



الأكاديمية الليبية – مصراتة  
مدرسة العلوم الإدارية  
شعبة الإدارة والتنظيم

## دور إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي

دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة

رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية

إعداد

حنان أبوبكر مليطان

إشراف

د. علي جاب الله مفتاح

الفصل الدراسي ربيع 2016 م

## قرار لجنة المناقشة للطالبة

حنان ابوبكر احمد مليطان

للحصول على درجة الإجازة العالية ( الماجستير ) في قسم (العلوم الإدارية)

قامت اللجنة المشكلة بقرار السيد/ رئيس الأكاديمية الليبية / فرع مصراتة رقم (330) الصادر بتاريخ 2016/10/30م بمناقشة الرسالة المقدمة من الطالبة/ حنان ابوبكر احمد مليطان لنيل درجة الإجازة العالية (الماجستير) في قسم (العلوم الإدارية) (شعبة الإدارة والتنظيم) وعنوانها:

### ( دور إدارة المعرفة في تعزيز الاداء التنظيمي )

وبعد مناقشة الرسالة علنياً على تمام الساعة (12:00 ظهراً) يوم الخميس الموافق 2016/12/15م بقاعة المناقشات بالأكاديمية وتقويم مستوى الرسالة العلمي والمنهج الذي اتبعته الطالبة في بحثها قررت اللجنة ما يلي: قبول الرسالة ومنح الطالبة : حنان ابوبكر احمد مليطان درجة الإجازة العالية (الماجستير) في قسم (العلوم الإدارية).

التوقيع	الصفة	اعضاء اللجنة المناقشة
	مشرفاً ومقرراً	السيد/ د. علي جاب الله مفتاح
	عضواً	السيد/ د. عبد السلام محمد المايل
	عضواً	السيد/ د. الطيب محمد القبي

\*\*\*\*\*

يعتمده

د. ابوالقاسم يوسف بازينة

عميد مدرسة (العلوم الإدارية والتمانية) بالأكاديمية



التوقيع:

التاريخ:

د. نبيل محمد الجعيفي

رئيس قسم (العلوم الإدارية) بالأكاديمية



التوقيع:

التاريخ:

د. محمد المهدي اشتيوي

رئيس الأكاديمية الليبية / فرع مصراتة

التوقيع:

التاريخ:



## إقرار الأمانة العلمية

أنا الطالبة حنان ابويكر أحمد مليطان المسجلة بالأكاديمية الليبية / فرع مصراته بقسم الإدارة والتنظيم تحت رقم قيد (31317015) أقر بأنني ألتزمت بكل إخلاص بالأمانة العلمية المتعارف عليها لإنجاز رسالتي المعنونة بـ(دور إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي) لنيل الدرجة العلمية (الماجستير) وأنني لم أقم بالنقل أو الترجمة من أية أبحاث أو كتب أو وسائل علمية تم نشرها داخل ليبيا أو خارجها إلا بالطريقة القانونية وبتابع الأساليب العلمية في عملية النقل أو الترجمة وإسناد الأعمال لأصحابها, كما أنني أقر بعدم قيامي بنسخ هذا البحث من غيري وتكراره عنواناً أو مضموناً.

وعلى ذلك فإنني أتحمل كامل المسؤولية القانونية المترتبة على مخاقتي لذلك إن حدثت هذه المخالفة حالياً أو مستقبلاً بما في ذلك سحب الدرجة العلمية الممنوحة لي.

## والله على ما أقول شهيد

..... : الاسم

..... : التوقيع

/ / : التاريخ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿أَمْنَ﴾ هُوَ قَانَتْ أَنَاءَ اللَّيْلِ سَاجِدًا وَقَائِمًا يَحْذَرُ الْآخِرَةَ وَيَرْجُوا

رَحْمَةَ رَبِّهِ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا

يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ ﴿﴾

بِسْمِ اللَّهِ  
الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْعَظِيمِ

سورة الزمر، الآية 9

## إهداء

إلى نجوم سمائي الملائكة التي طالما اهتديت لها في ظلمة دروبي ،  
وأناشرت الطريق وأوصلتني إلى هذه الدرجة العلمية " أبي - أمي "  
مرحبما الله وأسكنهما فسيح جناته...

إلى روح أخي الذي حبه تجري في عروقي " سالم " رحمه الله .....

إلى إخوتي وأخواتي حفظهم الله ...

إليهم جميعاً أهدى ثمرة جهدي المتواضع

الباحثة

## الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين،  
سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد:

أقدم بمرسالة الشكر الأولى لله عز وجل الذي لولا عنايته ولطفه  
وتوفيقه لما كان لهذا الدراسة أن تكتمل فحمداً له وشكراً كثيراً.

أما مرسالة الشكر الثانية فهي لكل أساذ وكل صديق وكل عزيز  
وكل زميل أمدني بعلمٍ أو دعمني بكلمة.

الباحثة

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الآية
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د - و	قائمة المحتويات
ز - ح	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
ي	المستخلص باللغة العربية
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
2-1	1.1 مقدمة
3 - 2	2.1 مشكلة الدراسة
4	3.1 أهداف الدراسة
5 - 4	4.1 فرضيات الدراسة
6 - 5	5.1 نموذج الدراسة
7 - 6	6.1 أهمية الدراسة
7	7.1 حدود الدراسة
7	8.1 منهجية الدراسة
7	1.8.1 منهج الدراسة

7	2.8.1 مجتمع وعينة الدراسة
8 - 7	3.8.1 جمع البيانات
9 - 8	4.8.1 الاختبارات الإحصائية
9	9.1 التعريفات الإجرائية
20 - 9	10.1 الدراسات السابقة

## الفصل الثاني: إدارة المعرفة

22	1.2 مقدمة
24 - 22	2.2 مفهوم المعرفة
26 - 24	1.2.2 خصائص المعرفة
28 - 26	2.2.2 مصادر المعرفة وأنواعها
31 - 28	3.2 إدارة المعرفة
32 - 31	1.3.2 أهمية إدارة المعرفة
33 - 32	2.3.2 متطلبات إدارة المعرفة
39 - 33	3.3.2 عمليات إدارة المعرفة
41 - 39	4.3.2 إستراتيجيات إدارة المعرفة
41	4.2 ملخص الفصل

## الفصل الثالث: الأداء التنظيمي

43	1.3 مقدمة
44 - 43	2.3 مفهوم الأداء التنظيمي
45 - 44	1.2.3 عناصر الأداء التنظيمي

46 - 45	2.2.3 أهمية الأداء التنظيمي
50 - 46	3.2.3 العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي
52 - 51	3.3 مقاييس الأداء
53 - 52	1.3.3 مؤشرات قياس أداء المنظمة
54 - 53	2.3.3 خطوات قياس الأداء التنظيمي
55 - 54	3.3.3 أنواع مقاييس الأداء التنظيمي
56	4.3.3 أهداف قياس الأداء
56	4.3 أبعاد الأداء التنظيمي
61 - 57	5.3 دور إدارة المعرفة في استمرار المنظمات
62	6.3 دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي
62	7.3 ملخص الفصل
<b>الفصل الرابع: الدراسة العملية</b>	
64	1.4 مقدمة
66 - 64	2.4 مجتمع وعينة الدراسة
69 - 66	1.2.4 نبذة عن مجتمع وعينة الدراسة
70 - 69	2.2.4 جمع البيانات
71 - 70	1.2.2.4 بناء الاستبيان
76 - 71	2.2.2.4 صدق الاتساق الداخلي
77 - 76	3.2.2.4 الثبات
77	3.4 أدوات التحليل الإحصائي

78	4.4 نتائج اختبار الفروض
78	1.4.4 الإحصاء الوصفي
81 – 78	1.1.4.4 خصائص عينة الدراسة ووصف متغيراتها
88 – 81	2.1.4.4 وصف متغيرات الدراسة
89	2.4.4 اختبار كولمجروف – سمونوف
89	3.4.4 اختبار الفرضيات
99 – 90	1.3.4.4 اختبار الفرضية الرئيسية
100 – 99	5.4 ملخص الفصل
الفصل الخامس: المناقشة وخاتمة الدراسة	
102	1.5 مقدمة
102	2.5 أهداف الدراسة
102	3.5 فرضيات الدراسة
103 – 102	4.5 ملخص النتائج
107 – 103	5.5 تفسير النتائج
107	6.5 خاتمة الدراسة
107	1.6.5 التحديات
108	2.6.5 التوصيات
109	7.5 دراسات مستقبلية
117-110	المراجع
	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	الموضوع
5	1.1 محاور بعض الدراسات
66- 65	1.4 توزيع عينة الدراسة وحركة الاستبيان
71	2.4 مقياس الإجابة على الفقرات
71	3.4 تركيبة استمارة الاستبيان
72	4.4 معاملات الارتباط بين فقرات مفهوم وأهمية إدارة المعرفة والدرجة الكلية للمقياس
73	5.4 معاملات الارتباط بين فقرات متطلبات إدارة المعرفة والدرجة الكلية للمقياس
74	6.4 معاملات الارتباط بين فقرات عمليات إدارة المعرفة والدرجة الكلية للمقياس
75	7.4 معاملات الارتباط بين فقرات الأداء التنظيمي والدرجة الكلية للمقياس
76	8.4 الثبات بالاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة
77	9.4 الاتجاه السائد
78	10.4 المسميات الوظيفية لإفراد العينة
79	11.4 المؤهلات العلمية لأفراد العينة
80	12.4 فئات سنوات الخبرة لدى أفراد العينة
82	13.4 التكرارات والنسب والوسط المرجح لاستجابة أفراد العينة لفقرات محور مفهوم وأهمية إدارة المعرفة
84 - 83	14.4 التكرارات والنسب والوسط المرجح لاستجابة أفراد العينة لفقرات محور متطلبات إدارة المعرفة
86	15.4 التكرارات والنسب والوسط المرجح لاستجابة أفراد العينة لفقرات محور عمليات

رقم الصفحة	الموضوع
	إدارة المعرفة
88 - 77	16.4 التكرارات والنسب والوسط المرجح لاستجابة أفراد العينة لفقرات الأداء التنظيمي
89	17.4 اختبار كولمجروف- سمونون لمعرفة التوزيع الذي تخضع له بيانات الدراسة
90	18.4 معامل الارتباط بيرسون بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي
91	19.4 نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية
92	20.4 نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار أثر إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي
93	21.4 نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى
94	22.4 نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار أثر إدراك أهمية ومفهوم إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي
95	23.4 نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية
96	24.4 نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار أثر متطلبات إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي
97	25.4 نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة
98	26.4 نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع
6	1.1 نموذج البحث
23	1.2 هرم المعرفة
28	2.2 نموذج خلق المعرفة
34	3.2 عمليات إدارة المعرفة
54	1.3 خطوات قياس الأداء التنظيمي
57	1.3 أثر إدارة المعرفة على المنظمة
59	2.3 إدارة المعرفة وإبداع المنظمات
65	1.4 الهيكل التنظيمي للمصارف
78	2.4 العرض البياني حسب المسمى الوظيفي
79	3.4 العرض البياني حسب المؤهل العلمي
80	4.4 العرض البياني حسب سنوات الخبرة

## المستخلص

تتمحور مشكلة الدراسة في انخفاض مستوى الأداء بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة، وحيث توجد عدة عوامل تؤثر تأثيراً مباشراً في الأداء التنظيمي وهي (إدارة المعرفة، المناخ التنظيمي، الدوافع، الرضا الوظيفي، نقص نظام الحوافز)، وفي هذه الدراسة تم دراسة دور إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير مكونات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي بالمصارف التجارية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي والتحليل باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Sciences (spss)، وللوصول إلى البيانات اللازمة تم تصميم استبيان؛ وتألف مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة، حيث كان إجمالي المجتمع (128) قيادياً، ولقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل، حيث تم تغطية جميع أفراد المجتمع، وذلك بتوزيع (123) استبيان، وخضت (90) استمارة إلى التحليل الإحصائي وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها ما يلي: وجود علاقة طردية وحجم العلاقة (0.67%) بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، كما أظهرت وجود علاقة طردية بين مكونات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، ووجود انخفاض في مستوى الأداء التنظيمي بالمصارف التجارية بمدينة مصراتة، وبناءً عليها فقد تم صياغة مجموعة من التوصيات تتمثل في ضرورة الاهتمام بإدارة المعرفة وتفعيل دورها في أداء المصارف، وزيادة الاهتمام بتوفير متطلبات إدارة المعرفة الأساسية اللازمة لتطبيق هذه الإدارة الحديثة، والعمل على الاستفادة من التطور التكنولوجي في أنظمة المعلومات والاتصالات الحديثة والعمل على استغلالها بشكل فعال وتدريب الموظفين عليها.

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

## 1.1: مقدمة:

يعتبر الأداء إنعكاس لإستخدام المنظمة للموارد البشرية والمادية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها باعتباره القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين بالمنظمة، وذلك في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، مع الأخذ في الإعتبار رضا الزبائن والحصول على حصه سوقية تستطيع المنظمة من خلالها توفير عائد مناسب، الأمر الذي يجعل الأداء التنظيمي يمثل النتائج التي تعكس مستوى وقدرة المنظمة في استغلال كافة مواردها المتاحة لتحقيق الأهداف المرغوبة. ويتأثر الأداء التنظيمي للمنظمات بالعديد من العوامل التي منها إدارة المعرفة، التي تمثل بدورها المزيج بين الخبرات والمعلومات والعوامل البشرية وغير البشرية التي تتكون من خلال المصادر الداخلية والخارجية.

لقد أهتمت المنظمات بالمعرفة وإدارتها ووضحت من الجوانب ذات الأهمية بالعديد من المنظمات بمختلف الدول، باعتبارها تمثل العمليات التي تساعد على الحصول على المعرفة بالمنظمة واختيارها وتنظيمها واستخدامها والإستفادة منها في اتخاذ القرارات وحل المشاكل والتخطيط الإستراتيجي.

تختلف طبيعة عمل المنظمات والأنشطة التي تزاولها فمنها الصناعية والتجارية والخدمية، وتعتبر المصارف من المنظمات الخدمية التي تقوم بتقديم خدمات للزبائن وتسعى في الغالب لتحقيق الأرباح، كما أنها تقوم بدور هام بالإقتصاد حيث تلعب دوراً رئيسياً في دعمه وتطويره في مختلف الدول. وفي البيئة الليبية توجد العديد من المصارف التجارية العاملة بالبيئة الليبية منها يتبع القطاع العام والبعض الآخر يتبع القطاع الخاص، ولكي تستطيع هذه المصارف تحقيق أهدافها يتطلب الأمر اتباع طرق جديدة وحديثة ومواكبة التطور والتكنولوجيا، ومنها الإهتمام بإدارة المعرفة التي تزيد من قدرة المصارف على تحقيق أهدافها بفاعلية، حيث أكدت دراسة (داسي، 2012) أن إدارة

المعرفة تلعب دوراً مهماً في الإرتقاء بمستوي أداء المصارف التجارية وتزيد من قدرتها التنافسية وأجريت هذه الدراسة في بيئة مختلفة عن البيئة الليبية الأمر الذي يفتح المجال أمام الربط بين إدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء التنظيمي بالمصارف التجارية الليبية.

## 2.1: مشكلة الدراسة:

للمعرفة دور هام في الارتقاء بمستوي الخدمات المقدمة للزبائن، وتوفير المعلومات والخدمات المميزة (Rasool, 2006)، وأشار (singh et al, 2006) أن الاهتمام بإدارة المعرفة من قبل المنظمة يزيد من قدرتها على توليد المعرفة وخصنها وتصنيفها والمشاركة فيها، مما يزيد من قدرتها على التسويق والدعم اللوجستي وتطوير الموارد البشرية، وأشار كل من (ماضي، 2011؛ المدلل، 2012) على وجود علاقة مباشرة بين إدارة المعرفة ومكوناتها والأداء التنظيمي، وهذه العلاقة قد تتأثر باختلاف البيئات التي تتم بها الدراسة، كما أنها تتأثر هذه العلاقة بنوع نشاط المنظمة، فالنسبة للبيئة الليبية التي تعمل بها العديد من المنظمات التي منها المصارف التجارية، التي تعتبر من المنظمات ذات الأهمية كقطاع خدمي، ولكنها تعاني من انخفاض في مستوى الأداء التنظيمي في شقيه الأداء الخدمي (الخدمات المقدمة للزبون) والأداء المالي (الأرباح المحققة)، ولقد تم إجراء دراسة استطلاعية تناولت الأداء الخدمي، حيث تم إجراء دراسة استطلاعية بتاريخ (29- 5- 2015)، حيث تم توزيع استبيان مغلق مكون من (3) أسئلة، على عدد (40) زبون من زبائن المصارف بمدينة مصراتة (مصرف الجمهورية - الوحدة - شمال إفريقيا - الصحاري- التجاري- التجارة والتنمية، ولقد أبدا فيها الزبائن عدم الرضا على الخدمات المقدمة من قبل المصارف، أما بالنسبة للأداء المالي فالتقارير المالية الختامية تبين وجود انخفاض في مستوى الأرباح لبعض المصارف، حيث أوضحت التقارير المالية الختامية لمصرف الصحاري خلال الفترة من (2013) إلى (2014) أن قيمة الأرباح في نهاية سنة (2013) كانت بقيمة 2,571,370.865

وانخفضت قيمتها في نهاية سنة (2014) حتى وصلت إلى **1,176,589.163** أي أنخفاضها بنسبة **(54.2%)**، أما بالنسبة لمصرف شمال إفريقيا توضح التقارير المالية عن سنة (2012) أن الأرباح بلغت **1,765,953.720** وانخفضت خلال السنة اللاحقة (2013) إلى أن وصلت **1,099,688.092** أي انخفضت بنسبة **(37.7%)** (انظر الملحق رقم 1)، كما أن هناك بعض المصارف التي رفضت إعطاء تقاريرها المالية نتيجة تحقيقها خسائر كما افاد مديري هذه الفروع مثل (مصرف الوحدة، شمال افريقيا).

إن انخفاض مستوى الأداء التنظيمي بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة قد يرجع إلى العديد من الاسباب التي منها (إدارة المعرفة، بيئة العمل، نقص نظام الحوافز، المناخ التنظيمي، الرضا الوظيفي، الدوافع)، ولكن بهذه الدراسة سيتم دراسة دور إدارة المعرفة في التأثير على إنخفاض مستوى الأداء التنظيمي بالمصارف التجارية بمدينة مصراتة، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في شكل التساؤل الرئيسي الآتي:

ما دور إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي في المصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة؟

وينشق من التساؤل الرئيسي السابق التساؤلات الفرعية التالية:

1 - ما مدى إدراك القيادات الإدارية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة لمفهوم وأهمية إدارة المعرفة؟

2- ما دور متطلبات إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة؟

3 - ما دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة.

### 3.1: أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف على إدارة المعرفة والأداء التنظيمي والعلاقة بينهما.
- 2- تحديد مدى إدراك القيادات الإدارية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة لمفهوم وأهمية إدارة المعرفة.
- 3- دراسة تأثير إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة، ويندرج من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:
  - معرفة تأثير مفهوم وأهمية إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة.
  - دراسة تأثير متطلبات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة.
  - دراسة تأثير عمليات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة.

### 4.1: فرضيات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم صياغة الفرضيات الآتية:

**الفرضية الرئيسية:** وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة.

تتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك القيادات الإدارية لمفهوم وأهمية إدارة المعرفة والأداء التنظيمي بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة.
- 2- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة.

3- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي بالمصارف

التجارية العاملة بمدينة مصراتة.

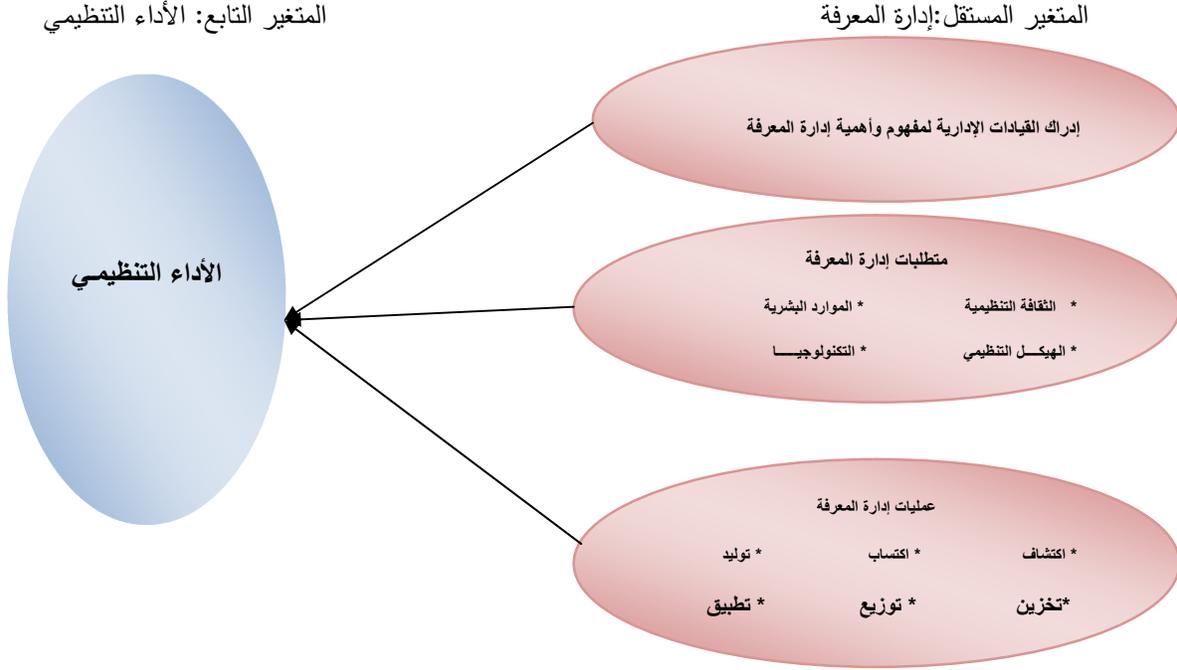
### 5.1: نموذج الدراسة:

موضوع إدارة المعرفة تطرق له العديد من الباحثين في دراساتهم، ولقد اختلفت الدراسات في المحاور التي تناولتها ويعرض الجدول رقم (1.1) أهم المحاور التي أهتمت بها هذه الدراسات.

#### الجدول رقم (1.1) يوضح محاور بعض الدراسات

متغيرات الدراسة	(الباحث، السنة)
ابتكار - خزن - ايجاد - اكتساب - استخدام - تعلم.	Vetschera & Roszegi, 2000
توليد او خلق المعرفة- خزن المعرفة- تطبيق- توزيع أو نشر المعرفة.	Mertins, 2001
الاكتساب- التوليد- الخزن- النقل والنشر- التطبيق- استخراج.	Marquardt 2002
توليد- نقل المعرفة- تطبيق- تعلم- استغلال- تكامل.	Perez & Pablos, 2003
توليد المعرفة- خزن المعرفة- تطبيق المعرفة- توزيع المعرفة.	Finik & Will, 2003
الثقافة التنظيمية- تكنولوجيا المعلومات.	Orth, et al, 2009
الثقافة التنظيمية- قيادة ادارية- هيكل تنظيمي- تكنولوجيا المعلومات.	Frey, et al, 2009
الثقافة التنظيمية- القيادة الإدارية- الهيكل التنظيمي- التكنولوجيا.	Akhavan, et al, 2010
إدراك القيادات الإدارية لمفهوم وأهمية توظيف إدارة المعرفة.	طاشكندي، 2007
المحور الأول: الإحتياجات المعرفية- الوعي السياسي- الإتصالات الداخلية والخارجية. المحور الثاني: تشخيص المعرفة- توليد المعرفة- خزن المعرفة- توزيع المعرفة- تطبيق المعرفة.	دروزة، 2007
فجوة المعرفة- توليد المعرفة- تخزين المعرفة- تقاسم المعرفة- تطبيق المعرفة- تقييم المعرفة.	فراح، 2009
توليد المعرفة- تخزين المعرفة- التشارك في المعرفة- تطبيق المعرفة- تكنولوجيا المعرفة- فريق المعرفة.	ماضي، 2011
الثقافة التنظيمية- الهيكل التنظيمي- القيادات الإدارية- التكنولوجيا.	الرقب، 2011
المحور الأول: تشخيص المعرفة- توليد المعرفة- تخزين المعرفة- توزيع المعرفة- تطبيق المعرفة. المحور الثاني: الإحتياجات المعرفية- الوعي المعرفي.	الزطمة، 2011
الثقافة التنظيمية- القيادة التنظيمية- القوى البشرية- تكنولوجيا المعلومات.	المدلل، 2012

نلاحظ من خلال الجدول رقم (1.1) أن الدراسات ركزت على العمليات التي تتم من خلالها إدارة المعرفة، والبعض الآخر ركز على متطلبات إدارة المعرفة، وسعيًا من الباحثة لإيجاد نموذج متكامل يساعد في الإجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق فرضياتها صممت الباحثة نموذجاً فرضياً لدراسة المتغيرين (المستقل إدارة المعرفة، التابع الأداء التنظيمي) والذي يوضحه الشكل رقم (1.1).



الشكل (1.1) نموذج الدراسة.

### 6.1: أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من دور المصارف التجارية باعتبارها ذات أهمية لما تقوم به من دور رئيسي في تنمية الاقتصاد، الأمر الذي يجعل دراسة الأداء التنظيمي لهذه المصارف أمر يساهم في الرفع من دورها وجعله أكثر فاعلية، مما يجعل من هذه الدراسة تمثل دعوة للتطوير والتجديد بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة، وزيادة قدرتها على الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة لها، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على قدرتها في مواجهة التحديات وتحسين جودة الخدمات للوصول إلى مستوى أفضل من الأداء التنظيمي.

كما تمثل هذه الدراسة إضافة علمية باعتبارها من الدراسات القليلة التي تناولت موضوع دور إدارة المعرفة وأثرها على الأداء التنظيمي بالمصارف بالبيئة الليبية (في حدود علم الباحث)، كما تعطي الدراسة الحالية للباحثة إضافة علمية وتساوم في اكتسابها معرفة عن واقع الأداء التنظيمي وإدارة المعرفة.

### **7.1: حدود الدراسة:**

الحدود المكانية: المصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة.

الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على متغيرين أساسيين: الأول (المتغير المستقل) ويتمثل في إدارة المعرفة (مفهومها - أهميتها - متطلباتها - عملياتها)، والثاني (المتغير التابع) ويتمثل في الأداء التنظيمي.

الحدود البشرية: القيادات الإدارية بالمصارف التجارية.

الحدود الزمنية: خلال الفترة من 1-8-2015 إلى 30-10-2015م.

### **1.8: منهجية الدراسة:**

#### **1.8.1 منهج الدراسة:**

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها واختبار فرضياتها، ويعتبر هذا المنهج مناسب لتناوله ودراسته للظاهرة كما هي عليه ويهتم بوصفها كما وكيفاً، وتحليل العلاقة بينها وبين المتغيرات الأخرى باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss 21).

#### **2.8.1: مجتمع وعينة الدراسة:**

مجتمع الدراسة: يتكون من جميع القيادات الإدارية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة وعددهم (128) قيادياً وهم (مدير المصرف، نائب المدير، مساعد المدير، رئيس قسم).

عينة الدراسة: تم استخدام أسلوب المسح الشامل، حيث تم تغطية أغلب أفراد المجتمع، وذلك بتوزيع (123) استبيان، ولقد أعتذر مدير مصرف (الإجماع العربي - قصرأحمد) استلام نسخ الاستبيان الذي تم توزيعه بالمصرف، وبناءً على ذلك استبعد المصرف.

### 3.8.1: جمع البيانات:

تم استخدام أسلوبين رئيسيين في جمع البيانات وهما:

أولاً- **البيانات الثانوية:** تم جمع البيانات الثانوية عن طريق الاستعانة بالمراجع العلمية والبحوث والدراسات المنشورة في الدوريات والصحف ومواقع الإنترنت ذات العلاقة بموضوع إدارة المعرفة، والأداء التنظيمي، إضافة إلى وقائع المؤتمرات العلمية، وذلك لتوضيح المفاهيم الأساسية لموضوع إدارة المعرفة والأداء التنظيمي وبناء الإطار النظري للدراسة.

ثانياً- **البيانات الأولية:** تم جمع هذه البيانات من مجتمع الدراسة من خلال تصميم استبيان غطى جوانب الموضوع، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي عند بناء الإستبيان.

### 4.8.1: الإختبارات الإحصائية:

تم بهذه الدراسة استخدام الإختبارات الإحصائية الآتية:

- 1- معامل كرونباخ ألفا: للتحقق من مقدار الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبيان).
- 2- معامل الارتباط: يستخدم لاختبار الفرضيات.
- 3- النسبة المئوية: تستخدم لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية.
- 4- الوسط الحسابي: يستخدم لقياس متوسط إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان.
- 5- الانحراف المعياري: يستخدم لقياس الانحرافات في إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان.
- 6- اختبار كولمجروف - سمرنوف: لمعرفة البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

7- تحليل الانحدار البسيط: يستخدم لاختبار أثر متغير مستقل واحد في المتغير التابع (الأداء التنظيمي).

### 9.1: التعريفات الإجرائية:

1- إدارة المعرفة: هي الإدارة التي تهتم بالحصول على المعارف وحفظها وزيادتها وتطويرها للاستفادة منها في اتخاذ القرارات.

2 - الأداء التنظيمي: هو قيام الأفراد بتحقيق أهداف المنظمة ضمن الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية.

3 - المصارف التجارية: هي منظمات تسعى لتقديم خدمات مصرفية للزبائن كما تسعى لتحقيق الأرباح.

4- القيادات الإدارية: هم الأشخاص الذين لديهم الحق في إصدار الأوامر الإدارية.

### 10.1: الدراسات السابقة:

أولاً- الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة:

1 - دراسة أبو جعفر (2011) بعنوان: "تطبيقات نظام إدارة المعرفة دراسة تحليلية في قطاع التأمين كنموذج للتطبيق" ليبيا.

