



جامعة بنغازي  
كلية الاقتصاد  
قسم الإدارة

## دور إدارة المعرفة في رفع مستوى

### أداء المنظمات

"دراسة ميدانية على المصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي"

إعداد:

عبد الغني ناجي عوض أفتيته

بكالوريوس في إدارة الأعمال - جامعة بنغازي - العام الدراسي 2006\2007م

إشراف الدكتور:

عبد القادر البدري

رسالة مقدمة لغرض استكمال متطلبات الحصول على درجة التخصّص العالية

"الماجستير" بقسم الإدارة بكلية الاقتصاد - جامعة بنغازي

خريف 2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ ۗ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ﴾

﴿فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا﴾

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

(البقرة: الآية ٢٦٩)

## الإهداء

إلى أبوي الكريمين، من ربياني صغيراً، وأمدّاني بالنصح والدعاء كثيراً، فأنازلني إلى طريق

النجاح، أمد الله في عمر والدتي، ورحم الله والدي، وجزاها عني خير الجزاء .

إلى إخوتي الأعزاء، الذين كانوا إلي بعد الله خير معين .

إلى أخواتي العزيزات، اللاهجات بالدعاء .

إلى زوجتي، التي أعانتني وتحملت معي المشقة .

إلى ابنتي، نبض قلبي، وقرّة عيني .

إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي .

الباحث

## الشكر والتقدير

الحمد لله الذي أعز المسلمين، وفاضل بينهم بالتقوى، والصلاة والسلام على المعلم الأول، الذي كان منبراً للعلم.

إن الشكر لله أولاً وآخراً على ما أمتن به علي من نعمة طلب العلم والسعي من أجله، وأتوسل إليه أن يشملني بعين رعايته وتوفيقيه، وأن يكون عملي هذا خالصاً لوجهه الكريم.

أتقدم بخالص الشكر والتناء إلى الدكتور/عبد القادر البدري الذي تفضل بالإشراف على الرسالة، وبذل وقته وجهده، وقدم لي الإرشادات والتوجيهات التي أكسبتي الكثير من مهارات البحث العلمي، أثابه الله وجزاه عني خير الجزاء، كما أتقدم بالشكر للأستاذ/المهدي بوشعالة، لما قدمه لي من دعم بالكتب والمراجع التي ساعدتني في إنجاز هذه الدراسة، كذلك أتقدم بالشكر إلى الدكتور/صبري جبران، لما قدمه لي من نصح وإرشاد، ومتابعة، واقتراحات أفادتني في إنجاز هذه الدراسة، كما أتقدم بالشكر إلى مديري الإدارات الوسطى بالمصارف قيد الدراسة، لحسن تعاونهم، وكرم تجاوبهم معي في تعبئة استمارة الاستبانة، وأتقدم بالشكر لكل من قام بتحكيم أداة الدراسة وأخص بالشكر الدكتور/عبد الجليل المنصوري، والدكتور/الصدیق بوسنينة، وأتقدم أيضاً بالشكر للدكتور/عبد الغفار المنفي الذي قدم لي كل الإرشادات والنصائح والمعلومات في تحليل بيانات الدراسة، وأخيراً أتقدم بالشكر لصدیقي ورفیقي/خالد المنفي، لما قدمه لي من دعم ومساعدة، فله مني جزيل الشكر والتقدير.



25	مصادر المعرفة	3-2-1-2
26	خصائص المعرفة	4-2-1-2
28	أنماط المعرفة	5-2-1-2
28	موجودات المعرفة	6-2-1-2
<b>29</b>	<b>المحور الثاني (إدارة المعرفة)</b>	<b>3-1-2</b>
30	التطورات التاريخية لإدارة المعرفة	1-3-1-2
31	تعريف إدارة المعرفة	2-3-1-2
33	أسباب ظهور إدارة المعرفة	3-3-1-2
34	مجالات إدارة المعرفة	4-3-1-2
35	أهمية إدارة المعرفة	5-3-1-2
36	فوائد إدارة المعرفة	6-3-1-2
37	نظم إدارة المعرفة	7-3-1-2
37	معوقات تطبيق إدارة المعرفة	8-3-1-2
38	عناصر إدارة المعرفة	9-3-1-2
<b>المبحث الثاني: الأداء الوظيفي</b>		
44	مقدمة	1-2-2
44	مفهوم وتعريف الأداء	2-2-2
45	أهمية الأداء الوظيفي	3-2-2
46	عناصر الأداء الوظيفي	4-2-2
46	محددات الأداء	5-2-2
47	خصائص الأداء الوظيفي	6-2-2
47	العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي	7-2-2
48	تقييم الأداء	8-2-2
49	عناصر تقييم الأداء	9-2-2
50	فوائد تقييم الأداء	10-2-2
51	مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي	11-2-2
<b>الفصل الثالث: الدراسة الميدانية</b>		
54	مقدمة	1-3

54	منهجية الدراسة	2-3
54	مصادر الحصول على البيانات	3-3
54	مجتمع الدراسة	4-3
55	أداة الدراسة	5-3
57	اختيار مقياس أداة الدراسة	1-5-3
57	صدق أداة الدراسة	2-5-3
58	ثبات أداة الدراسة	3-5-3
58	توزيع أداة الدراسة	4-5-3
59	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	6-3
59	خصائص أفراد مجتمع الدراسة	7-3
59	مجتمع الدراسة حسب النوع	1-7-3
60	مجتمع الدراسة حسب العمر	2-7-3
61	مجتمع الدراسة حسب مدة الخدمة في الوظيفة الحالية	3-7-3
62	مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	4-7-3
63	مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي	5-7-3
<b>64</b>	<b>الإجابة على أسئلة الدراسة</b>	<b>8-3</b>
64	إجابة السؤال الفرعي الأول	1-8-3
67	إجابة السؤال الفرعي الثاني	2-8-3
69	إجابة السؤال الفرعي الثالث	3-8-3
71	إجابة السؤال الفرعي الرابع	4-8-3
73	إجابة السؤال الفرعي الخامس	5-8-3
75	إجابة السؤال الفرعي السادس	6-8-3
77	إجابة السؤال الفرعي السابع	7-8-3
79	الإجابة على السؤال الرئيسي	8-8-3
<b>الفصل الرابع: النتائج والتوصيات</b>		
83	مقدمة	1-4
83	نتائج الدراسة	2-4
85	توصيات الدراسة	3-4
88	قائمة المراجع	
	قائمة الملاحق	

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-3	مجتمع الدراسة	55
2-3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب النوع	60
3-3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر	61
4-3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب مدة الخدمة في الوظيفة الحالية	62
5-3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	63
6-3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي	63
7-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول تطبيق توليد المعرفة في المصارف قيد الدراسة	66
8-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول تطبيق خزن المعرفة في المصارف قيد الدراسة	68
9-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول تطبيق التشارك في المعرفة في المصارف قيد الدراسة	70
10-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول تطبيق المعرفة في المصارف قيد الدراسة	72
11-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول تطبيق تكنولوجيا المعرفة في المصارف قيد الدراسة	74
12-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول تطبيق فريق المعرفة في المصارف قيد الدراسة	76
13-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مستوى أداء المصارف قيد الدراسة	78

80	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لعناصر إدارة المعرفة (عمليات إدارة المعرفة، وتكنولوجيا المعرفة، وفريق المعرفة) في المصارف قيد الدراسة	14-3
81	نتائج معامل الارتباط بين إدارة المعرفة ومستوى الأداء	15-3

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1-2	العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	20
2-2	أثر إدارة المعرفة على أداء المنظمات	42
3-2	مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي	52

## قائمة الأشكال

## قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
1	قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة
2	استمارة الاستبانة

## ملخص الدراسة

يعد تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات من أهم وأنجع الأساليب الإدارية الحديثة، والذي يُعنى بالاستغلال الأمثل للمعرفة الضمنية والصريحة، بهدف الرفع من مستوى الأداء كميزة تنافسية تمكن المنظمات من الاستمرار والبقاء في عالم الأعمال.

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق إدارة المعرفة في المصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي، والتعرف على دور إدارة المعرفة في رفع مستوى أداء المصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي.

وتم تطبيق المنهج الوصفي، وجمعت بيانات الدراسة باستخدام استبانة تم توزيعها على مديري الإدارات الوسطى في المصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي، والبالغ عددهم (182) فرداً.

وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك درجة من الاهتمام بتحديث المعرفة المتوافرة، كما أن هناك درجة من الاهتمام بالرصد المنتظم للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها الخارجية.

بينت الدراسة أنه لا يوجد اهتمام بدعم الأفكار الإبداعية للعاملين، كما أنه لا توجد إدارة أو قسم خاص لإدارة المعرفة، إلا أنه يتم تطبيق المعرفة داخل المصارف من خلال أفراد مؤهلين، كما أظهرت النتائج أن هناك ارتباطاً طردياً متوسطاً بين إدارة المعرفة ومستوى الأداء، ما يعني أنه كلما زاد استخدام عناصر إدارة المعرفة أدى ذلك إلى تحسين مستوى الأداء.

وأوصت هذه الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري، وكذلك ضرورة إنشاء وحدة أو قسم متخصص بإدارة المعرفة يعمل على تطبيق عناصر إدارة المعرفة في المصارف، وإعطاء العاملين الحرية الكافية في تطبيق معرفتهم، والعمل أيضاً على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة، والعمل على وضع إستراتيجية مناسبة لإدارة المعرفة في إطار الإستراتيجية العامة للمصارف، ومتابعة تنفيذها وتقييمها، لضمان المنافسة، والرفع من مستوى الأداء.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

## 1-1 مقدمة:

تقتضي مواجهة التحديات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال وجود توجه جديد للعمل يستجيب ويواكب تلك التحديات والتغيرات، وتُعد المعرفة وتطبيقاتها من أبرز تحديات القرن الحالي، إذ تسعى منظمات الأعمال إلى تحديد المعلومات ذات القيمة والنقاطها واستخدامها في العمليات.

ولقد أصبحت إدارة المعرفة ضرورة لا غنى عنها في بيئة الأعمال وخاصة بعد اقترانها مع الإنترنت النافذة الأكبر والأوسع والأسرع من حيث المعلومات والمعرفة (نجم، 2005). كما أن إدارة المعرفة هي التي تضمن لمنظمات اليوم توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة وتشجيع الإبداع وزيادة القدرة التنافسية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لهذه المنظمات وزيادة قيمتها والارتقاء بأدائها، فليس كل المعلومات تمثل معرفة، وليس كل المعارف ذات قيمة، مما يفرض على الإدارة النقاط المعرفة المفيدة واستخدامها في أنشطة وعمليات المنظمة.

ولأن العالم في المرحلة الحاضرة يشهد تقدماً علمياً وتقنياً هائلاً، وبشكل انعكس على الحياة الإنسانية في جميع مجالاتها، وتعاضمت الفجوة المعرفية بين الدول النامية والمتقدمة، واتسعت ظاهرة العولمة وأثرت بشكل كبير في المنظمات وإستراتيجياتها، وأدى ذلك إلى بروز تحديات تعيشها المنظمات التي بدأت تبحث عن الأدوات والآليات التي تمكنها من مجابهة هذه التحديات بطرق مبدعة، فكانت إدارة المعرفة هي الآلية التي اعتمدها لتحقيق سبق في مجابهة هذه التحديات، وذلك بوصفها تطوراً فكرياً في عالم الأعمال (الزعبى وخريس، 2010).

## 1-2 الدراسات السابقة:

### 1. دراسة (العتيبي، 2006):

بعنوان "إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى بمكة المكرمة" هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها في الفكر الإداري المعاصر، وكذلك الوقوف على العلاقة بين الجامعات وإدارة المعرفة انطلاقاً من رصيد الجامعات المعرفي والفكري ودورها في بناء العنصر البشري، كما هدفت الدراسة إلى دراسة وتحليل الواقع الحالي لإدارة المعرفة في المنظمات التربوية متمثلة في جامعة أم القرى، كذلك وضع تصور مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات السعودية، وتم تصميم استبانته كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددها (492) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي:

1. يرى أفراد عينة الدراسة أن الجامعة لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة.
2. يرى أفراد عينة الدراسة أنه لا يتم تداول مصطلح إدارة المعرفة في الجامعة بشكل مكثف.
3. يرى أفراد عينة الدراسة أنه لا توجد استراتيجيات واضحة لإدارة المعرفة.
4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة في جميع المحاور تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

### 2. دراسة (طاشكندی، 2007):

بعنوان "إدارة المعرفة: أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بمكة المكرمة وجدة" هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية توظيف إدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم، وبيان أثره في التطوير التربوي، كذلك هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم إدارة المعرفة، وتوضيح أهم عمليات إدارة المعرفة والممارسات التي تؤدي إلى تفعيلها وكذلك دراسة وتحليل الواقع الحالي لإدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم، وصممت استبانته كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددها (130) مفردة، ومن أهم نتائج الدراسة:

1. يدرك أفراد مجتمع الدراسة أهمية إدارة المعرفة، وأهمية توظيف إدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم.
2. يرى أفراد مجتمع الدراسة أن إدارة التربية والتعليم لا تعطى الأولوية لإدارة المعرفة.
3. يجد أفراد مجتمع الدراسة أن عملية اكتساب المعرفة وتطويرها من أهم عمليات إدارة المعرفة وأكثرها ممارسة يليه عملية نقل المعرفة واستخدامها ثم عملية تنظيم المعرفة وتقييمها.
4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغير العمل الحالي وكانت لصالح المشرفة الإدارية.

### 3. دراسة (دروزة، 2008):

بعنوان "العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي" هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة كما وردت في جائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء المؤسسي والشفافية (الاحتياجات المعرفية، الوعي والالتزام المعرفي، الاتصالات الداخلية والخارجية) وعمليات إدارة المعرفة (التشخيص،

التوليد، الخزن، التوزيع، التطبيق) وأثر هذه العلاقة على تمييز الأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانته لجمع البيانات من أفراد العينة البالغ عددهم (300) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وكل من (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة).
2. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من جهة، ورضا العاملين والتعلم والنمو المؤسسي وكفاءة العمليات الداخلية من جهة أخرى.
4. دراسة (الشرفا، 2009):

**بعنوان: "دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:**

1. تطبق المصارف العاملة في قطاع غزة نظام تكنولوجيا إدارة المعرفة في جميع الوحدات والأقسام، وتحرص على ضرورة الاستفادة من استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والاستفادة من الخبرات والمهارات المتوفرة لديها واستثمار الكوادر البشرية ومعارفهم في مجال التنمية والنهضة لتصل إلى مستوى التعايش والتواصل مع العالم المحيط ومواكبة التطورات المتلاحقة في ظل تكنولوجيا المعلومات المتقدمة.

2. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود وحدة تنظيمية أو قسم خاص لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات داخل أي مصرف في قطاع غزة، إلا أنه يتم تطبيق نظم إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات داخل المصارف.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ومجالات الميزة التنافسية (جودة المنتجات، الأداء المالي، السيطرة على الأسواق، كفاءة العمليات، الإبداع والتطوير).

#### 5. دراسة (المجالي، 2009):

بعنوان: "مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، وقد تم استخدام استبانته لغرض جمع البيانات من أفراد العينة والتي بلغ تعدادها (418) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها:

1. أن المتوسط العام لأبعاد إدارة المعرفة في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة كانت مرتفعة، وأن تصورات أفراد العينة لأبعاد التميز التنظيمي جاءت أيضاً مرتفعة.
2. إن هناك أثراً لأبعاد إدارة المعرفة في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة (ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة، تنظيم المعرفة) في التميز التنظيمي.

#### 6. دراسة (المعاني، 2009):

**بعنوان: "اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في**

**الأداء الوظيفي"** هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات

الأردنية نحو تطبيق مفهوم إدارة المعرفة وأثر ذلك على أدائهم الوظيفي، واختبار الفروق في

تلك الاتجاهات تبعاً لاختلاف خصائصهم الديمغرافية، وقد شملت الدراسة (260) مديراً من

العاملين في مراكز الوزارات الأردنية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان

أهمها:

1. تبني الوزارات الأردنية مفهوم إدارة المعرفة بدرجة متوسطة، وأن المبحوثين يشعرون

بمستوى عالٍ من الأداء الوظيفي.

2. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعناصر إدارة المعرفة الآتية (توليد المعرفة، فريق

المعرفة، خزن المعرفة، التشارك في المعرفة، تطبيق المعرفة، تكنولوجيا المعرفة) على

مستوى الأداء الوظيفي الذي يشعر به المبحوثون.

3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو مستوى أدائهم

الوظيفي تعزى لخصائصهم الديمغرافية باستثناء مدة الخدمة.

7. دراسة (كراسنة والخليلي، 2009):

**بعنوان: "مكونات إدارة المعرفة: دراسة تحليلية في وزارة التربية والتعليم الأردنية"**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة وزارة التربية والتعليم في الأردن لنشاطات

إدارة المعرفة، وتوضيح أهمية إدارة المعرفة كمفهوم إداري معاصر يساعد وزارة التربية

والتعليم على الارتقاء بمستوى خدماتها والإسهام في بناء مجتمع الاقتصاد المعرفي، ولتحقيق

أهداف الدراسة تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من (106) مفردة، وقد توصلت

هذه الدراسة إلى عدد من النتائج والتي من أهمها:

1. أن درجة ممارسة معظم نشاطات إدارة المعرفة كانت بدرجة عالية باستثناء نشاطات تخزين المعرفة، ونشر المعرفة وتبادلها، وتهذيب المعرفة، التي تبين أن درجة ممارستها متوسطة.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين طبيعة إستراتيجية إدارة المعرفة ومدى ممارسة نشاط الإنشاء المعرفي، وحيازة المعرفة، وتهذيب المعرفة، وتخزين المعرفة وتوثيقها، والتدقيق المعرفي، والتطبيق المعرفي، ونشر المعرفة وتبادلها، وتنمية المعرفة، وتشكيل مجموعات المجتمع الممارس.

