

واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في قطاع المصارف الليبية

The reality of the Practice of Knowledge management processes in the Libyan banking sector

دراسة ميدانية على الإدارة العامة لمصرف الصحاري – طرابلس

أ. طارق أبو شعفة معتوق

د. عبدالرزاق عمران سالم سعد

كلية الاقتصاد والتجارة / جامعة المرقب

ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة بالمصرف قيد الدراسة وكذلك التعرف الكشفي عن المعوقات التي تحول دون ممارسة عمليات إدارة المعرفة بالمصرف قيد الدراسة، وتكمن مشكلة الدراسة في الإجابة على عدة أسئلة كان أبرزها : ما واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المصرف قيد الدراسة؟، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتبر منهجاً ملائماً لأغراضها، حيث بلغ عدد مجتمع الدراسة (52) موظفاً من المدراء العاملين بالإدارات العامة ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام، وتم تصميم استمارة استبيان وتوزيعها على العينة المستهدفة، وتم الحصول على (45) مفردة مطابقة لإجابات وتساؤلات الدراسة، واستخدم الباحثان الأساليب الإحصائية التي تناسب الدراسة وتخدم أغراضها المتمثلة في بعض مقاييس النزعة المركزية كالتوسط الحسابي والانحراف المعياري وبعض التوزيعات التكرارية واختبار فرضيات الدراسة باستخدام اختبار التباين الأحادي (One Sample T – test)، لتحديد جوهرية الفروق بين متوسط الاستجابة ومتوسط القياس (3) في المقياس الخماسي، ومعامل الارتباط لإيجاد العلاقة بين كل محور من محاور الاستبيان وإجماليه، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : أن متغيرات ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المصرف قيد الدراسة كانت غير دالة معنوياً، كذلك توصلت الدراسة إلى أن المعوقات التي تواجه المصرف في ممارسة عمليات إدارة المعرفة كانت ذات دلالة معنوية، وأيضاً بينت الدراسة إلى أنه توجد العديد من المعوقات التي تحول دون ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المصرف قيد الدراسة.

الكلمات المفتاحية :

المعرفة - إدارة المعرفة - عمليات إدارة المعرفة - الإدارة لعامة لمصرف الصحاري.

الإطار العام للدراسة

تمهيد :

أصبحت إدارة المعرفة من الإستراتيجيات التي تتبناها مختلف المنظمات من أجل تحسين أعمالها من خلال مساعدتها في تنمية قدرتها على مواكبة التطورات والمستجدات والاكتشافات والابتكارات في عصر تشهد به البشرية ثورة معرفية مصحوبة بثورة في تقنية المعلومات والاتصالات ساهمت جميعها في إحداث تغييرات جذرية في مختلف أوجه حياة المجتمعات والمنظمات، وأكد (الكبيسي 2004) أن تخلف وفناء مختلف المنظمات سببه سوء إدارتها للمعرفة المتاحة أو عجزها عن توصيلها بالوقت المناسب أو تغذيتها وتحديثها بعد خزنها، وأن من أهم ما تقع في المنظمات من أخطاء في ذلك هو خزن المعرفة وعدم إيصالها للمعنيين والمستفيدين منها سواء على المستوى الداخلي للمنظمة أو المستوى الخارجي، وعدم توظيف المعرفة لإشاعة الفهم المشترك الذي يسبب الاختلاف والتباين من قبل الموظفين في تفسيرهم لها والتوهم بأن الحواسيب هي المكان الذي تحفظ فيه المعرفة وليس عقول البشر.

والمصارف كمنظمات ليست بمعزل عن ذلك حيث يتوجب عليها أن تدرك أن قدرتها على إحراز التطور والنجاح مرهون بمدى توظيفها وممارستها لمفهوم إدارة المعرفة وتطبيق عملياتها هما السبيل لصنع توجهها المستقبلي المتمثل في تحسين وتوسيع نطاق شبكات تبادل المعارف والخبرات المكتسبة والاستفادة من التكنولوجيا في تحسين القدرة على تبادل المعلومات، خاصة وأن المصارف منظمات تقع عليها كاهل خدمة شريحة كبيرة من المجتمع، وعليه فإن ضرورة بقائها وصمودها في ظل النقص في

استلمت الورقة بتاريخ 17 أكتوبر 2019، وروجعت بتاريخ 08 يناير 2020، وقبلت للنشر بتاريخ 09 يناير 2020

www.lam.edu.ly

ونشرت ومتاحة على الانترنت بتاريخ 14 يناير 2020

الموارد المالية يدفعها بقوة إلى ضرورة تبني تطبيق إدارة المعرفة، ومن هذا المنطلق، تحاول هذه الدراسة الكشف عن واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الإدارة العامة لمصرف الصحاري - طرابلس.