هدفت الدراسة لمعرفة وتحديد مدى اقتراب قطاع التأمين من تطبيق نظام إدارة المعرفة والتوصل إلى اقتراح نموذج لتطبيق نظام إدارة المعرفة في قطاع التأمين، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، حيث بلغ مجتمع الدراسة (1000) موظف في شركات التأمين بمدينة طرابلس، وتم اختيار عينة عشوائية متحفظة بسيطة بلغت (379) مفردة، ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: ضعف دعم عمليات إدارة المعرفة في قطاع التأمين لتطبيق نظام إدارة المعرفة، وانخفاض في مستوى

استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تدعم عمليات إدارة المعرفة، كما أن هناك علاقة طردية بين كل من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعملية نظام إدارة المعرفة، ووجود ضعف في مستوى دعم الإدارة العليا لتطبيق نظام إدارة المعرفة.

2 - دراسة البشاشة والحمد (2009) بعنوان: "أثر إدارة المعرفة في زيادة فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية دراسة ميدانية"، الأردن.

هدفت الدراسة إلى تحليل وفحص أثر إدارة المعرفة بأبعادها (ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة، تنظيم المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام المعرفة) في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية، وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات، وتم توزيعه على عينة من المديرين والموظفين العاملين بالوزارات الحكومية الأردنية في وزارات قطاع الموارد البشرية بلغ عددها (651) موظفاً، تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية التناسبية، وتوصلت الدراسة إلى توفر إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين، وقد جاءت بدرجة متوسطة، إدراك المديرين لإدارة المعرفة جاءت بدرجة مرتفعة، في حين جاء ادراك الموظفين لإدارة المعرفة بدرجة متوسطة، كما يوجد أثر لأبعاد إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، واكتساب المعرفة، وتنظيم المعرفة، وتوزيع المعرفة، واستخدام المعرفة) في فاعلية الموظفين.

3 - دراسة الشرفا (2008) بعنوان: "دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة"، فلسطين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات باستخدام الاستبيان الذي تم توزيعه على جميع المدراء العاملين ورؤساء الأقسام في المصارف التجارية المبحوثة وعددهم (174) موظفاً، وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة

ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ومجالات الميزة التنافسية، وعدم وجود وحدة تنظيمية أو قسم خاص بإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات داخل أي مصرف في القطاع.

4 - دراسة (Claudette & Mujtaba (2007) بعنوان: "تأثير الثقافة التنظيمية في نجاح ممارسات إدارة المعرفة في شركات شمال أمريكا" تم اقتباسها من (أبو معمر، 2016).

هدفت الدراسة إلى مراجعة العلاقة بين إدارة المعرفة والفوائد التنظيمية، وكذلك أثر الثقافة التنظيمية في هذه العلاقة، وقد اختبرت الدراسة نموذجاً للتأثير المعتدل للثقافة التنظيمية، وارتباط ذلك بقضايا تنظيمية إستراتيجية مثل مشاركة المعرفة، وتطوير قدرات جديدة للعمل من خلال عملية التعلم، وتم جمع المعلومات من خلال استبانة صممت خصيصاً لذلك، وتم توزيعها على (38) منظمة من أصل (49) في أمريكا الشمالية تتميز بتقديمها أفضل ممارسات إدارة المعرفة، وقد وصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية ارتبطت بعلاقات إيجابية مع الفوائد التنظيمية وعلاقات داخلية إيجابية بدرجة عالية، كما بينت أن الثقافة التنظيمية هي المساهم الرئيس في إدارة المعرفة، حيث تمثل المصدر الرئيس للميزة التنافسية.

5 - دراسة (Grinner et al (2007) بعنوان: "إستراتيجية إدارة المعرفة" تم اقتباسها من (ماضي، 2011).

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر عوامل البيئة التنظيمية في اختيار إستراتيجية إدارة المعرفة، وركزت على بيان العلاقة بين أعمال المنظمة وإستراتيجية إدارة المعرفة، من خلال فحص ستة عناصر أساسية لمفهوم إدارة المعرفة وهي: (الأهداف، العمليات، المشكلات، المحتوى، الإستراتيجية، ونمط المعرفة) واستخدمت الدراسة أسلوب دراسة حالة على (11) شركة في كل من سويسرا وألمانيا، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين نجاح إدارة المعرفة وإستراتيجية الأعمال في

المنظمة، كما أن معظم مشاريع إدارة المعرفة الناجحة تأثرت بحاجات العمل وهدفت إلى إضافة قيمة إلى المنظمة.

6- دراسة (2006) Rasooli بعنوان: "إدارة المعرفة في مراكز الاتصال" تم اقتباسها من (الزظمة، 2011).

هدفت الدراسة إلى تحديد دور عمليات إدارة المعرفة وأثرها على زيادة فعالية أقسام الاتصال في المؤسسات من أجل الوصول لمستوى متميز من الأداء في خدمة الزبائن، ومن أجل الحصول على المزايا التنافسية التي لها اهتمام بثقافتها الإدارية. وقد أجريت الدراسة في اثنين من أكبر شركات تصنيع السيارات في إيران، وقد توصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة تلعب دوراً هاماً في الارتقاء بمستوي الخدمات المقدمة للزبائن، وفي توفير المعلومات والخدمات المميزة، وإن استخدام الخبراء يساهم بشكل ملحوظ في زيادة المعرفة لدى العاملين، إضافة للمعلومات والبيانات المتاحة.

7 - دراسة (2006) Singh et al. بعنوان: "تقييم إدارة المعرفة في الشركات الصناعية الهندية" تم اقتباسها من (ماضي، 2011).

هدفت هذه الدراسة إلى فهم أهمية تطبيق إدارة المعرفة في الشركات الصناعية الهندية، ولتحقيق أهداف الدراسة صمم الباحثون استمارة خاصة لجمع البيانات تم توزيعها بواسطة البريد على عينة من المهندسين مكونة من (650) مهندساً يعملون في (71) مصنعاً في القطاعين العام والخاص تعمل في مجالات صناعية متعددة مثل (الهواتف الخلوية، الأدوات الميكانيكية، والإلكترونيات، والكيمويات)، وخلصت الدراسة إلى أن السبب الأساسي لاهتمام تلك الشركات بإدارة المعرفة هو حاجتها إلى الحصول على معرفة جديدة، إضافة إلى تحقيق العديد من الفوائد مثل: زيادة قدرتها على توليد المعرفة و تخزينها وتصنيفها والمشاركة فيها، ودورها في زيادة قدرتها على التسويق والدعم

اللوجستي، وتطوير الموارد البشرية، كما أن أهم معوقات تطبيق إدارة المعرفة هي ثقافة المنظمة، ونقص المخصصات المالية، وضعف إستراتيجية إدارة المعرفة.

8 - دراسة حجازي (2005) بعنوان: "قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية بمقارنة القطاعين العام والخاص".

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة في المنظمات الأردنية العامة والخاصة، بإجراء دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص لمعرفة ما إذا كانت المنظمات الأردنية توظف إدارة المعرفة في أعمالها، ولقد اشتمل مجتمع الدراسة على (21) منظمة أردنية منها (11) من القطاع العام و(10) من القطاع الخاص، وبلغ عدد أفراد العينة (385) فرداً منهم (240) من القطاع العام و (145) من القطاع الخاص، وتكونت مفردات العينة من الطبقتين الإداريتين: العليا والوسطى في كل منظمة، وقد تم توزيع الاستبيان على المبحوثين، وبلغ مجموع المسترد منها (227) من القطاع العام و (115) من القطاع الخاص، وتوصلت الدراسة إلى أن المنظمات الأردنية العامة والخاصة على حد سواء تدرك ما هي إدارة المعرفة وبمختلف أبعادها، (المفهوم، الدور، الموجودات، الأهداف، الفوائد، قيادة المعرفة، الثقافة التنظيمية)، كما بينت النتائج أن المنظمات الأردنية في القطاعين تمارس عمليات إدارة المعرفة من حيث (التوليد، التشارك، التعلم)، كما أن توظيف إدارة المعرفة بالمنظمات الأردنية يتم بطريقة محدودة، و أن الثقافة التنظيمية هي أكثر المتغيرات أهمية وتأثيراً في توظيف إدارة المعرفة.

## ثانياً - الدراسات التي تناولت الأداء التنظيمي:

1- دراسة الواعر (2010) بعنوان: "الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية ودورها في تعزيز الأداء التنظيمي"، لبيبا.

هدفت الدراسة إلى بيان الدور الذي يلعبه الوصول إلى الميزة التنافسية في دعم وتعزيز قدرة الشركة (التأمين - المتحدة للتأمين) على المنافسة في السوق مما يعزز من أدائهما، وكذلك إثارة إهتمام إدارة الشركة للدور الذي تلعبه (التكنولوجيا، الموارد البشرية الكفاءة، تقديم وتطوير الخدمات) في تحقيق ميزة تنافسية للشركة الأمر الذي يساعد في الرفع من الأداء العام لهما ويعزز من مركزهما التنافسي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استمارة استبيان، وزع على عينة طبقية عشوائية بلغ حجمها (224) من شركة التأمين، وكانت نسبة المسترد منها 90.2% وبلغ حجم العينة من شركة المتحدة للتأمين (106) وكانت نسبة المسترد منها 88.6% وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين مصادر الميزة التنافسية ( التكنولوجيا، الموارد البشرية الكفاءة، تطوير وتميز الخدمات) وأداء المنظمة.

2 - دراسة (Maxwella & Lyley (2002) بعنوان: "استراتيجيات الموارد البشرية وأداء الأعمال في مجموعة هلتون" تم اقتباسها من (محمد، 2010).

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء الأعمال في فنادق مجموعة هلتون العالمية، حيث أختار الباحثان القطاع السياحي و المتمثلة بفنادق مجموعة هلتون العالمية والتي توجد فروعها في أكثر من (50) دولة و يبلغ مجموعة فنادقها ما يقارب من (500) فندق، والتي يعمل فيها أكثر من (60000) عامل وتوصلت الدراسة إلى أن أداء الأعمال وخصوصاً الأداء المالي يتأثر كثيراً بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

3- دراسة أبو صفية (2000) بعنوان: "معوقات الأداء الإداري التي تواجهها المنظمات غير الحكومية في الأردن"، الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهم المعوقات الإدارية التي تواجهها المنظمات غير الحكومية وذلك من وجهة نظر العاملين في إدارة تلك المنظمات، كما هدفت إلى معرفة مدى تأثير كل نوع من هذه المعوقات بتلك المنظمات وتوصلت إلى أن الأداء الإداري للمنظمات غير الحكومية ممثلاً بأبعاده المختلفة (السياسات، الإجراءات، الهيكل التنظيمي، البرامج الزمنية والاتصال) يعتبر ضعيفاً وأقل من المتوسط، أما بالنسبة للعوامل المعيقة للأداء الإداري في هذه المنظمات فقد كانت درجة الرسمية، ودرجة المركزية، ودرجة التعقيد بالترتيب حسب أهميتها، من أهم المعوقات وقد أظهرت الدراسة أن درجة التنسيق مرتفعة.

#### ثالثاً - الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة والأداء التنظيمي:

1 - دراسة المدلل (2012) بعنوان "تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء"، فلسطين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، وتقديم التوصيات التي تساهم في تهيئة بيئة العمل لتطبيق إدارة المعرفة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة، وتتمثل في جميع الموظفين العاملين في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء، والذين يشغلون وظائف تخصصية وإشرافية، حيث استخدمت الدراسة أداة الاستبيان لجمع البيانات اللازمة، وقد تم توزيع الاستبيان على (46) موظفاً وبلغت الاستبيانات المرتدة (44) استمارة، أي ما نسبته (95.7%) وتوصلت الدراسة إلى ضعف مستوى توافر

متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء بنسبة 55.78 %، كما أن هناك علاقة طردية بين توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الأداء في المؤسسة قيد الدراسة.

2 - دراسة الزطمة (2011) بعنوان "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على كليات ومعاهد التقنية المتوسطة في قطاع غزة"، فلسطين.

هدفت الدراسة إلى بيان دور المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء في المنظمات قيد الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وللوصول إلى البيانات تم تصميم استبيان وكان مجتمع الدراسة يتألف من (455) مفردة، واشتملت عينة الدراسة على (279) فرداً تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

- درجة توافر الاحتياجات المعرفية في الكليات التقنية المتوسطة جاءت على النحو التالي: البيانات والمعلومات بنسبة (71.98%)، المعرفة الضمنية (79.64%)، المعرفة الصريحة (72.72%)، البنية التحتية والتكنولوجية (81.43%)، أما مجال رأس المال البشري (69.35%).

- درجة توافر الوعي المعرفي في الكليات التقنية والمتوسطة جاءت على النحو التالي: التخطيط والتنفيذ (57.00%)، الاشتراك بقواعد بيانات خارجية (54.45%)، أما مجال أمن المعلومات فكان (69.35%).

- جاء ترتيب ممارسة العاملين في الكليات التقنية المتوسطة لعمليات إدارة المعرفة على النحو التالي: تشخيص المعرفة (75.50%)، توليد المعرفة (71.86%)، تخزين المعرفة (74.45%)، توزيع المعرفة (72.00%)، أما مجال تطبيق المعرفة فكانت (64.54%).

3- دراسة فراح (2009) بعنوان "أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الدوائية الأردنية"، الأردن.

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي، وقد تحددت إدارة المعرفة بعملياتها الست (تحديد فجوة المعرفة، توليد، تخزين، تقاسم، تطبيق، تقييم المعرفة)، وقد استخدمت الدراسة لقياس العمليات استبانة أعدت وقد تم توزيعها على (36) مديراً ورئيساً قسم يمثلون الإدارة الوسطى لـ (06) شركات في قطاع الصناعة الدوائية الأردنية؛ وتم قياس الأداء التنظيمي لهذه الشركات من خلال ثلاث مؤشرات تمثلت في معدل العائد على الموجودات ومعدل العائد على حقوق الملكية ومعدل نمو المبيعات، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى إدارة المعرفة كان متوسطاً، كما يوجد تأثير لإدارة المعرفة على كل من معدل العائد على الموجودات ومعدل العائد على حق الملكية، كما يوجد تأثير لها بشكل أقل على معدل نمو المبيعات.

4 - دراسة ماضي (2011) بعنوان "اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي"، فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة، تجاه مفهوم إدارة المعرفة ودرجة تطبيقه، وأثره على المستوى الوظيفي، وتسهيل الضوء على المعوقات التي تحول دون تطبيقه، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمد الباحث في جمعه للمعلومات على استمارة استبيان عن طريق المسح الشامل، لجميع مفردات مجتمع الدراسة حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة (388) مفردة من المدراء والموظفين الذين يتولون مواقع إشرافية في البلديات الكبرى في قطاع غزة، ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها أنها تتبنى مفهوم إدارة المعرفة من وجهة نظر المدراء، ولكنها تحتاج إلى التطوير، كما أتضح، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وبين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر المدراء في البلديات.

5 - دراسة المعاني (2009) بعنوان "اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي"، الأردن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية نحو تطبيق إدارة المعرفة وأثر ذلك على أدائهم الوظيفي، واختبار الفروق في تلك الاتجاهات، ولقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، كما استخدم استمارة استبيان لغرض جمع المعلومات اللازمة من مجتمع الدراسة التي اشتملت على مديري الإدارات في (23) وزارة أردنية وقد بلغ عددهم (298) مديراً، وقد تم استخدام المسح الشامل وتوصلت الدراسة إلى أن الوزارات الأردنية تتبنى مفهوم إدارة المعرفة بدرجة متوسطة، وأن المبحوثين بمستوى عالٍ من الأداء الوظيفي، كما تلتزم الوزارات بأبعاد إدارة المعرفة والتي يمكن ترتيبها وفقاً لأهميتها، توليد المعرفة، فريق المعرفة، خزن المعرفة، التشارك في المعرفة، تطبيق المعرفة، تكنولوجيا المعرفة.

6 - دراسة (Zack et al (2009) بعنوان: "إدارة المعرفة والأداء التنظيمي" تم اقتباسها من (العلي، 2013).

هدفت الدراسة إلى بيان أثر إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي للمنظمات التجارية من خلال دراسة أثر استخدام إدارة المعرفة على الجودة المتحققة، وبشكل أوضح دراسة العلاقة بين استخدام إدارة المعرفة ونتائج الأداء التنظيمي، وصمم الباحث استبياناً لجمع المعلومات حول هذه الدراسة وتم توزيعه عبر الإيميل على (1500) مدير تنفيذي وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة مباشرة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة مباشرة وهامة بين الأداء المالي والأداء التنظيمي، وبينت الدراسة عدم وجود علاقة مباشرة بين الأداء المالي وممارسات إدارة المعرفة.

7- دراسة (2005) Bapuji بعنوان: "أثر استراتيجيات الخارجية لإدارة المعرفة في الأداء

التنظيمي" تم اقتباسها من (الزعبي، أبو الغنم، 2012).

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الاستراتيجيات الخارجية لإدارة المعرفة في الأداء التنظيمي للشركات، وقد أجريت الدراسة على (122) عاملاً من العاملين في بعض الشركات في تورنتو في كندا، ولقد توصلت الدراسة إلى أن الشركات تتأثر بشكل واضح بإستراتيجيات إدارة المعرفة، ووجود علاقة قوية بين استراتيجيات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة عربية وأجنبية على حد سواء، والتي تناولت موضوع إدارة المعرفة من جوانب مختلفة، تم الاستفادة من الأفكار التي احتوتها تلك الدراسات وذلك من خلال طريقة إجراءات والأدوات التي استخدمتها والنتائج التي توصلت إليها، أيضاً من خلال مقارنتها ببعضها البعض، بالإضافة إلى ذلك يمكن استخدامها كمراجع لتغطية الجزء النظري، مما سبق يمكن القول بأنه على الرغم من اختلاف البيانات التي أجريت فيها تلك الدراسات واختلاف المنظمات التي أجريت عليها (عامة، خاصة-خدمية، صناعية) واختلاف ثقافة كلٍ منها إلا أنها تسعى جميعها إلى تطبيق نظام إدارة المعرفة، وذلك لما لها من فوائد تعود على المنظمات، كما أن أغلبية تلك الدراسات عربية كانت أم أجنبية اشتملت في نتائجها على أنه توجد علاقة قوية بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، سواء أكان ذلك في تحقيق مزايا تنافسية أو في تحقيق تميز في الأداء وتطبيق إستراتيجية المنظمات بشكل أفضل.

يوجد تشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية وخاصة دراسة (فراح (2009)؛ المعاني(2009)؛ ماضي(2011)؛ المدلل(2012)، (Zack(2009)، (Bapuji (2005) مع اختلاف بسيط في الدراسات الأخرى من حيث ربط متغير إدارة المعرفة مع متغير آخر مثل (مزايا

تنافسية، تميز في الأداء، تطبيق إستراتيجية المنظمات)، ولكن يوجد اختلاف جوهري بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية من حيث البيئة التي تطبق فيها الدراسة، حيث تعتبر الدراسة الحالية حسب علم الباحثة أنها أول دراسة تقوم بربط هذين المتغيرين (إدارة المعرفة- الأداء التنظيمي) في البيئة الليبية وبمدينة مصراته خاصةً وتطبيقه على قطاع المصارف التجارية.

# **الفصل الثاني**

## **إدارة المعرفة**

## 1.2: مقدمة:

تعمل المنظمات في بيئة تشتمل على العديد من العوامل ذات التأثير عليها، ومن هذه العوامل العولمة، المنافسة، الإدارة الإلكترونية، التجارة الإلكترونية والأزمات المالية وغيرها والتي تفرض عليها الكثير من التحديات سواءً أكانت محلية أو عالمية، الأمر الذي يستلزم ضرورة تبني استراتيجيات تزيد من الإبداع والابتكار وتحقيق الكفاءة والفعالية والتميز في الأداء، لكي تستطيع هذه المنظمات البقاء والاستمرار والقدرة على المنافسة.

ومن أهم الإستراتيجيات التي تتبناها المنظمات الاستراتيجية المعتمدة على نظم إدارة المعرفة. باعتبار أن نظم إدارة المعرفة تهتم باكتشاف وتخزين المعارف التي تتعلق ببيئة المنظمة الداخلية والخارجية، وتقوم بمشاركة هذه المعارف لتعظيم الاستفادة بتوظيفها لتحقيق أهداف وغايات المنظمة (الطاهر، 2012).

ولقد تناول هذا الفصل التعريف بمفهوم المعرفة وخصائص المعرفة وأهم مصادرها، كما تناول التعريف بإدارة المعرفة وأهميتها وأهم عملياتها والمتطلبات الواجب توفرها.

## 2.2: مفهوم المعرفة:

عادة ما يستخدم مصطلح المعرفة بالنسبة للأفراد، فيقال إن فلاناً عارف أو لديه معرفة جيدة في الإدارة مثلاً، وهذا يعني أنه يمتلك رصيلاً جيداً من المعلومات المتخصصة المتراكمة والمنظمة والتي يمكن الاستفادة منها عند استشارته، وبعبارة أخرى يستخدم مصطلح المعرفة للدلالة على رصيد المعلومات المنظمة المتراكمة، والذي يمكن لأي إنسان تحصيله بالتعلم (همشري، 2013). وتوجد عدة تعريفات للمعرفة حيث عرفها (الجاموس، 2013، 30) بأنها "مزيج من الخبرات والمعلومات وتتضمن عوامل بشرية وغير بشرية مثل الحقائق والمعتقدات والرؤى والمفاهيم والأحكام والتوقعات والمهارات والبراعة". كما أنها عُرِفت على أنها "معلومات تم تفسيرها وإعطائها معنى بحيث أصبحت مفيدة لحل مشكلة أو اتخاذ قرار" (همشري، 2013، 56).

أن تكوين المعرفة يمر بمراحل يمكن توضيحها من خلال ما يعرف بهرم المعرفة، وهو تراكم المعرفة في شكل هرمي، يبدأ بالبيانات الأولية ويتدرج في مستويات متعددة حتى يصل إلى أعلى الهرم، أي يصل إلى مستوى الحكمة (العتيبي، 2007)، والشكل رقم (1.2) يوضح هرم المعرفة.



الشكل رقم (1.2): هرم المعرفة

المصدر: (خضير، 2010، 60).

من الشكل (1.2) يمكن الإشارة إلى الآتي:

1 - البيانات: وهي "مواد وحقائق خام أولية، ليست ذات قيمة في شكلها الأولي طالما لم تتحول إلى معلومات مفهومة مفيدة" (خضير، 2010، 60). أي: أنها "المعطيات البكر، الأرقام والأصوات والصور المرتبطة بالعالم الواقعي كما هو، يعتل فيه من أصوات وأفعال وتغييرات، مما يجعلها المادة الخام التي تجمع بناءً على ما يحصل من أفعال وأحداث بطريقة تسجيلية، وبالتالي تعتبر الحاضنة الأساسية لمعطيات أرقى تنبثق عنها نتيجة المعالجة بشتى أنواعها وأشكالها" (ياسين، 2007، 27).

2 - المعلومات: تمثل مجموعة من البيانات المنظمة بطريقة مناسبة، بحيث تعطي معنى، أي أنها بيانات تمت معالجتها بتطبيق أحد المعايير أو الطرق عليها لتعطي معنى مفيد للفرد (الحياتي، 2010). ويرى (العلي وآخرون، 2009، 113) أن المعلومات تعتبر "مجموعة البيانات المنظمة

والمنسقة بطريقة توليفية مناسبة، بحيث تعطي معنى خاص وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها".

3 - المعرفة: تعتبر معلومات ملخصة ومنظمة وموجهة، وخبرات ومهارات الشخص، أي: أنها مزيج من الخبرات والتجارب التي تفيد في التقييم ونقل التجارب للآخرين (الجاموس، 2013). ويشير (عبله، 2013، 9) إلى أن المعرفة تمثل "القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد".

4 - الحكمة: تمثل الحكمة قمة الهرم المعرفي، وتعتبر أرقى درجات المعرفة، حيث يتم من خلالها ممارسة السلوك الإنساني وفق رؤية واضحة تستمد من التراكم المعرفي للفرد أو الجماعة أو المجتمع، وتتسم بالدقة واستنباط الأبعاد الاستقرائية لطبيعة البناء المعرفي والمعلوماتي للفرد والمنظمة (المدلل، 2012).

أما من منطلق إداري فيمكن تعريف المعرفة على أنها "معلومات معالجة ومفهومة، يمكن الاستفادة منها في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات والتعامل مع المواقف المختلفة والاستجابة لمتطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة" (عبله، 2013، 9). أي: أن المعرفة تمثل حصيلة الامتزاج بين المعلومة والخبرة والمدرجات الحسية، حيث تؤدي هذه المعرفة إلى اتساع إدراك الإنسان لتجعله قادراً على معالجة أي مشكلة تواجهه في مجالات المعرفة التي تعلمها، ولاتخاذ القرار المناسب من أجل التوصل إلى أفضل النتائج والممارسات.

## 1.2.2: خصائص المعرفة:

لا توجد خصائص ثابتة للمعرفة تتماشى مع كل زمان ومكان فخصائص المعرفة تكون تكوينية مشتركة لكن مضمون المعرفة يختلف باختلاف السياق الاجتماعي والاقتصادي والثقافي الذي توجد فيه (الجاموس، 2013).

ويمكن توضيح مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المعرفة كالاتي (العلول، 2011؛ الزطمة، 2011؛ همشري، 2013؛ الجاموس، 2013):

- إنها إنسانية: ميزت المعرفة الإنسان عن باقي المخلوقات الحية، وينقلها من جيل لآخر، حيث لديه القدرة على إيجادها وتوليدها وتحديثها.

- إنها تراكمية: تحدث وتتكون على فترات زمنية طويلة نسبياً، وتتراكم ويتم حفظها من خلال الفرد أو المنظمة لغرض معالجة مشكلات أو مواقف معينة.

- إنها غير ملموسة: فهي منتج معرفي، وبمعزل عن المنتجات المادية الأخرى.

- إنها تولد وتتجدد: لدى بعض المنظمات القدرة على توليد المعرفة الجديدة، وهذا يتمثل في الأفراد المبتكرين الذين يعول عليهم في عملية توليد المعرفة وتجديدها.

- يمكن تخزينها: يمكن للمعرفة أن تخزن في أدمغة الأفراد، والوثائق وفي قواعد المعرفة، ومواقع الانترنت وغيرها.

- إنها ضمنية: باعتبار أن الأشخاص قد لا يعلنون عن جميع معارفهم، بل يحتفظون بجزء منها.

- إنها موجهة بالأفعال: من خلال الطريقة التي تتولد بها المعرفة الجديدة عبر تحليل الانطباعات الحسية التي يتم تلقيها، وهذه النوعية الديناميكية من المعرفة تتضح من خلال أفعال التعلم، والتذكر، والنسيان، والفهم.

- إنها مدعومة بالقواعد: هناك قواعد لعمليات الوعي واللاوعي الخاصة بالمعرفة، حيث تساعد هذه القواعد على التصرف والعمل، فتوفر قدرًا من الطاقة حينما لا يكون الفرد بحاجة إلى التفكير قبل العمل.

- إن المعرفة قد تنتهي: ذلك بأن المعرفة كما تولد يمكن أن تموت أيضاً. فالقليل منها الذي يتكون من خلال التجارب يسجل في الدوريات، والكتب ولكن أغلبيتها ينتهي، فبعضها ينتهي بموت الشخص الذي يحملها والبعض الآخر ينتهي بإحلال معارف جديدة.

- يمكن أن تصنف: توجد تصنيفات للمعرفة، منها المعرفة الضمنية، والمعرفة الصريحة، المعرفة العملية، والمعرفة المتعلقة بالحدس والرؤية، ومعرفة المهارة.

- إنها قابلة للانتقال: وهي خاصية ظاهرة للعيان، فالشخص في عمله مثلاً قد يقوم بتجربة أسلوب معين في تنفيذه لمهمة ما فإذا نجح في ذلك فإنه يفكر في إمكانية نقل هذه المعرفة إلى مهمة أخرى، وكذلك بالنسبة للمنظمات تقوم بنفس الشيء فتحاول تعميم تجاربها الناجحة ونقل المعرفة الناجحة البناءة بين مواقعها وأقسامها وفروعها.

- تساهم في التعزيز الذاتي: حيث تتميز عن غيرها من الثروات بأن مشاركتها لا تقتصرها، فالشخص الذي يمتلك المعرفة ويقوم بمشاركتها مع غيره ستبقى معرفته لديه في حين أنه يضيف إلى معرفة غيره.

### 2.2.2: مصادر المعرفة وأنواعها:

المعرفة مفهوم واسع الأبعاد ومتعدد ومتنوع نتيجة لتنوع مصادرها وخصوصاً في عصرنا الحالي، حيث ساعدت وسائل الاتصال التقنية والمعلوماتية على نقل المعرفة وسرعة الوصول إليها، إلا أن المعرفة تصنف مصادرها في المنظمات إلى صنفين رئيسيين هما:

1 - المصادر الداخلية: تعتبر المعرفة الضمنية أحد المصادر الداخلية وأهمها وتتمثل في الأفراد العاملين وما يمتلكونه من معتقدات وخبرات ومهارات متراكمة.

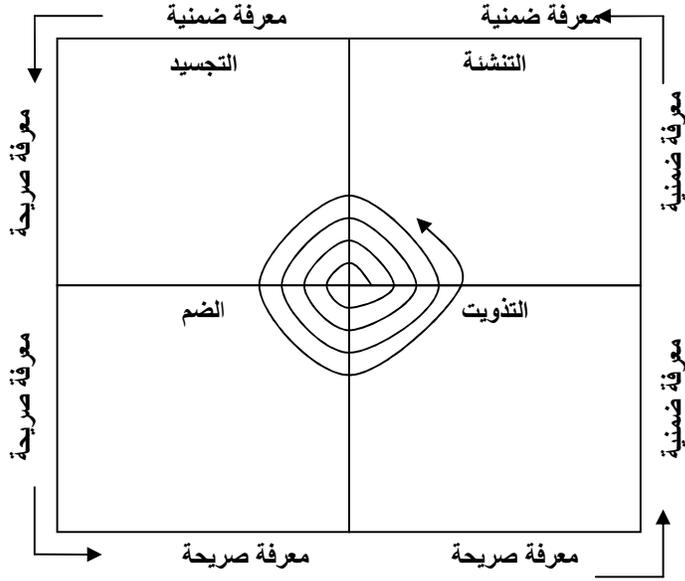
2 - مصادر خارجية: وهي التي تتمكن المنظمة من خلالها الحصول على المعرفة والتي منها المشاركة في المؤتمرات، والاستعانة بالخبراء، ومتابعة الصحف والمجلات وعن طريق شبكة المعلومات العالمية والقنوات الإذاعية، والمكتبات، والتعاون مع المنظمات الأخرى، كذلك جمع المعلومات والبيانات من الزبائن والمنافسين والموردين، وغيرها من المصادر الأخرى (طاشكندي، 2007). كما تصنف المعرفة إلى نوعين رئيسيين هما: المعرفة الصريحة، والمعرفة الضمنية، وفيما يلي توضيح لكل منها:

1- المعرفة الصريحة أو الظاهرة: تمثل "المعلومات المعالجة التي تستخدم في معالجة مشكلة معينة أو هي الخبرة المصاغة في قواعد وإجراءات الشركة، وهي المعلومات المحللة والمطبقة لمعالجة مشكلة معينة والقابلة للاستخدام والتعليم والنقل" (نجم، 2005، 490)، باعتبارها تلك المعرفة القائمة على اقتناء البيانات والمعلومات وتحليلها بطرق منهجية، وتمثل معرفة مرمزة ومنظمة وجاهزة وقابلة للوصول أو النقل والتعلم (همشري، 2013).