## 8. دراسة (حسين، 2012):

بعنوان: "اتجاهات المديرين نحو تطبيق مفهوم إدارة المعرفة" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات المديرين نحو تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في الشركات النفطية العاملة في نطاق مدينة بنغازي، وقد تضمن مجتمع الدراسة (92) مديراً ذوي مستويات إدارية مختلفة (عليا -وسطى) في (6) شركات نفطية عاملة في نطاق مدينة بنغازي باستخدام أسلوب المسح الشامل، وتم تصميم استمارة استبيان كأداة للدراسة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

1. أن مستوى إدراك المديرين لمفهوم إدارة المعرفة وأهميته في تلك الشركات جاء بمستوى متوسط، مما يعنى عدم إلمام ومعرفة المديرين بشكل كافٍ بهذا المفهوم وأهميته في تلك الشركات.

2. إن اتجاهات المديرين نحو تطبيق هذا المفهوم من خلال أهم عملياته وتكنولوجيا المعرفة وفريق المعرفة جاءت بدرجة متوسطة مرتبة كالاتي وذلك تبعاً لأهميتها النسبية (تطبيق

المعرفة، خزن المعرفة، توليد المعرفة، تكنولوجيا المعرفة، المشاركة بالمعرفة، فريق المعرفة)، وبشكل آخر فإن اتجاهات المديرين نحو تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في تلك الشركات كانت محايدة.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في كونها تتناول دراسة مفهوم إداري حديث، وهو مفهوم إدارة المعرفة، ومن خلال ما تم عرضه من دراسات سابقة يُلاحظ أن هذه الدراسة تتفق مع دراسة "حسين" حيث كانت الدراسة في البيئة الليبية، ويُلاحظ أن كل دراسة من الدراسات السابقة قد تناولت الموضوع من منظور يختلف من حيث العوامل التي تمت دراستها، وهذا ما يميز هذه الدراسة كونها تناولت موضوع إدارة المعرفة المرتبط بمفهوم آخر لا يقل أهمية عن غيره من المفاهيم التي تناولتها الدراسات السابقة وهو مفهوم مستوى الأداء.

كما تتميز الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة باعتبارها من أوائل الدراسات بحسب علم الباحث في البيئة الليبية التي تناولت إدارة المعرفة في القطاع المصرفي الذي يعتبر من أهم القطاعات في الاقتصاد الليبي.

### 1-3 مشكلة الدراسة:

يتطلب نجاح منظمات الأعمال مواكبة كل ما هو جديد في الإدارة وفي قدرتها على توظيف مواردها في نشاطات تحصل من خلالها على مخرجات تُسهم في بقائها ونموها، ويضمن لها الوصول إلى مراكز متقدمة في المنافسة والريادة والإبداع، فعندما تتمكن المنظمات من بلورة أفكارها المتعلقة بإدارة المعرفة فإنها تستطيع الإمساك بزمام المبادرة وأن تجسد ذلك في الواقع بنتائج مميزة.

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع يتضح جلياً تدنى مستوى الإدراك بأهمية إدارة المعرفة ودورها في رفع مستوى أداء المنظمات، ومن بين هذه الدراسات: دراسة (العنبي، 2006)، دراسة (الشرفا، 2009)، دراسة (حسين، 2012). حيث أشار تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2002 إلى وجود ثغرات خطيرة في المعرفة تتضمن التالي:

1. شكلت النفقات العلمية عام 1996 نسبة 0.14% فقط من الناتج الإجمالي العربي بالمقارنة مع 1.26% لكوبا و 2.9 لليابان في عام 1995، كما نجد أن الاستثمار في البحث والتطوير أقل من سبع المعدل العالمي.

2. إن استخدام المعلوماتية في الدول العربية أقل من أي منطقة أخرى في العالم، حيث لا تتجاوز نسبة مستخدمي الإنترنت 0.6%، ويملك 1.2% فقط من المواطنين العرب حاسوباً شخصياً.

كما يشير التقرير إلى اتساع الفجوة المعرفية بين الدول العربية والعالم المتقدم، ويعود ذلك بشكل رئيسي إلى أن تقانة المعلومات والاتصالات بحكم طبيعتها ذات قابلية عالية للاحتكار.

كما أشار تقرير الأمم المتحدة للتنمية الإنسانية العربية لعام 2009 إلى أن الدول العربية صنفت من أكثر الدول في العالم التي تعاني من مظاهر الفجوة المعرفية، وتعاني استنزافاً معرفياً سببه هجرة العقول العلمية إلى الخارج، ووفقاً لهذا التقرير أيضاً فإن الدول العربية تعاني فقراً معرفياً من نوع آخر يتمثل في انخفاض مساهمة الناتج المعرفي العربي في الناتج المعرفي العالمي، وتعاني أيضاً من انخفاض نسبة الإنفاق على البحث، والتطوير، والإنتاج المعرفي.

وبشكل عام ووفقاً لهذا التقرير فإن الدول العربية تفتقر إلى ثقافة تدرك من خلالها أهمية المعرفة ودورها في رفع مستوى أداء المنظمات، والتي بدورها تؤدي إلى تطور الدول وتقدمها.

يتعرض القطاع المصرفي الليبي إلى العديد من المشاكل التي قد تؤثر على العمل المصرفي منها مشاكل تتعلق بالبنية التحتية، ونقص الكوادر المدربة على الأعمال المصرفية، وهذا قد يؤدي إلى انخفاض في مستوى الأداء، وقد يكون ذلك راجع إلى نقص وقصور في إدارة المعرفة واستخدامها.

ومن خلال الزيارة الميدانية للمصارف قيد الدراسة، وبالاطلاع على تقرير ديوان المحاسبة لسنة 2013، تبين وجود تدني في مستوى أداء المصارف، وقد يرجع ذلك إلى عدة أسباب، منها قصور في تأهيل الموارد البشرية على كافة المستويات، كذلك عدم تطوير أنظمة التكنولوجيا المستخدمة، بالإضافة إلى قصور في وضع سياسات إدارية واضحة للفروع والرقابة عليها.

علية فإن مشكلة الدراسة يمكن حصرها في السؤال الرئيسي التالي: ما دور إدارة المعرفة في رفع مستوى أداء المصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي؟

وينبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- السؤال الفرعي الأول:

(ما مدى تطبيق توليد المعرفة في المصارف التجارية العامة العاملة في مدينة

بنغازي؟).

- السؤال الفرعي الثاني:

(ما مدى تطبيق خزن المعرفة في المصارف التجارية العامة العاملة في مدينة

بنغازي؟).

- السؤال الفرعي الثالث:

(ما مدى تطبيق التشارك في المعرفة في المصارف التجارية العامة العاملة في مدينة

بنغازي؟).

- السؤال الفرعي الرابع:

(ما مدى تطبيق المعرفة في المصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي؟).

- السؤال الفرعي الخامس:

(ما مدى تطبيق تكنولوجيا المعرفة في المصارف التجارية العامة العاملة في مدينة

بنغازي؟).

- السؤال الفرعي السادس:

(ما مدى تطبيق فريق المعرفة في المصارف التجارية العامة العاملة في مدينة

بنغازي؟).

- السؤال الفرعي السابع:

(ما هو مستوى أداء المصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي من وجهة

نظر المستهدفين بالدراسة؟).

#### 1-4 أهداف الدراسة:

يمكن تحديد أهداف الدراسة في الآتي:

1. التعرف على مدى تطبيق إدارة المعرفة في المصارف التجارية العامة العاملة في مدينة

بنغازي.

2. التعرف على دور إدارة المعرفة في رفع مستوى أداء المصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي.

3. تقديم التوصيات المناسبة بناءً على نتائج الدراسة.

## 5-1 أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من:

1. أن هذه الدراسة تسهم في معرفة أوجه القصور إن وجدت التي تعاني منها المصارف في تطبيق مفهوم إدارة المعرفة، واقتراح التوصيات الملائمة بما يؤدي لرفع أداء هذه المنظمات.

2. كونها تتناول موضوع إدارة المعرفة والأداء كفلسفة إدارية حديثة تسعى العديد من المنظمات لتطبيقها والاستفادة منها.

3. إن القطاع المصرفي يعتبر أحد الركائز الأساسية في النشاط الاقتصادي الليبي وما يشهده هذا القطاع من تطوير وتغيير والبحث عن أساليب علمية للرفع من مستوى الأداء.

4. محاولة تقديم مفهوم إدارة المعرفة بما يتفق والفكر الإداري الحديث للقيادات الإدارية ليكون موجهاً لها في نشاطاتها في النمو والتقدم.

5. تبرز أهمية هذه الدراسة أيضاً من كونها إحدى الدراسات القليلة التي تناولت موضوع إدارة المعرفة ذي الأهمية المتزايدة، وقد تمهد هذه الدراسة الطريق أمام المزيد من الدراسات المستقبلية في هذا المجال، ومن ثم قد تساعد في إثراء المكتبات العلمية بالمعرفة في مجال الدراسة.

## 6.1 منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف الظاهرة  
فقد الدراسة عن طريق جمع المعلومات اللازمة وتفسيرها وتحليلها للوصول إلى  
الاستنتاجات، وتشتمل الدراسة على عدة جوانب مهمة مكملتها بعضها وذلك على النحو  
التالي:

#### أولاً: الجانب النظري:

يشمل هذا الجانب استعراض للأدبيات المتاحة وذات العلاقة بالمفاهيم الرئيسية في  
هذه الدراسة وذلك بالرجوع إلى الكتب، والمقالات، والتقارير، والأبحاث، والدراسات  
السابقة، والدوريات، والرسائل الجامعية، وشبكة المعلومات العالمية "الإنترنت" التي لها  
صلة بموضوع الدراسة لغرض وضع إطار نظري للموضوع.

#### ثانياً: الجانب الميداني:

تهدف الدراسة الميدانية إلى تجميع البيانات والمعلومات عن طريق الوسائل الملائمة  
لهذا النوع من الدراسات، وذلك من خلال استخدام استمارة استبانة تستهدف مجتمع  
الدراسة، ثم تحليل البيانات المتحصل عليها من استمارة الاستبانة باستخدام الأساليب  
الإحصائية المناسبة بما يحقق أهداف الدراسة.

#### 7-1 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات الوسطى بالمصارف التجارية  
العامة العاملة في مدينة "بنغازي" والبالغ عددهم (182) مفردة، وقد تم استخدام أسلوب  
المسح الشامل لضمان نتائج أقرب للواقع وأكثر قابلية للتعميم وكان توزيعهم بالمصارف  
محل الدراسة كما هو موضح بالجدول (1-1).

جدول (1-1)

مجتمع الدراسة (\*)

المصارف التجارية	عدد الفروع بمدينة بنغازي	عدد المدراء	نسبة كل فرع
مصرف الوحدة	13	76	%41.8
المصرف التجاري الوطني	4	22	%12.1
مصرف الجمهورية	10	56	%30.8
مصرف الصحاري	4	22	%12.1
مصرف شمال أفريقيا	1	6	%3.2
الإجمالي	32	182	%100

8-1 حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

1. **حدود الموضوع:** تناولت هذه الدراسة دور إدارة المعرفة في رفع مستوى أداء المصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي.
2. **حدود زمنية:** تم تجميع بيانات هذه الدراسة خلال فصل الخريف 2013.
3. **حدود مكانية:** اقتصرت الدراسة على المصارف التجارية العامة العاملة في نطاق مدينة بنغازي وذلك لمحدودية الإمكانيات الزمنية والمادية المتوفرة لدى الباحث.

---

(\*) تم تجميع هذه المعلومات من الهياكل التنظيمية بالمصارف قيد الدراسة.

9-1 مصطلحات الدراسة:

- المعرفة: "هي مجموع الحقائق، ووجهات النظر، والآراء، والأحكام، وأساليب العمل، والخبرات والتجارب، والمعلومات، والبيانات، والمفاهيم، والاستراتيجيات، والمبادئ التي يمتلكها الفرد أو المنظمة" (حجازي، 2005: 9).
- إدارة المعرفة: "هي العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها" (نجم، 2005: 97).
- الأداء: "يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد" (راوية حسن، 2000: 47).

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

# إدارة المعرفة

## 2-1-1 المبحث الأول: إدارة المعرفة

### 2-1-1-1 مقدمة:

تعد المعرفة من الموضوعات القديمة المتجددة التي تعبر عن الأفكار الكامنة في الدماغ البشري، وتمثل أهم موجودات المنظمة، وتتصف إدارة المعرفة بأنها من الموضوعات الحديثة نسبياً، وخصوصاً في جانبها التطبيقي، إذ لم يتم الاعتراف بها إلا في السنوات القليلة الماضية، عندما ظهرت محاولات جادة لقياسها وتطبيقها في عدد من المنظمات العالمية (بأسرعة، 2008: 181).

### 2-1-2 المحور الأول (المعرفة):

أدى التطور المتسارع في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في الوقت الحاضر إلى الاهتمام بالمعرفة، بهدف الوصول إلى المعرفة القيمة، من وسط هذا الكم الهائل من المعلومات التي تتفجر وتتراكم يومياً، يعززها ظهور الشبكة العالمية "الإنترنت"، واتساع تطبيقاتها في مختلف مجالات الحياة، الأمر الذي ترتب عليه ظهور العديد من المفاهيم العلمية مثل: إدارة المعرفة، واقتصاد المعرفة، والمجتمع المعرفي، خاصة عندما أدركت المؤسسات أن الاهتمام بالمعرفة أو رأس المال الفكري يحدث نقلات نوعية هائلة، ومن ثم بدأ البحث في مفهوم وممارسات إدارة المعرفة باعتبارها من أهم المداخل التي تساعد في التغلب على تحديات العصر، وفي تحقيق قيمة مضافة تمكنها من المنافسة والاستمرار.

ولابد من التأكيد على أن تزايد الاهتمام بالمعرفة وإدارتها استند على الأقل إلى عاملين

أساسيين هما (نجم، 2005: 21):

أولاً: تطور اقتصادات الدول المتقدمة نحو اقتصاد الخدمات في السبعينات من القرن الماضي ونحو المزيد من الخدمات عالية التخصص وكثيفة المعرفة فيما بعد، وهذا يعني تحول الاقتصاد إلى اقتصاد قائم على المعرفة، وأن دلائل هذا الاقتصاد القائم على المعرفة هي:

1. أن صناعات التكنولوجيا العالية والإلكترونيات الفائقة وصناعات تكنولوجيا المعلومات هي المحرك للنمو الاقتصادي.

2. تزايد الطلب على العاملين ذوي المهارات الفنية العالية.

3. تزايد أهمية رأس المال المعرفي أو الفكري.

ثانياً: تطور أنظمة الاتصالات والتكنولوجيات الرقمية والشبكية التي أدت إلى وفرة في المعلومات وسهولة في الحصول عليها، جمعها، تصنيفها، معالجتها، وتوزيعها على نطاق واسع.

وحتى نصل إلى المعرفة لابد أن نمر بمرحلتين قبلها وهي:

### 1. البيانات (Data):

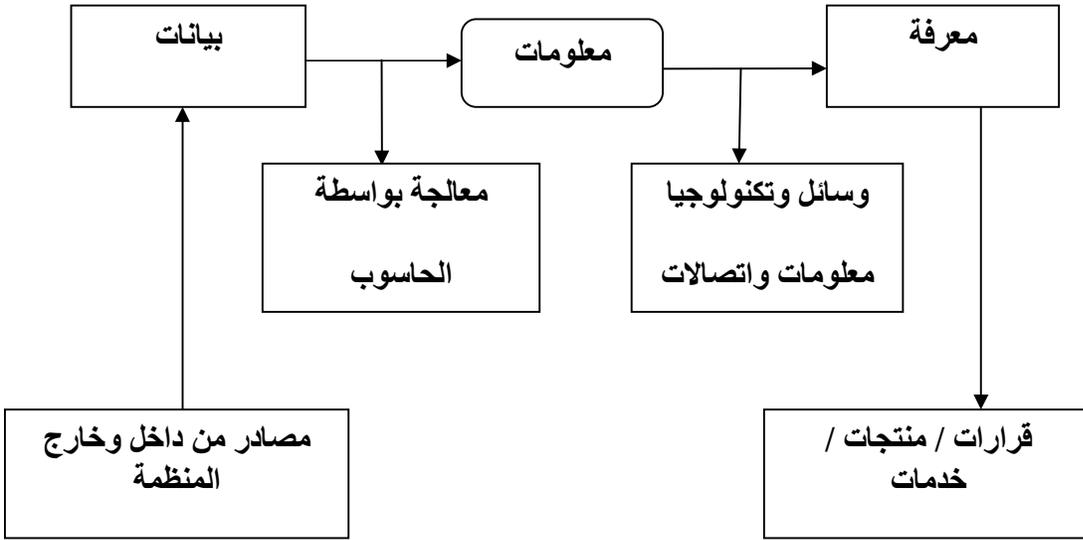
هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة عن الأحداث، وبالتالي فإنها تصف جزءاً مما حدث، ولا تقدم أحكاماً أو تفسيرات أو قواعد للعمل، وبناءً عليه فإنها لا تخبر عما يجب فعله، وهي أيضاً ملاحظات غير معالجة، وحقائق غير مصقولة، تظهر في أشكال مختلفة، قد تكون أرقاماً، أو حروفاً، أو كلمات، أو إشارات متناظرة، أو صوراً، ودون أي سياق أو تنظيم لها (حجازي، 2005: 53).

### 2. المعلومات (Information):

هي حقائق وبيانات منظمة تشخص موقفاً محدداً أو ظرفاً محدداً أو تشخص تهديداً ما أو

فرصة محددة، وتبعاً لذلك فإن المعلومات هي نتيجة البيانات.

وتعرف أيضاً بأنها بيانات منسقة ومرتبطة يمكن التفاهم والتواصل بموجبها، أي أنها مجموعة من البيانات المنظمة المنسقة بطريقة توليفيه مناسبة، بحيث تعطي معنى خاصاً، وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم، تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها (عليان، 2012: 22)، والشكل (1-2) يبين العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة.



الشكل (1-2)

### العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة

المصدر: قنديلجي، عامر إبراهيم والجنابي، علاء الدين، (2005)، "نظم المعلومات الإدارية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 37.

### 1-2-1-2 تعريف المعرفة:

المعنى اللغوي للمعرفة هو الإدراك الجزئي أو البسيط، في حين أن العلم يقال للإدراك الكلي أو المركب، لذا يقال عرفت الله، دون علمته، كذلك فقد تم تعريف المعرفة بأنها

"معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما، أما المعنى  
الفلسفي للمعرفة كما جاءت به

الفلسفة الإغريقية فهي تدل على أنها تصور مجرد واسع" (العلي وآخرون، 2009:

25).