1.1 مشكلة الدراسة :

تعد ممارسة عمليات إدارة المعرفة أحد أهم الإستراتيجيات التي تتبناها أي منظمة تبحث عن التميز في أعمالها والذي ينعكس على ما تقدمه من خدمات. وتكمن مشكلة هذه الدراسة في السعي نحو معرفة واقع ممارسة مصرف الصحاري لعمليات إدارة المعرفة من منطلق تقييم الواقع الحالي من أجل الوقوف على المعوقات التي تحول دون الممارسة الفعلية والمثلى لمفهوم إدارة المعرفة في المصرف قيد الدراسة، والذي يمكن الإشارة إليه من جهة أخرى معرفة ما يتوفر في المصرف من استعداد كاف لتبني إدارة المعرفة وممارستها، خاصة وأن القطاع المصرفي يعاني من بعض جوانب القصور المتمثلة في ضعف جودة خدماتها وضعف هيكلها التنظيمية ناهيك عن ضعف أدائها وقدراتها التنافسية مقارنة بغيرها من المصارف خاصة على الصعيد الدولي، وعليه فإن مشكلة الدراسة تكمن في الإجابة على الأسئلة التالية :-

- ما واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المصرف قيد الدراسة؟

- ما المعوقات التي تحول دون الممارسة الفعلية لعمليات إدارة المعرفة في المصرف قيد الدراسة؟

2.1 أهداف الدراسة : تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي :

- 1- التعرف على واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة بالمصرف قيد الدراسة .
- 2- الكشف عن المعوقات التي تحول دون ممارسة عمليات إدارة المعرفة بالمصرف قيد الدراسة.
- 3- تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن الاستفادة منها في المصرف قيد الدراسة تتعلق بممارسة عمليات إدارة المعرفة.

3.1 أهمية الدراسة : تكمن أهمية الدراسة في الآتي :

- 1- أنها تتناول أحد المداخل التنظيمية المهمة وهو إدارة المعرفة، وتطبيق عملياتها في القطاع المصرفي و بما يحق ذلك من تجاوز لكثير من المشكلات والعوائق التنظيمية خاصة في بيئة كالتى تعمل فيها المصارف التجارية الليبية.
- 2- أيضا تحاول هذه الدراسة أن تبرز إبراز دور المديرين بشكل عام في تفعيل إمكانات المصرف قيد الدراسة لإنجاح عمليات إدارة المعرفة بها من خلال تعزيز مداركهم عن هذا المفهوم ومجالات الاستفادة منه في أعمال المصرف المختلفة.

4.1 مجتمع الدراسة : يتمثل مجتمع الدراسة في المديرين العاملين ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام بالإدارة العامة للمصرف قيد الدراسة والبالغ عددهم (52) موظف، ونظرا لصغر حجم المجتمع تم إتباع أسلوب المسح الشامل لكافة مفردات المجتمع.

5.1 منهجية الدراسة : لتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد مناسباً لأغراض هذه الدراسة، من حيث دراسة واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في قطاع المصارف الليبية، وذلك من خلال تتبع أدبيات الموضوع في الكتب والمراجع والوثائق المتوفرة والدراسات السابقة في نفس الموضوع؛ لتغطية الجانب النظري للدراسة، وتم استخدام صحيفة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وإجراء البحث والتحليل والمعالجة، وذلك لإثبات صحة أسئلة

The reality of the Practice of Knowledge management processes in the Libyan banking sector

الدراسة ، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)؛ لتحليل البيانات في أسرع وقت، وأكثر دقة.
الجانب النظري والدراسات السابقة

1.2 مفهوم المعرفة :

يعتبر مفهوم المعرفة من الحقول الجديدة القديمة التي تمتد إلى الآلاف السنين عبر التاريخ وقد حظيت باهتمام كبير من فلاسفة الشرق وفلاسفة الغرب وفي حقل المعرفة لا يجرى التركيز على المعرفة فقط بل يجرى التركيز بصورة متزامنة على أسباب المعرفة وقد كان الفلاسفة القدماء يركزون ويؤكدون على المعرفة بسبب ما تلعبه من أدوار مهمة في الجانب الروحي وفي الجانب الحياتي وكانوا يركزون على توثيق المعرفة وأسبابها والمعرفة حق أساسي ولها حقول فرعية متعددة . ولا تتوقف جهود العلماء والباحثين عن العمل على وضع الأسس والأصول النظرية والفهم والتطبيق العلمي لكل جانب ولكل حقل فرعي من حقول المعرفة. (حجازي، 2005 : 22)

ويشير (Harris and Henderso,1999:p92) إلى أن المعرفة تشكل أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات (Signals) وتندرج إلى البيانات (DATA) ثم إلى المعلومات (Information) ثم إلى المعرفة (Knowledge) ثم إلى الحكمة (Wisdom) التي تعد أساساً فاعلاً للابتكار (Innovation). ويتضح أن المعرفة الفاعلة والسليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع والابتكار .

ويرى (Ackerman,2000:p186) أن المعرفة تتضمن عوامل بشرية (Human) وعوامل غير بشرية وغير حية (Inanimate) والمعتقدات (Beliefs) والرؤى ووجهات النظر (Perspectives) والمفاهيم (Concepts) والأحكام (Judgments) والتوقعات (Expectations) والمناهج (Methodologies) والمهارات (Skills) والبراعة (Know How) .

