عاطف⁽⁸⁶⁾، من حيث أثر خزن المعرفة في تحقيق التطوير المنظمي.

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نصت هذه الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لنقل المعرفة في التطوير المنظمي في المصارف اليمينية"، والجدول (15) يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية.

جدول (15): أثر نقل المعرفة في التطوير المنظمي

.Sig	T. Test	Beta	.Sig	F. Test	R ²	R	الفرضية
0.000	23.485	0.799	0.000	551.526	0.639	0.799	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لنقل المعرفة في التطوير المنظمي في المصارف اليمينية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول (15) أعلاه أن النموذج كان ذا دلالة إحصائية حيث إن قيمة F-Test = 551.526 أي إن قيمة sig = 0.000 وهي أقل من 5%، كما يتضح أيضاً من الجدول (15) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لبعده نقل المعرفة في التطوير المنظمي، فقد بلغت قيمة معامل التحديد R² (0.639) وهذا يعني أن نقل المعرفة يفسر ما نسبته (63.9%) من التباين أو التغيرات في التطوير المنظمي في المصارف اليمينية، وهذا يشير إلى زيادة نقل المعرفة بوحدة واحدة تؤدي إلى التطوير المنظمي بنحو 79.9%، بينما (36.1%) من التطوير المنظمي يعود لعوامل أو متغيرات أخرى لم تتطرق لها هذه الدراسة.

كما يتضح من الجدول (15) أن قيمة الميل الحدي للتطوير المنظمي بلغت (0.799)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تتطرق لها هذه الدراسة، ستؤدي الزيادة في نقل المعرفة بدرجة واحدة إلى زيادة في التطوير المنظمي في المصارف اليمينية بمقدار (79.9%)، وهذا يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنقل المعرفة في التطوير المنظمي في المصارف

اليمنية، لأن قيمة $t\text{-test} = 23.485$ ومن ثم فإن قيمة $\text{sig} = 0.000$ أي أقل من 0.05 وبهذا فقد ثبتت صحة الفرضية الفرعية الثالثة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أسامة⁽⁸⁷⁾ حيث أظهرت الدراسة أن زيادة الاهتمام بنقل المعرفة يؤدي إلى زيادة فاعلية التطوير المنظمي.

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

نصت هذه الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لتطبيق المعرفة في التطوير المنظمي في المصارف اليمنية"، والجدول (16) يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية.

جدول (16): أثر تطبيق المعرفة في التطوير المنظمي

.Sig	T. Test	Beta	.Sig	F. Test	R ²	R	الفرضية
0.000	19.759	0.746	0.000	390.420	0.556	0.746	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لتطبيق المعرفة في التطوير المنظمي في المصارف اليمنية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول (16) أعلاه أن النموذج كان ذا دلالة إحصائية إذ إن قيمة $F\text{-Test} = 390.420$ أي إن قيمة $\text{sig} = 0.000$ وهي أقل من 5%، كما يتضح أيضاً من الجدول (16) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لبعده تطبيق المعرفة في التطوير المنظمي، فقد بلغت قيمة معامل $R^2 (0.556)$ ، وهذا يعني أن تطبيق المعرفة يفسر ما نسبته (55.6%) من التباين أو التغيرات في التطوير المنظمي في المصارف اليمنية، وهذا يشير إلى أن (55.6%) من التطوير المنظمي في المصارف اليمنية ناتج عن تطبيق المعرفة في هذه المصارف، بينما (44.4%) من التطوير المنظمي يعود لعوامل أو متغيرات أخرى لم تتطرق لها هذه الدراسة.

كما يتضح من الجدول (16) أن قيمة الميل الحدي لتطبيق المعرفة في التطوير المنظمي في المصارف اليمنية بلغت (0.746)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم

تتطرق لها هذه الدراسة، ستؤدي الزيادة في تطبيق المعرفة بدرجة واحدة إلى زيادة في التطوير المنظمي في المصارف اليمنية بمقدار (74.6%)، وهذا يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة في التطوير المنظمي في المصارف اليمنية، لأن قيمة $t\text{-test} = 19.759$ ومن ثم فإن قيمة $\text{sig} = 0.000$ أي أقل من 0.05 وبهذا فقد ثبتت صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

الاستنتاجات والتوصيات:

بعد أن تم دراسة أثر إدارة المعرفة في التطوير المنظمي سوف يتم استعراض أهم الاستنتاجات والتوصيات على النحو الآتي:

أولاً: الاستنتاجات: بناءً على ما تم دراسته وتحليله من أثر إدارة المعرفة في التطوير المنظمي فقد تم التوصل إلى أهم الاستنتاجات والتي تتمثل فيما يلي:

1. اتضح أنه يوجد اهتمام كبير لدى المصارف اليمنية بتحقيق التطوير المنظمي، وبأبعاده المختلفة.
2. تبين أن هناك اهتماماً كبيراً لدى المصارف اليمنية بممارسة إدارة المعرفة، وبأبعادها المختلفة.
3. أظهرت الدراسة أن أعلى تحقق للتطوير المنظمي لدى المصارف اليمنية كان في بُعد التكنولوجيا، وأقلها في بُعد الموارد البشرية.
4. اتضح أن أعلى ممارسة لأبعاد إدارة المعرفة لدى المصارف اليمنية كان في بُعد تطبيق المعرفة، وأقلها في بُعد نقل المعرفة.
5. تؤكد الدراسة على وجود قصور لدى المصارف اليمنية في تنفيذ بحوث التطوير لتوليد المعرفة لدى العاملين.
6. تبين من الدراسة أن هناك ضعفاً في الاهتمام الكافي لدى المصارف اليمنية بإصدار نشرات وأنواع المطبوعات المختلفة لنشر المعرفة بين العاملين.

7. تبين وجود قصور لدى المصارف اليمنية في تشجيع إدارة المصارف على الأنشطة المرتبطة باقتباس المعرفة والتعلم من زملاء الخبرة القدامى.
 8. أظهرت الدراسة وجود قصور لدى المصارف اليمنية في الاهتمام بوضع خطة لتطبيق المعرفة.
 9. اتضح من الدراسة أن ممارسة إدارة المعرفة في المصارف اليمنية بكافة أبعادها تدعم عملية تحقق التطوير المنظمي بكافة أبعاده.
 10. أكدت الدراسة وجود تفاوت في أثر أبعاد إدارة المعرفة في التطوير المنظمي، فقد كان أكثرها أثراً بعد نقل المعرفة، وأقلها أثراً بعد تطبيق المعرفة.
- ثانياً التوصيات: بعد أن تم استعراض أهم الاستنتاجات لهذه الدراسة سوف يتم تقديم بعض التوصيات التي يمكن العمل بها من أجل تحسين التطوير المنظمي، وتتمثل أهم تلك التوصيات فيما يلي:
1. العمل على تعزيز التطوير المنظمي باستعمال الطرق والأساليب الحديثة ومواكبة كل جديد لضمان استمرار تقديم الخدمات المصرفية المختلفة وكسب الميزة التنافسية.
 2. الاستمرار في تطوير التكنولوجيا وتعزيز توفير البرمجيات المختلفة ووسائل التكنولوجيا الحديثة.
 3. ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية، لاسيما اختيار العاملين ذوي الكفاءة العالية للوظائف المتعلقة بتحسين الخدمات المصرفية المقدمة.
 4. تعزيز الاهتمام بممارسة إدارة المعرفة؛ لضمان رفع مستوى أداء العاملين وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، وصولاً إلى تحقيق المصارف الميزة التنافسية.
 5. الاستمرار في تطبيق المعرفة، وتوفير المعارف الجديدة والأساليب الحديثة لتطبيقها.
 6. ضرورة الاهتمام بنقل المعرفة وتوفير الوسائل والطرق المناسبة والحديثة لنقل المعرفة، لاسيما أن نقل المعرفة يعد أكثر أبعاد إدارة المعرفة تأثيراً في تحقيق التطوير المنظمي.
 7. الاهتمام بدرجة أكبر بتنفيذ بحوث التطوير لتوليد المعرفة لدى العاملين.

8. ضرورة الاهتمام بشكل أكبر بإصدار نشرات وأنواع المطبوعات المختلفة لنشر المعرفة بين العاملين.
9. تعزيز إدارة المصارف للأنشطة المرتبطة باقتباس المعرفة والتعلم من زملاء الخبرة القدامى ذوي الخبرة العالية.
10. الاستمرار في تعزيز أثر إدارة المعرفة في التطوير المنظمي، لاسيما أن إدارة المعرفة أصبحت من المتطلبات الأساسية التي تدعم عملية التطوير المنظمي.