وللمعرفة مفاهيم عديدة كونها معلومات ذات قيمة يحصل عليها الإنسان بالدراسة أو  
البحث أو العمل، و أياً كانت الوسيلة فإن للمعرفة قيمة لا يمكن الاستغناء عنها، فهي المحرك  
الأساسي للاقتصاد، وهي التي ترسم ملامح التغيير والتطوير في أي مجتمع إنساني  
(الشمي، 2007: 13).

ويمكن تعريف المعرفة بعدة تعريفات وهي:

عُرفت بأنها "مجموعة من الحقائق، والوقائع، والمعتقدات، والمفاهيم، والمنظورات،  
والأحكام، والتوقعات، والمنهجيات، ومعرفة الكيف (البراعات) Know-How" (حجازي،  
2005: 55).

وعُرفت أيضاً بأنها "مجموعة من الخبرات والقيم والبيانات المرتبطة والإدراك المتمعن  
والمسلّمات البديهية القائمة على أساس معين، والتي تجتمع سوياً كي توفر البيئة المواتية  
والإطار المناسب الذي من شأنه أن يساعد على التقييم والجمع بين الخبرات والمعلومات"  
(بلاكويل وجامبل، 2003: 9).

كما عُرفت بأنها "القدرة التي تمكن الفرد من أداء المهام الخاصة وتشتق هذه القدرة من  
مساعدة المعلومات، والخبرة، والمهارات وأخيراً الاتجاه" (رفاعي، 2009: 15).

كذلك عُرفت بأنها "مجموعة من النماذج التي تصف خصائص متعددة وسلوكيات ضمن نطاق محدد، ويمكن للمعرفة أن تُسجل في أدمغة الأفراد أو يتم تخزينها في وثائق المجتمع أو المنظمة" (السكرانه، 2010: 271).

كذلك عُرفت بأنها "هي مجموع الحقائق، ووجهات النظر، والآراء، والأحكام، وأساليب العمل، والخبرات والتجارب، والمعلومات، والبيانات، والمفاهيم، والاستراتيجيات، والمبادئ التي يمتلكها الفرد أو المنظمة" (حجازي، 2005: 9).

وعرفت أيضاً بأنها "مجموعة من القدرات الرئيسية والأفكار والقوانين والإجراءات التي تبنى عليها أساليب العمل والقرارات، وتحتوي على معلومات منظمة ومعالجة لإعطاء معنى واضح وتعلم تراكمي أو إطلاع واسع على المشكلة أو العملية الإدارية قيد الدراسة" (كراسنة والخليبي، 2009: 295).

كما عرفت بأنها "كل ما تراكم أو تولد من تصورات وتفسيرات ونظريات ومخرجات ومفاهيم وآراء سواءً بالنقل أو بالعقل، ويمكن تطبيقه من قبل الأفراد والجماعات والمنظمات من أجل تحسين الأحوال أو حل المشكلات أو تجويد السلع والخدمات" (الكبيسي، 2009: 568).

وعُرفت كذلك بأنها "حقل فلسفي قديم متجدد، وهي ناتج نشاط وأعمال العقل البشري" (أبو فارة، 2004: 12).

ونظراً لتعدد الاجتهادات التي تناولت تعريف المعرفة أو توضيح مفهومها فمنها ما اهتم بالجوانب التاريخية، ومنهم من تناول الجوانب اللغوية، والبعض أخذ المنهج الاقتصادي والسياسي والإداري... الخ، مما يشير إلى شمولية المعنى وتعدد المضامين وبالتالي لا بد من

محاولة الإحاطة نسبياً في عرض بعض المناهج التي تناولت مفهوم المعرفة كالاتي (عليان، 2012: 48):

1. **المنهج الاقتصادي:** إذ يرى أن المعرفة رأس مال فكري إذا ما تم تحويلها.
2. **المنهج المعلوماتي:** يرى أصحاب هذا المنهج في المعرفة أنها القدرة على التعامل مع المعلومات من حيث جمعها وتبويبها وتصنيفها وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة.
3. **المنهج الإداري:** حيث ينظر إلى المعرفة كأحد أصول المنظمة إذ تتعامل معه إدارة المنظمة في سعيها لإنتاج السلع أو تقديم الخدمات.
4. **المنهج التقني:** ويرى في المعرفة قدرات تقنية فنية توظفها المنظمة لتحقيق أهدافها.
5. **المنهج الاجتماعي:** حيث ينظر إلى المنظمة على أنها كيان اجتماعي تنشأ بسبب طبيعة العلاقات بين العاملين بالمنظمة، وأياً كان نوع التنظيم فإن المعرفة هنا تعني توظيف أعضاء هذه البنية الاجتماعية لتحقيق أهداف المنظمة.
6. **المنهج الوظيفي:** ويرى للمعرفة وظيفة تجعل منها قوة تمكنها من مواجهة تحدياتها وتحقيق تميزها واقتدارها.
7. **المنهج الشمولي:** ويتضمن ذلك تصوراً يضم كافة المناهج السابقة وأن هذا المنهج يعد ضرورياً كأداة فاعلة لإدارة المعرفة، حيث إنه يحتوي على أكثر من منهج في تحديد مفهوم المعرفة التي تشكل الإطار النظري لبناء الكيان المعرفي، فهو موجود اقتصادي ذو هيكل اجتماعي ينتج عن التفاعل بين المناهج السابقة والعوامل التقنية الممثلة بالتكنولوجيا الحاسوبية والتنظيمية، حيث يمد المنظمة بالقدرة التي تجعلها في موقف أكثر فاعلية مما كان عليه الحال مما يتيح لها إدراك التميز والسعي باتجاه تحقيقه.

8. **المنهج ثنائي المصطلح:** ويشير هذا المنهج إلى أن المعرفة تتكون من جزئين: الأول ظاهر حيث يمكن التعامل معه وتحويله إلى وثائق قابلة للنقل والتعلم، والجزء الثاني وهو ضمني حيث إنه غير ظاهر وهو المعرفة الموجودة في رؤوس أصحابها، إذ تتضمن المهارات والقدرات والخبرة والحكمة، وهذا يشير إلى المعرفة الظاهرية والضمنية.

## 2-1-2 أنواع المعرفة:

يصنف نوناكا وتاكيوشي (Nonaka and Takeuchi) المعرفة حسب إدارتها إلى صنفين هما (السكرانة، 2010: 277):

### 1. المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge):

وهي المعرفة المنظمة المحدودة المحتوى التي تتصف بالمظاهر الخارجية لها ويعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث وتتيح التكنولوجيا تحويلها وتناقلها.

### 2. المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge):

وهي المعرفة القاطنة في عقول وسلوك الأفراد وهي تشير إلى الحدس والبديهية والإحساس الداخلي، إنها معرفة خفية تعتمد على الخبرة ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا، بل هي تنتقل بالتفاعل الاجتماعي.

ومن ناحية أخرى يركز سبندر (Spender) على المعرفة التنظيمية ويرى أنها نتاج للتفاعل بين الفرد والمؤسسة ويصنفها إلى أربعة أصناف هي:

### 1. المعرفة الصريحة الواعية ((Conscious Knowledge):

التي تتمثل بالحقائق والنظريات والمفاهيم التي تعلمها الفرد أو أكتشفها بالخبرة.

### 2. المعرفة الموضوعية (Objective Knowledge):

وهي معرفة يتقاسمها أفراد المؤسسة (معرفة ضمنية) وتتمثل بجسد المعرفة المهنية المشتركة.

### 3. المعرفة الآلية (Automatic Knowledge):

وهي معرفة يكتسبها الفرد خلال العمل (وهي ضمنية) وتتمثل بالمهارات والمواهب والآراء الشخصية.

### 4. المعرفة التجميعية (Collective Knowledge):

وهي معرفة ضمنية أيضاً تتمثل بمعرفة الجماعة الكامنة.

بينما يصنفها بويزوت (Boisot) إلى أربعة أصناف اعتماداً على العلاقة بين متغيرين هما مدى تصنيف المعرفة ودرجة انتشارها، والأصناف هي:

1. **المعرفة الخاصة:** وهي معرفة مصنفة ولكنها غير منتشرة جاهزة للتداول ولكنها محدودة الانتشار.

2. **المعرفة الشخصية:** غير المصنفة وغير المنتشرة التي تمثل إدراك الفرد وخبرته وبصيرته في العمل.

3. **المعرفة العامة:** وهي معرفة مصنفة منتشرة مثل الصحف والكتب والتقارير والمكتبات.

4. **الفهم العام:** ويمثل المعرفة غير المصنفة ولكنها منتشرة بالتواصل الاجتماعي والمناقشات والأفكار العامة.

خلاصة القول مهما تشبعت التصنيفات فإنها تدور في محورين أساسيين هما:

المعرفة الضمنية المتمثلة بالخبرة والقيم والمعتقدات غير المعبر عنها صراحة وغير المرزمة، والمعرفة الصريحة المتمثلة بالمعرفة المعبر عنها والمرزمة بصيغة كتب وتقارير وبرامج ودوريات وغير ذلك.

## 2-1-1-3 مصادر المعرفة (Knowledge Reservoirs):

يعرف مصدر المعرفة بأنه ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة.

ويمكن تقسيم مصادر المعرفة إلى (الطاهر، 2012: 75):

### 1. المصادر الخارجية (External Resource):

وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل على المنظمات عملية استنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والانترنت، والقطاع التي تعمل فيه المؤسسة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية، وتعد البيئة الخارجية المصدر الأساسي للمعلومات والمعرفة، حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية ومن خلال أحد أو كل المدركات الحسية السمعية، البصرية، اللمس، الذوق، والشم على اكتساب البيانات من الأحداث والحوادث التي يمر بها هؤلاء الأفراد والتي تؤدي إلى تنمية قدراتهم الإدراكية، والفهمية مثل القدرة على التأمل والفهم، التسبب، والحكم مما يمكنهم من معالجة القضايا والمشاكل المختلفة التي تواجههم.

### 2. المصادر الداخلية (Internal Resources):

تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمؤسسة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، ومن الأمثلة على المصادر الداخلية: الاستراتيجيات والمؤتمرات الداخلية، المكتبات الالكترونية، التعلم الصفي، الحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية.

## 4-2-1-2 خصائص المعرفة:

يشير هوسيل وبيل (Housel and Bell) إلى مجموعة خصائص أساسية للمعرفة هي

(نجم، 2005 :28):

**أولاً: المعارف يمكن أن تولد:**

إن بعض الشركات لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة،

وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في الشركة الذين يتم التعويل عليهم في عملية استدامة

الابتكار وتوليد المعرفة.

**ثانياً: المعرفة يمكن أن تموت:**

وكما تولد المعرفة فإنها تموت أيضاً، فبعض المعارف تموت بموت الشخص والبعض

الأخر يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة لتتقاعد عن الاستخدام.

**ثالثاً: المعرفة يمكن أن تمتلك:**

بفعل معدلات التعليم العالي فإن أغلب المعارف ذات القيمة من أجل زيادة ثروة

الشركات يتم الإمساك بها، والشركات تمارس دوراً كبيراً في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى

براءات اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية.

**رابعاً: المعرفة متجذرة في الأفراد:**

ليس كل المعرفة في الشركة هي صريحة ومنظورة، فالكثير من المعرفة

التنظيمية يحتفظ بها بشكل خلاق في رؤوس الأفراد، فهناك معرفة فطرية متجذرة

(Immanent Knowledge) نحن مزودون بها، كماكانات ذهنية وهي قابلة للتحويل إلى

معرفة صريحة ومنظورة.

**خامساً: المعرفة يمكن أن تخزن.**

سادساً: إن المعرفة يمكن أن تصنف:

فإلى جانب المعرفة المتجذرة (الضمنية)، والمعرفة الخارجية (الصريحة)، هناك أنماط أخرى من التصنيفات للمعرفة كما هو الحال في معرفة الأدلة، ومعرفة العملية ( Process Knowledge) تتعلق بكيفية عمل الأشياء، ومعرفة المهارة وتتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء بطريقة ذات قيمة للشركة، ومعرفة الأفراد وهي كل المعرفة المتعلقة بالرؤية، الحدس، والعلاقات التي تستخدم في العمل.

## 2-1-2 أنماط المعرفة:

صنفت أنماط المعرفة ضمن خمسة أنماط هي (Michael, 2002: 13):

### 1. معرفة ماذا Know -What:

وهي معرفة أي نوع من المعرفة هو المطلوب، أي المضمون.

### 2. معرفة كيف Know – How:

وهي معرفة كيف يجب التعامل مع المعرفة، أي الكيفية.

### 3. معرفة لماذا Know – Why:

وهي معرفة لماذا هناك حاجة إلى نوع معين من المعرفة، أي السبب.

### 4. معرفة أين Know – where:

وهي معرفة أين يمكن العثور على معرفة محددة بعينها، أي المكان.

### 5. معرفة متى Know – when:

وهي معرفة متى تكون هناك حاجة إلى معرفة معينة.

## 2-1-2-6 موجودات المعرفة:

موجودات المعرفة في أي منظمة من المنظمات هي أكثر الموجودات أهمية، رغم أنها لا تظهر في حساب الميزانية العامة للمنظمة، ولذلك أطلق عليها الموجودات غير الملموسة لأن هذه الموجودات تبقى مخبوءة وغير مرئية للمالكين والمديرين (Wiig, 1993: 73).  
وتقسم موجودات المعرفة إلى أربع مجموعات أساسية:

1. **موجودات التكنولوجيا:** وتشمل المعرفة التكنولوجية، والتصاميم التكنولوجية، وتكنولوجيا التصنيع، ونتائج البحوث والدراسات، وبراءات الاختراع، وما يشبه ذلك.
2. **موجودات المعرفة المدونة:** وتشمل إجراءات المنظمة، ونظم المعرفة، وأدلة التشغيل، والدروس المتعلمة، والخبرة الموثقة، وما يشبه ذلك.
3. **موجودات المعرفة البشرية:** وتشمل الخبرة الإدارية، والخبرة الاحترافية، والخبرة التشغيلية، ومعرفة المنظمة، ومعرفة السوق، وما يشبه ذلك.
4. **موجودات المعرفة الأخرى:** وتشمل أسرار التجارة، وممارسات المنظمة، وحقوق التأليف، والعلامات التجارية، وما يشبه ذلك.

تتكشف أهمية المعرفة في الوقت الحاضر في أن المنظمات الحديثة أصبحت تنظر إلى المعرفة بوصفها المكافئ الأكثر جدارة للقيمة والمصدر الأكثر فاعلية للميزة التنافسية المستدامة، ولا يتوقف الأمر عند المعرفة فقط، بل في كيفية إدارتها للاستفادة منها لتحقيق الأهداف (Leontiades, 2001: 52).

### 3.1.2 المحور الثاني (إدارة المعرفة):

تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم في علم الإدارة والتي تعتبر من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية وجودة العمل، وقد احتلت مكاناً مرموقاً وحيوياً في شتى المجالات الإدارية والفنية والتجارية (الصاوي، 2007: 17).

ولقد أصبحت إدارة المعرفة ضرورة يستحيل الاستغناء عنها في بيئة الأعمال وخاصة بعد اقترانها وارتباطها مع الإنترنت النافذة الأكبر والأوسع والأسرع من حيث المعلومات والمعرفة (نجم، 2005).

فمشكلة هذا العصر تكمن في كثرة المعلومات والمعارف والعلوم، حيث أصبح من الصعب إدارتها، ولهذا ظهر مصطلح إدارة المعرفة للتغلب على هذه المشكلات والتعقيدات (طاشكندي، 2007).

## 2-1-3-1 التطور التاريخي لإدارة المعرفة:

يحدد التطور التاريخي لإدارة المعرفة بعدد من المراحل (عبد الستار، 2004):

### أولاً: مرحلة العصور البدائية (Nomadic Age):

حيث كان العنصر الأساسي في هذه المرحلة هو الصيد، واعتمد الإنسان في هذه المرحلة على الجهد الجسدي، وقصور في الجانب المعرفي، وقد امتدت هذه المرحلة آلاف السنين، ولم تشهد أي نوع من الحضارة البشرية، وكان معظم اهتمام الإنسان في هذه المرحلة منصباً على البقاء في توفير الحاجات الأساسية من مأكلاً ومشرباً.

### ثانياً: مرحلة العصر الزراعي "البقاء" (Agrarian Age):

تميزت هذه المرحلة بالتركيز على الجهد الجسدي أيضاً مع استغلال بسيط للمعرفة تتمثل بترويض الحيوانات، وابتكار الأدوات الزراعية، والتعرف على أنواع النباتات، وتميزت المعرفة في هذه المرحلة بالبطء الشديد.

### ثالثاً: مرحلة العصر التجاري (Mercantile Age):

شهدت هذه المرحلة نمواً واهتماماً بالعمل المعرفي، وذلك لحاجة التجار إلى معرفة الأسواق، طرق المواصلات، مراكز إنتاج السلع التجارية، وقد تميزت هذه المرحلة بظهور

بعض الحرف والصناعات اليدوية، وتزايدت ونمت التجمعات السكانية، وبرز الاهتمام بالعلم والبحث عن مصادره، ولكن الوسائل والطرق التي كانت مستخدمة في التعلم والحصول على المعرفة تميزت بالندرة وارتفاع التكلفة، ولذلك فقد كانت هذه الأنشطة مقتصرة على فئة محدودة من الناس، وبقي تداول المعرفة والحصول عليها من المعضلات المستعصية التي تواجه الباحثين في تلك المرحلة.

#### رابعاً: مرحلة العصر الصناعي (Industrialized Age):

جاءت هذه المرحلة بعد الثورة الصناعية في أوروبا في القرن السابع عشر وما تلاه، حيث ركزت على الإنتاج الكبير، وهنا نجد أن العمل المعرفي بدأ بالانتساع على حساب العمل الجسدي، حيث بدأت تنشط عمليات الإبداع والتطوير والابتكار والتخصص والتدريب...الخ، وتزايدت التجمعات السكانية في المناطق والأماكن التي تكثر فيها الصناعات، وأصبح تبادل وانتشار المعرفة يسير بخطى متسارعة نتيجة اختراع وابتكار بعض الآلات والمعدات التي ساعدت في ذلك، ومع تزايد الاهتمام بالإنتاج الكبير فقد تقدم العلم بسرعة وأبدع العلماء والباحثون في الاختراعات والإبداعات العلمية.