ويجري استخدام المعرفة في تلقي المعلومات حيث يتم تمييز هذه المعلومات وتحديدتها وتفسيرها وتقويمها وكذلك القيام بعمليات التركيب والتقدير والتوقع وصناعة القرارات والتكيف مع البيئة المحيطة ورسم الخطط وتنفيذها والرقابة، ولتحقيق صورة أكثر وضوحاً وعمقاً لمفهوم المعرفة لابد من التمييز بين المعرفة ومصطلحات أخرى ذات علاقة بمصطلح المعرفة ومنها المعلومات والفهم .

ويرى (Christel.et.al,1995:p97) أن مصطلح المعلومات يتضمن ويعبر عن حقائق وبيانات منظمة تشخص موقف محدد أو ظرف محدد أو تشخص تهديداً ما أو فرصة محددة ، و المعلومات هي المخرجات الأساسية للبيانات وفقاً للمدخل المنظمي أما الفهم (Understanding) فإنه يعتمد على المعرفة ويستخدم في تحديد وتقدير معنى دلالة كل موقف وكيفية التعامل معه بصورة صحيحة.

من جانب آخر فإن المعلومات والمعرفة الأولية (Rudimentary Knowledge) من الممكن أن تنظم وتصنف ويمكن أن تكون خارج عقول وأذهان الأفراد أما بالنسبة للفهم فإنه من الصعب تنظيمه وتصنيفه ويعتمد بصورة أساسية على القدرات الفردية للعنصر البشري.

وعند الحديث عن المعرفة فإن الحديث يتشعب ويتناول مجالات متعددة وما يهم المنظمة الحديثة كنقاط جوهرية وأساسية هي المعرفة بالعمل والمعرفة بالأعمال وهذه المعرفة وفقاً لما يشير (Lucier and Torsilier, 1997: p15) تعبر عن قدرة الأفراد والمنظمات على الفهم والتعرف بصورة فاعلة على بيئة العمل وهذه المعرفة عادة يقوم بإدارتها المديرون والأفراد ذوي القدرات المتميزة وصناع القرار وزملاء العمل وهؤلاء يكونون مسئولين عن تحقيق بقاء المنظمة (Organization Survival) في بيئة العمل التنافسية ويعمل كل هؤلاء على بناء أفضل معرفة ممكنة في جانب من مجالات المنظمة. (العلوانى، 2009، ص25).

2.2 مفهوم إدارة المعرفة :

حضي مفهوم إدارة المعرفة في السنوات الأخيرة باهتمام متزايد من قبل الكتاب والباحثين والمديرين وغيرهم وذلك للدور المميز الذي تلعبه هذه الإدارة في تحقيق استراتيجيات وسياسات منظمات الأعمال بكفاءة وفعالية، وفي عالم اليوم أصبحت المعرفة الأساس الذي تستند عليه المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية لها، ومن هنا يجب الاهتمام بها وإدارتها بشكل سليم وجعلها جاهزة للنشر والانتشار داخل المنظمة (Lubit,2001:p164)

ولا يمكن القول أن هناك تعريفاً واضحاً وشاملاً وواسعاً ومتفقاً عليه لإدارة المعرفة إذ هناك اختلافات كثيرة حول تحديد مفهوم محدد وواضح لهذا المصطلح فقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم إدارة المعرفة تبعاً لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية وذلك بسبب اتساع حجم ميدان إدارة المعرفة وديناميكيته (الكبيسي، 2002 : 58).

وتعرف إدارة المعرفة " بأنها وظيفة الإدارة المسؤولة عن الاختيار المنظم والسعي للوصول إلى أفضل الممارسات من خلال الحصول والخزن والنشر والتطبيق للمعرفة في عمليات أعمالها وتنفيذ وتقييم استراتيجياتها المستندة إلى الأهداف الموجهة بقصد تحسين طرائق المنظمة في التعامل مع المعرفة الجوهرية بما يعزز الإبداع وإدامة التنافسية (محمد، 2006 : 67)

ويضيف(الطائي والفضل، 2004 : 6) بأن إدارة المعرفة بأنها الجهد المنظم الواعي والموجه من قبل إدارة المنظمة لجمع وتصنيف وتنظيم وخزن جميع أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المنظمة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين العاملين في أقسام المنظمة بما يحسن كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي.

وقد أشار (Lievian,2005 : p2) إلى أن إدارة المعرفة يتمحور عملها حول استخدام المعرفة من خلال الممارسة في إدارة المعلومات والتعلم التنظيمي بهدف تحقيق أفضل للمنظمة.

ويرى (Beterls,2002 : p2) بأن إدارة المعرفة هي عبارة عن إدارة المنظمة باتجاه التجديد المستمر لقاعدة معرفة المنظمة وهذا يعني تكوين البنية الداعمة للمنظمة وتقديم تسهيلات للعاملين لديهم وتقديم تلك التسهيلات من أجل انتشار المعرفة.