أي: أنها تتعلق بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة، ومنها الكتيبات المتعلقة بالسياسات والمستندات والإجراءات وغيرها، حيث يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها، كما يمكن مشاركتها وتقاسمها مع جميع الموظفين (طيبي، 2010).

2- المعرفة الضمنية: تمثل المعرفة "غير المكتوبة والمخزنة في عقول الأفراد، والمستقرة في نفوسهم" (المدلل، 2012، 25). ويطلق عليها المعرفة غير الرسمية أو المعرفة الكامنة غير المكتوبة وتتمثل في النماذج العقلية، الاعتقادات، والخبرات، والقيم، والمهارات، والتي تستقر في العقول البشرية أو المنظمات وتكتسب من خلال خبرات سابقة، وغالباً ما تكون ذات طابع

شخصي، مما يصعب الحصول عليها، إلا من خلال المناقشة والاحتكاك مع أصحابها، ولهذا فقد تخسرنا المنظمة في حالة غادر صاحب المعرفة المنظمة بسبب تقاعد أو استقالة أو وفاة، أو لأي سبب آخر (همشري، 2013)، ويوضح الشكل (2.2) نموذج نوناكا وتايجوتشي لخلق



المعرفة.

### الشكل (2.2): نموذج خلق المعرفة

المصدر: (Nonaka, et at, 2000)

### 3.2: إدارة المعرفة:

إن التحول إلى الشركات والأعمال القائمة على المعرفة لم يعد عملاً معزولاً، وإنما هو اتجاه واسع وعميق فأصبح يغطي اقتصاد الدول والمجالات المختلفة للحياة في الكثير من المجتمعات المعاصرة (عليان، 2008). وترجع أصول إدارة المعرفة إلى سنة (1985)، حيث قامت شركة (Hewlet Packard) الأمريكية بتطبيقها، إلا أنه في هذه الفترة لم يقتنع الكثير بإدارة المعرفة

ويتأثيرها على الأعمال، حتى أن سوق وول ستريت تجاهل إدارة المعرفة في بداية الأمر، وإن كان قد اهتم بها بعد ذلك (عليان، 2008).

وتشير دراسة المدلل بأن (كارل ويج) يعتبر أول من تناول إدارة المعرفة من خلال ندوة لمنظمة قوى العمل الدولية التابعة لمنظمة الأمم المتحدة سنة (1986) م، وتناولتها العديد من الدراسات بعد ذلك في عملية تطوير مفهوم إدارة المعرفة، وقد قدمت مجموعة من الشركات الأمريكية سنة (1989) مبادرة لإدارة أصول المعرفة على أساس تكنولوجي (المدلل، 2012). ويذكر (الرقب، 2011) أن الاهتمام الكبير والمتزايد لإدارة المعرفة في القرن الحادي والعشرين يمكن اعتباره امتداداً طبيعياً لتطور إدارة الجودة الشاملة في ثمانينات القرن العشرين، وتطوير عمليات إعادة هندسة الأعمال في تسعينات القرن العشرين، حيث ركز أسلوب إعادة الهندسة على دور التكنولوجيا في توجيه الأعمال نحو الاتجاه الصحيح. وبعد ذلك تلاحت إدارة المعرفة واندمجت مع تطورات أخرى مثل التطورات الإبداعية في صناعة الخدمات، وظهور الانترنت والمفاهيم التشاركية لإدارة المعرفة والتجارة الإلكترونية. كما أشار (karl m.wiig, 1999) أن إدارة المعرفة حالياً واحدة من أكبر القوى الرئيسية في التغيير المؤسسي وبناء الثروات. بالإضافة إلى أنها برزت في الأونة الأخيرة ك مجال صريح في إدارة المؤسسات، واعتبرت أيضاً كموضوع للدراسة الجادة أو النقل المعرفي الأكاديمي (karl m.wiig, 1997).

ويذكر (عليان، 2008) أن تطور إدارة المعرفة يأخذ شكل الأجيال المتعاقبة كما يلي:

- الجيل الأول لإدارة المعرفة: يتميز بالتركيز على تقاسم المعلومات، مستودعات المعلومات ومحاسبة رأس المال الفكري، ورغم تطور هذا الجيل فإنه لا يزال قوياً تحت تأثير المجتمع المعلوماتي الذي يركز على خزن المعلومات والوصول إليها.

- الجيل الثاني لإدارة المعرفة: ركز على مفاهيم المعرفة الضمنية، التعلم الاجتماعي، والجماعات الممارسة، أيضاً ركز على التغيير التنظيمي من حيث تطوير ممارسات إدارة المعرفة، والحوافز وأنظمة القياس، والتأكيد على التعلم كنشاط اجتماعي.

- الجيل الثالث لإدارة المعرفة: ركز على المستقبل وإلى أين تتجه إدارة المعرفة، وبناءً على هذا الجيل ستكون المعرفة الجيدة هي التي تسمح بالتفكير المرن والخلاق وبناء الصناعات القائمة على المعرفة، ويمتاز هذا الجيل بربط المعرفة بالبعد الاجتماعي والثقافي، بحيث يجعل معرفة المنظمة متلازمة اجتماعياً وثقافياً أي أن توليد المعرفة يفرض تغييراً اجتماعياً وثقافياً.

وبالرغم من تزايد الاهتمام بإدارة المعرفة في العقدين الآخرين إلا أنه لا يزال هناك جدلٌ حول مفهوم موحد لإدارة المعرفة، حيث كان النظر إليها كمرادف لمصطلح إدارة المعلومات، كما قد تعتبر مفهوم يتركز حول الجهود الخاصة عبر الشبكات (الملكاوي، 2006).

ويشير (مطر، 2010، 32) لمفهوم إدارة المعرفة بأنها "عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعرفة، اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة، والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الإستراتيجي". بينما يرى (نور الدين، 2009، 32) إدارة المعرفة بأنها "تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليد المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانيات الشخصية والتنظيمية، بحيث يجري تحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية".

كما عرفت من قبل نجم (2008، 92) بأنها "هي مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب أو التداؤب بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة".

ونلاحظ من خلال التعريفات السابقة، أنه لا يوجد تعريف متفق عليه لإدارة المعرفة، إذ أن هناك اختلاف حول تحديد مفهوم واحد محدد لهذا المصطلح الجديد، فينظر إلى هذا المصطلح على أنه يعبر عن حقل جديد لا يزال في مرحلة التطور والاكتشاف الذاتي. من جهة أخرى هناك اتجاه يعتبر إدارة المعرفة مفهوم حديث يجعلها تتجاوز كونها مجرد معلومات أو بيانات (نور الدين، 2009)، كما ينظر إليها أنها لبنة البناء الأساسية للمنظمات كونها الإدارة العلمية في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية واستدامة الميزة التنافسية عن طريق إنشاء المعرفة وتعامل المعرفة وتبادل لمعرفة واستخدام تبادل المعرفة (kharabsheh et al., 2012,6)

ويؤكد (Svieby, 2001, 67) وهناك مساران من الأنشطة والجهود التي تهتم بمفهوم إدارة المعرفة، وهذان المساران هما:

المسار الأول: مسار المعلومات (Information Track) وفيه ينظر إلى إدارة المعرفة على أنها إدارة المعلومات.

المسار الثاني: مسار الأشخاص (People Track) وبموجبه تعبر إدارة المعرفة عن العمليات التي تنعكس عنها مجموعات من المهارات الديناميكية والمعقدة والمتغيرة نوعا ما.

### **1.3.2: أهمية إدارة المعرفة:**

تكتسب إدارة المعرفة أهميتها من خلال الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، والتي من أهمها توفير المعرفة بشكل دائم، وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة، لكي تستطيع تحقيق الكفاءة والفاعلية من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بطريقة تحقق الأهداف التشغيلية والإستراتيجية للمنظمة (الملكوي، 2006)، وتتمثل أهمية إدارة المعرفة في الآتي (طاشكندي، 2007؛ الزطمة، 2011؛ اللحياني، 2011؛ همشري، 2013):

1 - استثمار رأس المال الفكري.

- 2- تحسين الأداء التنظيمي، حيث تعمل على توليد معرفة جديدة وتطبيقها، مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء والارتقاء به، كما أنها تتجسد في عمليات وأعمال المنظمة.
- 3 - تحفيز المنظمات على تشجيع الابتكار والإبداع لدى مواردها البشرية لتكوين معرفة جديدة.
- 4 - بناء ميزة تنافسية للمنظمات، من خلال تبني الإبداعات المختلفة في طرح أفكار جديدة، وتحسين وضع المنظمة في مواجهة المصاعب والحفاظ على بقائها.
- 5 - تشجيع التغيير التنظيمي الهادف وإعادة هندسة الأعمال، مما يساعد على التميز والريادة في بيئة سريعة التغيير، كما تعمل على تجنب التكرار وتعمل على تطوير الذاكرة التنظيمية.
- 6 - تعتبر عملية تكاملية تعمل على تنسيق أنشطة المنظمة في إتجاه تحقيق الأهداف.
- 7 - تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة.

### 2.3.2: متطلبات إدارة المعرفة:

تعمل إدارة المعرفة في بيئة تنظيمية تتضمن العديد من العناصر والمتغيرات التي تتفاعل فيما بينها وتؤثر على إدارة المعرفة، أي: أنها قد تكون مساندة لإدارة المعرفة فتحقق فعالية تنظيمية أكبر أو قد تكون معوقة لها (الرقب، 2011) ومن هذه المتغيرات الآتي:

- 1 - الثقافة التنظيمية: وهي مجموعة من القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة داخل المنظمة والسائدة بين العاملين. ولتطبيق إدارة المعرفة في المنظمة تحتاج أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ التعلم وإدارة المعرفة، كما يجب أن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، باعتبار أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم العناصر اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة، إذ أنها تمثل المحرك والدافع الأقوى لقرارات إدارة المنظمة وسلوك العاملين، فكلما كانت معتقدات الإدارة والعاملين تجاه التغيير والتطوير والتكنولوجيا والمشاركة وفرق العمل وغيرها من مسببات النجاح والتميز، أصبح من الممكن تطبيق إدارة المعرفة (الرقب، 2011).

2 - الهيكل التنظيمي: إن أول العناصر التنظيمية التي ترتبط بأذهان الكثيرين عن معنى التنظيم هو الهيكل التنظيمي الذي تتحدد فيه المهام الرئيسية التي يعمل التنظيم على تحقيقها، ويمثل الهيكل التنظيمي الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، وتبين نظام تبادل المعلومات وتحدد آليات وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها (القيروتي، 2006)، أي: أن الهيكل التنظيمي يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات، والمسؤول الذي يتبع له كل موظف، وأدوات التنسيق الرئيسية (حريم، 2006)، وتعتمد عمليات إدارة المعرفة على الثقافة السلوكية السائدة في المنظمة، وعلى هيكلها التنظيمي، فالعقلية الإدارية القائمة على الأمر والإشراف تحد من فرص تشكيل الفرق والتفاعل بين الأفراد والوحدات والتي تعتبر ضرورية لنقل المعرفة وخلق المعرفة الجديدة كما في الهيكل الهرمي المبني على أساس بيروقراطي، فالأوامر الإدارية التي تقضي بنقل المعرفة الرسمية عبر قنوات محدودة لن تسمح بتدفقها، ومن أجل تطبيق المعرفة وجعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة لابد من توفر هيكل تنظيمي يسمح بنقل المعرفة ومشاركتها (الرقب، 2011). وأشار (العلي وآخرون، 2006) إلى أن إدارة المعرفة تعتمد على الهيكل التنظيمي في المنظمة، ومدى المرونة التي يتمتع بها لما له من تأثير في سلوكيات العاملين، فإدارة المعرفة تحتاج إلى لا مركزية في العمل.

3 - تكنولوجيا المعلومات: تتضمن أجهزة الحاسوب وبرامجها التي تساعد في تحقيق ضمان آمن لكافة الإحصاءات والمعلومات وتخزينها وتوليدها، ووضعها للاستعمال لكافة المستويات الإدارية، والتي تمكنهم من تبادل المعلومات والاتصال من أجل الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة والإنتاجية، باعتبار صعوبة التعامل مع الكم الهائل من المعلومات والمعرفة المتوفرة لدى المنظمات باستخدام طرق حفظ واسترجاع تقليدية، مما يحتاج إلى نظام إلكتروني متكامل يتيح للمستخدم إمكانية الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب (عبلة، 2013).

4 - الموارد البشرية: تعرف بأفراد المعرفة والتي تمثل العنصر الأهم في إدارة المعرفة فعن طريقها يمكن القيام بالأنشطة اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها ومشاركتها، ومن تم تحقيق إدارة المعرفة (ماضي، 2011).

### 3.3.2: عمليات إدارة المعرفة:

إن العمل الإداري يعتبر عمل قائم على المعرفة، ومع ذلك ظلت المعرفة ملحقاً ثانوياً بالعمل الإداري من حيث التفكير، وملحقاً بالمنتجات والخدمات من حيث القيمة الاقتصادية للأعمال، ولكن في الوقت الحالي حدث تغيير فأصبحت المعرفة تزداد أهميتها في العمل الإداري، باعتبار أن العائد الاقتصادي الحدي للمعرفة في عالم الأعمال اليوم أصبح أكثر بكثير من العائد الاقتصادي الحدي للأعمال الأخرى كالأعمال الصناعية أو الأعمال الخدمية الأقل تخصصاً. ومن الواضح أن جوهر تحسين إدارة المعرفة، إنشاء أو توليد المعرفة، وتقاسمها، وتوزيعها ولاشك في أن الانترنت وشبكات الأعمال التي يمكن استخدامها من قبل الشركات بالعلاقة مع العاملين داخل الشركة ومع مورديها وزبائنهم من أجل تبادل المعلومات وتقاسمها وتوزيعها على نطاق واسع وسريع، قد أدت إلى زيادة أهمية إدارة المعرفة وعملياتها عموماً (نجم، 2005).

إن عمليات إدارة المعرفة يمثل العمليات النظامية المتكاملة التي تعمل على تنسيق أنشطة توليد المعرفة وابتكارها، وتخزينها ومشاركتها واستخدامها من قبل الأفراد والجماعات الراغبة في تحقيق الأهداف التنظيمية الأساسية، هذه العمليات تفيد المنظمة في تخطيط استراتيجياتها وتشتمل عمليات إدارة المعرفة على العديد من المراحل يوضحها الشكل رقم (3.2).



الشكل: (3.2) عمليات إدارة المعرفة.  
المصدر: (كحلات، 2009، 64).

1- اكتشاف المعرفة: ويتمثل في عملية اكتشاف المعرفة الضمنية أو الصريحة من البيانات والمعلومات أو من خلال تحليل المعارف السابقة، كما تعتبر العملية الأولى والأهم من عمليات إدارة المعرفة، لأن نجاح إدارة المعرفة يعتمد على دقة التشخيص وتساهم هذه العملية وبشكل كبير في تحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها، كما تهدف هذه العملية إلى تحديد المعرفة الحرجة والتي لا تستطيع المنظمة بدونها تحقيق أهدافها، ولا المحافظة على ميزتها التنافسية بين المنظمات الأخرى، أي أنها تسعى إلى تحديد المعرفة التي تعطي قيمة مضافة للمنظمة ولخدماتها ومنتجاتها ومن ثم ابتكارها واكتسابها من مصادرها المختلفة (الطاهر، 2012).

ويتم تحديد المعرفة الحرجة بالتعرف على المعرفة المتوفرة داخل المنظمة فعلاً، والمعرفة المطلوبة، وبالتالي تحديد الفجوة بينهما، وتحديد الأشخاص الحاملين للمعرفة، وتحديد مكان المعرفة في قواعد المعرفة ومستودعاتها، أي أن تشخيص المعرفة يواجه تحديين رئيسيين هما تشخيص معرفتها الداخلية، والحصول على المعرفة المطلوبة لحل المشكلات (همشري، 2013).

2 - اكتساب المعرفة: تتمثل في العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول على المعرفة (الفاعوري، 2005)، ويتم الحصول عليها من مصادرها المختلفة. إن عملية اكتساب المعرفة قد تكون من مصادر داخلية مثل المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات والنقاش والحوار والاتصال بين جماعات العمل والمدير والزبائن والعاملين، أو من بيانات أساسية مثل البيانات الاقتصادية والمالية حيث يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة واضحة والعكس، وقد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها وتساعدتها في ذلك التطورات التكنولوجية مثل المؤتمرات الفيديوية وشبكة الانترنت (العلي وآخرون، 2012).

3- توليد المعرفة: إن عملية اكتساب المعرفة لدى المنظمة وأفرادها هي عملية أولية ضمن عمليات إدارة المعرفة، تهدف إلى اكتساب وتكوين رصيد معرفي لن يكون له قيمته الحقيقية في كونه مختزناً في عقل صاحبه، فأهميتها في تحويلها إلى معرفة صريحة تنترجم إلى أقوال وأفعال، لتصبح معرفة جديدة تتمثل في ممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول لها باستمرار، وتعمل على نقل الممارسات وتطوير مهارات الأفراد. وفي هذا الإطار أكد نوناكا و طاكوشي (1995) بأن توليد المعرفة يقود إلى توسعها من خلال مجموعتين من الديناميكيات التي تدفع إلى عملية توسيع المعرفة تتمثل في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، وتحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية، ويتم ذلك من خلال التفاعل بين نوعيها الصريح والضمني عن طريق؛ الاشتراكية، والخارجية، والتجميعية، والداخلية (كحلات، 2009).

إن عملية توليد المعرفة هي: اكتساب المعرفة والحصول عليها من مصادرها المختلفة (داخلية وخارجية) وابتكار معرفة جديدة، وتتمثل هذه العملية في النشاطات التالية (كحلات، 2009):

- توفير البيئة المناسبة التي تدعم نشاطات توليد المعرفة.

- تحويل المعرفة من ضمنية إلى صريحة أو معلنة، ومن المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي بالتحفيز على التفاعل والمشاركة وتبادل الخبرات.
- استخدام فرق وجماعات العمل لإيجاد حلول مبتكرة للمشاكل والتوصل لأساليب الأداء الأمثل الذي يحقق الأهداف.
- استقطاب الكوادر ذات الخبرة والمهارة العالية.
- اكتساب المعرفة من المصادر الخارجية كالجهاز الحكومية والتدريبية والاستشارية.
- المشاركة في الندوات والمؤتمرات والحلقات العلمية ذات العلاقة بمجال العمل.
- 4 - تخزين المعرفة: بعد أن تقوم المنظمة بتوليد القدر المطلوب من المعرفة التي تحتاجها، تسعى جاهدة إلى ترميزها وتوثيقها بالوسائل التي تضمن حفظها من الضياع والتلف بغية تفعيلها واستخدامها لاحقاً، ويتم خزن المعرفة وفق أشكال متنوعة للتخزين، وذلك بعد تحليلها وتنظيمها، لتتجسد في النظم الخبيرة، قواعد المعرفة، والإجراءات والعمليات الموثقة، وشبكات العمل والبرمجيات، وتعتبر عملية تخزين المعرفة هي الجسر الواصل بين عملية توليد المعرفة واسترجاعها (كحلات، 2009). أي: إن عملية خزن المعرفة هي تجميع وتصنيف وترتيب المعرفة ليسهل استرجاعها واستخدامها من قبل العاملين، وتتمثل هذه العملية في النشاطات الآتية:
  - تصنيف المعلومات وتوثيقها بطريقة يسهل الوصول إليها.
  - مراجعة جودة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار.
  - تدريب الأفراد على خزن المعرفة واسترجاعها.
  - تحويل الوثائق والمحفوظات الورقية إلى نظام الأرشفة الإلكترونية الذي يزيد من السرعة والدقة في خزن المعرفة واسترجاعها وتمكين العاملين من الدخول إلى النظام والاستفادة منه.

5 - توزيع المعرفة: هي عملية نقل المعرفة الصحيحة إلى الأشخاص الذين يحتاجونها في الوقت المناسب من أجل القيام بمهام جوهرية، من خلال إيجاد وسائل اتصال جيدة وثقافة تشجع على نشرها ضمن حدود المنظمة (البطانية والمشاغبة، 2010)، كما أنها عملية بالغة الأهمية تتخذها المنظمة شعاراً في إدارة المعرفة، وترتبط بها العديد من المفاهيم والمصطلحات مثل النقل، التوزيع، النشر، والبت وغيرها، فهي جميعها تعبر عن تحريك المعرفة من مخازنها إلى ما يجب نقلها إليه. وتستخدم المنظمة قنوات متنوعة لتوزيع المعرفة بعضها رسمي كجلسات التدريب والبعث غير رسمي مثل المؤتمرات وحلقات الدراسة، ولكي تتفاعل هذه العملية تعمل المنظمة على السماح للأفراد والمستخدمين بالانتقال عبر الأقسام، وتشجيع التجمعات واستعمال التكنولوجيا، وذلك لضمان وصول المعرفة المناسبة للشخص المناسب وفي الوقت المناسب. إن عملية توزيع المعرفة تعمل على تخليد المعرفة وتزيد بالمشاركة والاستخدام، وهي تتمحور حول تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، وكيفية نقلها وتوزيعها (كحلات، 2009)، إن عملية توزيع المعرفة هي نشر ونقل وإيصال المعرفة للموظفين في الوقت والمكان المناسب، وتتمثل هذه العملية في النشاطات الآتية:

- تحفيز العاملين ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للمنظمة.
- تنمية ثقافة المشاركة الطوعية في المعرفة بين الموظفين لتبادل الآراء والأفكار.
- الاهتمام بالتدريب الداخلي وإلحاق الموظفين بالدورات التدريبية.
- التخلص من الطرق التقليدية في الرقابة والإشراف التي تحد من حرية نقل المعرفة.
- التشجيع على التشارك بالمعرفة داخلياً من خلال عقد الاجتماعات وحلقات النقاش.
- استخدام وسائل التقنية الحديثة في نقل المعلومات وتبادلها مثل الانترنت والبريد الالكتروني.

6 - تطبيق المعرفة: وهي هدف إدارة المعرفة وغايتها، وتعني استخدام المعرفة في الوقت المناسب، واستثمار فرص تواجدها في المنظمة، بحيث توظف وتستخدم في حل المشكلات التي تواجه المنظمة (محمد، 2009)، وتشير هذه العملية إلى مصطلحات الاستعمال، إعادة الاستعمال، الاستفادة، التطبيق (الكبيسي، 2005).

إن عملية استخدام وتطبيق المعرفة تمثل آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة، وليس المنظمات التي تمتلك أفضل معرفة هي التي تضمن الأداء المتميز، بل هي التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه، ولتوفير هذه الميزة يجب تطبيق المعرفة على الأنشطة عبر إجراء جميع عمليات إدارة المعرفة السابقة، ولكي يتحقق ذلك يجب على المديرين أن يبذلوا جهوداً كبيرة لنشر ثقافة تدعو إلى تطبيق فعال للمعرفة، حيث إن تطبيق المعرفة يكون أكثر أهمية من المعرفة ذاتها، وإن أي عملية من عمليات إدارة المعرفة السابقة (اكتشاف- اكتساب- تخزين- توزيع) لن تؤدي إلي تحسين الأداء التنظيمي، ما لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة (زرقون وعرابه، 2014)، ويميز (Martensson, 2000) بين ثلاث آليات لتطبيق المعرفة هي:

- التوجهات: وهي مجموعة الإجراءات والقواعد والتعليمات اللازمة لتحويل المعرفة الضمنية لدى الخبراء إلى معرفة ظاهرة للجميع.

- الروتين التنظيمي: والذي يتضمن وضع أنماط للأداء ومواصفات للعمليات تسمح للأفراد بتطبيق ودمج معرفتهم المتخصصة دون الحاجة إلى الاتصال بالآخرين.

- فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتياً: حيث يتم اعتماد فرق العمل كأداة للتعامل مع المواقف التي تكون فيها المهام معقدة وتتطلب جهوداً متخصصة لحلها، ويرى (العبيدي، 2010) أن تطبيق المعرفة غاية إدارة المعرفة، حيث لا يكفي الحصول على المعرفة وخبزها والمشاركة فيها فقط بل استثمار تلك المعرفة في مجال حل المشكلات واتخاذ القرارات، فالمعرفة التي لا تنعكس بالتنفيذ أو

بالتطبيق تبقى كلفة ضائعة، وان نجاح أي منظمة يتوقف على حجم المعرفة الموظفة قياساً بما توفر لديها.

#### 4.3.2: إستراتيجيات إدارة المعرفة:

لابد للمنظمات التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية، أن تقوم بوضع استراتيجية تتعامل بها مع أنواع المعرفة المختلفة سواء كان في إنشاء المعرفة عن طريق مصادرها الداخلية أو استقطاب المعرفة الخارجية والحصول عليها، أو في تقاسم المعرفة وتوظيفها ويقصد بإستراتيجية إدارة المعرفة تلك الخطة الشمولية التي تتسم بالقدرة على تحقيق الميزة التنافسية والابتكار والتميز وكسب الزبون وتحقيق الربح من خلال السبق في توظيف المعرفة واستثمارها في المؤسسة (القطارنة، 2011)، كما يمكن تعريف استراتيجية إدارة المعرفة بأنها "خطة منسقة من الأعمال من أجل تمكين عمليات الأعمال الجوهرية من استخدام تقنيات إدارة المعرفة" (البطينة والمشاقبة 2010، 101)، إن المنظمات تقوم بتوظيف إدارة المعرفة من خلال استراتيجيتين وهما (القطارنة، 2011)؛ (حسن، 2008):

1- استراتيجية الترميز: تعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية، رسمية قابلة للوصف والقياس والتحديد والنقل والتقاسم، حيث يمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات، ويمكن تعميمها على جميع الموظفين من خلال شبكة الشركة، من أجل الاطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في أعمال ونشاطات الشركة المختلفة، وتسمى هذه الاستراتيجية بنموذج مستودع المعرفة (K. Repository) فهي تعمل على تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في نظام توثيق، بحيث يكون متاحاً لجميع الموظفين، وذلك عن طريق عملية تبادل للمعرفة تتم بخطوتين تتمثل بنقل المعرفة من الفرد إلى المستودع، وفيما بعد من المستودع إلى الفرد.

2- استراتيجية الشخصية: تركز هذه الاستراتيجية على المعرفة الضمنية، أي: المعرفة الغير قابلة للترميز القياسي، وهي غير ومكتوبة وغير رسمية، حيث إنها تعتمد على الحوارات التفاعلية بين الأفراد، وبذلك فهي غير قابلة للوصف والنقل والتعليم والتدريب، وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة والمشاركة بين الأفراد، وتسمى هذه الإستراتيجية بنموذج شبكة المعرفة (K. Network)، ويقوم الأفراد الذين يمتلكون المعرفة بتقديمها إلي الآخرين بأنفسهم أثناء اتصالاتهم وتفاعلاتهم وعملهم المشترك.

ويضيف (همشري، 2013) استراتيجية أخرى إلى الصنفين السابقين وهي:

3 - الاستراتيجية الهجينة: في غالب الأحيان لا تعمل المنظمات على تبني إستراتيجية دون الأخرى من الاستراتيجيتين السابقتين (الترميزية أو الشخصية)، وإنما إلى تبني نموذج مختلط ويمزج بينهما، وبناءً على هذه الاستراتيجية يتم ترميز المعرفة الصريحة وخبزنها في قواعد معرفية، في حين تظل المعرفة الضمنية في أدمغة الخبراء، مع التوجه نحو تحويل هذه الخبرات إلى مستودع المعرفة في المنظمة.

من خلال العرض السابق يتضح أن هذا النوع من الاستراتيجيات قد صنف على أساس نوع المعرفة، ويذكر كل من (الطاهر، 2012)؛ (همشري، 2013) تصنيفاً آخر لاستراتيجيات إدارة المعرفة يركز على جانبين، جانب الطلب للمعرفة وجانب العرض، وتنقسم الاستراتيجيات حسب هذا التصنيف إلى نوعين هما:

1 - استراتيجيات جانب العرض: هذا النوع من الاستراتيجيات يركز على آليات توزيع المعرفة الحالية للمنظمة ونشرها، أي أنه يركز على المشاركة بالمعرفة، واستخدام أدوات الذكاء الصناعي، ويتمشى هذا النوع من الاستراتيجيات مع المنظمات الاستشارية التي تقوم بتسويق الحلول المعتمدة على المعرفة.

2 - استراتيجيات جانب الطلب: وتركز على استقصاء حاجة المنظمة إلى معرفة جديدة والعمل على تلبيتها، هذه الاستراتيجية تتجه نحو التعلم والإبداع، أي: إنها تركز على حفز القدرات في المنظمات، ويصلح هذا النوع من الاستراتيجيات للمنظمات الصناعية المنتجة للسلع.

#### 4.2: ملخص الفصل:

تناول هذا الفصل إدارة المعرفة حيث تم الإشارة إلى مفهوم المعرفة ومكوناتها وهو ما يسمى بهرم المعرفة، وأهم خصائص المعرفة ومصادرها وأنواعها، ومن ثم استعرض الفصل مفهوم وأهمية إدارة المعرفة والعمليات التي تمر بها، أيضاً متطلبات إدارة المعرفة وأهم استراتيجياتها. والفصل القادم سيتناول الأداء التنظيمي من حيث مفهومة والعوامل التي تؤثر فيه ومقاييس الأداء التنظيمي والخطوات التي يمر بها تقييم الأداء.