#### خامساً: مرحلة المعلومات والمعرفة (Information & Knowledge Age):

وهي المرحلة الحالية التي نعيشها حيث تشهد اتساعاً وانتشاراً واسعاً في دور العمل المعرفي على حساب العمل الجسدي، فقد أشارت الدراسات إلى أن 90% من المعارف وليدة القرن العشرين، وأكثر من 70% من هذه المعارف ظهرت في النصف الثاني من القرن نفسه، وتطورت وسائل نقل وتحليل وحفظ واسترجاع المعرفة، وتحول المجتمع الصناعي إلى مجتمع المعرفة، حيث سادت مفاهيم إدارية حديثة كإدارة المعرفة، والمعلوماتية، ونظم المعلومات

الإدارية، والإدارة الإلكترونية، والتجارة الإلكترونية، ورأس المال المعرفي، والمنافسة المعرفية، وسلاح المعرفة...الخ ( الدوري والعزاوي، 2004 ).

## 2-3-1-2 تعريف إدارة المعرفة:

تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من زوايا مختلفة تبعاً لخلفياتهم الفكرية والأدبية، غير أن جميع هذه المفاهيم والتعريفات تعبر عن نفس المضمون والمعنى، ومن بين هذه التعريفات ما يلي:

عُرفت بأنها "عبارة عن جهد منظم يستهدف تنمية واستثمار رأس المال الفكري في المنظمة من خلال حصر المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية، وخبزنها وتوزيعها وتنظيمها واستخدامها وتسهيل المشاركة بين الأفراد لخلق معرفة جديدة، وتطبيقها في الأنشطة الإدارية كاتخاذ القرارات وحل المشكلات" (المجالي، 2009: 142).

وعُرفت بأنها "فن أداء تصرفات متعلقة بالمعرفة من تنظيم، تخزين، جمع، مشاركة، نشر، واستخدام عناصر معرفية مكونة من بيانات، معلومات، خبرة، تقديرات، أبعاد فكرية، أحكام، مبادرات فكرية" (Sivan, 2001: 13).

وعُرفت أيضاً بأنها "العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها" (نجم، 2005: 97).

كما عُرفت بأنها "خلق واكتساب ومشاركة والاستفادة من المعرفة لدعم الأداء التنظيمي" (Yuan, 2009 : 363 ).

وكذلك عُرفت بأنها "نظام يشجع على إتباع منهج تعاوني في إيجاد، وابتكار، وتنظيم، واستخدام المعلومات" (Bair, 1999: 4).

وعُرفت أيضاً بأنها "مدخل نظمي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل أصول معلومات المشروع، بما في ذلك قواعد البيانات، والوثائق، والسياسات، والإجراءات، بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملون" (الرفاعي وياسين، 2004: 8).

كما عُرفت بأنها "مجموعة من المداخل والعمليات الواضحة والمحددة على نحو جيد تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة الخطرة، الإيجابية منها والسلبية، في مختلف أنواع العمليات، وإدارتها، وتحديد المنتجات أو الاستراتيجيات الجديدة، وتعزيز إدارة الموارد البشرية، وتحقيق عدد آخر من الأهداف الأخرى المرغوب فيها" (Wiig, 1993: 16).

كذلك عرفت بأنها "المعالجة المنهجية للمعلومات المطلوبة لأية مؤسسة، لكي تحرز النجاح، الأمر الذي يشمل طريقة خلق المعلومات والوصول إليها والمشاركة فيها" (يورك برس، 2005: 10).

وعُرفت أيضاً بأنها "العمليات النظامية التي تساعد المنظمات على توليد وإيجاد المعرفة، واختبارها، وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وإتاحتها لجميع العاملين في المنظمة" (العنبي، 2006: 10).

كذلك عُرفت بأنها "العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، والحصول عليها، واختيارها، وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة، والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتعلم، والتخطيط الإستراتيجي" (مطر، 2007: 23).

## 2-1-3 أسباب ظهور إدارة المعرفة:

هناك مجموعة من الأسباب التي شجعت على الاهتمام بالمعرفة وإدارتها منها (الساعد،

وحريم، 2004: 83):

1. عولمة الاقتصاد، حيث تتحرك المعلومات وتنتقل بسرعة الضوء.
2. قدرة التقنيات الحديثة والمتطورة على الحصول على البيانات والمعلومات والمعرفة قد فاقت قدرات العامل على استيعابها وتحليلها.
3. زيادة حدة المنافسة بين المنظمات وسرعة وازدياد الابتكارات والاكتشافات الجديدة والتغييرات المتسارعة في شتى المجالات.
4. تعقيدات السلع والخدمات.
5. معظم الأعمال والنشاطات تستند إلى قواعد بيانات ومعلومات لا بد من إدارتها بفعالية.

## 2-1-3-4 مجالات إدارة المعرفة:

أياً كان المدخل الذي تستخدمه المنظمة من أجل توظيف إدارة المعرفة، فإن من المهم إدراك أن القيام بذلك لا يمس فقط جزءاً محدداً من أجزاء المنظمة، وإنما يمس أجزاء المنظمة كلها، لأن توظيف إدارة المعرفة يضيف قيمة إلى المنظمة.

ويمكن القول بشكل أكثر تفصيلاً إن إدارة المعرفة تركز على عدد من المجالات الهامة منها (حجازي، 2005: 24):

1. مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة، وتعزيز هذه الموارد وحمايتها.
2. تعزيز توليد المعرفة والإبداع لدى كل فرد.
3. تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل، وتنظيمها، وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع.
4. تغيير وإعادة هيكلة المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فاعلية.

5. توليد النشاطات والاسراتيجيات المستندة إلى المعرفة المتسلسلة ومراقبتها والسيطرة عليها، والبحوث والتطوير، وغير ذلك.
6. حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة، ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما تمتلكه المنظمة من المعرفة، ومن أن المعرفة الضمنية غير آخذة بالتلاشي والضمور.

### 2-1-3-5 أهمية إدارة المعرفة:

إن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشراً على طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية، وتزيد من عوائد الشركة ورضا العاملين وولائهم، وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل (العلي وآخرون، 2009: 28).

وتعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات، إذ أن أهمية إدارة المعرفة تتبع من الأمور التالية (الطاهر، 2012: 26):

1. تُعد إدارة المعرفة عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة في اتجاه تحقيق أهدافها.
2. تُعد إدارة المعرفة أداة المؤسسات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
3. توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

4. أسهمت المعرفة في مرونة المؤسسات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلية تكون أكثر مرونة.
5. أتاحت المعرفة المجال للمؤسسة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.
6. يمكن للمؤسسات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها.
7. إدارة المعرفة تعزز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.

## 2-1-3-6 فوائد إدارة المعرفة:

- تسعى إدارة المعرفة إلى تحقيق الفوائد التالية (المعاني، 2009: 378):
1. الإسهام في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة.
  2. توفير مناخ إيجابي يحفز العاملين ذوي المعرفة على الإبداع وإطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للمنظمة.
  3. السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة.
  4. تحسين عملية اتخاذ القرارات التنظيمية في المنظمة.
  5. تمكين العاملين وزيادة قدراتهم على أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية.
  6. تحسين عمليات الاتصال والتنسيق وزيادة التعاون بين العاملين، مما يسهم في رفع مستوى الأداء.
  7. تنمية قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات وزيادة إحساسها بمشكلات التغيير وتوقعها في وقت مبكر، مما يسمح للإدارة بالاستعداد لمواجهتها.
  8. خفض التكاليف، وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة.

9. زيادة قدرة التعلم التنظيمي وشموله مختلف قطاعات ومستويات المنظمة، إذ تصبح المعرفة الدالة على نتائج الأداء وخبرات الآخرين متاحة، مما يدفع العاملين بدرجات متفاوتة تبعاً لقدراتهم الفكرية وطاقاتهم المعرفية إلى اكتساب المعرفة الجديدة وتمثلها في بنائهم المعرفي الذاتي، ثم تنعكس على أنماط الأداء ومستوياته بما يؤدي إلى التحسين والتطوير وتجنب الفشل.

## 2-3-1-7 نظم إدارة المعرفة:

هناك ثلاثة أنواع من نظم إدارة المعرفة في المنظمة:

1. **نظم إدارة المعرفة الواسعة في المشروع:** وهي النظم التي تختص في جهود جمع وتخزين وتوزيع واستخدام السياق الرقمي والمعرفي في المنظمة، ومنها نظم المعرفة المهيكلة مثل الوثائق، وشبه المهيكلة مثل البريد الإلكتروني ونظم شبكات المعرفة بين الخبراء.
2. **نظم عمل المعرفة:** وهي النظم التي تختص في نظم ومحطات العمل التي تمكن المهندسين والعلماء وصناع المعرفة من اكتشاف وتكوين المعرفة الجديدة، ومنها التصميم بمساعدة الحاسب الآلي والنظم الواقعية والافتراضية.
3. **التقنيات الذكية:** وهي أدوات اكتشاف نماذج المعرفة وتطبيقاتها في اتخاذ القرارات، ومنها مناهج البيانات والشبكات العنكبوتية والنظم الخبيرة والمنطق الضبابي والخوارزميات (السكرانه، 2010: 296).

## 2-3-1-8 معوقات تطبيق إدارة المعرفة:

هناك مجموعة من العوائق الرئيسية التي تعترض تنفيذ إدارة المعرفة بشكل فاعل تتمثل

فيما يلي (حجازي، 2005: 50):

1. سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة.
  2. الافتقار إلى القيادة العليا الداعمة لإدارة المعرفة.
  3. الافتقار إلى الإدراك الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها.
  4. الافتقار إلى الإدراك الكافي لدور إدارة المعرفة وفوائدها.
- كذلك تواجه المنظمات معوقات عديدة تحول دون تطبيق مفهوم إدارة المعرفة لعل من

أبرزها ما يأتي (المعاني، 2009: 378):

1. عدم دعم الإدارة العليا في المنظمة والتزامها بتطبيق مفهوم إدارة المعرفة.
2. ضعف إدراك مفهوم إدارة المعرفة وأهمية دوره في المنظمة.
3. الافتقار إلى التدريب المناسب في مجال إدارة المعرفة.
4. الاختيار غير المناسب لأعضاء فريق إدارة المعرفة.
5. عدم توافر ميزانية كافية لمشروع إدارة المعرفة.
6. وجود ثقافة تنظيمية غير تعاونية لا تشجع على تبني مفهوم إدارة المعرفة.
7. مقاومة العاملين للتغيير، مما يحد من قدرة المنظمة على تبني تطبيق مفهوم إدارة المعرفة.

## 2-1-3-9 عناصر إدارة المعرفة:

يمكن تحديد عناصر إدارة المعرفة بما يأتي (المعاني، 2009: 377):

أولاً: عمليات إدارة المعرفة: وتشمل العمليات الآتية:

### 1. توليد المعرفة (Knowledge Creation):

وهي خلق المعرفة واشتقاقها وتكوينها داخل المنظمة، وتعد من أكثر عمليات إدارة المعرفة أهمية، حيث تضمن المنظمة من خلالها امتلاك المعرفة اللازمة لتحقيق أهدافها، ويتم

خلق المعرفة من المصادر الداخلية كالوثائق، والسجلات، والعاملين، أو من مصادر خارجية كالشراء، أو الاستئجار، أو الاندماج، أو الانترنت.

## 2. خزن المعرفة (Knowledge Storage):

وتشير إلى حفظ المعرفة من الضياع، وتتضمن حفظ المعلومات التي يمتلكها العاملون، وذلك بالمحافظة على العاملين المميزين في المعرفة في المنظمة، وتحويل هذه المعرفة إلى بناء داخلي يتضمن إخراج المعرفة الضمنية من أذهانهم عن طريق التدريب والحوار وتنظيمها على نحو يكون في متناول أفراد المنظمة، وكذلك حفظ المعرفة الظاهرة الموجودة في المنظمة كالوثائق، والسجلات، والكتيبات المتعلقة بالسياسات والإجراءات وتوثيقها باستخدام وسائط التخزين.

## 3. توزيع المعرفة (Distribution Knowledge):

وتعني تبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين العاملين، وتتطلب أن يقوم العاملون بالاتصال ببعضهم بعضاً، واستعمال ما يعرفونه لحل المشكلات على نحو مبدع، فالمعرفة حقيقة تنمو عندما يتم تقاسمها واستعمالها، وقد أصبح توزيع المعرفة أمراً أكثر سهولة باستخدام التقنيات كالإنترنت، وشبكات الاتصال.

## 4. تطبيق المعرفة (Application Knowledge):

تشير هذه المرحلة إلى جعل المعرفة مطبقة وربطها بالواقع العملي من خلال الإفادة منها في حل المشكلات واغتنام الفرص واتخاذ القرارات وترجمتها إلى سلع وخدمات وعمليات.

تؤثر هذه المرحلة على نحو مباشر في قدرة المنظمة على المحافظة على ميزتها التنافسية في بيئة تتطلب الإبداع والتجديد، فلا فائدة من كل المراحل السابقة إذا لم تستطع المنظمة أن تستغل المعرفة وتوظفها على النحو الصحيح (كراسنة والخليبي، 2009: 299).

### ـ تميز عمليات إدارة المعرفة عن باقي الإدارات الأخرى:

تختلف عمليات إدارة المعرفة عن باقي عمليات الإدارات الأخرى، فهي تتحرك بفعل الأحداث والمشكلات التي تواجهها المؤسسات، فطلب المعرفة والإمساك بها وتخزينها والمشاركة بها واستخدامها هي من أهم هذه العمليات، والتي غالباً ما يقوم أفراد المؤسسة المعنيون بالبحث عنها بل قد تلجأ المؤسسة أحياناً إلى استدعاء خبراء للحصول على أفكارهم المعرفية وآرائهم ومقترحاتهم من أجل توليد أفكار جديدة أو حلول للمشكلات التي تواجهها، وتتطوي عملية إدارة المعرفة على الكثير من الفوائد بالنسبة للشركات التي تخطط للقيام بها ولكن المشكلة الحقيقية تكمن في عدم الإدراك الكافي من قبل القيادات في كثير من منظمات الأعمال لماهية عملية إدارة المعرفة وما تتطوي عليه من فوائد، وبالنظر إلى إدارة المعرفة كمورد فإنها تختلف عن غيرها من الموارد فهي لا تنقص بالاستهلاك، ولا تستهلك بالتداول، بل على العكس فإن المعرفة تنمو وتتطور كلما زاد انتشارها بين الناس (المغربي، 2002: 186).

### ثانياً: تكنولوجيا المعرفة (Knowledge Technology):

تعتبر التكنولوجيا عاملاً هاماً في عملية توليد المعرفة، على الرغم من أن استخدام الحلول التكنولوجية في هذه الحالة ليس ظاهرة حديثة، إذ كان يتم استخدام تكنولوجيا الشبكات والانترنت، وذلك قبل التوصل إلى بعض الحلول التكنولوجية الحديثة مثل (Lotus Notes) الذي يعتبر الابتكار الأساسي الممكن لتوليد المعرفة واكتسابها اليوم.

ومن أجل إدارة المعرفة بفاعلية وكفاءة، فقد تم تصميم نظم خاصة بإدارة المعرفة، تهدف إلى جمع المعلومات، وتخزينها، واسترجاعها، ونقلها، وبحيث تعمل هذه الوظائف مع بعضها بشكل متكامل.

وهناك العديد من نظم إدارة المعرفة (KMS) منها (حجازي، 2005: 47):

1. **نظم الذكاء الصناعي:** وتشمل النظم الخبيرة، والشبكات العصبية، ونظم المنطق الغامض، والخوارزميات الجينية.
2. **تكنولوجيا الشبكات:** وتشمل الانترنت، والإنترنت، والإكسترانت، والوكيل الذكي.
3. **نظم المعلومات الإدارية الذكية المستندة على الويب.**
4. **نظم دعم الإدارة:** وتشمل برامج الدعم الجماعي (Group Ware)، ونظم إدارة الوثائق (DMS) ومستودعات البيانات، ونظم التنقيب عن البيانات، ونظم مساندة القرارات (DSS).

### ثالثاً: فريق المعرفة (Knowledge Team):

يمثل فريق المعرفة المرتكز الأساسي الذي يساعد على التقاط المعرفة وتوليدها ونشرها وتطبيقها في المنظمة، ويتكون من صانعي المعرفة ومديريها، وإدارة معرفة الزبائن، فصانعو المعرفة هم الباحثون والمصممون والكتاب ومحللو النظم والمبرمجون وغيرهم، وهم مسؤولون عن توليد المعرفة الجديدة وتطويرها وتضمينها مع المعرفة القائمة، أما مديرو المعرفة فهم مديرو المعرفة الظاهرة، وهم الموظفون الذين يقومون بعمليات توليد المعرفة وتصنيفها ونقلها، أما مديرو المعرفة الضمنية فهم الذين يركزون على العملية التي تسهل التفاعل بين صناع المعرفة والخبراء، وأما إدارة معرفة الزبائن فتتمثل في إدارة البناء

الخارجي للمنظمة، فهي إدارة تهدف إلى اكتساب المعرفة الموجودة عند المستخدمين وإدخالهم كشركاء في المعرفة، وتقاسمها معهم، وتحقيق الفائدة لهم وللمنظمة على حد سواء.

لقد أثرت إدارة المعرفة على أداء المنظمات بشكل كبير وواضح، فإدارة المعرفة لها آثار مباشرة أو غير مباشرة على أداء المنظمات، كما هو موضح في الشكل (2-2)، حيث يظهر هذا الأثر بعد فترة زمنية ومن خلال مجموعة الوقائع والأحداث (الطاهر، 2012: 128).

الآثار غير المباشرة	الآثار المباشرة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحقيق ودعم ولاء المستهلكين</li> <li>- الامتداد الاقتصادي</li> <li>- انخفاض تكلفة إنتاج المنتج</li> <li>والتوسع الاقتصادي</li> <li>- تحقيق مزايا تنافسية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عائدات وأرباح</li> <li>- وتكاليف المنظمة</li> </ul>

## الشكل (2-2)

أثر إدارة المعرفة على أداء المنظمات

المصدر: أسمهان ماجد الطاهر، (2012)، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر

والتوزيع، 129.