وبالتالي أصبح موضوع عمليات إدارة المعرفة من الموضوعات المهمة التي يشترك فيها كتاب الإدارة والاقتصاد بالتقانة وغيرهم في عالم اليوم وتعد المعرفة الأساس التي تستند إليه المنظمات، لذا اهتم الكتاب والباحثون بعمليات إدارة المعرفة في السنوات الأخيرة من القرن الماضي والسنوات الأولى من هذا القرن نتيجة الدور الذي تلعبه هذه العمليات في زيادة إنتاجية العمل، ومن هنا يأتي التحول إلى عوامل محفزة أهمها الانتقال إلى الاقتصاد المعرفي وما يرافقه من مظاهر وقوانين إضافة إلى النظرة الجديدة لمفاهيم النظرية الاقتصادية التقليدية فضلاً عن ظهور مجتمعات المعرفة وانتقال مزايا الإبداع والتنافس إلى الموجودات المعرفية والفكرية(محمد، 2006 : 1).

ويرى (طيبي، 2010 : 100) بأن عمليات إدارة المعرفة " هي العمليات الرئيسية التي تنفذ من أجل اكتشاف المعرفة والتقاطها ومشاركتها وتطبيقها والعمليات المتفرعة منها.

وأضاف(جرادات وآخرون، 2011 : 135) بأنها عملية الاستخدام للمعرفة في اتخاذ القرارات أو تنفيذ المهام ، أي تطبيق المعرفة في العمل والتطوير والتحليل وهي ثمرة إدارة المعرفة.

The reality of the Practice of Knowledge management processes in the Libyan banking sector

3.2 أهداف إدارة المعرفة :

قد أوضح كلاً من (Holsaffle and Singh,2001، p82) أن ممارسات إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الفعاليات والجهود التي تهدف إلى تحقيقها وتتجلى هذه الأهداف في النقاط التالية : (نجم، 2008، ص42).

- 1- توليد المعرفة اللازمة والكافية بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعليم **Learning** وعمليات نشر المعرفة إلى كل الأطراف ذات العلاقة .
- 2- التأكد من أنه يجري تطوير في تجديد وتحديث المعرفة بصورة مستمرة .
- 3- تحديد وظيفة ونوع ورأس المال الفكري الذي يلزم للمنظمة وتحديد كيفية تطويره و إدامته .
- 4- التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة .
- 5- السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء تطبيق مدخل إدارة المعرفة .
- 6-تحقيق قدرة الدفع في أسواق الأعمال عن طريق رأس المال الفكري

4.2 عمليات إدارة المعرفة :

اختلف الباحثون فيما تتضمنه إدارة المعرفة من عمليات فمنهم من يذكر أنها ثلاث عمليات بينما يتوسع بها آخرون لتكون أكثر من ذلك (عليان، 2012) أنها تشمل على تشخيص المعرفة ، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطوير المعرفة، وتوزيعها ثم تطبيقها، ويرى (الظاهر، 2009)، أنها تتمثل في تكوين المعرفة واقتنائها وتنظيم المعرفة وتخزينها و توزيع المعرفة ونشرها وتطبيقها، ويحددها(حجازي، 2005) في ثلاث عمليات توليد المعرفة ونقل المعرفة والتعلم التنظيمي، وعليه فإن إدارة المعرفة عملية مستمرة ومتفاعلة تتم من خلال عدة مراحل تتمثل في اكتساب وخلق المعرفة وتخزينها ونقلها وتطبيقها وفيما يلي عمليات إدارة المعرفة : (المصري، 2015 : 74)

1.4.2 اكتساب المعرفة وتطويرها : يقصد باكتساب المعرفة الحصول عليها من المصادر المختلفة (الخبراء والمختصون والمنافسون والعلماء وقواعد البيانات أو من خلال أورشيف المنظمة) وذلك باستخدام وسائل المقارنة المرجعية وحضور المؤتمرات وورش العمل واستخدام الخبراء والدوريات والمنشورات ووسائل البريد الإلكتروني والتعلم الفردي، ويجلب الأخذ في الاعتبار أن اكتساب المعرفة لا يكون مقصوداً في المنظمة فهناك معرفة يتم الحصول عليها عن طريق الصدفة وتكون نافعة ومهمة للمنظمة وهنا يقع على عاتق هذه المنظمة التعرف على هذه المعرفة ثم تخزينها واسترجاعها على أفضل وجه، ومن ناحية أخرى فإن عملية اكتساب المعرفة تختلف من منظمة إلى أخرى فكل منظمة تكتسب المعرفة وتفهمها بطريقتها الخاصة وبالتالي تتأثر المعرفة المخزنة في المنظمة بثقافة المنظمة نفسها (عيد، 2011 : 30).

2.4.2 تخزين المعرفة : بعد اكتساب المعرفة يتم تخزينها بعدة طرق منها : (عيد، 2011 : 31).

أ-قيام كل فرد في المنظمة بتسجيل كل ما يحدث له وأية معلومات جديدة في مكان معين سواء في ملفات عادية أو شبكة الحاسب الآلي.

ب- قيام شخص مسؤول بجمع المعلومات وتخزينها بدقة وبطريقة يسهل استخدامها من الجميع دون الاهتمام بتحليل وتنقية المعرفة أو بنشرها وتداولها بطريقة فعالة.