# الفصل الثالث

## الأداء التنظيمي

### 1.3: مقدمة:

لقد استعرض الفصل السابق أهم القضايا الأساسية حول مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها ومتطلباتها وعملياتها، وستتناول في هذا الفصل القضايا الأساسية المتعلقة بالأداء التنظيمي، ونظراً لأهمية إدارة المعرفة في الارتقاء وتعزيز الأداء التنظيمي في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، فإن الحاجة تصبح أكثر أهمية لتوضيح مفهوم هذا الأداء، حيث إن المنظمات باختلاف مهامها وأحجامها تعاني في الغالب من مشكلات الأداء الوظيفي وتتجلى أسباب هذه المشكلات غالباً في عدم الاهتمام بنظام إدارة المعرفة.

### 2.3: مفهوم الأداء التنظيمي:

يعتبر الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المنظمة، كما أن البحوث والدراسات في مجال نظرية المنظمة والإدارة تهدف إلى إيجاد آليات ونماذج وفلسفات ونظريات إدارية قادرة عند التطبيق أن تجعل الأداء حالة تميز للمنظمات وهي تنافس بعضها البعض، فلا تخلو نظرية إدارية أو تنظيمية من وجود فرض ضمني أو صريح يربطها بالأداء التنظيمي، حيث الاتجاهات التقليدية للإدارة تبحث عن الأداء المتميز من خلال توجهات وممارسات تصب باتجاه تعظيم الأداء (إدريس والغالبي، 2009).

يُعد مفهوم الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، حيث يمثل الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، كما يُعد عنصراً محورياً فيها، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات ، والذي يتمحور حول وجود المنظمة من عدمه (صبري، 2010).

ويمكن تعريف الأداء بأنه "انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد البشرية والمادية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها" (عبد الحميد، 2006، 172). كما يعبر عن الأداء بأنه: "المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية" (المجاهد، 2009، 41). ويعكس الأداء قدرة المنظمة على تحقيق الإنتاجية العالية

بشرط أن يكون ذلك مقروناً برضا الزبائن، والحصول على حصة سوقية جيدة تستطيع توفير عائد مناسب، والقيام بالمسؤوليات الأخلاقية والاجتماعية تجاه البيئة التي تعمل فيها المنظمة وتجاه المجتمع (الفارس، 2010).

أما مفهوم الأداء التنظيمي فيشير إلى "النتائج والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة محددة" (الحراشنة، 2011، 90). وينظر (Wheelen & Hunger, 2008, 231) للأداء التنظيمي على أنه "النتيجة النهائية لنشاطات المنظمة"، ويعرفه (David, 2001, 308) بأنه "مجموع النتائج المترتبة على الأنشطة والممارسات التي تقوم بها، والتي يتوقع منها أن تقابل الأهداف المخططة والموضوعة"، أي أنه سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو منظمة، يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم (الحامدي، 2010). كما أشار (باكير، 2007، 59) إلى أن الأداء التنظيمي يتمثل في إمكانية المنظمة من استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات تتناغم مع أهدافها، وذات معنى لمستخدميها". وأشار (الأزهري، 2005) للأداء التنظيمي باعتباره المخرجات أو الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، ويعكس هذا المفهوم كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.

أي أن الأداء التنظيمي يتمثل في النتيجة الحية التي تعكس مستوى وقدرة المنظمة في استغلال كافة مواردها المتاحة، وذلك لتحقيق أهدافها المرغوبة من خلال ممارستها لعدة أنشطة مختلفة.

### 1.2.3: عناصر الأداء التنظيمي:

إن الأداء يتمثل في النتائج التي حققها الفرد، ومن ذلك تتضح بعض العوامل المؤثرة في الأداء، ويخضع جزء منها لسيطرة الفرد، بينما يخرج جزء آخر عن سيطرته ومن أهم هذه العوامل ما يلي (النميان، 2003؛ جيرة، 2009؛ محمد، 2010):

1 - الموظف: ويتمثل هذا العامل فيما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع وثقافة.

2 - الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.

3 - الموقف: ويتمثل فيما تتصف به البيئة التنظيمية، والتي تتضمن كل من مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية ووفرة الموارد و الهيكل التنظيمي.

4 - الهدف: لكل عمل مجموعة من الأهداف يجب على الموظف انجازها في حدود المهام والواجبات الموكلة له للقيام بها، وبالتالي فإن أداء الموظف هو انعكاس لمدى نجاحه أو فشله في تحقيق هذه الأهداف.

### 2.2.3: أهمية الأداء التنظيمي:

يشير (بن حميدان وإدريس، 2009) إلى أن الأداء أصبح من أكثر المجالات اهتماماً من قبل كتاب حقل الإدارة بصورة عامة وحقل الاستراتيجية بصفة خاصة، حيث تولى المنظمات الأداء أهمية كبيرة توازي الإدارة الاستراتيجية، كما أن أهميته في هذا المجال يمكن أن تناقش من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية: نظرياً، وتجريبياً، وإدارياً.

فمن الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية، حيث تحتوي جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل ظاهري، ويرجع السبب في ذلك أن الأداء يمثل اختباراً زمنياً للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة، أما الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة استراتيجية الأداء لاختيار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.

أما الأهمية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه، والتحولت التي تجري في هذه المنظمات اعتماداً على نتائج الأداء.

ويعتبر موضوع الأداء في الأدب الاستراتيجي ذا أهمية حرجة لاعتبارات تتعلق بالآتي (الحسيني، 2000):

- 1 - كونه محوراً رئيسياً لتخمين نجاح وفشل المنظمات في قراراتها وخطتها الاستراتيجية.
  - 2 - تواجه دراسة الأداء تحديات عديدة لاسيما في المواضيع الاستراتيجية تتمثل في تباين المفهوم ومؤشرات قياسه وفق تباين أهداف المنظمات وطبيعتها واختلاف الأطراف المرتبطة بها.
- كما أن هذه الأهمية لكون الأداء يعكس التوجه الاستراتيجي للمنظمة، كما أنه يوضح أبعاد وحالات التكيف الاستراتيجي للمنظمة مع بيئتها، لهذا تلجأ المنظمات باستمرار لاختبار أهدافها واستراتيجياتها بالتحقق من الأداء، وتسعى لتقليص الفجوة الاستراتيجية عند ظهورها من خلال زيادة كفاءة وفاعلية الأنشطة الإدارية المختلفة لها.

### 3.2.3: العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي:

يذكر إن الأداء ينتج عن تفاعل عامل القدرة والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري، ويمثل كل من القدرة والدوافع متغيرين رئيسيين من أجل الأداء، فقد تتطوي مكونات الفرد على أعظم القدرات العلمية، ولكن بدون توفر الدافع للعمل ستندم العلاقة بين القدرات والأداء التنظيمي، من هذا المنطلق الأداء نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية وهي (الحراشنة، 2011):

- 1 - المناخ الوظيفي: يمثل التعبير الذي يدل على مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم، مثل نمط القيادة وطبيعة الهيكل والتشريعات الإدارية المعمول بها والحوافز وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم وغيرها، والمناخ التنظيمي يُعد مقياس لمدى إدراك وفهم العاملين لسمات وخصائص بيئة عملهم التي تؤثر بشكل مباشر على كيفية أداء أعمالهم.
- إن أهمية المناخ التنظيمي للمنظمات تبرز في العديد من الجوانب، حيث يؤثر المناخ التنظيمي السليم على العديد من الجوانب بشكل ايجابي مثل: التحفيز والرضا الوظيفي لدى العاملين، كما

يزيد فاعلية الأداء في المنظمة، أيضاً يؤثر على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة بشكل ايجابي إذا كان المناخ سليم وصحي، بالإضافة له تأثير على سلوك العاملين ذلك لأنهم يقضون معظم أوقاتهم في العمل، حيث يحتكون بالرؤساء والمرؤوسين في كافة المستويات، ويخضعون في سلوكهم لتأثيرات المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة.

2 - الروح المعنوية لدى العاملين: لقد حظيت مواقف الموظفين واتجاهاتهم وميولهم بقدر كبير من الاهتمام، وزاد هذا الاهتمام بعد أن اتضح أن الروح المعنوية للموظفين تؤثر وبشكل كبير في الأداء الوظيفي؛ حيث إن القيادات الإدارية لها تأثير وبشكل كبير على معنويات الموظفين سلباً أو إيجاباً، وهذا ينعكس سلباً أو إيجاباً على الأداء الوظيفي، وهي علاقة طردية. فإذا نجحت المنظمة في اختيار العاملين، وعملت على خلق روح معنوية قوية لديهم، فذلك يكفل الرضا الوظيفي، وحفظ النظام وإطاعة الأوامر والقوانين واللوائح، كما يكفل الاحتفاظ بمستوى مناسب من السلوك والأداء الوظيفي. وتعتمد الروح المعنوية على عدة عناصر ترتبط بعملية العلاقات الإنسانية مثل سلامة الإشراف وعناصر ترتبط بعملية التوظيف مثل الأجور والتدريب والترقيات.

3 - المقدرة على أداء العمل من خلال فهم الدور: يقاس الأداء الوظيفي لكل موظف أولاً بالاجتهاد والمثابرة ومدى المهارة التي يملكها كل موظف، أيضاً جدية الموظف في اكتساب الخبرات عبر الدورات والاستفادة منها، كما أن القدرات التي يمتلكها الموظف لابد أن يستغلها بقدر كافٍ ولا ينظر إلى الصعوبات والاحباطات، بل يجب أن يتجاوز كل العراقيل التي يصادفها في العمل.

إن تأثير كل عامل من هذه العوامل الثلاثة السابقة (المناخ الوظيفي، الروح المعنوية لدى العاملين، المقدرة على أداء العمل من خلال فهم الأدوار) لا يكون بشكل مستقل على أداء الموظف، بل من خلال التفاعل مع بعضها البعض، وإن تحديد مستوى الأداء يكون نتيجة تفاعل تلك العوامل معاً، فإذا كانت العوامل ايجابية فإن محصلة الأداء ستكون مرتفعة، في حين إذا كانت جميع العوامل

سلبية فإن محصلة الأداء ستكون متدنية، أما في حالة تدني الروح المعنوية مع ارتفاع المقدرة على أداء العمل مع توفر بيئة مناسبة للعمل فإن محصلة الأداء ستكون متوسطة.

بالإضافة إلى ما سبق قد اشارة دراسة (التومي، 2007) إلى بعض العوامل التي تؤثر في الأداء التنظيمي يلي:

1- نقص المعرفة: مهمة الموارد البشرية في أي منظمة لا تقتصر على تهيئة القوى العاملة بل إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين، ويتم ذلك عن طريق وضع السياسات والبرامج الخاصة بتدريبهم وإعدادهم لممارسة أعمالهم ومهامهم، لتحقيق أكبر قدر ممكن من العمل بأقل جهد وأقل زمن وتكلفة، وهناك العديد من الفوائد التي يحققها تدريب العاملين تتمثل في الآتي:

- يساعد الأفراد في تحسين فهم المنظمة واستيعابهم لدورهم فيها.
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- يطور وينمي العوامل الدافعية للأداء ويوفر الفرصة أمام الأفراد للتطور والتميز والترقية في العمل.
- يساعد الأفراد في تطوير مهارات الاتصال والتفاعل بما يحقق الأداء الفعال.
- يساعد على تقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة أو قلة المهارات التي ينتج عنها ضعف الأداء.

2 - بيئة العمل: حيث تعرف بيئة العمل بأنها "المجال الذي تحدث فيه الإثارة والتفاعل لكل وحدة حية أو هي كل ما يحيط الإنسان أو المنظمة من طبيعة أو مجتمعات بشرية ونظم اجتماعية وعلاقات شخصية" (التومي، 2007، 64). إن السلوك الاجتماعي للأفراد يكون متأثراً بالبيئة، أو المحيط الذي يأتي منه أو يعمل فيه هؤلاء الأفراد، وهو يبلور قيمتهم ومعتقداتهم، حيث تساعد البيئة الملائمة للعمل على تحقيق الممارسات الابتكارية في الوظيفة وإمكانية التعلم الأسرع والأفضل

داخل المنظمة، مما يؤدي إلى تحسين إدارة الاجتماعات وصنع القرارات وكتابة التقارير، بينما تؤدي البيئة الرديئة إلى انخفاض مستويات الأداء الوظيفي بين العاملين.

3 - نقص نظام التحفيز: من أهم عوامل التحفيز تهيئة الظروف المناسبة للعاملين، حيث تشعرهم بالارتياح والرضا، ويتم ذلك بعدة وسائل (البطري، 2001) أهمها:

- بقاء العاملين على بيئة من الأمر، بإعطائهم البيانات والمعلومات الواقعية.

- تحسين ظروف العمل بتوفير المكان المريح والملائم للعاملين مما يساعد على رفع المعنويات والاندفاع نحو الجيد.

- قيام الإدارة بأخذ آراء العاملين وتصحيح الخطأ قبل الانتهاء من العمل.

- البحث في أسباب تدني الأداء.

4 - الرضا الوظيفي: يمثل الرضا الوظيفي للعاملين محصلة الاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل في المنظمة، وهناك ثلاث اتجاهات للرضا هي (التومي، 2007):

- الاتجاه الأول: يرى أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي إلى زيادة الأداء.

- الاتجاه الثاني: يرى أن الأداء يؤدي إلى الرضا.

- الاتجاه الثالث: يرى أن الرضا يكون نتيجة لحصول العامل على مكافآت عالية، وبالتالي ليس

هناك علاقة بين الرضا والأداء في حد ذاتها، حيث إن العوامل التي تؤثر في رضا العامل تتمثل في:

أ- العوامل الشخصية: تتمثل في السن، والمستوى التعليمي، وأهمية العمل بالنسبة للعامل، والمستوى الإداري للوظيفة.

ب- عوامل متعلقة بظروف العمل: تتمثل في نوع العمل، الأمان الوظيفي، الرواتب، زملاء العمل، الرؤساء، ساعات العمل وغير ذلك.

5 - الدوافع: وهي الحاجات والرغبات الفردية غير المشبعة التي تمثل قوى داخلية محركة للفرد تؤثر على تفكيره وإدراكه وسلوكه لتوجهه صوب الهدف الذي يدفع الفرد لنوع معين من السلوك (حسن، 2002). إن إثارة الحاجة تؤدي إلى حالة من عدم التوازن "أي تؤثر" في داخل الفرد الذي يحاول تخفيفه عن طريق السلوك، ويبدأ الفرد في البحث عن استراتيجيات لإشباع تلك الحاجات، وبالتالي ينشغل في سلوك موجه لتحقيق تلك الاستراتيجية، ثم يقوم الفرد بتقدير مدى إشباع تلك الحاجة، فإذا أشبعت دورة الدافعية هذه الحاجة فهناك حالة من التوازن والرضا فيما يتعلق بتلك الحاجة، وفي حالة عدم إشباعها يبدأ الفرد من جديد في محاولة إشباع حاجته، وهذا من شأنه أن يؤثر سلباً على أدائه في المنظمة التي يعمل بها.

بالإضافة إلى ماسبق إشارة دراسة (عذارى واسماعيل، 2013) إلى تأثير غياب الأهداف المحددة للمنظمة بحيث إنها لا تملك خططاً تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، الأمر الذي لن تستطيع معه قياس ما تحقق من إنجاز، وبالتالي لا يمكنها محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم، كنتيجة لعدم وجود معيار محدد مسبقاً، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذي الأداء الضعيف، كما أن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في عمليات التخطيط وصنع القرار يساهم في وجود فجوة بين القيادات الإدارية والموظفين التابعين لهم، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة. ومن العوامل المؤثرة في أداء الموظفين أيضاً عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصل عليه الموظف مقابل أدائه لذلك العمل، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز بينهم حسب مستوى الأداء.

### 3.3: مقاييس الأداء:

إن الهدف من مقاييس الأداء هو تمكين إدارة المنظمات من امتلاك الأدوات والأساليب والوسائل التي تمكن المديرين من تقييم أداء الأعمال، وبالتالي امتلاك مقومات لبناء القرارات الناجحة، فالمدير الذي لا يستطيع قياس شئ لا يقدر على إدارة المنظمة، حيث لا يستطيع التحقق من صلاحية القرار، وتقييم الإنجاز لا يمكن أن يتوفر ما لم يكن هناك مقياس معين يؤخذ كمعيار لتقييم هذا الإنجاز، ويعتبر قياس الأداء أحد العناصر الأساسية لنظام الرقابة الإدارية وأكثر مهام المحاسبة الإدارية أهمية كما أنه أكثرها صعوبة (دودين، 2010)، ويُعرف قياس الأداء بأنه "عملية اكتشاف مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المنظمة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر" (طعامنة، 2008، 499)، كما يعرف أيضاً " قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلاً ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء" (عبدالمحسن، 2008، 5).

إن عملية قياس الأداء تحدد مقدار نتائج المنظمة، ومقياس الأداء يُعد المرحلة الأولى من عملية الرقابة المتمثلة في ثلاثة مراحل أساسية تشمل: القياس، والمقارنة، وتصحيح الانحراف. وتكمن في أنه لا يمكن أن يكون هناك تطوير بدون قياس، فإذا كانت المنظمة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، لا يمكن أن تعرف مستقبلها، وبالتالي لا يمكنها الوصول إلي حيث تريد من حيث تحقيق أهدافها الاستراتيجية (الواعر، 2010).

ويمكن إيجاز أهمية قياس الأداء في الآتي (أبو قمر، 2009):

1 - التقرير: إن القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة.

2 - اتخاذ القرارات: إن النتائج التي يتم التحصل عليها من عملية القياس تساهم في اتخاذ القرارات التصحيحية.

3 - تنفيذ الخطط: عن طريق نتائج القياس يمكن اتخاذ قرارات تحسن من وضع المنظمة للاستمرار في تطبيق استراتيجيتها والخطط المرسومة.

4 - تطوير الأداء: يعمل قياس الأداء على تحسين العلاقات الداخلية بين العاملين، وكذلك العلاقات الخارجية مع العملاء.

### 1.3.3: مؤشرات قياس أداء المنظمة:

إن القيام بتقييم أداء المنظمة يتطلب ضرورة توفر المؤشرات الآتية:

1 - **الفاعلية:** يعد معيار فاعلية المنظمة من المؤشرات المهمة في قياس تحقيق المنظمة لأهدافها انسجاماً، أو تكييفاً مع البيئة التي تعمل بها من حيث استغلال الموارد المتاحة (الشماع، حمود، 2005)، إن الفاعلية ترتبط بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وبالتالي تكون الفاعلية على درجات متفاوتة، كما إنها تعتبر الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها، وقد تم استخدام هذا الإتجاه للفاعلية كما تم اعتماده مؤشراً أساسياً في تقييم أداء المنظمة وقياس سبل فاعليتها (التومي، 2007)، ولقياس الفاعلية يتطلب الأمر تحديد نوع الأهداف، مدى القدرة على التكيف مع البيئة المحيطة، قدرة المنظمة على النمو والتطور باستمرار.

كما إن قياس الفاعلية يركز على نوعين من الأهداف، وهما الأهداف الرسمية التي تكون واضحة في الوثائق الرسمية للمنظمة، وهي تمثل رسالة المنظمة والغرض الأساسي من إنشائها والمبين في عقد التأسيس والنظام الداخلي لها، والأهداف الأخرى غير المباشرة وتتمثل في الأهداف العملية والتي تعبر عن مؤشرات الإنتاجية في كيفية ونوعية وحجم المخرجات السلعية أو الخدمية التي تقدمها المنظمة خلال فترة زمنية محددة، كما يمثل التكيف معياراً مهماً في قياس مدى فاعلية

المنظمة وقدرتها على استغلال الفرص ومواجهة التحديات والظروف التي تفرضها البيئة المحيطة الحالية والمستقبلية، فالتكيف هو خلق التوازن بين المنظمة والبيئة لتحقيق الاستقرار، ولتحقيق ذلك يستوجب أن تكون لها قدرة عالية على التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل ومواكبة التغيير (محمود، 2005)، ويهتم كل متعامل مع المنظمة سواء أكانت منظمة أعمال أو منظمة حكومية اجتماعية، سياسية أو غيرها أن تكون فاعلة حيث إن كل من يتعامل مع منظمة يهيمه أن تكون فاعلة في أداء مهامها وهي تشير إلى درجة أو مستوى التميز في تحقيق الأهداف على مدى حياة المنظمة، إن الفاعلية تمثل الدرجة التي تحقق بها المنظمة أهدافها (التومي، 2007).

2 - الكفاءة: يمثل مفهوم كفاءة المنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة، حيث إن المنظمة الهادفة للنمو والتطور لا بد وأن تؤمن إمكانية استمرار التدفق البشري والمادي والمعلوماتي لكي تعمل بشكل فاعل ومستمر (أبوغفه، 2006)، وتعني الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف، وأن تكون المنظمة كفوءة يعني أن تصل إلى أعلى ما يمكن من الأهداف الذي تسعى لتحقيقها، أي: رضا الموظفين، جودة المنتج، وغيرها، ويعتبر مفهوم الكفاءة ملازماً لمفهوم الفاعلية، ولكن لا يجب أن تكون بالتبادل فقد تكون منظمة فاعلة ولكنها ليست كفوءة، أي: أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة، وعدم كفاءة المنظمة يؤثر سلباً على فعاليتها، فكلما ارتفعت تكاليف تحقيق هدف معين، قلت احتمالات قدرة المنظمة على البقاء، ويمكن استخدام الفاعلية كمقياس بعيد المدى، بينما يمكن استخدام الكفاءة كمقياس قصير الأمد، ويجب أن يؤخذ كلاهما في الاعتبار ضمن مقاييس نجاح أي منظمة (التومي، 2007).

### 2.3.3: خطوات قياس الأداء التنظيمي:

أشار (مرسي، 2002) بأن عملية قياس الأداء لها خطوات هامة تتمثل فيما يلي:

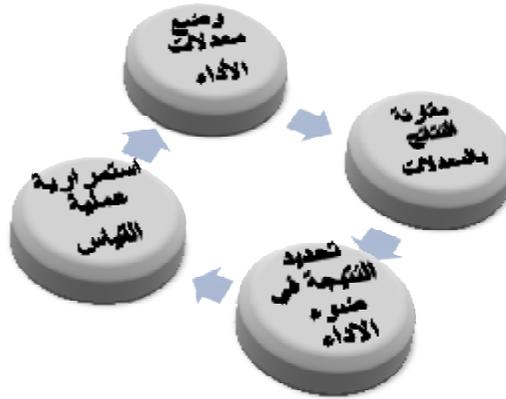
1 - وضع معدلات الأداء الوظيفي.

2- مقارنة النتائج مع المعدلات الموضوعية.

3 - تحديد النتيجة في ضوء الأداء.

4 - استمرارية عملية القياس.

ويمكن تمثيل خطوات قياس الأداء سابقة الذكر في شكل توضيحي كما في الشكل رقم (1.3).



### خطوات قياس الأداء التنظيمي

المصدر: اعداد الباحثة.

### 3.3.3: أنواع مقاييس الأداء التنظيمي:

توجد عدة أشكال للمقاييس، بعضها تقليدي مثل المقاييس المالية، والبعض الآخر غير تقليدي مثل المقاييس غير المالية، والتي زاد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة، وأصبحت هناك تطورات في طرق الاستفادة من استخدام هذه الأنواع والمقاييس.

#### أولاً: مقاييس الأداء المالية:

إن عملية قياس وتقييم الأداء باستخدام الطرق المالية يعتبر الأسلوب التقليدي الشائع الذي تستخدمه أغلب الجهات التي تقوم بتقييم وقياس أداء المنظمات، حيث انتشر استخدام مقاييس الأداء التي تعتمد على نظم المعلومات المحاسبية، وذلك نظراً لاهتمام

إدارة المنظمات بزيادة ثروة المساهمين، ومن أمثلة هذه المقاييس: العائد على الاستثمار، القيمة الاقتصادية المضافة (دودين، 2010).

إن هذين المقياسين هما ترجمة مالية لنتائج القياس التشغيلي، وتستخدم في مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات، إن التقييم المستخدم في هذا الأسلوب يطلق عليه "أسلوب التحليل المالي" وهو قائم على استخدام الأرقام المحاسبية التي تظهر في القوائم المالية التي تعدها المنظمة سواءً للاستخدام الداخلي أو الخارجي.

#### ثانياً: مقاييس الأداء غير المالية:

إن التغيرات المتسارعة الحادثة في مجال البيئة التكنولوجية للعمليات التصنيعية الحديثة، وما صاحبها من زيادة احتياجات العملاء وشدة المنافسة أدت إلى ضرورة إيجاد مقاييس جديدة للأداء التشغيلي تتناسب مع أهدافها، وبالتالي فإن أساليب تقييم الأداء الجديدة تقتضي من إدارة المنظمة العمل على إيجاد قيمة لجميع الموارد الاقتصادية المتاحة مثل التكنولوجيا والعاملين، والمعرفة الفكرية. لذلك فإن تطور التفكير في استخدام المقاييس غير المالية من خلال نماذج حديثة، سوف يساعد إدارة المنظمة في خلق القيمة الحقيقية، من خلال استخدام هذه النماذج في تحقيق التفاعل والترابط بين مختلف الموارد المادية وغير المادية التي تمتلكها المنظمة، ومن أمثلة هذا الترابط والتفاعل ما يلي (دودين، 2010):

أ: الاستثمار في تدريب المستخدمين، يؤدي إلى زيادة التحسن في نوعية المنتج.

ب: التحسين في نوعية المنتج يؤدي إلى تحقيق رضا العملاء.

ج: تحقيق رضا العملاء يؤدي إلى خلق ولاء العملاء للشركة ومنتجاتها.

د: تحقيق ولاء العملاء ينتج عنه عوائد وهوامش ربح مرتفعة.

### 4.3.3: أهداف قياس الأداء:

لقد أشار اللوزي (2002) بأن أهداف قياس الأداء الوظيفي تتمثل فيما يلي:

- 1 - متابعة عملية التنفيذ للوصول إلى الهدف.
- 2 - القدرة على تقييم النتائج النهائية للأداء.
- 3 - تطوير عملية الإشراف الإداري.
- 4 - يساعد الإدارة وذلك بتزويدها بالمعلومات.
- 5 - تحديد المهام و الأعمال.
- 6 - رفع مستوى الإنتاجية.
- 7 - إيجاد طريقة علمية لتقييم الأداء الوظيفي.

### 4.3: أبعاد الأداء التنظيمي:

تشير (رواي، 2013) إلى وجود بعدين أساسيين للأداء التنظيمي وهما:

أ- البعد التنظيمي للأداء: يقصد بهذا البعد الطرائق التي تعتمد عليها المنظمة في المجال التنظيمي بقصد تحقيق أهدافها، وبذلك يكون لدى مسيري المنظمة معايير يتم من خلالها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء.

ب- البعد الاجتماعي للأداء: ويشير هذا البعد إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المنظمة على مختلف مستوياتهم وتتجلى أهمية هذا البعد في كون الأداء الكلي للمنظمة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتصرَت المنظمة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية.

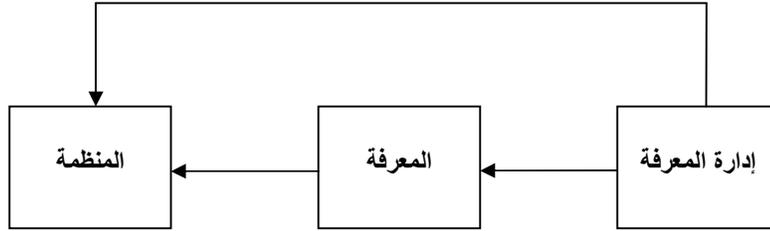
### 5.3: دور إدارة المعرفة في استمرار المنظمات:

تلعب إدارة المعرفة دوراً حيوياً في بناء المنظمات، فهي تؤثر بشكل كبير على الأداء التنظيمي في أبعاده المختلفة كالأفراد والعمليات والمنتجات بالإضافة إلى الأداء بشكل عام، والجدير بالذكر أن

عمليات إدارة المعرفة تستطيع التأثير على هذه الأبعاد الأربعة بطريقتين أساسيتين هما(العلي وآخرون، 2012):

الطريقة الأولى: تستطيع إدارة المعرفة المساعدة في تطوير وتوليد المعرفة ذاتها، وبالتالي تساهم في تحسين أداء المنظمة في المراحل الأربعة السابقة.

الطريقة الثانية: تؤثر إدارة المعرفة مباشرة في التحسينات الضرورية للأبعاد الأربعة السابقة ويبين الشكل رقم (2.3) الطريقتين اللتين من خلالهما تؤثر إدارة المعرفة على المنظمة.



شكل (2.3) أثر إدارة المعرفة على المنظمة.

المصدر: ( العلي وآخرون، 2012، 275 ).

وتؤثر إدارة المعرفة على عدة جوانب بالمنظمة والتي منها:

### 1 - أثر إدارة المعرفة على العاملين:

تؤثر إدارة المعرفة على العاملين في المنظمة بطريقتين ( بوعشه وبن منصور، 2012):

الطريقة الأولى: تستطيع إدارة المعرفة التأثير على العاملين بتفصيل عملية التعلم لديهم، من خلال بعضهم البعض وكذلك من المصادر الخارجية للمعرفة.

الطريقة الثانية: تجعل إدارة المعرفة العاملين أكثر مرونة بالإضافة إلي تدعيمها لرضا العمل لديهم، وهذا يعني مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم وحل مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المنظمة، ومن هنا نجد أن إدارة المعرفة تؤدي إلى تحقيق ثلاثة جوانب تعتبر في غاية

الأهمية لأي منظمة، وتتمثل في توسع الخبرات لدى العاملين، وزيادة رضا الزبائن من منتجات المنظمة، وزيادة الربح والعوائد.

## 2 - أثر إدارة المعرفة على العمليات:

تتمثل العمليات في مجموعة من الأنشطة المنطقية المترابطة التي تؤدي إلى تحقيق هدف. فإدارة المعرفة تساعد على تحسين وتطوير عمليات المنظمة في مختلف المجالات والوظائف مثل التسويق، المالية، الصناعة وغيرها (الطاهر، 2012)، وهناك ثلاثة أبعاد أساسية ترتبط بعمليات المنظمة تتمثل في الفاعلية، الكفاءة، درجة الإبداع في العمليات.