**المبحث الثاني**

**الأداء الوظيفي**

## 2-2-1 مقدمة:

حظي الأداء الوظيفي باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة، وقد أجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها، وبطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقاً وبأقل تكلفة ممكنة (جلال الدين، 2009: 70)، فالمنظمات تركز جهودها في سبيل الارتقاء المستمر بمستوى أدائها وأداء موظفيها، وتخصص كثيراً من ميزانياتها لإيجاد السبل الكفيلة بتحسين مستوى الأداء الوظيفي بها، فغاية كل منظمة هو الرفع من مستوى الأداء وتحقيق الأهداف المنشودة.

## 2-2-2 مفهوم وتعريف الأداء:

تطلق كلمة أداء على عدة عبارات منها ما يشير إلى التزام الموظف بواجبات وظيفته والمهام المسندة إليه من خلال قيامه بالمهام المتعلقة بوظيفته وتحمله للأعباء والمسؤوليات الوظيفية والتزامه بأخلاقيات وسلوكيات المنظمة التي يعمل بها.

ويرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء نذكر منها:

يعرف الأداء بأنه "قدرة الإدارة في تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة" (سليمان، 1990: 12).

ويعرف بأنه "الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال" (الماضي،

1996: 13).

و عرف أيضاً بأنه "تشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة" (المير، 1995: 207).

ويعرف أيضاً بأنه "محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه" (عكاشة، 2008: 33).

كما يشير الأداء إلى "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد" (حسن، 2000: 47).

كذلك يعرف الأداء بأنه "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة" (هلال، 1996: 11).

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن استخلاص أن الأداء هو "قدرة الفرد وإنجازه للمهام الموكلة إليه، ومستوى الجهد الذي تم بذله لإتمام ما هو مطلوب من واجبات ومسؤوليات، وذلك من خلال النتائج التي تم الوصول إليها.

## 2-2-3 أهمية الأداء الوظيفي:

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزاً، وترجع أهمية الأداء لارتباطه بدورة حياة المنظمة في مراحلها المختلفة وهي مرحلة الظهور، ومرحلة البقاء والاستمرارية، ومرحلة الاستقرار، ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز، ثم مرحلة الريادة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما يتوقف على مستويات الأداء بها (الشريف، 2004: 82).

## 2-2-4 عناصر الأداء الوظيفي:

هناك عدة عناصر للأداء وهي (السكران، 2004: 55):

1. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
2. **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
3. **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
4. **المثابرة والوثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة.

## 2-2-5 محددات الأداء:

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام، ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الفرد لمتطلبات وظيفته، ولهذا تتلخص محددات الأداء في (حسن، 2000: 210):

1. **الجهد المبذول من طرف الفرد:** يشير الجهد إلى الطاقة الجسدية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.
2. **القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة:** تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

3. مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته: ويعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري

توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه.

يمكن القول إن محددات الأداء هي مزيج من بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما

يتمتع به من مهارات ومعلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي

إليها.

## 6-2-2 خصائص الأداء الوظيفي:

هناك مجموعة من الخصائص التي يتسم بها الأداء الوظيفي وهي (جراتات،

2000:20):

1. الموضوعية: أي البعد عن التحيز والأهواء الشخصية.
2. الواقعية: أي أن يكون الفعل مطابقاً للواقع.
3. الصدق: ويعني أن يقيس الشيء المفترض قياسه.
4. الثبات: ويعني اتساق النتائج طالما أن الظروف واحدة.
5. الشمول: ويعني أن يتضمن القياس كافة الجوانب والنواحي المراد تقويمها.
6. الاقتصاد: ويعني أن لا يكون مكلفاً وأن يحتاج إلى قدر معقول من الإمكانيات المادية. مثل الأجهزة والمعدات بالإضافة إلى أن لا يتطلب تطبيقه مدة طويلة أو جهداً كبيراً.
7. إمكانية التطبيق: بمعنى سهولة وإمكانية تطبيقه وألا يكون من المستحيل تطبيقه.

## 7-2-2 العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

من أهم العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي ما يلي (حسن، 2000: 211):

أولاً: عوامل إدارية تنظيمية:

1. عدم توفر مناخ يساعد على العمل والإنتاجية في المؤسسة.

2. صراع بين الموظف ورئيسه وبين الموظف وزملائه.
3. عدم تحديد مهام الوظيفة تحديداً دقيقاً.
4. الإشراف السيئ.
5. النقص في التدريب.
6. عدم تحديد واجبات الموظف.
7. نقص في الموارد أو تأخر وصولها.

#### ثانياً: عوامل بيئية خارجية:

1. صراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع.
2. الأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل.
3. تشريعات حكومية.
4. الاضطراب السياسي.

#### ثالثاً: عوامل تتعلق بالموظف:

1. نقص في رغبته ودافعيته.
2. ضعف في شخصيته أو قصور في قدراته العقلية.
3. تغييب مستمر عن العمل.
4. مشكلات عائلية.

#### 2-2-8 تقييم الأداء:

يعتبر تقييم الأداء أحد الركائز المؤثرة على مجالات التطوير والتنمية لمختلف المستويات الخاضعة للتقييم (مستوى الفرد، مستوى المنشأة)، فتطوير الفرد وتنمية قدراته لن

يأتي إلا من خلال متابعة أدائه الفعلي، والتأكد من استمراريته في تنفيذ حجم الأعمال والواجبات والمهام المسندة إليه بشكل متطور ومتجدد (حسن، 1971: 324).

وعليه يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم" (ماهر، 2005: 284).

ويُعرف بأنه "دراسة لما يقدمه الفرد في المنظمة وتحليل لمختلف سلوكياته ونتائجها وذلك للحكم على مدى إمكانيته في التقدم والتطور الوظيفي داخل المنظمة التي يعمل بها" (جلال الدين، 2009: 80).

ويُعرف أيضاً بأنه "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله مسؤوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى" (عبد الباقي، 2002: 367).

كذلك يُعرف بأنه "قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم عليه وعلى قدرته واستعداده للتقدم" (سلطان، 2003: 294).

## 2-2-9 عناصر تقييم الأداء:

يرى السلمي أنه لا يمكن تحقيق الأداء الجيد إلا بتوافر عنصرين أساسيين هما (السلمي، 1977: 63):

أولاً: المقدرة على العمل:

وهي تلك الحصيلة من المعرفة التي يمكن اكتسابها أو تحقيقها بالتعليم والتدريب أو الخبرة العملية، إضافة إلى توافر الاستعداد الشخصي (سمات، مهارات شخصية)، فالخبرة العملية تصقل قدرات العاملين وتزيد من درابتهم لأبعاد وظيفتهم، كذلك الحال بالنسبة للتدريب

والذي يعد من السبل الهادفة إلى زيادة قدرات الموظف برفع كفاءته بما يؤثر إيجابياً على أدائه.

### ثانياً: الرغبة في العمل:

أي التحضر لأدائه ويمكن أن تتحدد الرغبة من خلال توفر عوامل متعددة منها ظروف العمل المادية والتمثلة في الإضاءة والتهوية، وظروف العمل التنظيمية حتى تكون دافعة للعمل والأداء الجيد، كذل الاهتمام بعلاقات العمل وتوظيفها نحو رفع الروح المعنوية، والتنسيق بين الأعمال المختلفة بما يحقق أهداف المنظمات والمؤسسات في مختلف المجالات.

### 2-2-10 فوائد تقييم الأداء:

هناك العديد من الفوائد التي يحققها تقييم الأداء منها (عباس، 2006: 87):

1. يساعد في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق.
2. يكشف عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى.
3. يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين من خلال المعلومات التي يتم الحصول عليها من تقييم الأداء.
4. يعتبر تقييم الأداء من الأساليب الأساسية التي تستخدم في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع البرامج اللازمة.

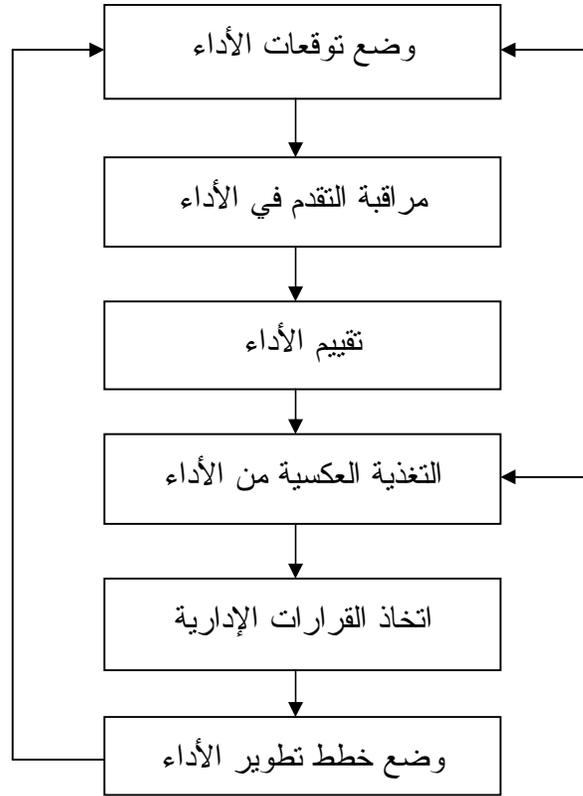
ويذكر (توفيق، 2004: 73) أن هناك العديد من الفوائد لتقييم الأداء منها:

1. اختيار الأفراد الصالحين للترقية.
2. تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم بناءً عليها الترقية وزيادة الأجور، وتوقيع الجزاءات.

3. تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم.
4. تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها.
5. تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.
6. معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.
7. المحافظة على مستوى عالٍ أو مستمر للكفاية الإنتاجية.
8. مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين.
9. تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والنقل والترقية وغيرها.

## 2-2-11 مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي:

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة، تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً، ومبنياً على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة، وبالتالي يمكن أن نتعرف على تلك المراحل من خلال الشكل (2-3) الذي يوضح عملية تقييم الأداء الوظيفي.



الشكل (3-2)

مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي

المصدر: الهيتي، خالد، (2003)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر، 206..

# الفصل الثالث

## الدراسة الميدانية

### 3-1 مقدمة:

يتناول الباحث في هذا الفصل إجراءات الدراسة الميدانية من حيث منهجية الدراسة المتبعة ومصادر الحصول على البيانات، ومجتمع الدراسة، وأداة الدراسة وكيفية تصميمها، واختيار مقياسها، وصدقها، وثباتها، وإجراءات توزيعها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة، وتحليل بيانات الدراسة إحصائياً، والتعرف على خصائص أفراد مجتمع الدراسة من حيث (النوع، العمر، مدة الخدمة في الوظيفة الحالية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي)، وكذلك الإجابة على أسئلة الدراسة.

### 3-2 منهجية الدراسة:

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف بأنه "طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة، ووضع النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها" (عبيدات وآخرون، 1999: 46).

### 3-3 مصادر الحصول على البيانات:

- المصادر الأولية: تم جمع البيانات الأولية من خلال استمارة الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، والتي صممت لهذا الغرض، ووزعت على مجتمع الدراسة.
- المصادر الثانوية: تمثلت في الكتب، والمقالات، والتقارير، والأبحاث، والدراسات السابقة، والدوريات، والرسائل الجامعية، وشبكة المعلومات العالمية "الإنترنت" ذات الصلة بالموضوع.

### 3-4 مجتمع الدراسة:

يُعد القطاع المصرفي أحد القطاعات المهمة كونه يمثل دعم الاستقرار المالي وخدمة الاقتصاد الليبي، الأمر الذي يتطلب منه البحث عن أساليب إدارية حديثة، وإلى مواكبة

التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم، ومن هذا المنطلق يحاول الباحث معرفة دور إدارة المعرفة في رفع مستوى أداء المصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات الوسطى بالمصارف التجارية العامة العاملة في مدينة "بنغازي" والبالغ عددهم (182) مفردة، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل للوصول إلى نتائج أكثر دقة، والجدول (3-1) يوضح إجمالي

مديري الإدارات الوسطى بالمصارف قيد الدراسة.

جدول (3-1)

مجتمع الدراسة(\*)

المصارف التجارية	عدد الفروع بمدينة بنغازي	عدد المدراء	نسبة كل فرع
مصرف الوحدة	13	76	41.8%
المصرف التجاري الوطني	4	22	12.1%
مصرف الجمهورية	10	56	30.8%
مصرف الصحاري	4	22	12.1%
مصرف شمال أفريقيا	1	6	3.2%
<b>الإجمالي</b>	<b>32</b>	<b>182</b>	<b>100%</b>

### 3-5 أداة الدراسة:

تم استخدام استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة وذلك لمزاياها العديدة، والتي من أهمها الوصول لأكثر عدد من المبحوثين في وقت قصير نسبياً.

(\*) تم تجميع هذه المعلومات من الهياكل التنظيمية بالمصارف قيد الدراسة.

وبعد الاطلاع على بعض الدراسات، والاستعانة باستمارة الاستبانة في دراسة (الشرفا، 2008)، وإجراء بعض التعديلات عليها، قام الباحث بتصميم وصياغة استمارة الاستبانة وتكونت من قسمين رئيسيين كما يلي:

- **القسم الأول:** وهو عبارة عن البيانات الشخصية والوظيفية (الديمغرافية) عن المبحوث.

- **القسم الثاني:** وهو عبارة عن محورين رئيسيين لمعرفة دور إدارة المعرفة في رفع مستوى أداء المصارف قيد الدراسة كما يلي:

- **المحور الأول:** ويمثل عناصر إدارة المعرفة (عمليات إدارة المعرفة، تكنولوجيا المعرفة، فريق المعرفة) وتكون من (28) فقرة من (1-28) وهي كالتالي:

- **عمليات إدارة المعرفة:**

- توليد المعرفة وتكونت من (6) فقرات من (1-6).

- خزن المعرفة وتكونت من (4) فقرات من (8-11).

- التشارك في المعرفة وتكونت من (5) فقرات من (12-16).

- تطبيق المعرفة وتكونت من (4) فقرات من (17-20).

- **تكنولوجيا المعرفة:**

- وتكونت من (4) فقرات من (21-24).

- **فريق المعرفة:**

- وتكون من (4) فقرات من (25-28).

- **المحور الثاني:** ويمثل الأداء وتكون من (7) فقرات من (29-35).

### 3-5-1 اختيار مقياس أداة الدراسة:

تم اختيار مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، والسبب في ذلك أنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء بسهولة فهمه وتوازن درجاته، وقد ترجمت الإجابات على النحو التالي:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
5	4	3	1

ولتحديد درجة الموافقة حددت ثلاثة مستويات وهي:

(مرتفعة، متوسطة، منخفضة)، بناء على المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

وبذلك تكون الدرجة المنخفضة من 1 إلى أقل من 2.33.

والدرجة المتوسطة من 2.33 إلى 3.66.

والدرجة المرتفعة من 3.67 إلى 5.

### 3-5-2 صدق أداة الدراسة:

يعرف الصدق بأنه "صدق الدرجات التجريبية بالنسبة للدرجات الحقيقية التي خلصت من شوائب أخطاء القياس، وبذلك تصبح الدرجات الحقيقية للمقياس هي الميزان الذي ينسب إليه صدق المقياس" (الغريب، 1977: 677).

تم الاستعانة بمجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين بقسم الإدارة، وقسم الإحصاء، مما ينعكس على دقة وموضوعية الأداة، وبلغ عدد المحكمين (5) محكمين أنظر (الملحق 1).

وتم أخذ جميع الآراء والمقترحات والتوصيات بعين الاعتبار، حتى تم التوصل إلى الصورة النهائية لأداة الدراسة كما في (الملحق 2).

### 3-5-3 ثبات أداة الدراسة:

ثبات أداة الدراسة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد مجتمع الدراسة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة (دويدار، 1995: 248).

وقام الباحث بتطبيق أداة الدراسة على عينة من مجتمع الدراسة مكونة من (20) فرداً.

وتحقق الباحث من ثبات أداة الدراسة من خلال طريقة معامل (الفكرونباخ)، فبلغت نسبته الكلية على فقرات الاستبانة (0.925)، وهي نسبة تشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، مقارنة بالقيمة المناسبة لـ ( $\alpha > 0.60$ ).

### 3-5-4 توزيع أداة الدراسة:

قام الباحث بتوزيع استمارة الاستبانة على مجتمع الدراسة بالكامل والمتمثل في مستوى الإدارة (الوسطى) في المصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي والبالغ عددهم (182) فرداً، ووفقاً لأسلوب المسح الشامل بلغ عدد الاستثمارات الموزعة (182) استمارة، وبنسبة توزيع (100%)، واستغرقت عملية توزيع الاستثمارات واستلامها قرابة شهر ونصف، وبعد

استلامها بلغ عدد الاستثمارات المستلمة (182) استثمارة، بنسبة استلام واسترجاع (100%)، وكانت كلها كاملة البيانات وصالحة للتليل الإحصائي.

### 3-6 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، تم تحليل بيانات هذه الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

1. الجداول التكرارية، والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة.
2. المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.
3. معامل ارتباط بيرسون.
4. معامل الفا كرونباخ للثبات.

### 3-7 خصائص أفراد مجتمع الدراسة:

يتم في هذا الجزء التعرف على الخصائص العامة لمجتمع الدراسة من حيث (النوع، العمر، مدة الخدمة في الوظيفة الحالية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي).

### 3-7-1 مجتمع الدراسة حسب النوع:

كما هو موضح في الجدول (3-2)، فإن مجتمع الدراسة قد توزع بين ذكور وإناث، حيث كانت النسبة المئوية للذكور (68.1%)، وهي نسبة مرتفعة، مقارنة بنسبة الإناث التي بلغت (31.9%).

وقد يرجع السبب في هيمنة الذكور على الإناث، التقاليد والعادات في المجتمع، وما يتمتع به الذكور من استقرار وحرية التنقل في إنجاز الأعمال، وتحمل الأعباء الوظيفية التي لا تستطيع المرأة تحملها في كثير من الأحيان.