ج-قيام كل الأفراد بتقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى شخص أو لإدارة معنية وتقوم هذه الجهة بتحليل وتنقية المعرفة ثم تخزينها على أفضل وأدق صورة .

د- جمع المعرفة بطريقة منظمة وإيجابية ويتم تحليلها وتنقيتها ثم يتم ترتيبها وتنسيقها وتجزئتها ليتم تخزينها في أفضل صورة

3.4.2 تنظيم المعرفة وتقييمها : وهذه العملية تشتمل الاحتفاظ بالمعرفة وإدامتها وتنظيمها وتسهيل الدراسة والوصول إليها وتيسير سبل استرجاعها وتعد بمثابة الذاكرة التنظيمية للمنظمة (Survary,2005:p96) ويعبر عنها بأنها تلك العمليات التي تهدف إلى تصنيف وفهرسة ورسم المعرفة حيث تستلزم المنظمات يومياً كمية كبيرة من البيانات والمعلومات تحتاج إلى تجميعها، تصنيفها، تفسيرها ونشرها بفاعلية وتأتي بأشكال متنوعة ويرافقها دعم لهذه العمليات إجراءات راسخة من التحقيق والتحرير والإصدار تجعلها في مجموعات مرتبة تتمثل في "خرائط المعرفة" (نجم، 2005 :98).

4.4.2 نقل المعرفة وتطبيقها : يعني نشر المعرفة وتطبيقها إلى حيث يمكن الاستفادة منها يشار إليها بأنها أنظمة إدارة المعرفة وهي عبارة عن أنظمة معلومات صممت خصيصاً لتسهيل عملية مشاركة المعرفة وأهمية توزيع المعرفة والكثير من المنظمات الاستشارية تعطي أهمية كبيرة ووزناً معنوياً لإثبات التوزيع لأنظمة إدارة المعرفة الداخلية (Alter,1999:p169)، وأن التفاعل بين الأفراد والأساليب والتكنولوجيا المستخدمة يمكن أن تكون ذات تأثير مباشر على توزيع المعرفة (جاد الرب، 2010 :546)، وأما التطبيق فإن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المناسبة في الوقت المناسب دون أن تفقد فرصة استثمار فرصة لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة وقد وفرت التقنيات الحديثة وخاصةً الانترنت كثيراً من الفرص لاستخدام المعرفة وإعادة استخدامها في أماكن بعيدة عن مكان توليدها وإن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم التي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة (الزيادات، 2008 :104).

5.2 معوقات ممارسة إدارة المعرفة :

تعتبر إدارة المعرفة في المنظمات والمؤسسات على اختلاف أنشطتها معوقات تحول دون التمكن من تنظيم وتخزين المعرفة ونشرها وتوليدها والمشاركة في إنتاجها، ويشير (العلول، 2011 : 93-95)، إلى جملة من المعوقات على النحو التالي :

1- القيادة وأساليب الرقابة التقليدية : حيث تُكتسب المعرفة بشكل مجزأ، وذلك عن طريق برنامج تدريبي معين، أو إجراء بحوث ودراسات، ولكن هذه المعرفة المكتسبة لا يتم نشرها أو تداولها وتعجز القيادات الإدارية في توظيفها والاستفادة منها، وتصبح المنظمات خليطاً من الأفراد الذين يتمتعون بمعرفة متطورة ولكنهم في عزلة عن بعضهم البعض، وعن الإدارة، ومن أبرز الممارسات في هذه القضية : القيادة التقليدية التي تعتمد على المركز الوظيفي، وعدم تقديم الحوافز، ونقص الدعم والالتزام من جانب الإدارة العليا، والتركيز على الماضي والحاضر وليس المستقبل.

2- عدم قبول الأفراد للتغيير : وذلك لأسباب تتعلق بخلفياتهم الاجتماعية والثقافية والنفسية والوظيفية، ومن أبرز الممارسات المعيقة مقاومة الأفراد للتغيير حفاظاً على هويتهم الذاتية ومعارضتهم للأفكار الجديدة وعدم السماح للأفراد بتولي المهام والمسؤوليات الإضافية وخوف الأفراد من فقدان هويتهم الوظيفية.

3- غياب الثقافة التنظيمية : الذي يحول دون التقدم في مجال المعرفة ومن أبرز الممارسات المعيقة في هذا المجال، الافتقار إلى الإدراك الكافي لمفهوم إدارة المعرفة وسيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة، وضعف الإدارة في الإرشاد والتطبيق وتبادل الخبرات.

4- قصور أنظمة الاتصال : مما يعيق التمكن من المعرفة وينعكس سلباً على المنظمة، ومن أبرز الممارسات المعيقة في هذا المجال عزل المعرفة عن العاملين وحفظها في ملفات القيادة العليا،

The reality of the Practice of Knowledge management processes in the Libyan banking sector

وعدم فهم مبادرة إدارة المعرفة بالشكل الصحيح، والاكتفاء بأنظمة الاتصال القائمة وعدم السعي لتطويرها، وعدم تطوير تعريف عملي لإدارة المعرفة عبر نظم المعلومات.