وسيتم توضيح أثر إدارة المعرفة على العمليات من خلال التعرف على الأبعاد الثلاثة، والدور الذي تلعبه إدارة المعرفة فيها:

### أ - أثر إدارة المعرفة على الفاعلية:

تعرف الفاعلية بأنها "قدرة المنظمة على تأمين الموارد واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة" (حريم، 2010، 92)، فتساعد إدارة المعرفة المنظمات في جعلها أكثر فاعلية في عالم الأعمال من خلال مساعدتها في اختيار وتنفيذ العمليات الأكثر ملائمة لأعمالها، حيث إن إدارة المعرفة الفاعلة تساعد الموظفين في المنظمة في اختيار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية (العلي وآخرون، 2012)، وتشير (الطاهر، 2012) إلى أنه يمكن توضيح أثر إدارة المعرفة على الفاعلية في المنظمات من خلال أمرين هما:

1 - تمكن إدارة المعرفة المنظمات من أن تكون أكثر فاعلية من خلال مساعدة العاملين على اختيار وانجاز العمليات بطريقة مناسبة وتقليل الأخطاء.

2 - إدارة المعرفة تمكن المنظمات من التكيف السريع لعملياتها وفقاً للظروف المحيطة، مما يمكن المنظمات من الحفاظ على الفاعلية في مختلف الظروف والأحوال.

### ب - أثر إدارة المعرفة على الكفاءة:

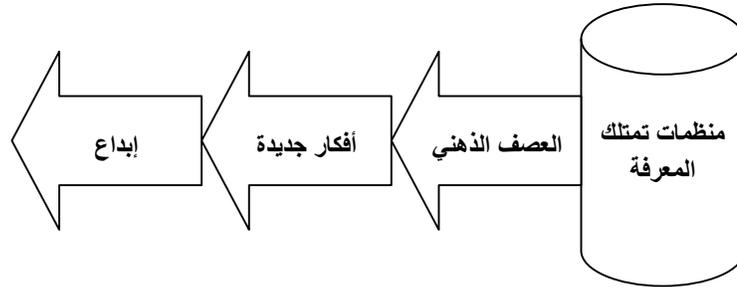
ويقصد بالكفاءة "الوصول إلى الأهداف بأقل تكلفة ممكنه" (الشك، 2007). يذكر (العلي وآخرون، 2012) إن عملية استخدام المعرفة بصورة فاعلة يمكن المنظمة من أن تكون منتجة أكثر وكفاءة من خلال التالي:

- تحفيز العاملين على المشاركة بالمعرفة والانفتاح أكثر، والاستفادة من هذه المشاركة في مواجهة تحديات السوق.

- تقليل الكلف ذات العلاقة بالاستنتاجات، والوصول إلى الأنماط المختلفة من المعرفة القيمة.

### ج - أثر إدارة المعرفة على الإبداع:

يعرف (عبدالفتاح وعدوى، 2011، 82) الإبداع بأنه "رؤية العالم بطريق جديدة ومختلفة لإيجاد حلول جديدة للمشكلات أو توليد أفكار مفيدة تجمع بين الأنماط القديمة وبين المفاهيم بطرق متجددة". وتشير (الطاهر، 2012) إلى أن تطور الفاعلية والكفاءة والإبداع يؤدي إلى تسهيل تطوير السلع، فالمنظمات تعتمد على مشاركة المعرفة بين الأفراد بهدف تقديم حلول إبداعية للمشاكل بالإضافة لتطوير العمليات من خلال العصف الذهني واكتشاف الأفكار الجديدة والشكل رقم (3.3) يوضح إدارة المعرفة وإبداع المنظمات.



الشكل (3.3) إدارة المعرفة وإبداع المنظمات.

المصدر: (الطاهر، 2012، 125).

العديد من الدراسات بينت أهمية إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع، وأكدت على أن المعرفة الجديدة تبدأ من الأفراد الذين يملكون البصيرة التي ترشدهم إلى إبداع جديد، أيضاً الحدس الجيد للأفراد يكون حافزاً لابتكار منتج جديد أو تقديم صيغ عمل جديدة، وتوجد أربع استراتيجيات للمعرفة تساهم في تعزيز الإبداع وهي:

أ- استراتيجية رفع المستوى، وهي تؤكد على نشر المعرفة بين مجالات المنظمة لتحسين عمليات الإبداع.

ب- استراتيجية التخصيصية والتي تشير إلى تحول المعرفة الجديدة من الأقسام لتعزيز الإبداع مستقبلاً.

ج- استراتيجية المحاورة والتي تؤكد على ابتكار المعرفة الجديدة التي تساهم في الإبداع.

د - استراتيجية التوسع من خلال توسيع المعرفة من أجل الإبداع.

### 3- أثر إدارة المعرفة على المنتج:

تؤثر إدارة المعرفة على المنتجات والمخرجات المختلفة التي تقدمها المنظمة وخاصة في سوق المنافسة ، ويمكن تلخيص هذه الآثار فيما يلي (بوعشة وبن منصور، 2012):

أ - أثر إدارة المعرفة على المنتجات ذات القيمة: تساعد عمليات إدارة المعرفة المنظمة على تقديم المنتجات الجديدة وتحسين المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة، حيث تساعد إدارة المعرفة في تحقيق القيمة المضافة للمنظمة من خلال تقديم برامج تصميم تضمن التحسين المستمر لنوعية المنتج بتوفير أفكار جديدة وحديثة لتطوير السلع والخدمات.

ب - أثر إدارة المعرفة على المنتجات المستندة على المعرفة: يتم من خلال قواعد المعرفة التي تمتلكها الشركات الاستثمارية والمتخصصة في تطوير صناعة البرمجيات.

#### 4 - أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي:

تؤثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي وتظهر هذه الآثار في اتجاهين هامين هما:

##### أ - الآثار المباشرة على الأداء التنظيمي (جاموس، 2013):

وتظهر آثار إدارة المعرفة في تطوير وابتكار المنتجات الجديدة التي تؤدي إلى زيادة العوائد، كما تظهر أيضاً من خلال موائمة استراتيجية الأعمال في المنظمة، ومن أمثلة التأثير المباشر لإدارة المعرفة على الأداء تلك النتائج ذات العلاقة مع العوائد والكلف والتي ترتبط مع رؤية واستراتيجية المنظمة، ومن هنا نجد أن قياس الآثار المباشرة مسألة سهلة، حيث يمكن مشاهدتها من خلال قياس معدل العائد على الاستثمار.

##### ب - الآثار غير المباشرة على الأداء التنظيمي (بوعشة وبن منصور، 2012):

وتنتج من الفعاليات غير المباشرة المرتبطة برؤية واستراتيجية المنظمة أو مع العوائد والتكاليف، ومثال ذلك القيادة الواعية مع الصناعة والتي بدورها تؤدي إلى زيادة ولاء الزبون للمنظمة. ومن خلال العرض السابق يمكن القول إن إدارة المعرفة وتطبيقاتها تنعكس على أداء المنظمة بآثار ايجابية يمكن إيجازها في التالي:

1- تحسين عمليات اتخاذ القرارات.

2- تحسين مستوي كفاءة الأفراد وبالتالي تحسين العمليات.

3- زيادة ولاء الزبائن للمنظمة.

4- تحسين المنتج.

5- ارتفاع مستوي الإبداع.

### 6.3: دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي:

يمكن تلخيص دور عمليات إدارة المعرفة في الوصول إلى مستوى أداء جيد بالنقاط التالية ( العلي،

:2013):

- 1- إن عملية توليد المعرفة الجيدة والمفيدة و تخزينها وتوزيعها وتطبيقها تسهل العمل داخل المنظمة.
- 2- وجود فريق متخصص بالنقاط المعرفة والتشجيع على استثمارها، فضلاً على مشاركة العاملين وتفاعلهم، ووجود قيادات فعالة تقود تلك العمليات لإحداث التناغم والتناسق يؤدي إلى:
  - تقليل التكاليف الإجمالية، عن طريق تقليل الهدر والإنتاج المعيب.
  - زيادة العوائد المالية للمنظمة عن طريق إنتاج منتجات متقنة وأخرى مبتكرة.
  - إن تحقيق الإنتاجية العالية يدل على الاستخدام الكفاء للمدخلات، فتطبيق إدارة المعرفة في مجالات الأداء المختلفة يؤدي إلى الابتكارات واستخدام طرائق أكثر فاعلية.
  - تؤدي إدارة المعرفة إلى تحقيق الإبداع والابتكار، كما تعمل على زيادة الوعي لدى العاملين من خلال التدريب والتعلم والحوار.

### 7.3: ملخص الفصل:

تناول هذا الفصل الأداء التنظيمي حيث تم الإشارة إلى مفهوم الأداء التنظيمي وعناصره، كما تم عرض أهمية الأداء التنظيمي، والعوامل المؤثرة فيه، ومن ثم استعرض الفصل مقاييس الأداء والهدف من قياس الأداء، أيضاً تم عرض أبعاد الأداء التنظيمي، وأخيراً استعرض دور إدارة المعرفة في استمرار المنظمات وتحسين أدائها.

والفصل القادم يستعرض الدراسة العملية، حيث تم تحديد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة، ووسيلة جمع البيانات، والاختبارات الإحصائية التي تم استخدامها.

**الفصل الرابع**

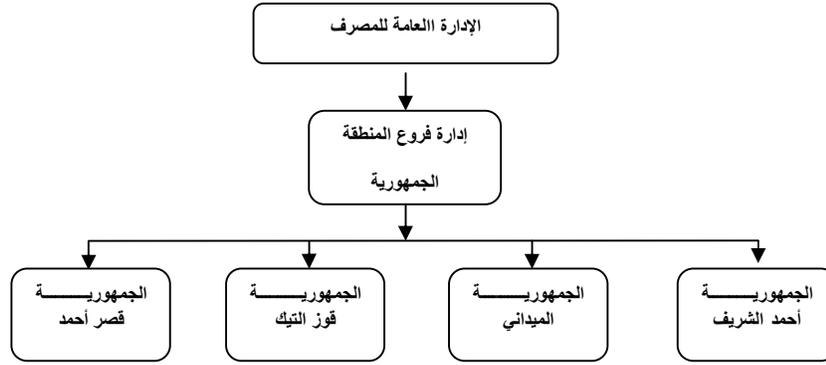
**الجزء العملي**

#### 1.4: مقدمة:

تناول هذا الفصل استعراض مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى عرض وسيلة جمع البيانات، والإختبارات الإحصائية التي تم استخدامها لإختبار صدق وثبات مقاييس الدراسة، واختبار الفرضيات وتحليل وعرض نتائج الدراسة.

#### 2.4: مجتمع الدراسة:

ويقصد بالمجتمع، مجموع المفردات التي يراد الحصول على معطيات منها (البلداوي، 2005). لقد أجريت هذه الدراسة على منظمات خدمية تتمثل في المصارف التجارية، ولقد تم اختيار المصارف العاملة بمدينة مصراتة لإجراء الدراسة عليها، وذلك حسب الإمكانيات المتوفرة لهذه الدراسة والأوضاع الأمنية السائدة بالدولة، والفئة المستهدفة لإجراء الدراسة عليها بهذه المصارف القيادات الإدارية، وتمثل المصارف منظمات اقتصادية هامة في الدولة، وقد بلغ عدد هذه المصارف (17) مصرفاً بمدينة مصراتة، ويعتبر كل مصرف مستقلاً عن غيره من المصارف، فكلٌّ منها إدارة مستقلة رغم أن بعضها فروع لنفس المصرف، فمثلاً يوجد أربع مصارف تحمل اسم مصرف الجمهورية (أحمد الشريف- قوز التيك- الميدان- قصر أحمد) ويعتبر كل مصرف من هذه المصارف بمثابة إدارة تنفيذية، حيث الإدارة العامة للمصرف (المستوى الأول)، والإدارة الوسطى (المستوى الثاني) وهي ما يسمى بإدارة فروع المنطقة تكون في المدينة نفسها مع وجود بعض الاختلاف مثلاً مصرف الصحاري إدارة الفروع موجودة في طرابلس، وأخيراً الإدارة التنفيذية (المستوى الثالث) و تتمثل في المصرف نفسه، أي أن كل مصرف من هذه المصارف يعتبر إدارة تنفيذية، والشكل رقم (1.4) يوضح كيفية تقسيم هذه المستويات لمصارف الجمهورية كمثل لذلك.



الشكل (1.4) الهيكل التنظيمي لمصرف الجمهورية كنموذج للمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراته.

المصدر: إعداد الباحثة.

واشتمل مجتمع الدراسة على جميع القيادات الإدارية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراته والبالغ عددهم (128) قيادياً بعدد (17) مصرفاً.

ولقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل، حيث تم تغطية أغلب أفراد المجتمع، وذلك بتوزيع (123) استبيان، ماعدا مصرف (الإجماع العربي - قصرأحمد) والذي لم يتم استلام الاستبيان من المشاركين بالمصرف، والجدول (1.4) يوضح إجراءات توزيع الاستبيان.

الجدول (1.4) التوزيع وحركة الاستبيان.

اسم المصرف	عدد القياديين في المصرف	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المفقودة	الاستبيانات غير الصالحة	الاستبيانات الخاضعة للتحليل
الجمهورية أحمد الشريف	19	19	7	1	11
الجمهورية الميدان	12	12	5	1	6
الجمهورية قوز التيك	10	10	2	-	8
الجمهورية قصر أحمد	7	7	3	2	2
التجاري الوطني	10	10	2	1	7
الوحدة	13	13	0	-	13
الصحاري	6	6	1	-	5

اسم المصرف	عدد القيادين في المصرف	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المفقودة	الاستبيانات غير الصالحة	الاستبيانات الخاضعة للتحليل
الصحاري الميناء	7	7	5	-	2
الصحاري قصر أحمد	9	9	0	1	8
شمال افريقيا	7	7	0	-	7
الواحة	5	5	0	-	5
الأمان	3	3	0	-	3
الأمان قصر أحمد	3	3	0	-	3
التجارة والتنمية	4	4	0	1	3
التجارة والتنمية قصر أحمد	4	4	1	-	3
الاجماع العربي	4	4	0	-	4
الاجماع العربي قصر أحمد	5	-	-	-	0
الإجمالي	128	123	26	7	90

المصدر: إعداد الباحثة

#### 1.2.4: نبذة عن مجتمع الدراسة:

##### أولاً : مصرف الجمهورية:

أحد المصارف العاملة في ليبيا وتأسس كفرع لبنك باركليز البريطاني في ليبيا، ليحمل اسمه الحالي بتاريخ 22-09-1970، حيث صدر قرار بتأميمه بالكامل وجميع فروع داخل ليبيا ليحمل اسم مصرف الجمهورية ومقره الرئيسي طرابلس، ولقد أجريت الدراسة على فروع المصرف بمدينة مصراتة وهي:

الجمهورية أحمد الشريف: تأسس هذا المصرف سنة (1958م) ويعمل به عدد (68) موظفاً منهم عدد (19) قيادياً.

الجمهورية الميدان: تأسس سنة (1984م) عدد الموظفين العاملين به (46) موظفاً منهم عدد (12) قيادياً.

الجمهورية قوز التيك: تأسس في سنة (2002م) عدد الموظفين العاملين به (28) موظفاً منهم عدد (10) قيادياً.

الجمهورية قصر أحمد: تأسس هذا المصرف سنة تأسس سنة (2012م) ويعمل به (18) موظفاً منهم عدد (7) موظفين بوظائف قيادية.

#### ثانياً: مصرف التجاري الوطني:

تأسس المصرف التجاري الوطني في سنة (1970م) كشركة ليبية مساهمة، ويمارس أنشطته المالية والمصرفية منذ ذلك التاريخ، ويهدف من خلال تواجده على ساحة الأعمال المصرفية إلى أن يكون المقصد الأول والأهم لجميع الزبائن والعملاء، ولقد أجريت الدراسة على التجاري الوطني فرع مصراتة الذي تأسس سنة (1963م) ويبلغ عدد الموظفين فيه (46) موظفاً منهم عدد (10) موظفين بوظائف قيادية.

#### ثالثاً: مصرف الوحدة:

يعتبر احد المصارف العاملة في ليبيا ومقره الرئيسي في مدينة بنغازي، ويعتبر شركة مساهمة ليبية تأسس سنة (1970م)، يقدم المصرف الخدمات المصرفية من خلال الفروع والوكالات التابعة له والبالغ عددها (76)، ولقد أجريت الدراسة على الوحدة فرع مصراتة الذي تأسس سنة (1996م) ويعمل به (60) موظفاً منهم عدد (13) قيادي.

#### رابعاً: مصرف الصحاري:

أنشئ مصرف الصحاري سنة (1964م) ويعتبر من أكبر المصارف في ليبيا بشبكة فروع تفوق (50) فرعاً تغطي مساحة جغرافية كبيرة تتضمن أغلب المدن الليبية، ولقد أجريت الدراسة على الفروع التابعة للمصرف بمدينة مصراتة وهي:

مصرف الصحاري: تأسس هذا المصرف سنة (1975م) ويعمل به عدد (34) موظفاً منهم عدد (6) موظفين بوظائف قيادية.

مصرف الصحاري قصر أحمد: تأسس في سنة (1988م) ويعمل به (21) موظفاً منهم عدد (9) موظفين بوظائف قيادية.

مصرف الصحاري الميناء: تأسس سنة (1997) ويعمل به عدد (17) منهم عدد (7) موظفين بوظائف قيادية.

#### **خامساً: مصرف شمال إفريقيا:**

أنشئ هذا المصرف بموجب قرار مجلس إدارة مصرف ليبيا المركزي رقم (1) لسنة (2006م). تقع الإدارة العامة للمصرف بمدينة طرابلس، يقدم المصرف خدماته من خلال (54) فرعاً ووكالة منتشرة في أغلب مدن ليبيا، ولقد أجريت الدراسة على مصرف شمال أفريقيا فرع مصراتة الذي تأسس سنة (1996م)، حيث كان يحمل اسم مصرف مصراتة الأهلي للتنمية والإستثمار، وفي سنة (2004) وبقرار من مصرف ليبيا المركزي تم دمج المصارف الأهلية وزيادة رأس مالها تحت اسم المؤسسة الأهلية المصرفية، وفي سنة (2007م) تم زيادة رأس مال المصرف من مصرف ليبيا المركزي وتغير اسمه إلى مصرف شمال إفريقيا، ويعمل به عدد (33) موظفاً منهم عدد (7) موظفين بوظائف قيادية.

#### **سادساً: مصرف الواحة:**

يعتبر مصرف الواحة شركة ليبية مساهمة تأسس بناءً على قرار أمين اللجنة الشعبية العامة للمالية رقم (50) سنة (2003م)، مقر المصرف الرئيسي مدينة بنغازي. ولقد أجريت الدراسة على فرع مصراتة الذي تأسس سنة (2012م)، ويعمل به (16) موظفاً منهم عدد (5) قياديين.

#### **سابعاً: مصرف الأمان:**

تأسس هذا المصرف ويأشر نشاطه خلال سنة (2003م)، وكانت نشأة المصرف كشركة مساهمة ليبية مملوكة للقطاع الخاص، وجاءت فكرة التأسيس بعد أن سمح المصرف المركزي بإنشاء مصارف تجارية مملوكة للقطاع الخاص، ويعتبر مصرف الأمان من أوائل المصارف التي باشرت

عملها خلال تلك الفترة، ويعتبر المصرف خاضعاً لرقابة مصرف ليبيا المركزي مثله مثل المصارف التجارية الأخرى، ولقد أجريت الدراسة على فروع مصراتة وهي:

مصرف الأمان: تأسس هذا المصرف سنة (2005م)، ويعمل به عدد (5) موظفين منهم عدد (3) موظفين بوظائف قيادية.

مصرف الأمان قصر أحمد: تأسس سنة (2007م) ويعمل به (5) موظفين منهم عدد (3) قياديين. **ثامناً: مصرف التجارة والتنمية:**

هو شركة مساهمة تأسس بناءً على قرار أمين اللجنة الشعبية العامة للتخطيط والمالية سابقاً سنة (1423م)، ولقد أجريت الدراسة على الفروع المصرف العاملة بمدينة مصرات وهي:

التجارة والتنمية: تأسس هذا المصرف سنة (1998م) ويعمل به عدد (30) موظف منهم عدد (4) موظفين بوظائف قيادية.

التجارة والتنمية قصر أحمد: تأسس في سنة (1996م)، ويعمل به عدد (9) موظفين منهم عدد (4) موظفين بوظائف قيادية.

**تاسعاً: مصرف الأجماع العربي:** يعتبر شركة مساهمة ليبية تأسس المصرف بناءً على القرار رقم (50) لسنة (2003م)، ومقره الرئيسي مدينة بنغازي، ولقد أجريت الدراسة على الفروع العاملة بمدينة مصراتة وهي كالآتي:

مصرف الإجماع العربي: تأسس المصرف سنة (2003م)، ويعمل به عدد (24) موظفاً منهم عدد (4) موظفين بوظائف قيادية.

#### 2.2.4: جمع البيانات:

تم استخدام الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، ويوجد ثلاثة أنواع من الاستبيان حسب الاجابات (الاستبيان المفتوح، المغلق، الشبه مفتوح)، والاستبيان يشتمل على مجموعة من الأسئلة أو الفقرات

المتنوعة والمرتبطة ببعضها البعض بشكل يحقق الهدف، ويعد أسلوباً مناسباً في مثل هذه الدراسات لجمع البيانات وآراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين من خلال الإجابة على مجموعة الفقرات الواردة بالاستبيان.

#### **1.2.2.4: بناء الاستبيان:**

عند تصميم الاستبيان لهذه الدراسة تم الإطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة والاستعانة بما ورد فيها مثل دراسة (الرقب، 2011؛ دروزه، 2008؛ طاشكندي، 2007)، واشتمل الاستبيان بهذه الدراسة على قسمين كالآتي:

##### **القسم الأول: البيانات الوظيفية:**

يحتوي هذا القسم على البيانات الوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وهي المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

##### **القسم الثاني: محاور الدراسة:**

المحور الأول: يحتوي على فقرات تقيس مفهوم وأهمية إدارة المعرفة، حيث تم اختيارها بناء على مراجعة أدبيات موضوع الدراسة والدراسات السابقة، وهي تشمل أهم أبعاد مفهوم وأهمية إدارة المعرفة، وقد اشتمل على عدد (5) فقرات.

**المحور الثاني:** تناول قياس متطلبات إدارة المعرفة ومقسم حسب التالي:

الثقافة التنظيمية (3) فقرات، الهيكل التنظيمي (3) فقرات، التكنولوجيا (3) فقرات، رأس المال البشري (3) فقرات.

**المحور الثالث:** يحتوي على فقرات تقيس عمليات إدارة المعرفة ويتكون من (9) فقرات.

**المحور الرابع:** يحتوي على فقرات تقيس الأداء التنظيمي ويتكون من (10) فقرات.

ويجب أفراد العينة عن فقرات الاستبيان وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي الرتب، وقد تم تحديد أوزان

فقرات الاستبيان في جميع المحاور كما في الجدول رقم (2.4).

#### الجدول رقم (2.4) مقياس الإجابة على الفقرات.

موافق بشدة	موافق	لا أدرى	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

والجدول رقم (3.4) يبين تركيبة استمارة الاستبيان المستخدمة في هذه الدراسة.

#### الجدول (3.4) تركيبة استمارة الاستبيان.

الترتيب	المحاور	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	
		الخصائص الوظيفية	المسمى الوظيفي	1	
			المؤهل العلمي	1	
			سنوات الخبرة	1	
			إجمالي الفقرات	5	
ثانياً	محاور الدراسة	المحور الأول: مفهوم وأهمية إدارة المعرفة		5	
			المحور الثاني: متطلبات إدارة المعرفة	الثقافة التنظيمية	3
				الهيكل التنظيمي	3
				التكنولوجيا	3
				رأس المال البشري	3
		الإجمالي	12		
		المحور الثالث: عمليات إدارة المعرفة		9	
			المحور الرابع: الأداء التنظيمي	10	
		إجمالي فقرات الاستبيان		36	

المصدر: إعداد الباحثة

#### 2.2.2.4: صدق الاتساق الداخلي:

تم في البداية وضع الشكل المبدئي للإستبيان، والذي تم عرضه على المشرف ومناقشته، وتم إجراء بعض التعديلات على الشكل المبدئي، وتم الوصول للشكل الذي تم توزيعه على مجموعة من

المحكمين البالغ عددهم (8) كما في الملحق رقم (2)، ومن ثم تعديله حتى قدم بشكله النهائي كما في الملحق رقم (الملحق3)، بعد إتمام إجراءات الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، تم توزيع عدد (21) استبيان على عينة من المجتمع لحساب صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في الدراسة، من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس، والجدول رقم (4.4) و (5.4) و (6.4) و (7.4) توضح ذلك.

#### الجدول (4.4) معاملات الارتباط بين فقرات مقياس مفهوم وأهمية إدارة المعرفة والدرجة الكلية للمقياس.

معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور		المحور الأول: مفهوم وأهمية إدارة المعرفة
مستوى المعنوية	القيمة	
0.01	0.814	يتم تطبيق مصطلح إدارة المعرفة بشكل مكثف داخل المصرف.
0.01	0.755	ينظر إلى إدارة المعرفة على أنها إدارة المعلومات والتوثيق.
0.01	0.878	تتضمن الخطة الإستراتيجية للمصرف استراتيجيات لتطبيق إدارة المعرفة.
0.01	0.816	تعطى أولوية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة.
0.01	0.718	تدرك القيادات الإدارية بالمصرف أن نجاح إدارة المعرفة يتوقف على وجود ثقافة تنظيمية.

دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

بالنظر في الجدول رقم (4.4) والذي يوضح صدق الاتساق الداخلي للفقرات التي تقيس أبعاد

مفهوم وأهمية إدارة المعرفة لعينة الدراسة الاستطلاعية يتضح الآتي:

تراوحت معاملات الارتباط بين (0.718) و(0.878)، وجميعها تدل إحصائياً عند مستوى معنوية

(0.01) على وجود علاقات ارتباط طردية بين جميع الفقرات التي تقيس أبعاد متطلبات إدارة

المعرفة والدرجة الكلية لإدارة المعرفة، وهذا بدوره يؤكد صدق الاتساق الداخلي لمقياس إدارة المعرفة

المتغير المستقل الرئيسي في الدراسة.

الجدول (5.4) معاملات الارتباط بين فقرات مقياس متطلبات إدارة المعرفة والدرجة الكلية للمقياس.

الارتباط		المحور الثاني: متطلبات إدارة المعرفة
مستوى المعنوية	القيمة	
0.01	0.536	توفر إدارة المصرف جواً ملائماً لتبادل المعلومات.
0.01	0.608	يحافظ المصرف على سرية المعلومات والوثائق التي يمتلكها.
0.01	0.811	يتبع المصرف تقاليد ونظم تساعد على التعلم واكتساب المعرفة.
0.01	0.797	يتوفر لدى المصرف هيكل تنظيمي مرن قابل للتعديل بما يتناسب مع التغيرات الداخلية والخارجية.
0.01	0.803	يستخدم المصرف هيكل تنظيمي يساعد على تبادل المعلومات بين الأقسام.
0.01	0.392	يتوفر في المصرف قسم خاص بإدارة المعرفة.
0.01	0.786	يتوفر لدى المصرف شبكة تبادل معلومات داخلية "الانترنت" وشبكة انترنت خارجية وبسرعة متميزة لكافة الموظفين.
0.01	0.852	يقوم المصرف باستخدام التطورات التكنولوجية وبشكل مستمر.
0.01	0.732	يستخدم المصرف أجهزة حديثة لخصن ومشاركة المعلومات (أجهزة المسح الضوئي- ماكينات التصوير- طابعات ملونه).
0.01	0.797	يتوفر لدى الموظفين المهارة والمعرفة للقيام بالمهام الوظيفية على أكمل وجه.
0.01	0.734	يستقطب المصرف موظفين ذوي خبرات ومهارات عالية تتلاءم مع متطلبات الوظيفة.
0.01	0.869	تتيح إدارة المصرف للموظف تقديم معارف وخبرات جديدة، وتساعده في مشاركتها وتطبيقها.

دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

بالنظر إلى الجدول رقم (5.4) الذي يوضح صدق الاتساق الداخلي للفقرات التي تقيس أبعاد

متطلبات إدارة المعرفة لعينة الدراسة الاستطلاعية يتضح الآتي:

تراوحت معاملات الارتباط بين (0.392) و(0.869)، وجميعها تدل إحصائياً عند مستوى معنوية

(0.01) إلى وجود علاقات ارتباط طردية بين جميع الفقرات التي تقيس أبعاد متطلبات إدارة

المعرفة والدرجة الكلية لإدارة المعرفة، وهذا بدوره يؤكد صدق الاتساق الداخلي لمقياس إدارة المعرفة المتغير المستقل الرئيسي في الدراسة.

**الجدول (6.4) معاملات الارتباط بين فقرات مقياس عمليات إدارة المعرفة والدرجة الكلية للمقياس.**

الارتباط		المحور الثالث : عمليات إدارة المعرفة
مستوى المعنوية	القيمة	
0.01	0.671	يقوم المصرف بمنح الموظفين دورات تدريبية وحثهم على التعلم.
0.01	0.852	تهتم الإدارة بالموظفين ذوي الخبرات بالاعتماد على أسلوب التحفيز للموظفين المبدعين.
0.01	0.759	تهتم الإدارة بحضور المؤتمرات وذلك لاكتساب المعرفة.
0.01	0.776	تعتمد الإدارة أسلوب النقاش والحوار مع الموظفين من أجل خلق المعرفة.
0.01	0.898	يستخدم المصرف ورش التعلم المنظمي وذلك لنقل المعرفة بين الموظفين.
0.01	0.931	تقوم إدارة المصرف باستقطاب عقول خبيرة من خارج المصرف.
0.01	0.951	يستخدم المصرف أسلوب الوثائق والنشرات الداخلية لتوزيع المعرفة.
0.01	0.831	يوفر المصرف نظم متخصصة لتبادل المعلومات.
0.01	0.701	تسمح إدارة المصرف للموظفين بالانتقال عبر الأقسام وذلك لتبادل المعلومات.

دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

بالنظر في الجدول رقم (6.4) والذي يوضح صدق الاتساق الداخلي للفقرات التي تقيس أبعاد متطلبات إدارة المعرفة لعينة الدراسة الاستطلاعية يتضح الآتي:

تراوحت معاملات الارتباط بين (0.671) و(0.951)، وجميعها تدل إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) إلى وجود علاقات ارتباط طردية بين جميع الفقرات التي تقيس أبعاد عمليات إدارة

المعرفة، والدرجة الكلية لإدارة المعرفة، وهذا بدوره يؤكد صدق الاتساق الداخلي لمقياس إدارة المعرفة المتغير المستقل الرئيسي في الدراسة.