### جدول (2-3)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب النوع

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكر	124	68.1%
	أنثى	58	31.9%
الإجمالي		182	100%

### 3-7-2 مجتمع الدراسة حسب العمر:

كما هو موضح بالجدول (3-3)، أن ما نسبته (24.7%) من أفراد مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم (من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة)، وهي تشكل أعلى نسبة من أعمار مجتمع الدراسة، تليها الفئة العمرية (من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (20.9%)، ثم تليها الفئة العمرية (من 45 سنة إلى أقل من 50 سنة) بنسبة (18.1%)، ثم تليها الفترة العمرية (من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة) بنسبة (15.4%)، ثم تليها الفئة العمرية (من 50 سنة إلى أقل من 55 سنة) بنسبة (7.7%)، تليها الفئة العمرية (من 55 سنة إلى أقل من 60 سنة) بنسبة (8.3%)، وتأتي في المرتبة الأخيرة الفئة العمرية (من 60 سنة فأكثر) بنسبة (4.9%).

وهذا يشير إلى أن ما نسبته (63.7%) من أفراد مجتمع الدراسة أعمارهم من 40 سنة فما فوق).

جدول (3-3)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر

المتغير	الفئة	العـدد	النسبة المئوية
العـمـر	من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة.	28	15.4%
	من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة.	38	20.9%
	من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة.	45	24.7%
	من 45 سنة إلى أقل من 50 سنة.	33	18.1%
	من 50 سنة إلى أقل من 55 سنة.	14	7.7%
	من 55 سنة إلى أقل من 60 سنة.	15	8.3%
	من 60 سنة فأكثر	9	4.9%
	الإجمالي	182	100%

### 3-7-3 مجتمع الدراسة حسب مدة الخدمة في الوظيفة الحالية:

يُلاحظ من خلال الجدول (3-4) أن الفئة التي كانت مدة خدمتها (من 15 سنة فما فوق) هي الفئة الغالبة على مجتمع الدراسة، حيث بلغت نسبتها (45.1%)، تليها فئة (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة) بنسبة (27.5%)، تليها فئة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (21.4%)، ثم تليها فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (6.0%).

وهذا يشير إلى أن ما نسبته (72.6%)، من أفراد مجتمع الدراسة مدة خدمتهم في الوظيفة الحالية من (10 سنوات فما فوق)، مما تؤهلهم إلى شغل تلك الوظائف القيادية.

### جدول (3-4)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب مدة الخدمة في الوظيفة الحالية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
مدة الخدمة في الوظيفة الحالية	أقل من 5 سنوات.	11	6.0%
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات.	39	21.4%
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة.	50	27.5%
	من 15 سنة فما فوق.	82	45.1%
الإجمالي		182	100%

### 3-7-4 مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي:

يُلاحظ من خلال الجدول (3-5)، أن نسبة حملة الشهادة الجامعية أو ما يعادلها من أفراد مجتمع الدراسة كانت مرتفعة، حيث بلغت النسبة (63.2%)، تليها فئة الشهادة الثانوية أو ما يعادلها بنسبة (20.9%)، تليها فئة ما فوق الجامعية بنسبة (13.2%)، تليها فئة أقل من الثانوية بنسبة (2.7%)، بشكل عام فإن معظم أفراد مجتمع الدراسة هم من حملة الشهادة الجامعية وفوق الجامعية بنسبة (76.4%)، ما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة قد أجابوا على فقرات الاستبانة بشكل علمي لأنهم مؤهلون علمياً.

### جدول (3-5)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	أقل من الثانوية	5	2.7%
	شهادة ثانوية أو ما يعادلها	38	20.9%
	شهادة جامعية أو ما يعادلها	115	63.2%
	ما فوق الجامعية	24	13.2%
الإجمالي		182	100%

### 3-7-5 مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

يُلاحظ من خلال الجدول (3-6)، أن أكبر نسبة من أفراد مجتمع الدراسة هم من فئة رئيس قسم بنسبة (47.8%)، ثم فئة نائب مدير بنسبة (36.3%)، ثم فئة مدير إدارة بنسبة (15.9%).

### جدول (3-6)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	مدير إدارة	29	15.9%
	نائب مدير	66	36.3%
	رئيس قسم	87	47.8%
الإجمالي		182	100%

### 3-8 الإجابة على أسئلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي وهو:

(ما دور إدارة المعرفة في رفع مستوى أداء المصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي؟).

ولكي تتم الإجابة على هذا السؤال يجب الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية، تحقيقاً للهدف الأول من أهداف الدراسة، والذي ينص على "التعرف على مدى تطبيق إدارة المعرفة في المصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي"، وهي كالاتي:

### 3-8-1 إجابة السؤال الفرعي الأول:

والذي ينص على (ما مدى تطبيق توليد المعرفة في المصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي؟).

للإجابة على ذلك تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب النسبي لل فقرات من حيث الأهمية التي تقيس مدى تطبيق توليد المعرفة في المصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي، وكذلك المتوسط الحسابي العام، والانحراف المعياري العام لهذه الفقرات.

من خلال النتائج التي يعرضها الجدول (3-7)، يُلاحظ أن المتوسط الحسابي العامل تطبيق توليد المعرفة في المصارف قيد الدراسة بلغ (3.42)، وبانحراف معياري عام (0.73)، وهو يشير إلى درجة متوسطة مقارنة بمقياس الدراسة، بمعنى أن توليد المعرفة في المصارف قيد الدراسة يتم بدرجة متوسطة، أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (2.98-3.75)، فكانت أعلى قيمة وسط حسابي (3.75) للفقرة "يقوم المصرف بالاستعانة بالخبرات الخارجية في مجالات المعرفة للاستفادة منها في تدريب العاملين"، وبانحراف معياري (0.94)، وجاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، وهذا يعني أن المصارف قيد الدراسة تقوم بتوليد المعرفة وتستعين بالخبرات الأجنبية في ذلك، وكانت أقل قيمة وسط حسابي (2.98) للفقرة "يعمل المصرف على دعم الأفكار الإبداعية للعاملين"، وبانحراف معياري (1.16)، وجاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية، مما يشير إلى أن المصارف قيد الدراسة لا تقوم بدعم الأفكار الإبداعية للعاملين، بشكل عام تطبيق توليد المعرفة في المصارف قيد الدراسة جاء بدرجة متوسطة.



													والمتجددة من مصادرها الخارجية.	
3	0.97	3.44	%2.7	5	%14.3	26	%30.8	56	%40.7	74	%11.5	21	يعمل المصرف على تحديث المعرفة المتوافرة لدية باستمرار.	
4	0.97	3.40	%1.6	3	%20.3	37	%24.7	45	%43.5	79	%9.9	18	تترك الإدارة جيداً احتياجات المصرف للمعرفة في الجوانب التي تتعلق بأعماله.	
6	1.16	2.98	%8.8	16	%30.2	55	%26.4	48	%23.1	42	%11.5	21	يعمل المصرف على دعم الأفكار الإبداعية للعاملين.	
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام													0.73	3.42

### 3-8-2 إجابة السؤال الفرعي الثاني:

والذي ينص على (ما مدى تطبيق خزن المعرفة في المصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي؟).

للإجابة على ذلك تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب النسبي للفقرات من حيث الأهمية التي تقيس مدى تطبيق خزن المعرفة في المصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي، وكذلك المتوسط الحسابي العام، والانحراف المعياري العام لهذه الفقرات.

من خلال النتائج التي يعرضها الجدول (3-8)، يُلاحظ أن المتوسط الحسابي العامل تطبيق خزن المعرفة في المصارف قيد الدراسة بلغ (3.43)، وانحراف معياري عام (0.82)، وهو يشير إلى درجة متوسطة مقارنة بمقياس الدراسة، بمعنى أن خزن المعرفة في المصارف قيد الدراسة يتم بدرجة متوسطة، أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (3.24-3.65)، فكانت أعلى قيمة وسط حسابي (3.65) للفقرة " يستخدم



												الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة.	
4	1.05	3.24	%3.8	7	%23.1	42	%29.7	54	%31.9	58	%11.5	21	يتم توثيق المشكلات وطرق حلها للإفادة منها لاحقاً.
	0.82	3.43	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام										

### 3-8-3 إجابة السؤال الفرعي الثالث:

والذي ينص على (ما مدى تطبيق التشارك في المعرفة في المصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي؟).

للإجابة على ذلك تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب النسبي للفقرات من حيث الأهمية التي تقيس مدى تطبيق التشارك في المعرفة في المصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي، وكذلك المتوسط الحسابي العام، والانحراف المعياري العام لهذه الفقرات.

من خلال النتائج التي يعرضها الجدول (3-9)، يُلاحظ أن المتوسط الحسابي العامل تطبيق التشارك في المعرفة في المصارف قيد الدراسة بلغ (3.26)، وبانحراف معياري عام (0.80)، وهو يشير إلى درجة متوسطة مقارنة بمقياس الدراسة، بمعنى أن التشارك في المعرفة في المصارف قيد الدراسة يتم بدرجة متوسطة، أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت

قيم المتوسطات الحسابية بين (2.96-3.64)، فكانت أعلى قيمة وسط حسابي (3.64) للفقرة "لدى المصرف تسهيلات تكنولوجية خاصة للتشارك في المعرفة مثل؛ (شبكة الاتصال الداخلي، البريد الإلكتروني، مواقع التواصل)"، وبانحراف معياري (1.07)، وجاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، وهذا يعني أن المصارف قيد الدراسة تعمل على توفير تسهيلات تكنولوجية لتساهم في التشارك في المعرفة، وكانت أقل قيمة وسط حسابي (2.96) للفقرة " يعمل المصرف على توفير قاعدة معرفية شاملة وكافية ومتاحة لجميع العاملين"، وبانحراف معياري (1.14)، وجاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية، مما يشير إلى أن المصارف قيد الدراسة لا تعمل على توفير قاعدة معرفية شاملة وكافية ومتاحة لجميع العاملين، بشكل عام تطبيق التشارك في المعرفة في المصارف قيد الدراسة جاء بدرجة متوسطة.

### جدول (3-9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول تطبيق التشارك في المعرفة في المصارف قيد الدراسة

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات										الفئة	ت		
			لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة				النسبة	النسبة
			النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد				
4	1.22	3.07	%12.6	23	%22.5	41	%19.8	36	%35.2	64	%9.9	18	توجد مجلة أو نشرة دورية للمصرف.	1		
3	1.14	3.25	%7.7	14	%20.9	38	%20.9	38	%39.5	72	%11.0	20	يحرص المصرف على عقد ورش العمل لتسهم في نقل المعرفة.	2		

1	1.07	3.64	%4.4	8	%13.2	24	%14.8	27	%48.9	89	%18.7	34	لدى المصرف تسهيلات تكنولوجية خاصة للتشارك في المعرفة مثل؛ (شبكة الاتصال الداخلي، البريد الإلكتروني، مواقع التواصل).	3
5	1.14	2.96	%9.3	17	%28.0	51	%31.4	57	%20.3	37	%11.0	20	يعمل المصرف على توفير قاعدة معرفية شاملة وكافية ومتاحة لجميع العاملين.	4
2	0.98	3.39	%2.2	4	%17.6	32	%30.8	56	%37.9	69	%11.5	21	تسود بين العاملين في المصرف ثقافة التشارك في المعرفة.	5
<b>0.80</b>		<b>3.26</b>	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام											

### 3-8-4 إجابة السؤال الفرعي الرابع:

والذي ينص على (ما مدى تطبيق المعرفة في المصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي؟).

للإجابة على ذلك تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب النسبي للفقرات من حيث الأهمية التي تقيس مدى تطبيق المعرفة في المصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي، وكذلك المتوسط الحسابي العام، والانحراف المعياري العام لهذه الفقرات.

من خلال النتائج التي يعرضها الجدول (3-10)، يُلاحظ أن المتوسط الحسابي العامل تطبيق المعرفة في المصارف قيد الدراسة بلغ (3.03)، وبانحراف معياري عام (0.79)، وهو يشير إلى درجة متوسطة مقارنة بمقياس الدراسة، بمعنى أن تطبيق المعرفة في المصارف قيد

الدراسة يتم بدرجة متوسطة، أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (2.77-3.42)، فكانت أعلى قيمة وسط حسابي (3.42) للفقرة "يمتلك المصرف خبراء معرفة مؤهلون"، وبانحراف معياري (0.97)، وجاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، وهذا يعني أن المصارف قيد الدراسة تمتلك خبراء معرفة مؤهلين لإدارة المعرفة، وكانت أقل قيمة وسط حسابي (2.77) للفقرة "يضمن المصرف للعاملين الحرية الكافية في تطبيق معرفتهم"، وبانحراف معياري (0.98)، وجاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية، مما يشير إلى أن المصارف قيد الدراسة لا تضمن للعاملين الحرية في تطبيق وممارسة معرفتهم، بشكل عام تطبيق المعرفة في المصارف قيد الدراسة جاء بدرجة متوسطة.

### جدول (3-10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول تطبيق المعرفة في المصارف قيد الدراسة

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات										الفقرة	ت
			لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة			
			النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
2	1.16	3.00	%10.4	19	%27.5	50	%21.4	39	%33.0	60	%7.7	14	توجد إدارة أو قسم أو وحدة للمعرفة في المصرف.	1
1	0.97	3.42	%1.6	3	%17.0	31	%31.3	57	%37.5	68	%12.6	23	يمتلك المصرف خبراء معرفة مؤهلين.	2

4	0.98	2.77	%7.7	14	%34.6	63	%34.1	62	%19.8	36	%3.8	7	يضم المصرف للعاملين الحرية الكافية في تطبيق معرفتهم.	3
3	1.02	2.92	%7.7	14	%27.5	50	%36.3	66	%22.5	41	%6.0	11	يعمل المصرف على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة.	4
0.79		3.03		المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام										

### 3-8-5 إجابة السؤال الفرعي الخامس:

والذي ينص على (ما مدى تطبيق تكنولوجيا المعرفة في المصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي؟).

للإجابة على ذلك تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب النسبي لل فقرات من حيث الأهمية التي تقيس مدى تطبيق تكنولوجيا المعرفة في المصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي، وكذلك المتوسط الحسابي العام، والانحراف المعياري العام لهذه الفقرات.

من خلال النتائج التي يعرضها الجدول (3-11)، يُلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لتطبيق تكنولوجيا المعرفة في المصارف قيد الدراسة بلغ (3.35)، وبانحراف معياري عام (0.75)، وهو يشير إلى درجة متوسطة مقارنة بمقياس الدراسة، بمعنى أن تطبيق تكنولوجيا المعرفة في المصارف قيد الدراسة يتم بدرجة متوسطة، أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (2.80-3.87)، فكانت أعلى قيمة وسط حسابي (3.87) للفقرة " ترتبط إدارات المصرف بشبكة اتصال ( إنترنت )"، وبانحراف معياري (0.92)، وجاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، وهذا يعني أن المصارف قيد الدراسة لديها شبكة اتصال ( إنترنت ) تربط إدارات المصرف مع بعضها، وكانت أقل قيمة وسط حسابي (2.80) للفقرة " يوفر المصرف مكتبة إلكترونية تحتوي على قواعد المعرفة والمعلومات"، وبانحراف معياري (1.06)، وجاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية، مما يشير إلى أن المصارف قيد الدراسة لا توفر مكتبة إلكترونية تحتوي على قواعد المعرفة والمعلومات، بشكل عام تطبيق تكنولوجيا المعرفة في المصارف قيد الدراسة جاء بدرجة متوسطة.

### جدول (3-11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول تطبيق تكنولوجيا المعرفة في المصارف قيد الدراسة

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات										الفقرات	
			لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة			
			النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
2	0.88	3.70	%2.2	4	%8.8	16	%18.7	34	%57.7	105	%12.6	23	1	لدى المصرف نظم معلومات معتمدة على الحاسب تتضمن الأنشطة والعمليات الإدارية جميعها.
													2	لدى المصرف القدرة على

3	1.23	3.03	%15.9	29	%17.6	32	%21.4	39	%37.4	68	%7.7	14	التخلي عن الأعمال الورقية والتحول إلى النظام الإلكتروني.
4	1.06	2.80	%11.5	21	%29.7	54	%30.3	55	%24.7	45	%3.8	7	يوفر المصرف مكتبة إلكترونية تحتوي على قواعد المعرفة والمعلومات.
1	0.92	3.87	%2.2	4	%7.7	14	%12.6	23	%55.5	101	%22.0	40	ترتبط إدارات المصرف بشبكة اتصال (إنترنت).
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام													
	0.75	3.35											

### 3-8-6 إجابة السؤال الفرعي السادس:

والذي ينص على (ما مدى تطبيق فريق المعرفة في المصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي؟).

للإجابة على ذلك تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب النسبي لل فقرات من حيث الأهمية التي تقيس مدى تطبيق فريق المعرفة في المصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي، وكذلك المتوسط الحسابي العام، والانحراف المعياري العام لهذه الفقرات.

من خلال النتائج التي يعرضها الجدول (3-12)، يُلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لتطبيق فريق المعرفة في المصارف قيد الدراسة بلغ (3.01)، وبانحراف معياري عام (0.80)، وهو يشير إلى درجة متوسطة مقارنة بمقياس الدراسة، بمعنى أن تطبيق فريق المعرفة في المصارف قيد الدراسة يتم بدرجة متوسطة، أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (2.77-3.14)، فكانت أعلى قيمة وسط حسابي (3.14) للفقرة " لدى المصرف فريق لإدارة المعرفة مسؤول عن تحديد الأساليب والتقنيات، وتحديث وتطبيق المعرفة المتجددة"، وبانحراف معياري (1.09)، وجاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، وهذا يعني أن المصارف قيد الدراسة تهتم بوجود مستشارين للمعرفة، وكانت أقل قيمة وسط حسابي (2.77) للفقرة " يتمتع صانعو المعرفة في المصرف بالحرية والاستقلال في العمل"، وبانحراف معياري (0.91)، وجاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية، مما يشير إلى أن صانعو المعرفة في المصارف قيد الدراسة لا يتمتعون بالحرية والاستقلال في عملهم، بشكل عام تطبيق فريق المعرفة في المصارف قيد الدراسة جاء بدرجة متوسطة.