الهوامش والإحالات:

- (1) خالد الجابري، تقييم جودة العمليات المصرفية في البنوك اليمنية، مجلة جامعة الجزيرة، اليمن، 2018، 1(1): 225.
- (2) حميدان سارح، أثر التطوير المنظمي على القطاع المصرفي السوداني -دراسة حالة مصرف النيل-، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات التجارية، جامعة كردفان، السودان، 2014.
- (3) عيسى أبو عجيلة، أثر تطبيق أبعاد الحوكمة على التطوير التنظيمي في جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين العاملين فيها، المؤتمر الدولي للعلوم التقنية، 2019.
- (4) أسامة، عبدالعزيز، أثر إدارة المعرفة على زيادة فاعلية التطوير التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة عين شمس، مصر، 2016.
- (5) الناصر شعبي، "إدارة المعرفة والتطوير المنظمي، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مباح، ورقلة، الجزائر، 2015.
- (6) عاطف عوض، (2012)، دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطوير المنظمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سورية، 28(1)، 397:2015-429.
- (7) مجلة اتحاد المصارف العربية، 2014: 399.
- (8) خالد ضبعان، تحليل اتجاهات عملاء المصارف اليمنية نحو أساليب الصيرفة الإلكترونية، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتس العالمية، عدن، 2010.
- (9) تقرير مركز صنعاء للدراسات الاستراتيجية، ضمن فعاليات اللقاء الأول لمنتدى قيادات التنمية اليمنية، عمان، الأردن، 2017: 3.
- (10) علاء يوسف، التطوير التنظيمي وآليات إدارة التغيير بالمؤسسة، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع- الأردن، 2019: 45.

- (11) هيثم حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، دارالرضوان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014: 53.
- (12) تيقاوي العربي، ساوس، الشيخ، عزيزي، عكاشة، تأثير عمليات إدارة المعرفة على الابتكارات التنظيمية في ظل التوجه نحو التكيف مع التغيير التنظيمي، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجزائر، (27)2، 2019: 34-58.
- (13) عيسى أبو عجيبة، مرجع سابق.
- (14) صفاء الحمدان، مستوى تأثير القيادة الإدارية على التطوير التنظيمي في الجامعات، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، السعودية، 2(8)، 2018: 77-101.
- (15) فلاح العجرفي، دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى قيادات الكليات الجامعية بمحافظة الدوادمي، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية/جامعة بابل، العراق، (35)، 2017: 65-91.
- (16) عبدالله العولقي، سامي، الضالعي، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة جامعة الملك سعود، السعودية، 27(1)، 2017: 39-70.
- (17) شاهر عبيد، تأثير أبعاد إدارة المعرفة في الميزة التنافسية في البنوك، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، فلسطين، 31(10)، 2017: 1746-1782.
- (18) مفتاح أبو غفة، عز الدين، سويد، "دور الشخصية المبدعة في التطوير المنظمي" دراسة ميدانية على العاملين بالشركة الأهلية للإسمنت"، مجلة المؤتمر الاقتصادي الأول للاستثمار والتنمية في منطقة الخمس، الجزائر، 27(25)، 2017.
- (19) سعال سومية، صعوبات تطبيق برنامج التطوير المنظمي بمديرية الصيانة لولاية الأغواط، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، الجزائر، 7(10)، 2017: 78-91.
- (20) إلهام عليوي، تحقيق الميزة التنافسية في إطار عمليات إدارة المعرفة في المصارف العراقية الخاصة، مجلة الدنانير، العراق، (9)، 2016: 388-418.
- (21) أسامة عبد العزيز، مرجع سابق.
- (22) Chia-Nan, Chiu, and Huei-huang Chen " The study of knowledge management capability and organizational effectiveness in Taiwanese public utility: the mediator role of organizational commitment. Chiu and Chen SpringerPlus, 2016: 5:1520. DOI 10.1186/s40064-016-3173-6.
- (23) فتحية الهمداني، تصور مقترح لتنمية رأس المال الفكري في جامعة صنعاء في ضوء مدخل إدارة المعرفة، أطروحة دكتوراه، جامعة صنعاء، اليمن، 2016.
- (24) الناصر، مرجع سابق.

(25) ^{Grace}, Tyler, "organization development modelbuilding a positive attitude towards information technology (IT) integrated in teaching and learning for an educational institution" The 5th International Conference on Information, Intelligence, Systems and Applications, Chania, 2014, pp. 421-426.

(26) حميدان، مرجع سابق.