#### الجدول (7.4) معاملات الارتباط بين فقرات مقياس الأداء التنظيمي والدرجة الكلية للمقياس.

الارتباط		المحور الرابع : الأداء التنظيمي
مستوى المعنوية	القيمة	
0.01	0.743	يقوم الموظفون بالمصرف بإنجاز أعمالهم على أكمل وجه.
0.01	0.747	تؤكد الإدارة العليا بالمصرف على تحقيق الأهداف المرغوبة.
0.01	0.737	تتبنى الإدارة العليا في المصرف الأهداف الاستراتيجية استناداً إلى حاجات ورغبات الزبائن.
0.01	0.744	تهتم الإدارة العليا بالمصرف بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة العملاء.
0.01	0.867	تخضع عمليات تقديم الخدمات إلى الضبط والتحسين المستمر.
0.01	0.578	تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالسرعة.
0.01	0.732	يقوم المصرف باستغلال الموارد المتاحة بصورة جيدة.
0.01	0.785	تتناسب الوظائف مع مؤهلات ومهارات الموظف الذي يقوم بها.
0.01	0.569	يوجد بالمصرف موظفون ذوو مهارات وخبرات عالية.
0.01	0.819	لدى المصرف القدرة السريعة للاستجابة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.

دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

بالنظر للجدول رقم (7.4) الذي يوضح صدق الاتساق الداخلي للفقرات التي تقيس بعد الأداء التنظيمي لعينة الدراسة الاستطلاعية يتضح الآتي:

تراوحت معاملات الارتباط بين (0.569) و(0.867)، وجميعها تشير إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) إلى وجود علاقات ارتباط طردية بين جميع الفقرات التي تقيس أبعاد الأداء

التنظيمي والدرجة الكلية لإدارة المعرفة، وهذا بدوره يؤكد صدق الاتساق الداخلي لمقياس الأداء التنظيمي المتغير التابع الرئيسي في الدراسة.

#### 3.2.2.4: الثبات

يعد اختبار الثبات من أكثر الأساليب الإحصائية استخداماً للتأكد من الاتساق الداخلي لأداة القياس التي تتضمن عدداً من العناصر، والثبات من المفاهيم الأساسية التي يتعين توافرها في المقياس حتى يكون صالحاً للاستخدام، ولثبات المقياس جانبان: الأول: استقرار المقياس كأن يتم الحصول على ذات النتائج إذا قيس المتغير مرات متتالية، أما الجانب الآخر لثبات المقياس يتمثل في: الموضوعية، وهو أن يتم الحصول على ذات الدرجة بصرف النظر عن الشخص الذي يطبق الاختبار أو الذي يصممه، وقد جرى التحقق من ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة كما يأتي:

- **الثبات بدلالة التناسق الداخلي:** تم الاعتماد على عينة الدراسة الاستطلاعية في استخراج الثبات بالاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، إن اختبار المصادقية ألفا يعدّ ضعيفاً إذا كان أقل من (60%)، ومقبولاً إذا كان ما بين (60% و 70%)، وجيداً إذا كان ما بين (70% و 80%)، وإذا زاد عن (80%) يُعدّ ممتازاً، وكلما اقترب المقياس من الواحد الصحيح تعدّ النتائج الخاصة بالاختبار أفضل (جودة، 2009: 300)، ويوضح الجدول رقم (8.4) قيمة معامل ألفا لمحاور الاستبانة كلاً على حدة.

الجدول (8.4) الثبات بالاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة.

المحاور	قيمة ألفا كرونباخ
مفهوم وأهمية إدارة المعرفة.	0.849
متطلبات إدارة المعرفة.	0.917
عمليات إدارة المعرفة.	0.936
الأداء التنظيمي.	0.905
كل فقرات الاستبيان	0.93

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

وبالنظر إلى الجدول رقم (8.4) نجد أن جميع مؤشرات الثبات مرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهي مؤشرات جيدة ومطمئنة ويمكن الوثوق بها، وتعطي مؤشراً جيداً على ثبات المقاييس.

### 3.4: أدوات التحليل الإحصائي:

تم بهذه الدراسة استخدام الإختبارات الإحصائية الآتية:

- 1- معامل كرونباخ ألفا: للتحقق من مقدار الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبيان).
- 2- معامل الارتباط: يستخدم لاختبار الفرضيات.
- 3- النسبة المئوية: تستخدم لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية.
- 4- الوسط الحسابي: يستخدم لقياس متوسط إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان.
- 5- الانحراف المعياري: يستخدم لقياس الانحرافات في إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان.
- 6- اختبار كولمجروف - سمرنوف: لمعرفة البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
- 7- تحليل الانحدار البسيط: يستخدم لاختبار أثر متغير مستقل واحد في المتغير التابع (الأداء التنظيمي)، ولقد تم بناء التحليل كما في الجدول رقم (9.4):

### الجدول رقم (9.4) يوضح الإتجاه

الإتجاه	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة
الوزن	من 1 إلى 1.80	من 1.81 إلى 260	من 2.61 إلى 340	من 3.41 إلى 4.40	من 4.21 إلى 5.00

ولقد تم إستخدام برنامج (spss) لتطبيق جميع الإختبارات الإحصائية السابقة.

#### 4.4: نتائج اختبار الفروض

##### 1.4.4: الإحصاء الوصفي:

##### 1.1.4.4: خصائص عينة الدراسة ووصف متغيراتها

تتمثل خصائص الأفراد عينة الدراسة بالفقرات الآتية:

أولاً: المسمى الوظيفي: لقد تم تقسيم هذه الخاصية حسب المسميات القيادية الموجودة فعلاً في

المصارف كما يوضح ذلك الجدول رقم (10.4) والشكل رقم (2.4).

الجدول رقم (10.4) يبين أنواع المسميات الوظيفية لإفراد العينة.

النسبة المئوية %	التكرار	المسمى الوظيفي
10.0	9	مدير المصرف
11.1	10	نائب المدير
14.4	13	مساعد المدير
64.5	58	رئيس قسم
100	90	الإجمالي



الشكل (2.4) العرض البياني حسب المسمى الوظيفي.

بالنظر للجدول رقم (10.4) يتضح أن عدد المدراء (9) وبنسبة (10.0%)، وعدد نائب المدير

(10) بنسبة (11.1%)، وعدد مساعد مدير (13) وبنسبة (14.4%) وعدد رؤساء الأقسام (58)

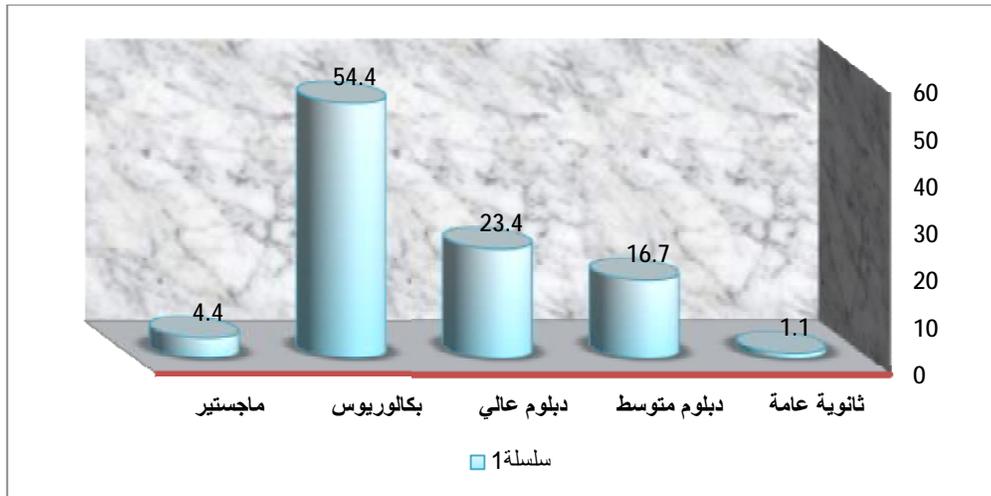
وبنسبة (64.5%)، وهذا أمر طبيعي لأن فئة (رئيس قسم) تتضمن عدداً كبيراً بخلاف الوظائف

القيادية الإدارية الأخرى، نظراً لطبيعة التقسيم داخل الهيكل التنظيمي للمصارف.

ثانياً: **المؤهل العلمي**: تم تصنيف هذه الخاصية إلى خمس تصنيفات والجدول رقم (11.4) والشكل رقم (3.4) يوضح ذلك.

**الجدول رقم (11.4) أنواع المؤهلات العلمية لأفراد العينة.**

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العملي
1.1	1	ثانوية عامة
16.7	15	دبلوم متوسط
23.4	21	دبلوم عالي
54.4	49	بكالوريوس
4.4	4	ماجستير
100	90	الإجمالي



**الشكل (3.4) العرض البياني حسب المؤهل العلمي.**

بالنظر في الجدول رقم (11.4) والشكل رقم (3.4) يتضح أن أكبر أفراد العينة يحملون درجة

البكالوريوس حيث بلغ عددهم (49) وبنسبة (54.4%) من إجمالي العينة، ويأتي في المرتبة

الثانية الذين يحملون شهادة الدبلوم العالي وعددهم (21) وبنسبة (23.4%)، يليها حملة الدبلوم المتوسط وكان عددهم (15) وبنسبة (16.7%)، ثم توزعت باقي النسب على المؤهلات الباقية، وهذا مؤشر جيد على أن عينة الدراسة على قدر جيد من التأهيل العلمي يمكنهم من استيعاب أسئلة الاستبانة والإجابة عليها.

ثالثاً: سنوات الخبرة: صنفت هذه الخاصية إلى أربع فئات وذلك لتحديد سنوات الخبرة التي قضاها أفراد العينة في المصرف، ومن المعلوم أنه كلما زادت سنوات الخبرة كان أفراد العينة أقدر على إعطاء إجابات جيدة ومحددة، والجداول رقم (12.4) والشكل رقم (4.4) يوضح سنوات الخبرة لعينة الدراسة.

الجدول رقم (12.4) يبين فئات سنوات الخبرة لدى أفراد العينة.

النسبة المئوية %	التكرار	العمر
17.8	16	أقل من 5 سنوات
14.4	13	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
26.7	24	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
41.1	37	من 15 سنة فأكثر
100	90	الإجمالي



الشكل (4.4) العرض البياني حسب سنوات الخبرة.

بالنظر للجدول رقم (12.4) يتضح أن عدد الأفراد الذين خبرتهم الوظيفية (أقل من 5 سنوات) (16) فرداً بنسبة (17.8%)، وعدد الأفراد الذين خبرتهم الوظيفية (من 5 إلى أقل من 15 سنة) (13) فرداً بنسبة (14.4%)، وعدد الأفراد الذين خبرتهم الوظيفية (من 10 إلى أقل من 15 سنة) (24) فرداً بنسبة (26.7%)، وعدد الأفراد الذين خبرتهم الوظيفية (من 15 سنة فأكثر) (37) فرداً وينسبة (41.1%) من عينة الدراسة، وهذا يدل على أن أفراد العينة يتمتعون بسنوات خبرة جيدة، تمكنهم من إعطاء إجابات وآراء تخدم الدراسة.

#### 2.1.4.4: وصف متغيرات الدراسة:

تم وصف متغيرات الدراسة في ضوء التكررات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والوزن المئوي، حسب الآتي:

##### أولاً: وصف متغير إدارة المعرفة:

تعد إدارة المعرفة المتغير المستقل الرئيسي في هذه الدراسة، وتتفرع عنها ثلاثة أبعاد هي (مفهوم وأهمية إدارة المعرفة، متطلبات إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة)، جمعت البيانات عنها من عينة الدراسة، عن طريق (26) فقرة من فقرات الاستبيان وطلب من عينة الدراسة الإجابة عنها حسب مقياس لكرت الخماسي، وبعد تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي أظهرت نتائج التحليل لها باستخدام المتوسط، والوزن المئوي والأهمية النسبية، للإجابة على تساؤلات الدراسة الفرعية: "ما دور إدارك القيادات الإدارية لمفهوم وأهمية إدارة المعرفة - ما دور (متطلبات إدارة المعرفة - عمليات إدارة المعرفة) كما يأتي:

### المحور الأول: مفهوم وأهمية إدارة المعرفة:

يعتبر مفهوم وأهمية إدارة المعرفة (المتغير المستقل الأول) في هذه الدراسة وجمعت عنه البيانات من عينة الدراسة عن طريق (5) فقرات من فقرات الاستبيان والجدول رقم (13.4) يوضح التكرارات لهذه المحور.

### الجدول (13.4) التكرارات والنسب المئوية والوسط المرجح والوزن المنوي لاستجابة أفراد العينة لفقرات محور مفهوم وأهمية إدارة المعرفة.

الترتيب	الوزن المنوي	الاتجاه السائد	متوسط العينة	درجة الموافقة					الفئة	العبارة
				موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة		
3	64.6	محايد	3.23	5	44	12	25	4	التكرار	يتم تطبيق مصطلح إدارة المعرفة بشكل مكثف داخل المصرف
				5.6	48.9	13.3	27.8	4.4	النسبة	
4	62.4	محايد	3.38	4	44	28	10	4	التكرار	ينظر إلى إدارة المصرف على أنها إدارة المعلومات والتوثيق.
				4.4	48.9	31.1	11.1	4.4	النسبة	
2	67.6	محايد	3.12	1	35	29	24	1	التكرار	تتضمن الخطة الإستراتيجية للمصرف استراتيجيات لتطبيق إدارة المعرفة.
				1.1	38.9	32.2	26.7	1.1	النسبة	
5	60.6	محايد	3.03	1	34	27	23	5	التكرار	تعطي أولوية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة.
				1.1	37.8	30.0	25.6	5.6	النسبة	
1	68.0	محايد	3.4	6	46	18	18	2	التكرار	تدرك القيادات الإدارية بالمصرف أن نجاح إدارة المعرفة يتوقف على وجود ثقافة تنظيمية.
				6.7	51.1	20.0	20.0	2.2	النسبة	

المصدر : إعداد الباحثة

ومن خلال الجدول رقم (13.4) يتضح أن الإتجاه السائد لجميع الفقرات هو (محايد)، وأن الفقرة "تدرك القيادات الإدارية بالمصرف أن نجاح إدارة المعرفة يتوقف على وجود ثقافة تنظيمية" تحصلت على المرتبة الأولى، حيث كانت نسبة الوزن المنوي لها (68.0%) وجاءت الفقرة "تعطي أولوية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة" في المرتبة الأخيرة وكانت نسبة الوزن المنوي لها (60.6%)، أي: أن الأوزان المئوية للفقرات تتراوح ما بين (60.6% - 68.0%).

كما يتضح من الجدول أن الفقرة "ينظر إلى إدارة المعرفة على أنها إدارة المعلومات والتوثيق" قد تحصلت على وزن مئوي (62.4%)، حيث كان عدد القياديين الموافقين على هذه الفقرة (44) بنسبة (48.9%) وهي تمثل نصف العينة تقريباً، وعدد (28) كانت إجابتهم لا أدري بنسبة (31.1%)، وعدد (11) غير موافق وعدد (4) كانت إجابتهم غير موافق بشدة.

ومن خلال العرض في الجزء النظري (أنظر الفصل الثاني الصفحة 30) حيث أتفق الباحثون على أن مفهوم إدارة المعرفة يتجاوز كونها معلومات وبيانات فهي "عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعرفة، اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الإستراتيجي". (مطر، 2010، 31)، وهذا يدل على أن القيادات الإدارية في المصارف التجارية (قيد الدراسة) لا تدرك تماماً المعنى الصحيح لمفهوم إدارة المعرفة، رغم أنهم مدركون لأهميتها وفق ما جاء في نتائج الاستبيان، وقد يرجع هذا إلى أن مصطلح إدارة المعرفة جديد وغير متداول في بيئتنا الليبية.

#### المحور الثاني: متطلبات إدارة المعرفة:

تعتبر متطلبات إدارة المعرفة (المتغير المستقل الفرعي الثاني) في هذه الدراسة، وجمعت عنه البيانات من عينة الدراسة عن طريق (12) فقرة من فقرات الاستبيان والجدول رقم (14.4) يوضح التكرارات لهذ المحور.

#### الجدول (14.4) التكرارات والنسب المئوية والوسط المرجح والوزن المئوي لاستجابة أفراد العينة لفقرات محور متطلبات إدارة المعرفة.

الترتيب	الوزن المئوي	الإتجاه السائد	متوسط العينة	درجة الموافقة					الفئة	العبارة
				موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة		
66.2	محاييد	3.31	9	45	3	31	2	التكرار	توفر إدارة المصرف جو ملائم لتبادل المعلومات.	
			10.0	50.0	3.3	34.4	2.2	النسبة%		

الترتيب	الوزن المئوي	الإتجاه السائد	متوسط العينة	درجة الموافقة					الفئة	العبارة
				موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة		
1	83.4	موافق	4.17	41	36	5	3	5	التكرار	يحافظ المصرف على سرية المعلومات والوثائق التي تمتلكها.
				45.6	40.0	5.6	3.3	5.6	النسبة%	
	70.4	موافق	3.52	10	51	7	20	2	التكرار	يتبع المصرف تقاليد ونظم تساعد على التعلم واكتساب المعرفة
			11.1	56.7	7.8	22.2	2.2	النسبة%		
	73.2		3.66							المتوسط العام لعنصر الثقافة التنظيمية
3	61.6	محايد	3.08	2	43	9	32	4	التكرار	يتوفر لدى المصرف هيكل تنظيمي مرن قابل للتعديل بما يتناسب مع التغيرات الداخلية والخارجية.
				2.2	47.8	10.0	35.6	4.4	النسبة%	
	70	محايد	3.5	9	51	7	22	1	التكرار	يستخدم المصرف هيكل تنظيمي يساعد على تبادل المعلومات بين الأقسام.
				19.0	56.7	7.8	24.4	1.1	النسبة%	
	45.6	غير موافق	2.28	0	10	22	41	17	التكرار	يتوفر في المصرف قسم خاص بإدارة المعرفة.
0				11.1	24.4	45.6	18.9	النسبة%		
	59.8		2.99							المتوسط العام لعنصر الهيكل التنظيمي
4	45.4	غير موافق	2.27	3	17	5	41	24	التكرار	يتوفر لدى المصرف شبكة تبادل معلومات داخلية "الانترانت" وشبكة خارجية وبسرعة متميزة لكافة الموظفين.
				3.3	18.9	5.6	45.6	26.7	النسبة%	
	58.4	محايد	2.92	5	35	12	24	14	التكرار	يقوم المصرف باستخدام التكنولوجيا وبشكل مستمر
				5.6	38.9	13.3	26.7	15.6	النسبة%	
	65.8	محايد	3.29	10	40	10	26	4	التكرار	يستخدم المصرف أجهزة حديثة لخرن ومشاركة المعلومات (أجهزة المسح الضوئي-ماكينات التصوير-طابعات ملونه)
11.1				44.4	11.1	28.9	4.4	النسبة%		
	56.4		2.82							المتوسط العام لعنصر التكنولوجيا
2	68	محايد	3.4	10	45	10	21	4	التكرار	يتوفر لدى الموظفين المهارة والمعرفة للقيام بالمهام الوظيفية على أكمل وجه.
				11.1	50.0	11.1	23.3	4.4	النسبة%	
	62.8	محايد	3.14	8	35	12	32	3	التكرار	يستقطب المصرف موظفين ذوي خبرات ومهارات عالية تتلاءم مع متطلبات الوظيفة.
				8.9	38.9	13.3	35.6	3.3	النسبة%	
	64.4	محايد	3.22	6	42	11	28	3	التكرار	تتيح إدارة المصرف للموظف تقديم معارف وخبرات جديدة وتساعد في مشاركتها وتطبيقها.
6.7				46.7	12.2	31.1	3.3	النسبة%		
	65.0		3.25							المتوسط العام لعنصر رأس المال البشري

من خلال الجدول رقم (14.4) نلاحظ أن أغلب إجابات أفراد العينة على الفقرات تتجه نحو

(محايد)، كما نلاحظ أن الفقرات المتعلقة بمتطلبات إدارة المعرفة مرتفعة ما عدا الفقرة: "يتوفر في

المصرف قسم خاص بإدارة المعرفة"، حيث بلغ الوزن المئوي لهذه الفقرة (45.6%) وهذا يدل على

وجود قصور في المصارف التجارية، حيث لا تهتم بإدارة المعرفة بالشكل المطلوب لأنه لا يتوفر

بالهيكل التنظيمية التابعة للمصارف قسم خاص لمتابعة إدارة المعرفة وتوفير احتياجاتها، والفقرة " يتوفر لدى المصرف شبكة تبادل معلومات داخلية "الانترنت" وشبكة خارجية وبسرعة متميزة لكافة الموظفين" حيث بلغ الوزن المئوي لهذه الفقرة (45.4%)، مما يدل على أن المصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة لا تتوفر بها خدمة الانترنت بشكل جيد، أيضاً الفقرة "يقوم المصرف باستخدام التكنولوجيا وبشكل مستمر" بلغ الوزن المئوي لها (58.4%) ويعتبر نسبة قليلة مقارنة بالفقرات الأخرى التي قد تراوح وزنها المئوي من (61.6% - 83.4%)، كما يدل على أن المصارف التجارية تستخدم التكنولوجيا ولكن ليس بشكل مستمر، أي: أن لديها قصور في مواكبة التكنولوجيا الحديثة.

ومن خلال العرض السابق نلاحظ وجود خلل في الفقرات الخاصة بعنصر (التكنولوجيا) والذي يعتبر من العناصر المهمة في متطلبات إدارة المعرفة، ومن خلال الترتيب الذي تحصلت عليه عناصر متطلبات إدارة المعرفة نجد أنها مرتبة حسب التالي: الترتيب الأول: كان لعنصر الثقافة التنظيمية بنسبة مئوية (73.2%)، يليها رأس المال البشري بنسبة (65.0%)، ثم الهيكل التنظيمي بنسبة (59.8%)، وأخيراً: التكنولوجيا وكانت نسبة الوزن المئوي لها (56.4%)، وهنا نلاحظ أن نسبة (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا) أقل من جيد وهذا يعتبر قصوراً في هذه العناصر، وهذا قد يرجع إلى المركزية التي تتمتع بها الإدارة العامة للمصارف مما جعل الهيكل التنظيمي للمصارف غير مرن.

### المحور الثالث: عمليات إدارة المعرفة:

تعتبر عمليات إدارة المعرفة المتغير المستقل الفرعي الثالث في هذه الدراسة وجمعت عنه البيانات من عينة الدراسة عن طريق (9) فقرات من فقرات الاستبيان والجدول رقم (15.4) يوضح التكرارات لهذا المحور.

**الجدول (15.4) التكرارات والنسب المئوية والوسط المرجح والوزن المئوي لاستجابة أفراد العينة لفقرات محور عمليات إدارة المعرفة.**

الترتيب	الوزن المئوي	الإتجاه السائد	متوسط العينة	درجة الموافقة					الفئة	العبارة
				موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة		
1	69.8	موافق	3.49	9	52	5	22	2	التكرار	يقوم المصرف بمنح الموظفين دورات تدريبية وحثهم على التعلم.
				10.0	57.8	5.6	24.4	2.2	النسبة%	
4	58.6	محايد	2.93	6	36	5	32	11	التكرار	تهتم الإدارة بالموظفين ذوي الخبرات بالاعتماد على أسلوب التحفيز للموظفين المبدعين.
				6.7	40.0	5.6	35.6	12.2	النسبة%	
5	58.2	محايد	2.91	2	34	16	30	8	التكرار	تهتم الإدارة بحضور المؤتمرات وذلك لاكتساب المعرفة.
				2.2	37.8	17.8	33.3	8.9	النسبة%	
3	61.8	محايد	3.09	5	40	8	32	5	التكرار	تعتمد الإدارة أسلوب النقاش والحوار مع الموظفين من أجل خلق المعرفة.
				5.6	44.4	8.9	35.6	5.6	النسبة%	
8	51.6	محايد	2.58	2	20	20	34	14	التكرار	يستخدم المصرف ورش التعلم المنظمي وذلك لنقل المعرفة بين الموظفين.
				2.2	22.2	22.2	37.8	15.6	النسبة%	
7	53.2	محايد	2.66	3	26	16	27	18	التكرار	تقوم إدارة المصرف باستقطاب عقول خبيرة من خارج المصرف.
				3.3	28.9	17.8	30.0	20.0	النسبة%	
5	58.2	محايد	2.91	3	37	11	27	12	التكرار	يستخدم المصرف أسلوب الوثائق والنشرات الداخلية لتوزيع المعرفة.
				3.3	41.1	12.2	30.0	13.3	النسبة%	
6	57.6	محايد	2.88	5	29	13	36	7	التكرار	يوفر المصرف نظم متخصصة لتبادل المعلومات.
				5.6	32.2	14.4	40.0	7.8	النسبة%	
2	64	محايد	3.2	8	44	7	20	11	التكرار	تسمح إدارة المصرف للموظفين بالانتقال عبر الأقسام وذلك لتبادل المعلومات.
				8.9	48.9	7.8	22.2	12.2	النسبة%	

المصدر: إعداد الباحثة

من خلال الجدول رقم (15.4) نلاحظ أن الإتجاه السائد للأغلب الفقرات هو (محايد)، كما نلاحظ أن الأوزان المئوية للفقرات التابعة للمحور الخاص بعمليات إدارة المعرفة يتراوح بين (57.6%- 69.8%) فيما عدا الفقرات التالية: "يستخدم المصرف ورش التعلم المنظمي وذلك لنقل المعرفة بين الموظفين" حيث بلغ الوزن المئوي لهذه الفقرة (51.6%) وهي تعتبر منخفضة مقارنة بغيرها

من النسب المئوية لل فقرات الأخرى، وهذا يدل على وجود قصور في هذا الجانب مما يدل على أن هناك بعض المشاكل في عمليات (اكتساب المعرفة- توليد المعرفة)، أيضاً الفقرة "تقوم إدارة المصرف باستقطاب عقول خبيرة من خارج المصرف" حيث بلغ وزنها المئوي (53.2%) ونلاحظ أن النسبة منخفضة مما يدل على أن بعض المصارف لا تهتم باستقطاب الأشخاص ذوي الخبرات والمهارات، ومن هنا نجد بعض القصور في عملية (اكتساب المعرفة - توليد المعرفة).

#### المحور الرابع: الأداء التنظيمي:

يعتبر الأداء التنظيمي المتغير التابع الرئيس في هذه الدراسة وجمعت عنه البيانات من عينة الدراسة عن طريق (10) فقرات من فقرات الاستبيان والجدول رقم (16.4) يوضح التكرارات لهذا المحور.

الجدول (16.4) يوضح التكرارات والنسب المئوية والوسط المرجح والوزن المئوي لاستجابة أفراد العينة لفقرات محور الأداء التنظيمي.

الترتيب	الوزن المئوي	الإجابة السائد	متوسط العينة	درجة الموافقة					الفئة	العبارة
				موافق بشدة	موافق	لا أدرى	غير موافق	غير موافق بشدة		
1	77.4	موافق	3.87	15	59	5	11	0	التكرار	يقوم الموظفون بالمصرف بإنجاز أعمالهم على أكمل وجه.
				16.7	65.6	5.6	12.2	0	النسبة %	
3	70.4	موافق	3.52	13	49	8	12	8	التكرار	تؤكد الإدارة العليا بالمصرف على تحقيق الأهداف المرغوبة.
				14.4	54.4	8.9	13.3	8.9	النسبة %	
6	65.4	محايد	3.27	8	42	12	22	6	التكرار	تتبنى الإدارة العليا في المصرف الأهداف الإستراتيجية استناداً إلى حاجات ورغبات الزبائن.
				8.9	46.7	13.3	24.4	6.7	النسبة %	
8	64.8	محايد	3.24	6	44	9	28	3	التكرار	تهتم الإدارة العليا بالمصرف بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة العملاء.
				6.7	48.9	10.0	31.1	3.3	النسبة %	
6	65.4	محايد	3.27	4	48	14	16	8	التكرار	تخضع عمليات تقديم الخدمات إلي الضبط والتحسين المستمر.
				4.4	53.3	15.6	17.8	8.9	النسبة %	
7	65.2	محايد	3.26	6	44	8	31	1	التكرار	تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالسرعة.
				6.7	48.9	8.9	34.4	1.1	النسبة %	

الترتيب	الوزن المئوي	الإتجاه السائد	متوسط العينة	درجة الموافقة					الفئة	العبارة
				موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة		
4	67.2	محايد	3.36	9	43	11	25	2	التكرار	يقوم المصرف باستغلال الموارد المتاحة بصورة جيدة.
				10.0	47.8	12.2	27.8	2.2	النسبة %	
5	65.6	محايد	3.28	9	40	11	27	3	التكرار	تتناسب الوظائف مع مؤهلات ومهارات الموظف الذي يقوم بها.
				10.0	44.4	12.2	30.0	3.3	النسبة %	
2	76.4	موافق	3.82	16	54	8	12	0	التكرار	يوجد بالمصرف موظفون ذوو مهارات وخبرات عالية.
				17.8	60.0	8.9	13.3	0	النسبة %	
9	62.6	محايد	3.13	9	37	8	29	7	التكرار	لدى المصرف القدرة السريعة للاستجابة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.
				10.0	41.1	8.9	32.2	7.8	النسبة %	
<b>68.00</b>			<b>3.40</b>						<b>المتوسط العام للفقرات</b>	

المصدر: إعداد الباحثة

من خلال الجدول رقم (16.4) نجد أن الإتجاه السائد للفقرات هو (موافق، محايد)، كما نلاحظ أن الفقرة "يقوم الموظفون بالمصرف بإنجاز أعمالهم على أكمل وجه" تحصلت على المرتبة الأولى حيث كانت نسبتها المئوية (77.4%)، أما الفقرة "لدى المصرف القدرة السريعة للاستجابة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل" تحصلت على المرتبة الأخيرة وكانت نسبتة الوزن المئوي لها (62.6%).