5- الافتقار إلى التكامل بين الأنشطة : ومن أبرز الممارسات المعيقة في هذا المجال عدم وجود برامج تدريبية تتعلق بإدارة المعرفة، وتقسيم العمل الوظيفي، وعدم تنظيم أنظمة الاتصالات الداخلية والخارجية وتفعيلها، وإهمال التكامل بين النشاطات المتعلقة بإدارة المعرفة، وبين تعزيز عمليات الاكتساب والتنظيم والاستخدام.

6- عدم توفر البنية التحتية اللازمة مما يعني الفشل الذي يؤدي إلى انعكاسات سلبية على المنظمة.

7- عدم توفر الكادر البشري المؤهل بالشكل الكافي للقيام بمهام إدارة المعرفة، مما ينعكس سلباً على برامج تدريب الموظفين ونوعيتها (Thierauf, 3003, p106).

8- الاختيار غير المناسب لفريق إدارة المعرفة وعدم اختيارهم من العاملين الذين تتوافر لديهم القدرة والرغبة في العمل في هذا المجال.

9- مقاومة العاملين للتغيير، مما يحد من قدرة المنظمة على تبني تطبيق مفهوم إدارة المعرفة.

6.2 الدراسات السابقة :

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة المعرفة وعملياتها نذكر منها ما يلي :

1- دراسة (الطيظ والعايد 2017)، بعنوان(دور إدارة المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصال السعودية).

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور إدارة المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي بشركات الاتصالات السعودية، وطبقت الدراسة على (65) مديراً يعملون بشركات الاتصالات السعودية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : أن درجة تطبيق إدارة المعرفة في شركات الاتصالات السعودية مرتفعة، وأن درجة توظيف البديل الاستراتيجي في شركات الاتصالات السعودية مرتفعة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة وتخزينها في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية، وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة(التشخيص، الاكتساب، التوزيع، التطبيق) في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية.

2-دراسة (البرعصي2015)، بعنوان(تصور مقترح لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة عمر المختار).

هدفت الدراسة إلى اقتراح تصور لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة عمر المختار، وتطلب الأمر تقييم واقع تطبيق هذه العمليات بالجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالفرع الجامعي " البيضاء"، والبالغ عددهم (575)، اختيرت منهم عينة عشوائية بسيطة بلغ مجموعها (120)، وزعت على مجموعتين تبعاً للتخصص (علوم إنسانية، علوم طبيعية)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : تدني الاهتمام بإدارة المعرفة، وانخفاض مستوى تطبيق عملياتها، وعدم وجود آلية وقواعد أو نظم لتطبيق هذه العمليات، كذلك بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق في تقييم واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة قد تعود لمتغير التخصص العلمي، وبعد تحليل النتائج وتفسيرها قدم الباحث تصوراً مقترحاً لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة عمر المختار ضم منطلقات التصور ومكونات هذا التصور من مدخلات وعمليات ومخرجات.

3-دراسة (الدوري والحيت 2013)، بعنوان (أثر عمليات إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في الأردن)،

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على إدارة المعرفة وعملياتها ومدى تأثير تلك العمليات على الابتكار في المنظمات بشكل عام وعلى شركات الصناعات الدوائية في الأردن بشكل خاص، وتوصلت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها : وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة وتطويرها- تنظيم وتخزين المعرفة - نقل المعرفة - تطبيق المعرفة) في الابتكار التنظيمي، وكذلك أظهرت نتائج الدراسة أن عمليات إدارة المعرفة تعتبر مصدر مهم للابتكار في المنظمات خاصة شركات الصناعات الدوائية في الأردن.

4- دراسة (صويص وآخرون 2011)، بعنوان(عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية).

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، تكونت عينة الدراسة من (84) مفردة من الهيئة الإدارية في شركة مجموعة الاتصالات الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : وجود تأثير عالٍ بين المتغير المستقل وهو عمليات إدارة المعرفة وبين المتغير التابع والمتمثل في الميزة التنافسية، كما أشارت النتائج أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير عمليات إدارة المعرفة السائدة في تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى مدة الخدمة في حين لم تكن هناك فروق تعزى للمسمى الوظيفي.

5- دراسة (كريدان والأشهب 2010)، بعنوان(أهمية تطبيق نظام إدارة المعرفة في قطاع المصارف الليبية).

هدفت الدراسة إلى استطلاع آراء (35) شخص من كبار المدراء التنفيذيين لتكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي في مختلف المجالات الوظيفية لثلاث مصارف ليبية وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الاستكشافي وتم استخدام المقابلة كأداة لجمع المعلومات وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : أن لتطبيق إدارة المعرفة دور كبير في تحسين جودة الخدمات المصرفية وكذلك أن البيئة الحالية والظروف السائدة في المصارف الليبية ليست مستعدة للدخول في أي مبادرات لتطبيق نظام إدارة المعرفة مالم يكن هناك الدعم اللازم للمصارف من حيث هيكلها، وموظفيها، والتكنولوجيا، ووضع السياسات، والأهداف المحددة، ووجود بيئة داخلية وخارجية مناسبة لذلك.