(27) ^{Masoud}, Ghorbanhosseini, "The Effect Of Organizational Culture, Teamwork And Organizational Development On Organizational Commitment: The Mediating Role Of Human Capital", Technical gazette, 2013 Vol.20 No.6 December.

(28) عاطف، مرجع سابق.

(29) أسامة، مرجع سابق.

(30) الناصر، مرجع سابق.

(31) عاطف، مرجع سابق.

(32) تيقاوي، وآخرون، مرجع سابق.

(33) فلاح، مرجع سابق.

(34) عبدالله، سامي، مرجع سابق.

(35) شاهر، مرجع سابق.

(36) Chia-Nan, and Huei-huang, (2016)

(37) عيسى، مرجع سابق.

(38) صفاء، مرجع سابق.

(39) مفتاح، عز الدين، مرجع سابق.

(40) عبدالله، سامي، مرجع سابق.

(41) فتحية، مرجع سابق.

(42) حميدان، مرجع سابق.

(43) تيقاوي، وآخرون، مرجع سابق.

(44) شاهر، مرجع سابق.

(45) عبدالله، سامي، مرجع سابق.

(46) الهام، مرجع سابق.

(47) علاء، مرجع سابق، ص 66-68.

(48) علاء، مرجع سابق، ص 72.

(49) علاء، مرجع سابق، ص 45.

- (50) Ramnarayan, S, "Organization development" This south asia edition publis bed, India.
- (51) ^{Donald}, Brown. Don, Harvey. D,(2006) "Organization development" by pearson, Education, Inc, upper saddle river. New jersey,2011: P:3.
- (52) جهان علاوي، أثر الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العراق، (35)، 157-184، 2017: ص163.
- (53) عبدالمجيد تيماموي، نحو بناء نظري لتفسير السلوك التمويلي للمؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2015، ص116.
- (54) محمد الفاتح، المغربي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2016:107.
- (55) Ali, Alshaher, Abdul-Fattah, The McKinsey 7S Model Framework for ELearning System Readiness Assessment, Tnternational Journal of Advances in Engineering of Technology, vol6.Tssue5. 2013: pp.1948-1966.
- (56) ^{ظاهر} الغالي، نصره، حوشان، استخدام إطار تحليل ماكزني s7 لمعالجة إشكاليات تنفيذ الاستراتيجية المرتبطة بالموارد البشرية. مجلة الاقتصاد الخليجي، (37)، 2018، ص53-98.
- (57) سعال، مرجع سابق، ص83.
- (58) محمد داوود، مطلوبات تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق التميز في المنظمات، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2013، ص73.
- (59) هيثم، مرجع سابق، ص53.
- (60) أحمد عيسى، إدارة المعرفة: النظرية والتطبيق، المكتبة الوطنية، الطبعة الأولى، الأردن، 2018: ص33.
- (61) نجم نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص92.
- (62) حامي حسان، استراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد لمين دباغين، الجزائر، 2016، ص57.
- (63) حسين عتوم، يماني عتوم، إدارة المعرفة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص80.
- (64) أحمد عيسى، مرجع سابق، 2018، ص73.
- (65) عمر همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى-عمان، الأردن، 2013، ص128.
- (66) داود المحمد، نقل المعرفة التنظيمية وأثره في أداء منظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه، جامعة حلب، سورية، 2013.

- (67) المرجع السابق.
- (68) أحمد عيسى، مرجع سابق، ص74.
- (69) وهيبة داسي، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية، دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، مجلة الباحث، (11)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012.
- (70) مفتاح، أبو غفة، عز الدين، سويد، مرجع سابق.
- (71) عيسى، مرجع سابق.
- (72) سعال، مرجع سابق.
- (73) حميدان، مرجع سابق.
- (74) خليل مطر، دور القيادات الشابة في التطوير التنظيمي للمؤسسات الشبابية الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين، 2015، ص132.
- (75) فراس الدعجة، أثر التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، 2016.
- (76) تيقاوي، وآخرون، مرجع سابق.
- (77) فلاح، مرجع سابق.
- (78) شاهر، مرجع سابق.
- (79) فلاح، مرجع سابق.
- (80) إلهام، مرجع سابق.
- (81) تيقاوي، وآخرون، مرجع سابق.
- (82) شاهر، مرجع سابق.
- (83) الناصر، مرجع سابق.
- (84) عاطف، مرجع سابق.
- (85) الناصر، مرجع سابق.
- (86) عاطف، مرجع سابق.
- (87) أسامة، مرجع سابق.