### جدول (3-12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات										الفقرات	ت
			لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة			
			النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		

1	1.09	3.14	%6.6	12	%23.1	42	%30.2	55	%30.2	55	%9.9	18	لدى المصرف فريق لإدارة المعرفة مسؤول عن تحديد الأساليب والتقنيات، وتحديث وتطبيق المعرفة المتجددة.
2	0.93	3.09	%6.1	11	%18.1	33	%39.0	71	%34.1	62	%2.7	5	هناك من يعمل على إنشاء قاعدة المعرفة والإشراف عليها.
4	0.91	2.77	%7.1	13	%31.9	58	%40.1	73	%18.7	34	%2.2	4	يتمتع صانعو المعرفة في المصرف بالحريّة والاستقلال في العمل.
3	0.99	3.03	%5.5	10	%26.4	48	%33.5	61	%29.1	53	%5.5	10	يساهم المصرف في تكوين فرق عمل للاستفادة من مخزون المعرفة الذي يمتلكه المصرف.
	0.80	3.01	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام										

### حول تطبيق فريق المعرفة في المصارف قيد الدراسة

#### 3-8-7 إجابة السؤال الفرعي السابع:

والذي ينص على (ما هو مستوى أداء المصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي من وجهة نظر المستهدفين بالدراسة؟).

للإجابة على ذلك تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب النسبي للفقرات من حيث الأهمية التي تقيس مستوى أداء المصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي، وكذلك المتوسط الحسابي العام، والانحراف المعياري العام لهذه الفقرات.

من خلال النتائج التي يعرضها الجدول (3-13)، يُلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لمستوى أداء المصارف قيد الدراسة بلغ (3.64)، وبانحراف معياري عام (0.68)، وهو يشير إلى درجة متوسطة مقارنة بمقياس الدراسة، أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (3.39-3.82)، فكانت أعلى قيمة وسط حسابي (3.82) للفقرة "تساعد إدارة المعرفة على تسهيل إجراءات العمل بالمصرف"، وبانحراف معياري (0.88)، وجاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، وكانت أقل قيمة وسط حسابي (3.39) للفقرة "أرى بأن إدارة المعرفة تسهم في زيادة دقة الأعمال المنجزة"، وبانحراف معياري (0.89)، وجاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية، بشكل عام مستوى أداء المصارف قيد الدراسة جاء بدرجة متوسطة.

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					
			أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	



تحقيقاً للهدف الثاني من أهداف الدراسة، والذي ينص على "التعرف على دور إدارة المعرفة في رفع مستوى أداء المصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي؟"، تم استخدام ما يلي:

أولاً: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب النسبي لعناصر هذا المفهوم (عمليات إدارة المعرفة، وتكنولوجيا المعرفة، وفريق المعرفة)، وكذلك المتوسط الحسابي العام، والانحراف المعياري لهذه العناصر.

ثانياً: تم حساب معامل الارتباط بين إدارة المعرفة ومستوى الأداء، وذلك باستخدام معامل الارتباط بيرسون.

وتم عرض النتائج على النحو التالي:

أولاً: يُلاحظ من خلال الجدول (3-14)، أن المتوسط الحسابي العام لتطبيق إدارة المعرفة في المصارف قيد الدراسة بلغ (3.15)، وانحراف معياري عام (0.62)، وهو يشير إلى درجة متوسطة مقارنة بمقياس الدراسة، أما على مستوى العناصر (عمليات إدارة المعرفة، وتكنولوجيا المعرفة، وفريق المعرفة)، فقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (3.01-3.43)، فكانت أعلى قيمة وسط حسابي (3.43)، لعملية (خزن المعرفة)، وانحراف معياري (0.82)، وجاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، وكانت أقل قيمة وسط حسابي (3.01)، لعملية (فريق المعرفة)، وانحراف معياري (0.80)، وجاء في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية، ما يعني أن تطبيق إدارة المعرفة في المصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي جاء بدرجة متوسطة.

جدول (3-14)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لعناصر إدارة المعرفة (عمليات إدارة المعرفة، وتكنولوجيا المعرفة، وفريق المعرفة) في المصارف قيد الدراسة.

ت	العناصر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	توليد المعرفة	3.42	0.73	2
2	خزن المعرفة	3.43	0.82	1
3	التشارك في المعرفة	3.26	0.80	4
4	تطبيق المعرفة	3.03	0.79	5
5	تكنولوجيا المعرفة	3.35	0.75	3
6	فريق المعرفة	3.01	0.80	6
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	3.15	0.62	

ثانياً: لمعرفة دور ادارة المعرفة في رفع مستوى الأداء، تم حساب معامل الارتباط بين هذين المتغيرين، وذلك باستخدام معامل الارتباط بيرسون.

حيث يُلاحظ من خلال الجدول (3-15)، وجود ارتباط طردي متوسط بين إدارة المعرفة ومستوى الأداء.

### جدول (3-15)

نتائج معامل الارتباط بين إدارة المعرفة ومستوى الأداء.

مستوى الأداء		عناصر إدارة المعرفة	ت
الأهمية النسبية	معامل الارتباط		
3	0.484	توليد المعرفة	1
1	0.560	خزن المعرفة	2
2	0.497	التشارك في المعرفة	3
6	0.421	تطبيق المعرفة	4
4	0.464	تكنولوجيا المعرفة	5
5	0.432	فريق المعرفة	6
	<b>0.577</b>	<b>إدارة المعرفة بشكل عام</b>	

## الفصل الرابع النتائج والتوصيات

#### 4-1 مقدمة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في رفع مستوى أداء المصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي، واعتماداً على الإطار النظري للدراسة، وتجميع وتحليل البيانات ومتغيرات الدراسة، واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، تم استخلاص مجموعة من النتائج، وبناءً عليها تم تقديم التوصيات.

#### 4-2 نتائج الدراسة:

من خلال الإطار النظري والدراسة الميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية:

- 1- أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق توليد المعرفة في المصارف قيد الدراسة جاء بدرجة متوسطة، حيث أثبتت النتائج أن هناك درجة من الاهتمام على تحديث المعرفة المتوافرة، كما أن هناك درجة من الاهتمام بالرصد المنتظم للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها الخارجية، إلا أنه لا يوجد اهتمام بدعم الأفكار الإبداعية للعاملين.
- 2- بينت نتائج الدراسة أن تطبيق خزن المعرفة في المصارف قيد الدراسة جاء بدرجة متوسطة، حيث تعتمد المصارف في خزن المعرفة الظاهرة على وسائل تخزين حديثة، كما أن هناك درجة من الاهتمام والحفاظ على العاملين الجيدين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة، ما يعني أن المصارف تهتم بالقدر الكافي بخزن المعرفة الضمنية.
- 3- أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق التشارك في المعرفة في المصارف قيد الدراسة جاء بدرجة متوسطة، إذ تحرص المصارف على عقد ورش العمل، وتعمل على

توفير تسهيلات تكنولوجية خاصة للتشارك في المعرفة مثل ( شبكة الاتصال الداخلي، البريد الإلكتروني، مواقع التواصل )، إلا أنه لا يوجد قدر كافي من الاهتمام بتوفير قاعدة معرفية شاملة وكافية ومتاحة لجميع العاملين.

4- أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق المعرفة في المصارف قيد الدراسة جاء بدرجة متوسطة، إذ لا توجد إدارة أوقسم خاص لإدارة المعرفة، إلا أنه يتم تطبيق المعرفة داخل المصارف من خلال أفراد مؤهلين، ولكن المصارف لا تعمل على إزالة العوائق أمام تطبيقهم للمعرفة، ولا تضمن لهم الحرية الكافية في تطبيق معرفتهم.

5- أوضحت نتائج الدراسة أن تطبيق تكنولوجيا المعرفة في المصارف قيد الدراسة جاء بدرجة متوسطة، حيث تعتمد المصارف في عملها بدرجة كبيرة على نظم معلومات معتمدة على الحاسب، كما ترتبط الإدارات بشبكة اتصال (انترنت)، كما أن هناك رغبة في التحول من نظام الأعمال الورقية إلى النظام الإلكتروني، إلا أنه لا تتوفر مكتبة إلكترونية تحتوي على قواعد المعرفة والمعلومات.

6- بينت نتائج الدراسة أن تطبيق فريق المعرفة في المصارف قيد الدراسة جاء بدرجة متوسطة، حيث لا يوجد فريق لإدارة المعرفة في المصارف مسؤول عن تحديد الأساليب والتقنيات، وتحديث وتطبيق المعرفة المتجددة، إلا أن هناك اهتماماً بوجود مستشارين للمعرفة، على الرغم من أنهم لا يتمتعون بالحرية والاستقلال في العمل، كما لا تساهم المصارف في تكوين فرق عمل للاستفادة من مخزون المعرفة.

7- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى أداء المصارف قيد الدراسة جاء بدرجة متوسطة، ويرجع السبب في القصور المتمثل في إعداد وتأهيل العناصر البشرية، كذلك القصور في فهم مديري الإدارات لمفهوم المعرفة، وكيفية إدارتها، والذي عكس

بدوره تدني في دقة الأعمال المنجزة، وقصور في إدراك وفهم أبعاد العمل على النحو الأفضل.

8- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك ارتباطاً طردياً متوسطاً بين إدارة المعرفة ومستوى الأداء، ما يعني أنه كلما زاد استخدام عناصر إدارة المعرفة أدى ذلك إلى تحسين في مستوى الأداء.

#### 4-3 توصيات الدراسة:

1. ضرورة الاهتمام بالعنصر الأكثر حيوية في نجاح إدارة المعرفة، وهو العنصر البشري، الأمر الذي يتطلب اهتمام المصارف وحرصها على استقطاب وتعيين ذوي الكفاءات والمؤهلات العالية واستمرار تطويرها وتنميتها، وتشجيع العاملين على اكتساب المعرفة من المصادر الداخلية والخارجية.
2. ضرورة العمل على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة وذلك من خلال تبادل المعرفة بين العاملين بوسائل متعددة، والعمل على تمكين العاملين من الاستفادة من التجارب والخبرات المتراكمة لدى المصارف، وضرورة أن تتبنى المصارف عقد دورات تدريبية من أجل تنمية قدرات العاملين وتطوير مهاراتهم ومعارفهم.
3. ضرورة إنشاء وحدة أو قسم متخصص بإدارة المعرفة يعمل على تطبيق عناصر إدارة المعرفة في المصارف، والعمل على امتلاك خبراء معرفة مؤهلين، وإعطاء العاملين الحرية الكافية في تطبيق معرفتهم، والعمل أيضاً على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة.

4. السعي إلى تطوير وسائل الاتصال الإلكترونية وتطوير برامج الإنترنت كوسيلة لاكتساب المعرفة وتبادلها، والعمل على توفير مكتبة إلكترونية تحتوي على قواعد المعرفة والمعلومات.

5. ضرورة العمل على إنشاء فريق لإدارة المعرفة مسؤول عن تحديد الأساليب والتقنيات، وتحديث وتطبيق المعرفة المتجددة، وإعطاء القدر الكافي لصانعي المعرفة في المصارف بالحرية والاستقلال في العمل، والمساهمة في تكوين فرق عمل للاستفادة من مخزون المعرفة الذي تمتلكه المصارف.

6. حث إدارات المصارف على بذل جهود مكثفة لدعم الجهود الرامية إلى تعزيز دور إدارة المعرفة في المصارف، والعمل على وضع استراتيجية مناسبة لإدارة المعرفة في إطار الاستراتيجية العامة للمصارف، ومتابعة تنفيذها وتقييمها، لضمان المنافسة، والرفع من مستوى الأداء.

## قائمة المراجع

## أولاً: المراجع العربية:

### أ. الكتب:

1. السلمي، علي، (1977)، الإدارة العامة، الطبعة الثانية، القاهرة: مكتبة غريب.
2. الغريب، رمزية، (1977)، التقويم والقياس النفسي والتربوي، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية للنشر.
3. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (2002)، نظم المعلومات الإدارية، جامعة المنصورة، المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع.
4. الهيتي، خالد، (2003)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر.
5. الصاوي، ياسر، (2007)، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع.
6. الشيمي، أشرف عبد الرحمن، (2007)، الموارد البشرية في عصر المعرفة، الطبعة الأولى، القاهرة: مؤسسة اقرأ للنشر والتوزيع والترجمة.
7. السكارنه، بلال خلف، (2010)، دراسات إدارية معاصرة، الطبعة الثانية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
8. الطاهر، أسهمان ماجد، (2012)، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
9. بول جامبل، جون بلاكويل، (2003)، إدارة المعرفة، ترجمة: قسم الترجمة بدار الفاروق، الطبعة الثانية، القاهرة: دار الفاروق للترجمة والنشر والتوزيع.

10. برس، يورك، (2005)، إدارة المعرفة، ترجمة: قسم الترجمة بالدار المصرية، الطبعة الأولى، القاهرة: الدار المصرية العالمية للترجمة والنشر - لونجمان.
11. توفيق، عبد الرحمن، (2004)، مبادئ تقييم الأداء، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
12. حسن، عبد الفتاح، (1971)، التفويض في القانون الإداري وعلم الإدارة العامة، القاهرة: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.
13. حسن، راوية، (2000)، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر.
14. حجازي، هيثم علي، (2005)، إدارة المعرفة: مدخل نظري، الطبعة الأولى، عمان: الأهلية للنشر والتوزيع.
15. دويدار، عبد الفتاح، (1995)، أسس علم النفس التجريبي، بيروت: دار النهضة العربية.
16. رفاعي، ممدوح عبد العزيز، (2009)، إدارة المعرفة، الطبعة الثالثة، القاهرة: منشورات جامعة عين شمس.
17. سليمان، حنفي محمود، (1990)، السلوك التنظيمي والأداء، القاهرة: دار الجامعات المصرية للنشر والتوزيع.
18. سلطان، محمد سعيد، (2003)، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة.
19. عبد الباقي، صلاح، (2002)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.

20. عامر قنديلجي، علاء الدين الجنابي، (2005)، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
21. عباس، سهيلة، (2006)، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر.
22. عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، غسان العمري، (2009)، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
23. عليان، ربحي مصطفى، (2012)، اقتصاد المعرفة، الطبعة الأولى، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
24. محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين، (1999)، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، الطبعة الثانية، عمان: دار وائل للنشر.
25. ماهر، أحمد، (2005)، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
26. مطر، عبد اللطيف محمود، (2007)، إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
27. نجم، نجم عبود، (2005)، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، عمان، دار الوراق للنشر.
28. هلال، محمد، (1996)، مهارات إدارة الأداء، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
- ب. الدوريات:**

1. المير، عبد الرحيم بن علي، "العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية"، مجلة الإدارة العامة، الرياض، المجلد (35)، العدد (2)، 1995، ص ص (189-218).

2. المجالي، أمال ياسين، "مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، عمان، المجلد(36)، العدد(1)، 2009، ص ص(140-165).
3. المعاني، أيمن عودة، "اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمان، المجلد(5)، العدد(3)، 2009، ص ص (371-399).
4. الكبيسي، عامر بن خضير، "إدارة المعرفة وتطوير المنظمات: الطموحات والتحديات"، مجلة الإدارة العامة، الرياض، المجلد(49)، العدد(4)، 2009، ص ص (561-597).
5. باسردة، توفيق سريع، "تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره في الأداء"، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، دمشق: العدد(1)، 2008، ص ص (173-197).
6. رشاد الساعد، حسين حريم، "علاقة إدارة المعرفة وتقنيات المعلومات والميزة التنافسية في المنظمة: بحث ميداني على قطاع الصناعات"، المجلة الأردنية، عمان، المجلد(8)، العدد(1)، 2004، ص ص (78-97).
7. كراسنة، عبدالفتاح وسمية الخليلي، "مكونات إدارة المعرفة: دراسة تحليلية في وزارة التربية والتعليم الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد(5)، العدد(3)، 2009، ص ص(293-325).
8. نجم، نجم عبود، "عرض نقدي لكتاب: ما بعد إدارة المعرفة"، مجلة الإدارة العامة، الرياض، المجلد(44)، العدد(3)، 2004، ص ص (709-723).

## ج. الرسائل العلمية:

1. الماضي، مساعد، "معوقات الاتصال الإداري وانعكاساتها على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، 1996.
2. العتيبي، ياسر "إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2006.
3. السكران، ناصر، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، السعودية، 2004.
4. الشرفا، سلوى محمد، "دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
5. الجنيدى، فادي جعفر، "تقنيات الاتصال الإداري ودورها في تطوير الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، 2010.
6. جلال الدين، بوعطيط، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر، 2009.
7. دروزة، سوزان، "العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2008.
8. طاشكندی، زكية، "إدارة المعرفة: أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بمكة المكرمة وجدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2007.

9. عكاشة، أحمد سعد، "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، 2008.

10. على، حسين، "اتجاهات المديرين نحو تطبيق مفهوم إدارة المعرفة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بنغازي، 2012.

#### د. بحوث وتقارير:

1. الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2002، اليمن، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2002.

2. أبو فارة، يوسف أحمد، "العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء"، المؤتمر العلمي الرابع، إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة، عمان، 2004.

3. الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، " نحو إقامة مجتمع المعرفة"، تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2009، الكويت: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2009.

4. جرادات، أسامة، "التدريب الموجه بالأداء"، ورقة عمل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000.

5. خالد شكشك، عبد السلام الحاسي، "التقرير العام لسنة 2013"، ديوان المحاسبة الليبي، هيئة الرقابة الإدارية، ليبيا، 2013.

6. زكريا الدوري، بشري العزاوي، "إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي"، المؤتمر العلمي الرابع، إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة، عمان، 2004.

7. عبد الستار، يوسف، "إدارة المعرفة من أجل البقاء والنمو"، المؤتمر العلمي الرابع، إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة، عمان، 2004.

8. عليالزعي، إبراهيم خريس، "إدارة المعرفة ودورها في الإبداع التنظيمي في الشركات الأردنية"، **بحث مقدم للملتقى الدولي، جامعة الزرقاء، عمان، 2010.**
9. غالب الرفاعي، سعد ياسين، "دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع: إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، عمان، 2004.

#### ه.مواقع الكترونية:

1. الشريف، طلال، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في إمارة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004، متاح على:  
[http\www.forum.mn66.com](http://www.forum.mn66.com) (تاريخ الدخول: 2013\6\2).
2. العتيبي، ياسر بن عبد الله، "إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، مكة المكرمة، 2006، متاح على:  
[http\www.alnoor.com](http://www.alnoor.com) (تاريخ الدخول: 2013\5\16).
3. طاشكندي، زكية، "إدارة المعرفة: أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بمكة المكرمة وجدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2007، متاح على:  
[http\www.samy soft. Net](http://www.samy soft. Net) (تاريخ الدخول: 2013\5\24).