من خلال إجابة المبحوثين والذي يوضحه الجدول رقم (16.4) يتضح أن المعدل العام للأداء كانت نسبته (68.00%)، رغم أن هذا يعد مقبولاً بالنسبة لبعض المنظمات في مجتمعنا، إلا أن النظام المصرفي باعتباره من القطاعات المرتبطة بالعالم الخارجي وبالعملاء من كل الأطياف، ولحساسية العمل في هذا القطاع، فإن هذه النسبة تعد غير كافية وغير مرضية، وهذا قد يرجع إلى عدم توفير متطلبات إدارة المعرفة بالشكل الجيد وقلة الإهتمام بعمليات إدارة المعرفة.

وهذا يعتبر نتيجة طبيعية لقلة الإهتمام بإدارة المعرفة باعتبارها هي المحرك الأسرع في نمو وتطور هذا النوع من المنظمات.

#### 2.4.4: اختبار كولمجروف - سمرنوف:

لاختيار الأساليب الإحصائية الملائمة لتحليل بيانات الدراسة تم استخدام اختبار كولمجروف - سمرنوف لتحديد هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ؟ والجدول رقم (17.4) يبين نتيجة هذا الإجراء.

الجدول رقم (17.4) اختبار كولمجروف - سمرنوف لمعرفة طبيعة التوزيع الذي تخضع له بيانات الدراسة.

البيان	K-S	مستوى المعنوية
المحور الأول	1.28	0.07
المحور الثاني	1.24	0.08
المحور الثالث	0.80	0.54
المحور الرابع	0.94	0.32

ومن الجدول رقم (17.4) تبين أن مستويات الدلالة كانت أكبر من (0.01) مما يشير إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، لذلك تم استخدام الأساليب الإحصائية المعلمية (البارامترية) والمتمثلة في اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار (T).

#### 3.4.4: اختبار الفرضيات:

لاختبار صحة فرضيات الدراسة عند مستوى الثقة (95%) ومستوى الدلالة (0.01) والتي نقبل عندها وجود علاقات أو فروق بين متغيرات الدراسة من عدمها، تم استخدام اختبار الارتباط (بيرسون)، ومعامل الانحدار البسيط، ومستوى التباين للقيمة (F)، واختبار (T)، ومقارنتها بقيمة الدلالة الإحصائية (0.01) المعتمدة لقبول أو رفض الفرضيات وذلك كالاتي:

1 - قبول الفرضية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لأي اختبار أقل من قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.01).

2 - رفض الفرضية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لأي اختبار أكبر من قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.01).

#### 1.3.4.4: اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية على: "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي في المصارف التجارية العاملة بمدينة مصراته".

وتهدف الفرضية الرئيسية إلى معرفة العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي في المصارف التجارية العاملة بمدينة مصراته، وتم اختبار هذه الفرضية عن طريق اختبار الفرضيات الفرعية المندرجة تحتها:

**الفرضية الفرعية الأولى:** وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك القيادات الإدارية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراته والأداء التنظيمي.

**الفرضية الفرعية الثانية:** وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراته.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراته.

كما تم اختبار جميع المحاور ذات العلاقة بالفرضية الرئيسية واختبارها بشكل كامل، وقد أظهر الاختبار لهذه الفرضية النتائج الآتية:

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لإيجاد علاقة الارتباط بين إدارة المعرفة كمتغير مستقل والأداء التنظيمي كمتغير تابع، كما هو موضح في الجدول رقم (18.4).

#### الجدول رقم (18.4) معامل الارتباط بيرسون بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي.

إدارة المعرفة	الأداء التنظيمي
أبعاد المتغير	معامل الارتباط بالأداء التنظيمي
أهمية ومفهوم إدارة المعرفة	0.450 **
متطلبات إدارة المعرفة	0.753 **
عمليات إدارة المعرفة	0.799 **

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

\*\*دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01

يتضح من الجدول رقم (18.4) أن هناك علاقة ارتباط معنوية (طردية) بين جميع أبعاد المتغير المستقل الفرعية لإدارة المعرفة والمتغير التابع الأداء التنظيمي، حيث تراوحت قيم هذه العلاقة بين (0.450) و(0.799) بمستوى معنوية (0.01).

ولغرض اختبار الفرضية الرئيسية، تم استخدام تحليل التباين للانحدار، وذلك لإثبات الفرضية الرئيسية، كما هو مبين بالجدول رقم (19.4).

**الجدول رقم (19.4) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية الفرضية الرئيسية الأولى.**

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد R <sup>2</sup>
الانحدار	1	3357.5	3357	185.1	0.00	0.67
الخطأ	88	1595.4	18.13			
المجموع	89	4952.9				

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول رقم (19.4) ثبات صلاحية الفرضية الرئيسية استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (185.1) بمستوى دلالة محسوب (0.000) وهو أقل من مستوى قيمة الدلالة الإحصائية المعتمد (0.01) ودرجات حرية (1،88)، ويتضح من الجدول أيضاً أن المتغير المستقل الرئيسي (إدارة المعرفة) يفسر ما مقداره (0.67) من التباين في المتغير التابع (الأداء التنظيمي) وهي قوة تفسيرية مرتفعة، مما يدل على أن هناك أثراً مهماً للمتغير المستقل الرئيسي (إدارة المعرفة) في المتغير التابع (الأداء التنظيمي).

وبناءً على ذلك نستطيع اختبار صحة الفرضية الرئيسية، باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط والجدول رقم (20.4) يوضح ذلك، ولهذا فإن المعادلة التي تمثل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع تكون على الشكل الآتي:

المتغير التابع =  $\alpha + \beta \times$  المتغير المستقل + الخطأ العشوائي

حيث: المتغير التابع يمثل الأداء التنظيمي.

المتغير المستقل يمثل إدارة المعرفة.

$\alpha$  تمثل قيمة الثابت، و  $\beta$  ميل الخط المستقيم (معامل الانحدار).

الجدول رقم (20.4) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر إدارة المعرفة في الأداء

التنظيمي.

المتغير المستقل	معامل الانحدار $\beta$	الخطأ العشوائي	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الثابت	5.90				
الأداء التنظيمي	0.23	0.017	0.823	13.60	0.000

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول رقم (20.4) أن العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة المعرفة)، والمتغير التابع

(الأداء التنظيمي) يمكن تمثيلها بالمعادلة الآتية:

$$\text{الأداء التنظيمي} = 5.90 + (0.23 \times \text{إدارة المعرفة}) + 0.017$$

أي: أن هناك أثراً مهماً وقوياً للمتغير المستقل (إدارة المعرفة) في المتغير التابع (الأداء التنظيمي)،

حيث بلغت قيمة معامل (B) (0.823) وبدلالة قيمة (T) المحسوبة (13.60) بمستوى دلالة

محسوب (0.000) وهو أقل من مستوى قيمة الدلالة الإحصائية المعتمد (0.01) ودرجة حرية

(89)، وبناءً على نتائج الاختبارات الإحصائية السابقة للفرضية الرئيسة يتم قبول الفرضية التي

تنص على "وجود علاقة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي بالمصارف التجارية العاملة بمدينة

مصراتة".

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

وتتص الفرضية الفرعية الأولى على: "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك القيادات الإدارية لمفهوم وأهمية إدارة المعرفة والأداء التنظيمي بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة".

وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة العلاقة بين إدراك القيادات لمفهوم وأهمية إدارة المعرفة والأداء التنظيمي في المصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة، ولقد تم تحديد الفقرات الخاصة بها في المحور الأول من الاستبيان، ولغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين للانحدار وذلك لإثبات صلاحيتها، ويوضح الجدول رقم (21.4) النتائج التي أظهرتها الإختبارات الإحصائية لهذه الفرضية.

الجدول رقم (21.4) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد R <sup>2</sup>
الانحدار	1	1279.043	1279.043	30.636	0.000	0.258
الخطأ	88	3673.946	41.749			
المجموع	89	4952.989				

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول رقم (21.4) ثبات صلاحية الفرضية الفرعية الأولى استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (30.636) بمستوى دلالة محسوب (0.000) وهو أقل من مستوى قيمة الدلالة الإحصائية المعتمد (0.01) ودرجات حرية (88،1)، ويتضح من الجدول نفسه أن المتغير المستقل الفرعي الأول (مفهوم وأهمية إدارة المعرفة) يفسر ما مقداره (0.258%) من التباين في المتغير التابع (الأداء التنظيمي) وهي قوة تفسيرية مرتفعة، مما يدل على أن هناك أثراً مهماً للمتغير المستقل (مفهوم وأهمية إدارة المعرفة في المتغير التابع الأداء التنظيمي).

وبناءً على ذلك نستطيع اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى باستخدام أسلوب تحليل الانحدار

البسيط والجدول رقم (22.4) يوضح نتائج تحليل الإندار للفرضية.

المتغير التابع =  $\alpha + \beta \times$  المتغير المستقل + الخطأ العشوائي.

حيث: المتغير التابع يمثل الأداء التنظيمي.

المتغير المستقل يمثل مفهوم وأهمية إدارة المعرفة.

$\alpha$  تمثل قيمة الثابت، و  $\beta$  ميل الخط المستقيم (معامل الانحدار).

الجدول رقم (22.4) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر إدراك أهمية ومفهوم إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي.

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ العشوائي	معامل الانحدار $\beta$	المتغير المستقل
0.000	5.535	0.508	0.205	15.677	الثابت
				1.134	أهمية ومفهوم إدارة المعرفة

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول رقم (22.4) أن العلاقة بين المتغير المستقل الفرعي الأول (مفهوم وأهمية إدارة

المعرفة)، والمتغير التابع (الأداء التنظيمي) يمكن تمثيلها بالمعادلة الآتية:

$$\text{الأداء التنظيمي} = 15.677 + (1.134 \times \text{مفهوم وأهمية إدارة المعرفة}) + 0.205$$

أي: أن هناك أثراً مهماً وقوياً للمتغير المستقل (مفهوم وأهمية إدارة المعرفة) في المتغير التابع

الأداء التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل (B) (0.508) وبدلالة قيمة (T) المحسوبة (5.535)

بمستوى دلالة محسوب (0.000) وهو أقل من مستوى قيمة الدلالة الإحصائية المعتمد (0.01)

ودرجة حرية (89).

وبناءً على نتائج الاختبارات الإحصائية السابقة للفرضية الفرعية الأولى يتم قبول الفرضية التي تنص على "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك القيادات الإدارية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة لمفهوم وأهمية إدارة المعرفة والأداء التنظيمي".

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على: "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة".

وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة العلاقة ما بين متطلبات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي في المصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة، ولقد تم تحديد الفقرات الخاصة بها في المحور الثاني من الاستبيان، ولغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين للانحدار، ولقد أظهرت الاختبارات الإحصائية لهذه الفرضية النتائج الآتية كما هو مبين بالجدول رقم (23.4).

الجدول رقم (23.4) نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد R <sup>2</sup>
الانحدار	1	3007.621	3007.621	136.052	0.000	0.607
الخطأ	88	1945.368	22.106			
المجموع	89	4952.989				

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول رقم (23.4) ثبات صلاحية الفرضية الفرعية الثانية استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة وبالبالغة (136.052) بمستوى دلالة محسوب (0.000) وهو أقل من مستوى قيمة الدلالة الإحصائية المعتمد (0.01) ودرجات حرية (88،1)، ويتضح من الجدول نفسه أن المتغير المستقل الفرعي الثاني (متطلبات إدارة المعرفة) ما يفسر ما مقداره (0.607%) من التباين في

المتغير التابع (الأداء التنظيمي) وهي قوة تفسيرية مرتفعة، مما يدل على أن هناك أثراً مهماً للمتغير المستقل الفرعي الثاني: (متطلبات إدارة المعرفة في المتغير التابع الأداء التنظيمي). وبناءً على ذلك نستطيع اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية، باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط والجدول رقم (24.4) يوضح ذلك.

$$\text{المتغير التابع} = \alpha + \beta \times \text{المتغير المستقل} + \text{الخطأ العشوائي}$$

حيث: المتغير التابع يمثل الأداء التنظيمي.

المتغير المستقل يمثل متطلبات إدارة المعرفة.

$\alpha$  تمثل قيمة الثابت، و  $\beta$  ميل الخط المستقيم (معامل الانحدار).

الجدول رقم (24.4) نتائج تحليل الانحدار البسيط  
لاختبار أثر استخدام متطلبات إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي.

المتغير المستقل	معامل الانحدار $\beta$	الخطأ العشوائي	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الثابت	8.381				
متطلبات إدارة المعرفة	0.673	0.058	0.779	11.664	0.000

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول رقم (24.4) أن العلاقة بين المتغير المستقل الفرعي الثالث (متطلبات إدارة

المعرفة)، والمتغير التابع (الأداء التنظيمي) يمكن تمثيلها بالمعادلة الآتية:

$$\text{الأداء التنظيمي} = 0.8.381 + (0.673 \times \text{متطلبات إدارة المعرفة}) + 0.058$$

أي: أن هناك أثراً مهماً وقوياً للمتغير المستقل الفرعي الثاني (متطلبات إدارة المعرفة) في المتغير

التابع الأداء التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل (B) (0.779) وبدلالة قيمة (T) المحسوبة

(11.664) بمستوى دلالة محسوب (0.000) وهو أقل من مستوى قيمة الدلالة الإحصائية المعتمد (0.01) ودرجة حرية (89).

وبناءً على نتائج الاختبارات الإحصائية السابقة للفرضية الفرعية الثانية يتم قبول الفرضية التي تنص على: "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة".

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على: "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي في المصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة".

وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة العلاقة ما بين عمليات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي في المصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة، ولقد تم تحديد الفقرات الخاصة بها في المحور الثالث من الاستبيان، وقد أظهرت الاختبارات الإحصائية لهذه الفرضية النتائج الموجودة بالجدول رقم (25.4).

الجدول رقم (25.4) نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد R <sup>2</sup>
الانحدار	1	3260.331	3260.331	169.502	0.000	0.658
الخطأ	88	1692.658	19.235			
المجموع	89	4952.989				

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول رقم (25.4) ثبات صلاحية الفرضية الفرعية الثالثة استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (169.502) بمستوى دلالة محسوب (0.000) وهو أقل من مستوى قيمة الدلالة الإحصائية المعتمد (0.01) ودرجات حرية (88،1)، ويتضح من الجدول نفسه أن المتغير المستقل الفرعي الثالث (عمليات إدارة المعرفة) يفسر ما مقداره (0.658%) من التباين في المتغير

التابع (الأداء التنظيمي) وهي قوة تفسيرية مرتفعة، مما يدل على أن هناك أثراً مهماً للمتغير المستقل الفرعي الثالث: (عمليات إدارة المعرفة في المتغير التابع "الأداء التنظيمي").

وبناءً على ذلك نستطيع اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة، باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (26.4).

$$\text{المتغير التابع} = \alpha + \beta \times \text{المتغير المستقل} + \text{الخطأ العشوائي}$$

حيث: المتغير التابع يمثل الأداء التنظيمي.

المتغير المستقل يمثل عمليات إدارة المعرفة.

$\alpha$  تمثل قيمة الثابت، و  $\beta$  ميل الخط المستقيم (معامل الانحدار).

الجدول رقم (26.4) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي.

المتغير المستقل	معامل الانحدار $\beta$	الخطأ العشوائي	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الثابت	13.055				
عمليات إدارة المعرفة	0.787	0.060	0.811	13.019	0.000

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول رقم (26.4) أن العلاقة بين المتغير المستقل الفرعي الثالث (عمليات إدارة

المعرفة)، والمتغير التابع (الأداء التنظيمي) يمكن تمثيلها بالمعادلة الآتية:

$$\text{الأداء التنظيمي} = 13.055 + (0.787 \times \text{عمليات إدارة المعرفة}) + 0.060$$

أي: أن هناك أثراً مهماً وقوياً للمتغير المستقل الفرعي الثالث (عمليات إدارة المعرفة) في المتغير

التابع الأداء التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل (B) (0.811) وبدلالة قيمة (T) المحسوبة

(13.019) بمستوى دلالة محسوب (0.000) وهو أقل من مستوى قيمة الدلالة الإحصائية

المعتمد (0.01) ودرجة حرية (89).

وبناءً على نتائج الاختبارات الإحصائية السابقة للفرضية الفرعية الثالثة يتم قبول الفرضية التي تنص على "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة".

#### 5.4: الملخص:

تناول هذا الفصل استعراض نبذه مختصره على المصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة، كما تم عرض مجتمع وعينة الدراسة، ووسيلة جمع البيانات، وتم اختبار فرضيات الدراسة، باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss)، من خلالها تم قبول الفرضية الرئيسة وقبول فرضياتها الفرعية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: وجود علاقة ارتباط طردية بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.67%)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، ووجود علاقة ارتباط طردية بين إدراك القيادات الإدارية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة لمفهوم وأهمية إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.450)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وأن القيادات الإدارية بالمصارف التجارية غير مدركين تماماً بمفهوم إدارة المعرفة ومدركون لأهمية إدارة المعرفة، أيضاً وجود علاقة ارتباط طردية ما بين متطلبات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.753)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، كما بينت قلة اهتمام المصارف التجارية بتوفير قسم خاص لإدارة المعرفة، حيث كانت نسبة الوزن المئوي تساوي (45.6%)، ووجود قصور في عنصر التكنولوجيا وخاصة شبكات الأنترنت حيث كانت نسبة الوزن المئوي تساوي (45.6%)، ووجود علاقة ارتباط طردية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.799)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، واتضح أن هناك قصوراً في استخدام الورش

المنظمي لاكتساب المعرفة، أيضاً قلة اهتمام المصارف التجارية بمدينة مصراتة باستقطاب أشخاص ذوى الخبرات، كما أن المتوسط العام لأداء المصارف (68.00%)، وهي نسبة غير كافية وغير مرضية مما يؤكد وجود مشاكل في الأداء التنظيمي للمصارف قيد الدراسة. والفصل القادم يستعرض ملخص لنتائج الدراسة ومناقشتها، كما يستعرض التحديات والصعوبات التي واجهة الدراسة، وعرض التوصيات.

## **الفصل الخامس**

### **المناقشة وخاتمة الدراسة**

### 1.5: مقدمة:

تناول هذا الفصل استعراض مناقشة النتائج وعرض التوصيات، وذلك بعرض ملخص للنتائج التي توصلت إليها الدراسة وتفسيرها ومناقشتها، وعرض التحديات والصعوبات التي واجهت هذه الدراسة.

### 2.5: أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف تمثلت في التعرف على إدارة المعرفة والأداء التنظيمي والعلاقة بينهما، ودراسة تأثير مكونات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة، وتحديد مدى إدراك القيادات الإدارية بالمصارف التجارية العاملة بالمدينة لمفهوم وأهمية إدارة المعرفة.

### 3.5: فرضيات الدراسة:

تناول هذا البحث اختبار فرضية رئيسية حول علاقة إدارة المعرفة والأداء التنظيمي حيث صيغت الفرضية الرئيسية على النحو الآتي: **وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة، وتم اختبار ثلاث فرضيات فرعية تفرعت من هذه الفرضية وهي: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك القيادات الإدارية لمفهوم وأهمية إدارة المعرفة والأداء التنظيمي بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة، والثانية: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة، والثالثة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة.**

### 4.5: ملخص النتائج:

توصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج: وهي وجود علاقة ارتباط طردية بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، كما اتضح وجود علاقة ارتباط طردية بين إدراك القيادات الإدارية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة والأداء التنظيمي، ووجود علاقة طردية بين مكونات إدارة المعرفة

والمتمثلة في (المتطلبات - العمليات) والأداء التنظيمي بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة، وإن القيادات الإدارية بالمصارف مدركون لأهمية إدارة المعرفة ولكنهم غير مدركين تماماً لمفهوم إدارة المعرفة، كما توصلت الدراسة لوجود مشاكل في الأداء التنظيمي بهذه المصارف.

### 5.5: تفسير النتائج:

بعد أن تم عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تم تفسيرها ومقارنتها مع الأدبيات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، ووضع المسببات التي قد تكون وراء هذه النتائج كآتي:

1 - وجود علاقة ارتباط طردية بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، أي إنه كلما زادت إدارة المعرفة ارتفع مستوى الأداء التنظيمي والعكس صحيح، وهذا ويؤكد صحة الفرضية الرئيسة كما يحقق الهدف الأول للدراسة، وهي بذلك تتفق مع دراسة (Zack et al (2009 التي توصلت إلى وجود علاقة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، كما تتفق مع دراسة فراح (2009) التي بينت أن إدارة المعرفة تؤثر معنوياً في مؤشرات الأداء التنظيمي (معدل المبيعات، معدل العائد على حقوق الملكية، ومعدل العائد على الأصول) وكانت النسبة العلاقة (0.68%) وهي نسبة قريبة جداً من النسبة التي توصلت إليها الدراسة الحالية التي كانت (67%)، كما أكد جاموس (2013)؛ بوعشه وبن منصور (2012) إلى أن إدارة المعرفة تؤثر على الأداء التنظيمي وتظهر هذه الآثار في اتجاهين هما: آثار مباشرة على الأداء التنظيمي، وتتمثل في تطوير وابتكار المنتجات الجديدة التي تؤدي إلى زيادة العوائد، وأثار غير مباشرة على الأداء التنظيمي تتمثل في القيادة الواعية مع الصناعة والتي بدورها تؤدي إلى زيادة ولاء الزبون للمنظمة.

2 - وجود علاقة ارتباط طردية بين إدراك القيادات الإدارية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة لمفهوم وأهمية إدارة المعرفة والأداء التنظيمي على التوالي، أي أنه كلما ارتفع أو انخفض إدراك القيايين لمفهوم وأهمية إدارة المعرفة ارتفع أو انخفض الأداء التنظيمي، وهذه النتيجة تثبت

صحة الفرضية الفرعية الأولى وتحقق الهدف الثاني للدراسة، كما بينت الدراسة أن القيادات الإدارية بالمصارف التجارية (عينة الدراسة) غير مدركة تماماً بمفهوم إدارة المعرفة حيث المفهوم السائد لديهم أنها عبارة عن بيانات ومعلومات، وهذا مفهوم لا يعبر عن إدارة المعرفة، حيث أشارت الأدبيات السابقة إلى أن مفهوم إدارة المعرفة يتجاوز كونها معلومات وبيانات فهي "عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، والحصول عليها، واختيارها، وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الإستراتيجي" (مطر، 2010، 32)، وتدرك القيادات الإدارية بالمصارف التجارية (عينة الدراسة) لأهمية إدارة المعرفة وهذه النتيجة تحقق الهدف الثالث للدراسة، وقد يرجع ضعف إدراك القياديين لمفهوم إدارة المعرفة لحدثة مصطلح إدارة المعرفة وعدم تداولها في البيئة الليبية بشكل واسع، أما بالنسبة لإدراك القياديين لأهمية إدارة المعرفة فهي تتفق مع دراسة الشرفا (2008) التي توصلت إلى وعي وإدراك المصارف بأن إنجاز العمليات المصرفية بكفاءة وفاعلية يتطلب استخدام تكنولوجيا متقدمة واستثمار الطاقة البشرية وبذل جهود متواصلة من أجل إيجاد برنامج لتبسيط وتسهيل الإجراءات، وهو ما تقوم به إدارة المعرفة.

3 - وجود علاقة ارتباط طردية ما بين متطلبات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، أي أنه توجد علاقة تأثير بين متطلبات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، فكلما زاد الاهتمام بمتطلبات إدارة المعرفة كلما ارتفع الأداء التنظيمي والعكس صحيح، وهذه النتيجة تؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية وتحقق الهدف الثالث، وهي بذلك تتفق مع دراسة المدلل (2012) التي توصلت إلى وجود علاقة طردية قوية بين توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الأداء وكانت نسبة الارتباط

(0.82%)، بالرغم من أن الدراسة اظهرت ضعفاً في توفير متطلبات إدارة المعرفة حيث كانت النسبة (55.7%).

4 - قلة اهتمام المصارف التجارية بتوفير قسم خاص لإدارة المعرفة، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الشرفا (2008) التي توصلت إلى عدم وجود وحدة تنظيمية أو قسم خاص لإدارة المعرفة رغم أنه يتم تطبيق نظام إدارة المعرفة (بالمصارف التجارية العاملة في قطاع غزة)، والسبب وراء ذلك هو قلة اهتمام هذه المنظمات بتوفير متطلبات إدارة المعرفة والمتمثلة في الهيكل التنظيمي، أو قد يكون السبب ضعف الموارد المالية المتاحة مما سبب في إهمال هذه المتطلبات، حيث إن توفيرها يتطلب موارد مالية عالية.

5- وجود قصور في عنصر التكنولوجيا وخاصة شبكات الأنترنت وهذه النتيجة قريبة من النتيجة التي توصلت إليها دراسة المدلل (2012) التي أجريت على المؤسسات الحكومية الفلسطينية حيث كانت نسبة تكنولوجيا المعلومات (59.5%) رغم اختلاف البيئات والمنظمات التي اجريت فيها الدراسات تظهر النتيجة متقاربه، مما يدل على أنه لا يوجد اهتمام بهذا العنصر مع أنه من المتطلبات المهمة والضرورية لتطبيق إدارة المعرفة، وقد يكون السبب وراء ذلك عدم توفر المورد المادي الذي يتيح لها توفير تكنولوجيا حديثة ومتطورة، وهي بذلك تختلف مع دراسة الزطمة (2011) التي توصلت إلى أن الكليات في قطاع غزة توفر الخدمات الإلكترونية التي تتيح للعاملين الحصول على المعرفة وتناقلاها فيما بينهم، وللطلب متابعة المستجدات والمعلومات الخاصة بهم، ومن الممكن أن يكون السبب راجع لطبيعة نشاط المنظمة، حيث أن المنظمات التي تناولتها دراسة الزطمة كانت تعليمية يستلزم فيها توفير تكنولوجيا متطورة، كما تختلف هذه النتيجة مع دراسة الشرفا (2008) والتي توصلت إلى أن المصارف العاملة في قطاع غزة تطبق نظام تكنولوجيا إدارة المعرفة في الوحدات جميعها، كما تحرص على ضرورة الاستفادة من المهارات

والخبرات المتوفرة لديها، وقد يكون السبب وراء ذلك الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف، حيث اتضح من نتائج الدراسة أن الإدارة العليا للمصارف على وعى وإدراك بأن انجاز العمليات المصرفية بكفاءة وفاعلية يتطلب تكنولوجيا متطورة.

6- وجود علاقة ارتباط طردية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، أي: أنه توجد علاقة تأثير قوية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، وهذه النتيجة تؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة وتحقق الهدف الثالث للدراسة، وهي تتفق مع دراسة ماضي (2011) والتي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة ومستوى الأداء من وجهة نظر مديري في البلديات الكبرى في قطاع غزة، كما تتفق أيضاً مع دراسة الزطمة (2011) التي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتميز الأداء، كما أكدت دراسة العلي (2013) أن عمليات إدارة المعرفة تسهل العمل داخل المنظمة، كما تقلل التكاليف، وتزيد من العوائد المالية، وتؤدي إلى الابتكارات واستخدام طرق أكثر فاعلية، ولكي يتم ذلك يجب توفير متطلبات إدارة المعرفة التي من بينها التكنولوجيا الحديثة.

8 - هناك قصور في استخدام الورش المنظمي لاكتساب المعرفة، كما اتضح قلة اهتمام المصارف التجارية بمدينة مصراتة باستقطاب أشخاص من ذوي الخبرات، وهذا يفسر أن المصارف التجارية لا تهتم بعمليات إدارة المعرفة بالشكل المطلوب، حيث تعد عملية اكتساب المعرفة وتوليدها من أهم عمليات إدارة المعرفة.

9 - إن المتوسط العام للأداء التنظيمي بالمصارف بمدينة مصراتة (68%)، رغم أن هذا يعد مقبولاً لبعض المنظمات في مجتمعنا إلا أنها نسبة غير كافية وغير مرضية بالنسبة للقطاع المصرفي مما يؤكد وجود مشاكل في الأداء التنظيمي لها، وهذا يتفق مع مشكلة الدراسة التي نصت على وجود انخفاض في الأداء التنظيمي بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة، وقد

يكون السبب وراء ذلك قلة اهتمام المصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة بإدارة المعرفة، حيث اتضح وجود قصور في توفير متطلبات إدارة المعرفة أيضاً قلة الاهتمام بعمليات إدارة المعرفة والتي تسهم بدورها في تحسين الأداء التنظيمي.

#### **6.5: خاتمة الدراسة:**

جاءت هذه الدراسة بهدف بيان دور إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي بالمصارف التجارية العاملة بمدينة، ومعرفة تأثير مكونات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي، ولقد حققت هذه الدراسة جميع أهدافها بالرغم من وجود بعض التحديات والصعوبات أثناء إجرائها.

#### **1.6.5: التحديات:**

تعرض كل دراسة لبعض التحديات والصعوبات التي تواجهها عند إجرائها، ومن الصعوبات التي واجهت هذه الدراسة صعوبة الحصول على القوائم المالية لبعض المصارف للإفادة منها في إثبات المشكلة، حيث رفض الكثير من مديري المصارف - وخاصة المصارف التي تكبدت خسائر مالية في بعض السنوات- إعطاء قوائمهم المالية، أيضاً تعدر استلام الاستبيان في مصرف (الإجماع العربي قصر أحمد)، وعدم إمكانية الحصول على أية معلومات عن المصرف مما أدى إلى استبعاد هذا المصرف من الدراسة، أيضاً تزامن وقت توزيع الاستبيان مع الأزمة المالية للسيولة التي تعرضت لها الدولة الليبية، والأحداث التي تعرضت لها المنطقة الشرقية والتي نتج عنها نزوح بعض السكان إلى مدينة مصراتة مما زاد الأعباء على المصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة، وأدى بدوره إلى صعوبة توزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة، حيث كانوا منشغلين بالأعمال الإضافية التي أوكلت لهم، أيضاً تم تحديد نطاق الدراسة العملية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة فقط نتيجة عن للأوضاع الأمنية السائدة بالدولة ومحدودية الامكانيات المتوفرة للدراسة.

## 2.6.5: التوصيات:

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بالآتي:

1 - ضرورة الاهتمام بإدارة المعرفة وتفعيل دورها في المصارف التجارية العاملة ، وذلك لما لها من دور إيجابي في رفع مستوى الأداء التنظيمي، ومن ثم المحافظة على بقاء المصارف واستمرارها في العمل.