6- دراسة (الفارس 2010)، بعنوان(دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات).

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف دور إدارة المعرفة في تحسين مستوى الأداء وتعزيزه، وقد طبقت على عشر شركات حديثة أنشئت وفقاً لقانون تشجيع الاستثمار(1991)، وقد جمعت البيانات بصورة أساسية عن طريق استبانة أعدت لهذا الغرض مع بعض المقابلات المحدودة وشملت مدة زمنية قدرها خمس سنوات(2003-2007)، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : وجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة والأداء؛ مما سمح للباحث أن يستنتج استنتاجات قابلة للتطبيق والانتفاع منها سمحت له بتقديم توصيات يرى أنها تسهم بكفاءة وفعالية في تحسين أداء الشركات موضع الدراسة، وكل الشركات المماثلة تنظيمياً وتقنياً.

The reality of the Practice of Knowledge management processes in the Libyan banking sector

الجانب العملي للدراسة

1.3 تمهيد :

يتناول هذا الجانب عرضاً مفصلاً للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية، بهدف التعرف على واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المصرف قيد الدراسة وتشمل منهجية الدراسة ، وصفاً لمجتمع الدراسة، وخصائص هذا المجتمع ، والأدوات الرئيسية للدراسة ، وفحص مصداقيتها وثباتها ، إضافة إلى بيان الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل واستخراج نتائج الدراسة.

2.3 منهجية الدراسة :

تم الاعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة الدراسة ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة بها، وباعتباره أنسب المناهج في دراسة الظاهرة محل البحث، لأنه يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي على أرض الواقع ويصفها بشكل دقيق، ويعبر عنها كمياً وكيفياً ، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح سماتها وخصائصها ، أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً ويوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، بالإضافة إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع الدراسة لتفسيرها والوقوف على دلالاتها.

3.3 أداة الدراسة :

استخدمت الدراسة استمارة الاستبيان كأداة رئيسية للحصول على المعلومات والبيانات من أفراد مجتمع الدراسة، ويعتبر الاستبيان أداة دراسة مناسبة ذات أبعاد وبنود تستخدم للحصول على معلومات وبيانات وحقائق محددة، مرتبطة بواقع معين وتقدم على شكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عليها من المستهدفين المعنيين بموضوع الاستبيان، وتبعاً لذلك قام الباحثان بإعداد أداة للدراسة الحالية تتناسب وأهدافها وفروضها، وقد مرت عملية تصميم وإعداد الاستبيان بعدة مراحل وخطوات كما يلي:

1. الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية.

2. تحديد الأقسام الرئيسية التي شملها الاستبيان.

3. جمع وتحديد عبارات الاستبيان.

4. صياغة العبارات التي تقع تحت كل محور.

5. إعداد الاستبيان في صورته الأولية .

ولقد استخدم الباحث مقياس ليكرت (**Likert Scale**) الخماسي لتقدير درجة الإجابة لعبارات الاستبيان، حيث منح الدرجات من (1-5) ابتداءً بالبدائل (غير موافق إطلاقاً، غير موافق، محايد إلى حد ما، موافق، موافق تماماً) والتي تقيس اتجاهات وآراء المستقصى منهم ، ثم تم توزيع الإجابات إلى خمس مستويات متساوية وتم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي، من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1 = 4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4 ÷ 5 = 0.80) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهذا ما تم تطبيقه على أسئلة المحاور الخاصة بدراسة فرضيات الدراسة. وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح بالجدول التالي رقم (1.1).

جدول (1.1) يوضح ترميز بدائل الإجابات وطول خلايا المقياس

الإجابة الأسئلة	علي	غير بشدة	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الترميز	1	2	3	4	5		
المتوسط المرجح	1.79 – 1	1.8 – 2.59	3.39 – 2.6	3.40 – 4.19	4.20 – 5		
الوزن النسبي	20% - 35%	36% - 51%	52% - 67%	68% - 83%	84% - 100%		
التقدير في التعليق	ممارسة ضعيفة جداً	ممارسة ضعيفة	ممارسة متوسطة	ممارسة مرتفعة	ممارسة مرتفعة جداً		

4.3 مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالإدارة العليا ومديري الإدارات الوسطى و رؤساء الأقسام في الإدارة العاملة بالمصرف قيد الدراسة، والبالغ عددهم (52) موظف، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لجميع مفردات المجتمع.