#### 4.ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Bair.J. (1999),"Knowledge Management is about Cooperation and Context", Gartner Advisory Services Research Note.
2. Kreitner, Robert, (2005), **Foundations of Management: basics and best practices**, Boston New York, Houghton miffincompany.
3. Leontiades. J.C. (2001),**Managing the Global Enterprise**, (Harlow, England, Prentice Hall.
4. Michael J. Marquardt., (2002), Building**the Learning Organization: Mastering the5 Elements For Corporate Learning**, U.S.A, Davis – Black Publishing Company.
5. Sivan. Y.Y. (2001), **nine Keys to AcKnowledgeInfraStructureProposed Analytic Framework for Organizational**, research, Harvard University.
6. Wiig, Karl M.**Knowledge Management Foundations: Thinking About Thinking \ How People and Organizations Create, Represent and Use Knowledge**, U.S.A., Schema Press- 1993.
7. Yuan,Feng,Wen,"An Effectiveness Measurement Model For Knowledge Management", Knowledge-Based Systems 22, 2009, PP 363 – 367.

## قائمة الملاحق

## الملحق (1)

### قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة

ت	الاسم	الكلية	القسم
1	أ.د عبد الجليل المنصوري	الاقتصاد	الإدارة
2	أ.د الصديق بوسنينة	الاقتصاد	الإدارة
3	د. صبري جبران الكرغلي	الاقتصاد	التسويق
4	د. عبد الغفار المنفي	العلوم	الإحصاء
5	أ. المهدي بوشعالة	الاقتصاد	الإدارة

## الملحق (2) استمارة الاستبانة

الأخ الكريم ....

الأخت الكريمة....

بعد التحية،

يتشرف الباحث بأن يضع بين أيديكم استبانة بعنوان " دور إدارة المعرفة في رفع مستوى أداء المصارف التجارية العاملة العاملة في مدينة بنغازي " وذلك لغرض استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة.

أمل التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة وذلك بوضع علامة (✓) في المكان المناسب لكل فقرة، مع العلم أن مساهمتك في تعبئة الاستبانة بدقة وموضوعية سيكون لها الأثر الكبير في الحصول على نتائج إيجابية، وأن البيانات التي ستدلون بها ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الباحث

**أولاً: بيانات عامة:**

ضع علامة (✓) في المكان المناسب في كل مما يلي:

(1) النوع:

(2) العمر:

من 30- إلى أقل من 35 سنة.  من 35- إلى أقل من 40 سنة.

4- إلى أقل من 45 سنة.  من 5- إلى أقل من 50 سنة.

من 50- إلى أقل من 55 سنة.  من 55- إلى أقل من 60 سنة.

من 60 سنة فأكثر.

(3) مدة الخدمة في الوظيفة الحالية:

5 سنوات.  من 5 سنوات إلى 10 سنوات.

سنوات إلى أقل من 15 سنة.  سنة فما فوق.

(4) المستوى التعليمي:

ثانوية عامة فأقل.

دبلوم عالي.

الجامعية (بكالوريوس - ليسانس).

الجامعية (ماجستير - دكتوراه).

(5) المسمى الوظيفي:

مارة.  نائب مدير.  رئيس قسم.

ثانياً: ضع علامة (✓) في المكان الذي تعتقد أنه مناسب لرأيك.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
توليد المعرفة					
					1 يتوفر لدى العاملين في المصرف معرفة بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه.
					2 يقوم المصرف بالاستعانة بالخبرات الخارجية في مجالات المعرفة للاستفادة منها في تدريب العاملين.
					3 يقوم المصرف بالرصد المنتظم للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها الخارجية.
					4 يعمل المصرف على تحديث المعرفة المتوافرة لديه باستمرار.
					5 تدرك الإدارة جيداً احتياجات المصرف للمعرفة في الجوانب التي تتعلق بأعماله.
					6 يعمل المصرف على دعم الأفكار الإبداعية للعاملين.
خزن المعرفة					
					8 يستخدم المصرف مجموعة من وسائل التخزين المتطورة لحفظ المعرفة الظاهرة.
					9 يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي يقوم بها الفنيون والخبراء وحفظها في قواعد المعرفة كأنظمة خبيرة.
					10 يسعى المصرف إلى المحافظة على العاملين الجيدين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة.
					11 يتم توثيق المشكلات وطرق حلها للإفادة منها لاحقاً.
التشارك في المعرفة					
					12 توجد مجلة أو نشرة دورية للمصرف.
					13 يحرص المصرف على عقد ورش العمل لتسهم في نقل المعرفة.
					14 لدى المصرف تسهيلات تكنولوجية خاصة للتشارك في المعرفة مثل؛ (شبكة الاتصال الداخلي، البريد الإلكتروني، مواقع التواصل).

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة	
					يعمل المصرف على توفير قاعدة معرفية شاملة وكافية ومتاحة لجميع العاملين.	15
					تسود بين العاملين في المصرف ثقافة التشارك في المعرفة.	16
تطبيق المعرفة						
					توجد إدارة أو قسم أو وحدة للمعرفة في المصرف.	17
					يمتلك المصرف خبراء معرفة مؤهلون.	18
					يضمن المصرف للعاملين الحرية الكافية في تطبيق معرفتهم.	19
					يعمل المصرف على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة.	20
تكنولوجيا المعرفة						
					لدى المصرف نظم معلومات معتمدة على الحاسب تتضمن الأنشطة والعمليات الإدارية جميعها.	21
					لدى المصرف القدرة على التخلي عن الأعمال الورقية والتحول إلى النظام الإلكتروني.	22
					يوفر المصرف مكتبة إلكترونية تحتوي على قواعد المعرفة والمعلومات.	23
					ترتبط إدارات المصرف بشبكة اتصال (إنترنت).	24
فريق المعرفة						
					لدى المصرف فريق لإدارة المعرفة مسؤول عن تحديد الأساليب والتقنيات، وتحديث وتطبيق المعرفة المتجددة.	25
					هناك من يعمل على إنشاء قاعدة المعرفة والإشراف عليها.	26
					يتمتع صانعو المعرفة في المصرف بالحرية والاستقلال في العمل.	27
					يساهم المصرف في تكوين فرق عمل للاستفادة من مخزون المعرفة الذي يمتلكه المصرف.	28
الأداء						
					من أهم فوائد تطبيق مفهوم إدارة المعرفة توفير بدائل	29

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
					وأساليب جديدة تساعد في حل مشكلات العمل بالمصرف.
					30 تساعد إدارة المعرفة على إدراك وفهم أبعاد العمل على نحو أفضل.
					31 تساعد إدارة المعرفة على زيادة قدرة الإدارة في اتخاذ القرار.
					32 أرى بأن إدارة المعرفة تسهم في زيادة دقة الأعمال المنجزة.
					33 تساعد إدارة المعرفة على تقليل الأخطاء والمشكلات في أداء العمل.
					34 إن تقدم وتطور المصرف يعتمد على نحو أساسي على تطبيق مفهوم إدارة المعرفة.
					35 تساعد إدارة المعرفة على تسهيل إجراءات العمل بالمصرف.

شاكرين حسن تعاونكم

**University of Benghazi**  
**Faculty of Economics**  
**Management Department** □



□  
□

**THE ROLE OF KNOWLEDGE-MANAGEMENT IN  
IMPROVING ORGANIZATION PERFORMANCE**

**"Empirical Study on Public Commercial Banks Operating  
in the City of Benghazi"**

**Prepared by**  
**Abdulghani N. Afteita**

**Supervisor:**  
**Dr. Abdulgader N. El Badri** □

A thesis Submitted in partial fulfillment of the requirements for the  
degree of Master of Management Department in Faculty of Economic -  
University of Benghazi

**2013**

## **Abstract**

The implementation of knowledge-management in organizations is the most important and effective modern administrative method, which means the optimal use of knowledge implicit and explicit, in order to increase the level of performance as a competitive advantage to enable organizations to survive and stay in the business world.

This study aimed to recognize the extent of the implementation of knowledge-management in the commercial banks operating in the city of Benghazi, and also to identify the role of knowledge management in improving the performance of public commercial banks which are operating in the city of Benghazi.

Descriptive method was applied, besides the study data were collected using a questionnaire where the total was 182, which was distributed among middle-level departments' managers of the targeted banks.

The study came out with set of results where the most significant result is that there is a degree of attention on updating existing knowledge. Also, it was found that there is a degree of attention to regular monitoring of the available and renewable knowledge from outside sources.

The study showed that there is no attentiveness in supporting the creative ideas of the employees, as there are no departments or a special unit for knowledge-management. However the implementation of knowledge management is being practiced within the banks through qualified personnel, and the results showed that there is a proportional correlation between knowledge management and the level of performance, which means that the

greater use of knowledge-management's factors that led to the improvement in the level of the performance.

The study came-out with series of recommendations where the most important one was to pay more attention to the human resource, as well as the need to establish a unit or department specialized in knowledge-management that will work on the implementation of the knowledge-management in banks, and give enough authority to the employees in implementing their knowledge, and also work on removing the obstacles which prevent the implementation of knowledge-management, as well as work on an appropriate strategy for knowledge-management in the context of the overall strategy for banks. Also, to do a follow-up and evaluation of knowledge-management implementation, in order to ensure a business competition, and improve the performance.



جامعة بنغازي  
كلية الاقتصاد  
قسم الادارة

دور إدارة المعرفة في رفع مستوى أداء

المنظمات

دراسة ميدانية على المصارف التجارية العامة العاملة في مدينة

بنغازي

إعداد: عبد الغني ناجي عوض أفتيته

إشراف: د. عبد القادر البدري

رسالة مقدمة لغرض استكمال متطلبات الحصول على درجة التخصّص



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا ﴾



صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمِ

(البقرة: الآية ٢٦٩)



## مقدمة:

تعد المعرفة من الموضوعات  
القديمة المتجددة التي تعبر عن  
الأفكار الكامنة في الدماغ  
البشري، وتتصف إدارة المعرفة  
بأنها من الموضوعات الحديثة  
نسبياً، وخصوصاً في جانبها

التطبيقي.



## مشكلة الدراسة:

من خلال مراجعة الدراسات ، ومن خلال  
الزيارة الميدانية للمصارف قيد الدراسة،  
وبالاطلاع على تقرير ديوان المحاسبة،  
تبين وجود تدني في مستوى أداء  
المصارف قيد الدراسة، عالية فإن مشكلة  
الدراسة يمكن حصرها في السؤال الرئيسي  
التالي: ما دور إدارة المعرفة في رفع  
مستوى أداء المصارف التجارية العامة

العاملة في مدينة بنغازي؟



## أهداف الدراسة:

- التعرف على مدى تطبيق إدارة المعرفة في المصارف قيد الدراسة.
- التعرف على دور إدارة المعرفة في رفع مستوى أداء المصارف قيد

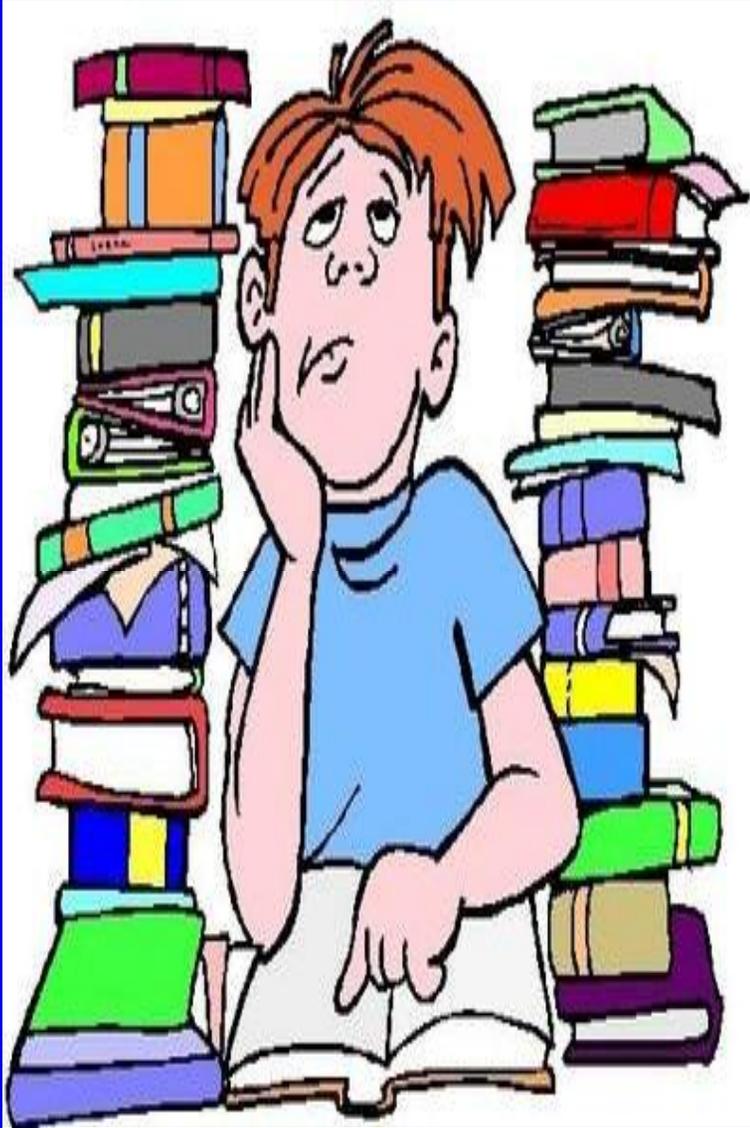
الدراسة.

- تقديم التوصيات بناءً على نتائج

الدراسة.



## أهمية الدراسة:



- تسهم الدراسة في معرفة أوجه القصور إن وجدت التي تعاني منها المصارف.
- تناولها موضوع إدارة المعرفة والأداء.
- إن القطاع المصرفي يعتبر أحد الركائز الأساسية في النشاط الاقتصادي الليبي.
- محاولة تقديم مفهوم إدارة المعرفة بما يتفق والفكر الإداري الحديث.

- تبرز أهمية الدراسة أيضاً كونها إحدى

الدراسات القليلة التي تناولت موضوع إدارة المعرفة.

## منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يقوم بوصف الظاهرة قيد الدراسة.

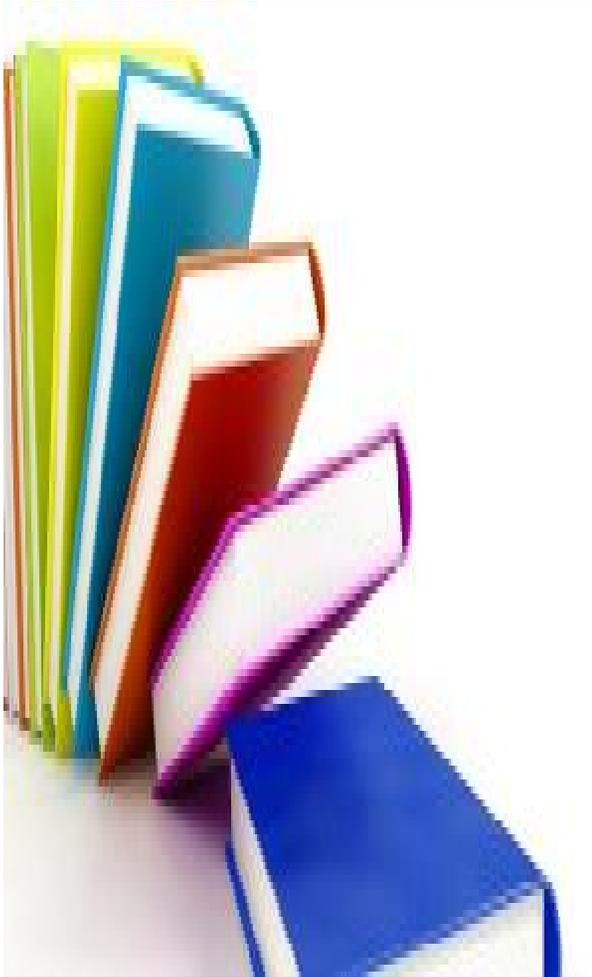
### - الجانب النظري:

( الكتب، والمقالات، والتقارير، والأبحاث، والدراسات السابقة، والدوريات، والرسائل الجامعية، وشبكة المعلومات العالمية).

### - الجانب الميداني:

من خلال استخدام استمارة استبانة تستهدف

مجتمع الدراسة.



## مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات الوسطى بالمصارف التجارية العامة العاملة في مدينة "بنغازي" والبالغ عددهم (182)، وقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل لضمان نتائج أقرب للواقع وأكثر قابلية للتعميم.



## حدود الدراسة:

حدود الموضوع: دور إدارة المعرفة

رفع مستوى أداء المصارف قيد الدراسة.

حدود زمنية: تم جمع بيانات

الدراسة خلال فصل الصيف

حدود مكانية: مدينة الرياض

وذلك

للمحدودية الإمكانيات الزمنية

المتوفرة لدى الباحث.



## نتائج الدراسة:



توصلت هذه الدراسة إلى م  
من النتائج أهمها أن هن  
من الاهتمام على تحديث ال  
المتوافرة، كما أن هناك در  
الاهتمام بالرصد المنتظم ل  
المتاحة والمتجددة من م

الخارجية.

كما توصلت الدراسة  
إلى أنه لا يوجد اهتمام بدعم  
الأفكار الإبداعية للعاملين، كما أنه لا توجد إدارة أو قسم خاص  
لإدارة المعرفة، إلا أنه يتم تطبيق المعرفة داخل المصارف من  
خلال أفراد مؤهلون، كما أظهرت النتائج أن هناك ارتباط  
طردى متوسط بين إدارة المعرفة ومستوى الأداء، ما يعني أنه  
كلما زاد استخدام عناصر إدارة المعرفة أدى ذلك إلى تحسين  
في مستوى الأداء.

## توصيات الدراسة:

أوصت هذه الدراسة بمجموعة من



التوصيات أهمها ضرورة  
بالعناصر البشري، و

إنشاء وحدة أو قسم متخصص

المعرفة يعمل على تطوير

إدارة المعرفة في المصارف

العماليين الحرية الكافية

معرفة لهم.



كما أوصت الدراسة أيضاً بضرورة العمل على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة، والعمل على وضع استراتيجيات مناسبة لإدارة المعرفة في إطار الاستراتيجية العامة للمصارف، ومتابعة تنفيذها وتقييمها، لضمان المنافسة، والرفع من مستوى الأداء.