2 - زيادة الاهتمام بتوفير متطلبات إدارة المعرفة الأساسية اللازمة لتطبيق مفهوم إدارة المعرفة بالمصارف التجارية، وذلك لزيادة فاعليتها، من خلال تحسين الهياكل التنظيمية وتطويرها وتوفير قسم خاص بإدارة المعرفة، بحيث تكون قادرة على مواكبة التغيرات والمستجدات التي تحدث في بيئة العمل، وبما يسهم في سرعة وتحسين الأداء، وزيادة الاهتمام بعنصر التكنولوجيا والاستفادة من أنظمة المعلومات والحاسوب والاتصالات الحديثة والعمل على استغلالها بشكل فعال، وتدريب الموظفين عليها.

3 - العمل على تطوير التقنيات باستمرار والإستجابة للمتغيرات، ومواكبة التكنولوجيا الحديثة لكي تستطيع تحقيق أداءً متميزاً.

4 - زيادة الاهتمام بعمليات إدارة المعرفة وتطبيقها بالطريقة الصحيحة والتركيز على عمليتي (الاكتساب والتوليد) من خلال زيادة استخدام الورش، واستقطاب الخبرات من خارج المصارف، وذلك لزيادة الرصيد المعرفي.

5 - التركيز على تحقيق الأهداف المرجوة والمتمثلة في تقديم خدمات متميزة وتحقيق مستوى عالٍ من الأرباح.

## 7.5: دراسات مستقبلية:

استناداً إلى أهمية دور إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي في المؤسسات الليبية، توصي الباحثة بالاستمرار في إجراء المزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية في مجال إدارة المعرفة في منظمات ذات أنشطة أخرى ومتغيرات أخرى.

## المصادر والمراجع

- 1- أبو جعفر، حسام يوسف (2011). تطبيقات نظام إدارة المعرفة: دراسة تحليلية في قطاع التأمين كنموذج للتطبيق. رسالة ماجستير (غير منشورة). أكاديمية الدراسات العليا ، طرابلس.
- 2- أبو صفية، فائق محمد (2000). معوقات الأداء الإداري التي تواجه المنظمات غير الحكومية في الأردن. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة الأردن.
- 3- أبو قمر، محمد أحمد (2009). تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. الجامعة الأسمرية، غزة.
- 4- أبو معمر، تهاني فيصل (2016). دور ممارسة إدارة المعرفة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة غزة.
- 5- أبوغففة، مفتاح أحمد (2006).المهارات الوظيفية وأثرها على أداء المنظمة.رسالة ماجستير(غير منشورة). أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس.
- 6- إدريس، وائل محمد صبحي، الغالبي، طاهر محسن (2009). أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن. عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- 7- الأزهرى، عبدالمجيد محمد (2005). مدى تطبيق الأسلوب العلمي فى سياسات الاختبار والتعيين وأثرها على أداء المنظمة، دراسة تطبيقية على الشركة العامة للطرق. رسالة ماجستير(غير منشورة).الأكاديمية الليبية فرع جنزور.
- 8- باكير، عاطف محمد (2007). الإلتزام الوظيفي لدى العاملين وأثره على أداء المنظمة. رسالة ماجستير (غير منشورة). أكاديمية الدراسات العليا طرابلس.
- 9- البشايشة، سامر، الحمد، السيد (2009).أثر إدارة المعرفة في زيادة فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية" مجلة جامعة الملك عبدالعزيز،مجلد23، 2.
- 10- البطاينة، محمد تركي ، المشاقبة، زياد محمد (2010). عمان، دار جليس الزمان.
- 11- البطري، أحمد ماهر (2001). القيادة وفعاليتها في الإسلام، الإسكندرية، المكتبة الجامعية.

- 12- البلداوي، عبد الحميد عبد المجيد (2005). أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي ط(2). القاهرة. دار الشرق للنشر والتوزيع.
- 13- بن حميدان، خالد، إدريس، وائل (2009). الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، عمان، دار زهران.
- 14- بوعشة، مبارك، بن منصور، ليليا (2012). إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة. المؤتمر العلمي الدولي "عولمة الإدارة في عصر المعرفة" من 15-17 ديسمبر، جامعة الجنان، لبنان.
- 15- التومي، حميدة ميلاد (2007). تقنية المعلومات وأثرها على أداء المنظمة. رسالة ماجستير (غير منشورة). أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس.
- 16- الجاموس، عبد الرحمن (2013). إدارة المعرفة في منظمات الأعمال: وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة. عمان، دار وائل.
- 17- جيره، المهدي القنطري (2009). إعادة الهيكلة في مؤسسات التعليم الأساسي وأثرها على الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير (غير منشورة). أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس.
- 18- الحامدي، جمال مسعود (2010). التغيير ودوره في تحسين أداء المنظمة. رسالة ماجستير (غير منشورة). أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس.
- 19- حجازي، هيثم على (2005). قياس أثر إدراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية: دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- 20- الحراحشة، حسن محمد (2011). إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي. الأردن، دار جليس الزمان.
- 21- حريم، حسين (2006). تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

- 22- حريم، حسين (2010). إدارة المنظمات. (ط2). عمان الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع.
- 23- حسن، حسين عجلان (2008). استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال. عمان، دار إثراء.
- 24- حسن، محمد عبدالله (2002). السلوك الاجتماعي وديناميكياته. الإسكندرية، دار المعرفة الاجتماعية.
- 25- الحسيني، فلاح حسن (2000). الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها مداخلها عملياتها المعاصرة. عمان، دار وائل للنشر.
- 26- خضير، حمود، (2010). منظمة المعرفة. عمان، دار صفاء .
- 27- داسي، وهيبية (2012). دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية : دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الحكومية السورية، مجلة الباحث ، العدد 11، ص ص 165.
- 28- دروزة، سوزان (2008). العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارات التعليم العالي الأردنية، رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط.
- 29- دودين، أحمد يوسف (2010). بطاقة الأداء المتوازن ومعلومات استخدامها في منظمات الأعمال. الأردن، دار جليس الزمان.
- 30- الرقب، محمد أحمد (2011). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة.
- 31- روي، كريمة (2013). دور تسيير الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح ورقلة .
- 32- زرقون، محمد، عرابية، الحاج (2014). أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية عدد(1) ديسمبر.
- 33- الزطمة، نضال محمد (2011). إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء. رسالة ماجستير (غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

34 - الزعبي، خالد يوسف، أو الغنم، خالد محمد (2012). أثر وظائف إدارة المعرفة في مستوى جودة الخدمات المقدمة في شركة المياه وشركة الكهرباء الأردنية، سلسلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد السابع والعشرون، العدد 2، 2010.

35 - الشرفاء، سلوى محمد (2008). دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير (غير منشورة). الجامعة الإسلامية غزة.

36- الشك، خالد الهاشمي (2007). العدالة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي. دراسة على جامعة المرقب. أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس.

37- صبري، داليا خالد (2010). العوامل الحرجة في التخطيط الإستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة. دراسة تطبيقية على البنوك الأردنية. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

38- طاشكندي، زكية بنت ممدوح (2007). إدارة المعرفة : أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات: إدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة أم القرى، السعودية.

39- الطاهر، أسمهان ماجد (2012). إدارة المعرفة. عمان، دار وائل.

40- طعمانة، محمد (2008). معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها. القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات.

41- طيطي، اسماعيل محمد (2010). إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول. عمان، دار حامد للنشر والتوزيع.

42- عبد الحميد، طلعت (2006). إدارة الموارد البشرية. مصر دار أبو المجد.

43- عبد المحسن، توفيق محمد (2008). اتجاهات حديثة في الجودة والقياس، القاهرة، دار الفكر العربي.

44- عبدالفتاح، محمد خضير، عدوى، انجي صلاح (2011). التفكير النمطي الإبداعي. القاهرة، جامعة القاهرة للنشر.

- 45- عبلة، حمادي (2013). دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة ألكلي محند أو لحاج، الجزائر.
- 46- العبيدي، نشوان محمد (2010). أثر عمليات إدارة المعرفة في إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة (Taem). دراسة استطلاعية على عينة من الشركات الصناعية. رسالة ماجستير (غير منشورة). كلية الاقتصاد، الموصل، العراق.
- 47- العتيبي، ياسر عبدالله (2007). إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية في جامعة أم القرى. رسالة دكتوراه (غير منشورة). جامعة أم القرى، السعودية.
- 48- عذاري، جاسم رحيم، إسماعيل، مجبل دواي (2013). أثر الاستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية. مجلة العلوم الاقتصادية 33 (9)، ص ص 149-150.
- 49- العلول، سمر محمد (2011). دور إدارة المعرفة في بناء تنمية الموارد البشرية الأكاديمية. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة.
- 50- العلي، ريتا موسى عبدالله (2013). العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي وأثرهما في أداء المنظمة. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- 51- العلي، عبد الستار، قنديلي، عامر و العمري، غسان (2006). المدخل إلى إدارة المعرفة. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- 52- العلي، عبد الستار، قنديلي، عامر و العمري، غسان (2009). المدخل إلى إدارة المعرفة. ط (3). عمان، دار المسيرة.
- 53- العلي، عبدالستار، قنديلي، عامر و العمري، غسان (2012). المدخل إلى إدارة المعرفة. ط (3). عمان، دار المسيرة.
- 54- عليان، ربحي (2008). إدارة المعرفة. عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 55- الفارس، سليمان (2010). دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات: دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 26 (2) ص ص 15.

56- الفاعوري، رفعت عبدالحليم (2005).إدارة الإبداع التنظيمي. القاهرة، المنظمة العربية للتنمية.

57 - فراح، العربي (2009). أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الدوائية. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة آل البيت، الأردن.

58- القريوتي، محمد قاسم (2006).نظرية المنظمة والتنظيم. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

59- القطارنة، زياد حمد (2011). إدارة المعرفة. الأردن، دار جليس الزمان.

60- الكبيسي، صلاح الدين (2005). إدارة المعرفة. القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

61- كحلات، سمراء (2009). تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية:دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة.رسالة ماجستير(غير منشورة).جامعة منتوري، الجزائر.

62- اللحياني، مريم راضي (2010). إدارة المعرفة مدخل لتطوير الإدارة المؤسسية في المرحلة الثانوية للبنات من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير (غير منشورة). أم القرى، السعودية.

63- اللوزي، موسي (2002). التنظيم و إجراءات العمل. عمان، دار وائل.

64- ماضي، صبري محمد عوض (2011). اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير (غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

65- المجاهد، علي عبدالسلام (2009). برامج التنمية الإدارية وأثرها على أداء المنظمات دراسة تطبيقية على المشروعات التابعة للهيئة العامة للتعليم. رسالة ماجستير(غير منشورة).أكاديمية الدراسات العليا طرابلس.

66- محمد، جلال عبدالله (2010). أثر بعض استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة السلمانية.

- 67- محمد، فلاق (2009). عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية. دراسة حالة لمجموعة الإتصالات الأردنية. الملتقى الرابع: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
- 68- محمود، منى رمضان (2005). إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي وأثرها على المنظمة. رسالة ماجستير (غير منشورة). أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس.
- 69- المدلل، عبدالله وليد (2012). تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء. رسالة ماجستير (غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- 70- مرسي، جمال الدين محمد (2002). السلوك التنظيمي. القاهرة، دار الجامعة للنشر.
- 71- مطر، عبد اللطيف محمود (2010). إدارة المعرفة والمعلومات . عمان، كنوز المعرفة.
- 72- المعاني، أيمن (2009). اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد (5) العدد 3.
- 73- الملكاوي، إبراهيم الخلوف (2007). إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم . عمان، دار الوراق.
- 74- نجم، نجم عبود (2008). إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات (ط2). عمان، دار الوراق للنشر.
- 75- نجم، نجم عبود (2005). إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. عمان، دار الوراق للنشر.
- 76- النميان، عبدالله عبدالرحمن (2003). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية : دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل. رسالة ماجستير (غير منشورة). أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 77- نور الدين، عصام (2009). إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة. عمان، دار أسامة.
- 78- همشري، عمر أحمد (2013). إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة. عمان، دار الصفاء.

79- الواعر، عواطف أبو القاسم (2010). الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية ودورها في تعزيز الأداء التنظيمي . رسالة ماجستير (غير منشورة). أكاديمية الدراسات العليا .طرابلس.

80- ياسين، سعد غالب (2007). إدارة المعرفة: المفاهيم- النظم- التقنيات. عمان، دار المناهج.

1-David, L. (2001), "Organizational Theory and .Publishing Company, U.S.A

2-Kharobsh.r, Mogableh, I, Sawadha, s 2012, Knowledge Management Practices (KMPs) and its Impact on organizational performance in pharmaceutical firms. European journal of economies, 48.

3-Martensson , M. (2000); A Critical Review of Knowledge Management as Management tool , Journal of Knowledge Management , Vol4; No3

and its Impact on organizational performance in pharmacy utical Fioms. European Journal of Economies, Finance and,48

4- Nonaka, i., Toyama, R. & Konno, N.(2000) SECI, Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. Long Range Planning ,33, 5-34.

5- Sveiby, Karl, and Tom Lloyd,(2001), Managing Knowledge (London: Bloomsbury).

6-Wheelen, T.L., & Hunger, J.D., (2008), "Strategic Management & Business Policy", 7th ed., Addison Wesley Longman, (USA)

7-Wiig, Karl m. (1997), Knowledge Management: An introduction and perspective.

8-Wiig, Karl m. (1999), Knowledge Management: An Emerging Discipline Rooted in a Long History.

**الملاحق**

**ملحق (1)**

الصحارى - قصر أحمد

2013/12/31 08:08:01

المركز المالي في 2013/12/31

خصوم		
البيان	القيمة	بند
الحسابات الجارية الدائره	123,586,238.841	80100000
تأمين نقدي	27,107,569.694	80300000
المعادل بالدينار للحسابات الجارية بالعمله الاجنبية	591,894.352	81300000
مكوك مصدق عليها	983,129.835	81500000
حوالات وسترن يونيون صادرة	1,674,250.900	82000000
التزامات مهلفه تحت التسويه	273,133.028	85500000
عموله مقدمه عن القروض الشخصيه	130,553.447	85800000
عموله محصله مقدما على الاعتمادات	205,851.267	86000000
مخصص استهلاك الاصول لتأمينه	506,690.866	86500000
فوائد غير محصله على حسابات مكشوفه	919.018	87100000
الارباح والخسائر حتى تاريخه	2,571,370.867	87700000
إجمالي الخصوم	157,631,602.115	

أصول		
البيان	القيمة	بند
القروض الاجتماعيه	-1,531,459.478	70100000
قروض عقاريه	-1,060,542.868	70500000
كحبيالات مخصومه مستحقة	-3,081.000	71100000
حسابات جاريه مدينه	-4,135.369	71800000
حوالات وسترن يونيون وارده	-2,286.120	71900000
حسابات المصارف المحليه	-30,000.000	74000000
نقدية بالعمله المحليه	-1,035,000.000	74700000
نقدية بعملات اخرى	-347,070.051	74900000
الاصول الثابته	-581,694.727	76300000
حساب الفرع لدى الادارة العامه	-153,026,332.502	77200000
إجمالي الأصول	-157,631,602.115	

الصحارى - قصر أحمد

2014/12/31 07:23:01

المركز المالي في 2014/12/31

خصر		
البير	القيمة	بند
الحسابات الجارية الدائنه	132,417,181.914	80100000
تأمين نقدي	17,500,225.782	80300000
المعادل بالدينار للحسابات الجارية بالعملة الاجنبية	1,391,294.551	81300000
صكوك مصدق عليها	3,176,427.829	81500000
حوالات وسترن يونيون صادره	78,152.050	82000000
عمولة محصلة مقدما على الاعتمادات	68,360.033	86000000
مخصص استهلاك الاصول الثابته	527,962.665	86500000
فوائد غير محصلة على حسابات مكشوفه	919.018	87100000
الارباح والخسائر حتي تاريخه	1,176,589.163	87700000
إجمالي الخصوم	156,337,113.005	

أصول		
البير	القيمة	بند
القروض الاجتماعية	-1,398,337.503	70100000
تمويلات المراجعة	-9,953,822.675	70300000
قروض عقايه	-1,175,087.050	70500000
كمبيالات مخصومة مستحقه	-3,081.000	71100000
حسابات جاريه مدينه	-14,853.261	71800000
حوالات وسترن يونيون وارده	-1,283.000	71900000
حسابات المصارف المحليه	-30,000.000	74000000
نقدية بالعملة المحليه	-1,275,000.000	74700000
نقدية بعملات اخرى	-10,368.575	74900000
الاصول الثابته	-587,366.917	76300000
حساب الفرع لدى الادارة العامة	-141,887,913.024	77200000
إجمالي الأصول	-156,337,113.005	

مصرف شمال افريقيا فرع مصراته

حساب الارباح والخسائر عن السنة المالية المنتهية  
في 31 / 12 / 2012 افرنجي

الايــــــــــــادات	القيمة	المصروفــــــــــــــــات	القيمة
الفوائد المحصــــــــــــــــلة	152,889.262	الفوائد المدفــــــــــــــــعة	3,788.454
العمولات المحصــــــــــــــــلة على الحوالات	1,826,023.037	مصروفات أخرى على النشــــــــــــــــاط	134,076.120
العمولات المحصــــــــــــــــلة على الاعتمادات	301,262.200	مصروفات ادارية وعمومــــــــــــــــية	449,701.238
ايرادات بيع العملة الاجنبيــــــــــــــــة	102,184.750	فــــــــــــــــسط اهلاك الاصول الثابــــــــــــــــة	425,607.591
عمولات على الحسابات الجارية	333,091.565		
عمولات وايرادات أخرى	63,676.309	صافي الدخل قبل الضرائب	1,765,953.720
	2,779,127.123		2,779,127.123

يعتمد  
عادل ابراهيم المنقري  
مدير فرع مصراته  
2013



محمد علي ابوشحمة  
رئيس قسم المراجعة



عبدالتناصر محمد ابوجلالة  
قسم المحاسبة

[Handwritten signature]

حساب الارباح والخسائر عن السنة المالية المنتهية  
في 31 / 12 / 2013 أفرنجي

الايــــــــــــادات	القيمة	المصرفــــــــــــــــات	القيمة
الفوائد المحصــــــــــــــــلة	160,153.972	الفــــــــــــــــوائد المدفوعــــــــــــــــة	1,189.699
العمولات المحصــــــــــــــــلة على الحوالات	261,247.785	مصرفــــــــــــــــات أخرى على التــــــــــــــــقاط	544,410.100
العمولات المحصــــــــــــــــلة على الاعــــــــــــــــمادات	492,607.518	مصرفــــــــــــــــات ادارية وعمومــــــــــــــــية	127,458.023
العمولات المحصــــــــــــــــلة على الحسابات الجارية	657,456.332	قــــــــــــــــسط أهــــــــــــــــلاك الاصول الثابــــــــــــــــتة	487,023.942
ايرادات المرابحة الاسلامــــــــــــــــية	52,497.550		
ايرادات بيع العملة الاجنبيــــــــــــــــة	505,524.568		
عمولات وايرادات أخرى	130,282.131	صافي الدخل قبل الضرائب	1,099,688.092
	<b>2,259,769.856</b>		<b>2,259,769.856</b>

**الملاحق**

**ملحق (2)**

قائمة المحكمين الأكاديميين للاستبيان

ر.م	الاسم	الصفة	التخصص	جهة العمل
1	الحسين رمضان السريتي	أ.مساعد	محاسبة	عضو هيئة تدريس بكلية الاقتصاد - مصراتة
2	الطيب محمد القبي	أ. مساعد	إدارة جودة	عضو هيئة تدريس بكلية الاقتصاد - سرت
3	حسن علي همام	أ. مساعد	إدارة وتنظيم	عضو هيئة تدريس بكلية الاقتصاد - مصراتة
4	سعد محمد امبارك	أ. مساعد	إدارة أعمال	عضو هيئة تدريس بالأكاديمية الليبية طرابلس
5	أيمن عامر	أ.مساعد	إحصاء	عضو هيئة تدريس بكلية تقنية المعلومات - مصراتة
6	نبيل محمد الجعيدي	محاضر	إدارة وتنظيم	عضو هيئة تدريس بكلية الاقتصاد - مصراتة
7	مصباح عبدالسلام احمودة	أ.مساعد	إدارة جودة	عضو هيئة تدريس إدارة الأعمال - الجفرة
8	محمد سالم ياسين	أ.مساعد	إدارة أعمال	عضو هيئة تدريس إدارة الأعمال - الجفرة

**الملاحق**

**ملحق (3)**

## الأحاديمة الليبية فرع مصراتة

### مدرسة العلوم الإدارية والمالية

#### قسم الإدارة والتنظيم

### السادة المشاركين :

حيتية طيبة :

في إطار ،،، استكمال متطلبات شهادة الماجستير في الإدارة والتنظيم يتم إجراء دراسة بعنوان " دور إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي "، والتي تهدف إلى بيان دور إدارة المعرفة للمصارف التجارية وأثرها على الأداء التنظيمي، ونظراً لتأهيلكم العلمي وخبرتكم العملية نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي قسم إلى قسمين الأول: المعلومات المتعلقة بكم، والقسم الآخر المعلومات المتعلقة بمحاور الدراسة وعددها 4 محاور، يرجى الإجابة على جميع الفقرات الواردة به بكل دقة، بوضع علامة (ن) أمام الإجابة المناسبة للوصول إلى نتائج تعكس الواقع الفعلي، مع التأكيد على أن المعلومات التي يتم الحصول عليها من حضرتكم تستعمل في أغراض البحث.

تقبلوا فائق الشكر والتقدير

## أولاً : المعلومات العامة:

1: المسمى الوظيفي:

11.1	2 - نائب المدير	10.0	1 - مدير المصرف
64.5	4 - رئيس قسم	14.4	3 - مساعد المدير

2: المؤهل العلمي:

23.4	3 - دبلو	16.7	2 - دبلوم متوسط	1.1	1- ثانوية عامة
-	6 - دكتوراه	4.4	5 - ماجستير	54.4	4 - بكالوريوس

3: سنوات الخبرة:

14.4	2 - من 5 إلى أقل من 10 سنوات	17.8	1 - أقل من 5 سنوات
41.1	4 - من 15 سنة فأكثر	26.7	3 - من 10 إلى أقل من 15 سنة

## ثانياً : محاور الدراسة:

المحور الأول : مفهوم وأهمية إدارة المعرفة.

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة
	تعرف إدارة المعرفة : بأنها عملية يتم تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان في أنشطة الأعمال ، سواء كان في الوثائق أو قواعد البيانات أو في عقول العاملين لإضافة القيمة المشتركة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق غير مسبوقة.					
1	يتم تطبيق مصطلح إدارة المعرفة بشكل مكثف داخل المصرف.	4.4	27.8	13.3	48.9	5.6
2	ينظر إلى إدارة المعرفة على أنها إدارة المعلومات والتوثيق.	4.4	11.1	31.1	48.9	4.4
3	تتضمن الخطة الاستراتيجية للمصرف استراتيجيات لتطبيق إدارة المعرفة.	1.1	26.7	32.2	38.9	1.1
4	تعطى أولوية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة.	5.6	25.6	30.0	37.8	1.1
5	تدرك القيادات الإدارية بالمصرف أن نجاح إدارة المعرفة يتوقف على وجود ثقافة تنظيمية.	2.2	20.0	20.0	51.1	6.7

## المحور الثاني : متطلبات إدارة المعرفة.

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة
1: الثقافة التنظيمية:						
1	توفر إدارة المصرف جو ملائم لتبادل المعلومات.	2.2	34.4	3.3	50.0	10.0
2	يحافظ المصرف على سرية المعلومات والوثائق التي تمتلكها.	5.6	3.3	5.6	40.0	45.6
3	يتبع المصرف تقاليد ونظم تساعد على التعلم واكتساب المعرفة.	2.2	22.2	7.8	56.7	11.1
2: الهيكل التنظيمي:						
1	يتوفر لدى المصرف هيكل تنظيمي مرن قابل للتعديل بما يناسب مع التغيرات الداخلية والخارجية.	4.4	35.6	10.0	47.8	2.2
2	يستخدم المصرف هيكل تنظيمي يساعد على تبادل المعلومات بين الأقسام.	1.1	24.4	7.8	56.7	19.0
3	يتوفر في المصرف قسم خاص بإدارة المعرفة.	18.9	45.6	24.4	11.1	0
3: التكنولوجيا:						
1	يتوفر لدى المصرف شبكة تبادل معلومات داخلية " الانترنت " وشبكة انترنت خارجية وبسرعة متميزة لكافة الموظفين.	26.7	45.6	5.6	18.9	3.3
2	يقوم المصرف باستخدام التطورات التكنولوجية وبشكل مستمر.	15.6	26.7	13.3	38.9	5.6
3	يستخدم المصرف أجهزة حديثة ل تخزين ومشاركة المعلومات (أجهزة المسح الضوئي - ماكينات التصوير - طابعات ملونه).	4.4	28.9	11.1	44.4	11.1
4: رأس المال البشري :						
1	يتوفر لدى الموظفين المهارة والمعرفة للقيام بالمهام الوظيفية على أكمل وجه.	4.4	23.3	11.1	50.0	11.1
2	يستقطب المصرف موظفين ذوي خبرات ومهارات عالية تتلاءم مع متطلبات الوظيفة.	3.3	35.6	13.3	38.9	8.9
3	تتيح إدارة المصرف للموظف تقديم معارف وخبرات جديدة ، وتساعده في مشاركتها وتطبيقها .	3.3	31.1	12.2	46.7	6.7

## المحور الثالث : عمليات إدارة المعرفة.

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة
تعرف العمليات بأنها : العمليات النظامية المتكاملة التي تعمل على تنسيق نشاطات توليد المعرفة وابتكارها ، و خزنها ، والمشاركة بها واستخدامها من قبل الأفراد والجماعات الراغبة في تحقيق الأهداف التنظيمية الأساسية .						
1	يقوم المصرف بمنح الموظفين دورات تدريبية وحثهم للتعلم.	2.2	24.4	5.6	57.8	10.0
2	تهتم الإدارة بالموظفين ذوي الخبرات كما تعتمد أسلوب التحفيز للموظفين المبدعين.	12.2	35.6	5.6	40.0	6.7
3	تهتم الإدارة بحضور المؤتمرات وذلك لاكتساب المعرفة.	8.9	33.3	17.8	37.8	2.2
4	تعتمد الإدارة أسلوب النقاش والحوار مع الموظفين من أجل خلق المعرفة.	5.6	35.6	8.9	44.4	5.6
5	يستخدم المصرف ورش التعلم المنظمي وذلك لنقل المعرفة بين الموظفين.	15.6	37.8	22.2	22.2	2.2
6	تقوم إدارة المصرف باستقطاب عقول خبيرة من خارج المصرف.	20.0	30.0	17.8	28.9	3.3
7	يستخدم المصرف أسلوب الوثائق والنشرات الداخلية لتوزيع المعرفة.	13.3	30.0	12.2	41.1	3.3
8	يوفر المصرف نظم متخصصة لتبادل المعلومات.	7.8	40.0	14.4	32.2	5.6
9	تسمح إدارة المصرف للموظفين بالانتقال عبر الأقسام وذلك لتبادل المعلومات.	12.2	22.2	7.8	48.9	8.9

## المحور الرابع :الأداء التنظيمي .

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة
يعرف الأداء التنظيمي : بأنه النتائج والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة محددة .						
1	يقوم الموظفون بالمصرف بإنجاز أعمالهم على أكمل وجه.	0	12.2	5.6	65.6	16.7
2	تؤكد الإدارة العليا بالمصرف على تحقيق الأهداف المرغوبة.	8.9	13.3	8.9	54.4	14.4
3	تتبنى الإدارة العليا في المصرف الأهداف الإستراتيجية استناداً إلى حاجات ورغبات الزبائن.	6.7	24.4	13.3	46.7	8.9
4	تهتم الإدارة العليا بالمصرف بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة العملاء.	3.3	31.1	10.0	48.9	6.7
5	تخضع عمليات تقديم الخدمات إلي الضبط والتحسين المستمر.	8.9	17.8	15.6	53.3	4.4
6	تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالسرعة.	1.1	34.4	8.9	48.9	6.7
7	يقوم المصرف باستغلال الموارد المتاحة بصورة جيدة.	2.2	27.8	12.2	47.8	10.0
8	تتناسب الوظائف مع مؤهلات ومهارات الموظف الذي يقوم بها.	3.3	30.0	12.2	44.4	10.0
9	يوجد بالمصرف موظفين ذو مهارات وخبرات عالية.	0	13.3	8.9	60.0	17.8
10	لدى المصرف القدرة السريعة للاستجابة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.	7.8	32.2	8.9	41.1	10.0

## **Abstract**

The study problem is centered around the low level of performance in commercial banks operating in Misurata, there are many factors directly affect organizational performance, these included (knowledge management, organizational climate, motives, job satisfaction and lack of incentive system). In this study, the role of knowledge management on organizational performance has been studied, the study aimed to identify the impact of knowledge management components on organizational performance in commercial banks, and to achieve the objectives of the study, the descriptive method and SPSS ; Statistical Package for Social Sciences has been followed, a questionnaire has been designed to access to necessary data; the study population consisted of all administrative leaders in commercial banks operating in Misurata, the total population was 128 leaders, comprehensive survey method has been used, where all the population has been covered by distributing 123 questionnaires. I just went through 90 forms to make the statistical analysis, the study reached out to a number of results, Some of the most important findings of the study: there is a direct relationship between knowledge management and organizational performance and its size (0.67%), there is also a direct relationship between knowledge management components and organizational performance, and low level of organizational performance in commercial banks in Misurata, therefore, a set of recommendations has been formulated, represented in the need to pay attention to knowledge management and to activate its role in banks performance, and to pay more attention to the necessary and basic requirements of knowledge management to implement this modern management, and to try to get use of the technological development in modern information and communication systems, and try to utilize them effectively and to train employees for using this system.

The Libyan Academy  
Academy of Postgraduate Studies, Misurata Branch  
School of Administrative & Financial Sciences  
Department of Management and Administration

**The Role of Knowledge Management in  
Improving the Organizational Performance.**

"A field study on administrative leaders in commercial  
banks operating in Misurata"

A thesis submitted in fulfilment of the requirements for the Master of Arts in  
Management and Administration

Submitted by  
**HANAN ABUBAKR AHMED MLITAN**

Supervised by  
**DR. Ali Jaballah Meftah**

Semester: Spring 2016