جدول (2.1) عدد الاستبيانات الموزعة علي مجتمع الدراسة

المجتمع	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات غير المجابة	الاستبيانات المفقودة	الاستبيانات التي خضعت للتحليل	نسبة الاستبيانات التي خضعت للتحليل
52	52	-	7	54	86.5%

5.3 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية :

جدول (3.1) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات مجتمع الدراسة حسب بياناتهم الشخصية

الجنس	ذكور		إناث		المجموع	
	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%		
	35	77.8%	10	22.2%	45	
	30	77.8%	40	22.2%	70	
العمر	أقل من 30 سنة	3	6.7%	13	28.9%	16
	30 إلى 40 من	13	28.9%	16	35.5%	29
	أقل من 40 سنة فأكثر	3	6.7%	13	28.9%	16
المؤهل العلمي	ثانوي أو ما يعادله	1	2.2%	33	73.3%	34
	دبلوم عالي	7	15.6%	4	8.9%	11
	1	2.2%	4	8.9%	5	

The reality of the Practice of Knowledge management processes in the Libyan banking sector

%100	%8.9	%73.3	%15.6	%2.2	النسبة%	
المجموع	15 فأكثر	10 إلى أقل من 15	5 إلى أقل من 10	أقل من 5 سنوات		الخبرة
45	25	14	5	1	العدد	
%100	%55.6	%31.1	%11.1	%2.2	النسبة%	
المجموع	رئيس قسم	مدير إدارة	مدير عام			المسمى الوظيفي
45	32	12	1		العدد	
%100	%71.1	%26.7	%2.2		النسبة%	

من خلال الجدول رقم (3.1) تبين أن غالبية أفراد العينة وما نسبته (77.8%) كانوا من الذكور في حين إن (22.2%) من الإناث، أما فيما يخص العمر، فقد تبين أن (13) مبحوثاً وما نسبته (28.9%) كانت أعمارهم من 30 سنة إلى أقل من 40، وكذلك (16) مبحوثاً وما نسبته (35.5%) تراوحت أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة و (13) مبحوثاً وما نسبته (28.9%) كانت أعمارهم من 50 سنة فأكثر، وتبين أن مبحوثاً واحداً وما نسبته (2.2%) يحمل المؤهل الثانوي وأن (7) مبحوثين وما نسبته (15.6%) كانوا من حملة مؤهل الدبلوم العالي و(33) مبحوثاً وما نسبته (73.3%) يحملون المؤهل الجامعي (الليسانس أو البكالوريوس) و(4) مبحوثين وما نسبته (8.9%) كانوا من حملة مؤهل الماجستير فأكثر، وتبين أن مبحوثاً واحداً وما نسبته (2.2%) كانت خبرته أقل من 5 سنوات و (5) مبحوثين وما نسبته (11.1%) تراوحت خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات و (14) مبحوثاً وما نسبته (31.1%) كانت خبرتهم ضمن الفئة من 10 سنوات إلى 15 سنة و (25) مبحوثاً وما نسبته (55.6%) كانت خبرتهم 15 سنوات فأكثر، كما بينت النتائج في الجدول أن مبحوثاً واحداً ما نسبته (2.2%) كان مديراً عاماً و (12) مبحوثاً وما نسبته (26.7%) كانوا مدراء إدارة ، و(32) مبحوثاً وما نسبته (71.1%) كانوا رؤساء أقسام، وبذلك فإن البيانات الشخصية تعتبر مؤشرات إيجابية تساعد في وصول الدراسة الحالية إلى حقائق علمية يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة لما فيها من تنوع في الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي.

6.3 الصدق والثبات لأداة الدراسة : بعد ما تمت صياغة الاستبيان في شكله الأولي لا بد من إخضاعه لاختبار الصدق والثبات وفق التالي :

1.6.3 صدق الاستبيان : يقصد بصدق أداة الدراسة، أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال الصدق الظاهري للاستبيان (صدق المحكمين) وصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان ، والصدق البنائي لمحاوير الاستبيان

2.6.3 الصدق الظاهري: يقوم علي فكرة مدى مناسبة عبارات الاستبيان لما يقيس ولمن يطبق عليهم ومدى علاقتها بالاستبيان ككل ومن هذا المنطلق تم عرض الاستبيان في صورته الأولية علي عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص لأخذ وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم في تعديله والتحقق من مدى ملاءمة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه ومدى سلامة ودقة الصياغة اللغوية والعلمية لعبارات الاستبيان، ومدى شمول الاستبيان لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، وفي ضوء آراء السادة المحكمين تم إعادة صياغة بعض الفقرات و إضافة عبارات أخرى لتحسين أداة الدراسة.

3.6.3 صدق الاتساق البنائي للاستبيان : صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدي ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان مجتمعة، وعليه قمنا بحساب معامل الارتباط "بيرسون" بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (4.1) يوضح مدي الاتساق البنائي لمحاور الاستبيان

محاور الاستبيان	معامل الارتباط	p- Value	النتيجة
محاور الاستبيان	المحور الأول(عمليات إدارة المعرفة)	0.970	يوجد ارتباط
	المحور الثاني(معوقات ممارسة إدارة المعرفة)	0.959	يوجد ارتباط

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بيرسون لكل محور (الأول بلغ قيمته 0.970 والمحور الثاني بلغ قيمته(0.959) من محاور الاستبيان والمعدل الكلي لعبارته وبذلك يتبين أن معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية ($\alpha=0.05$) وبذلك يعتبر المحاور صادقة ومتناسقة لما وضعت لقياسه.

4.6.3 ثبات الاستبيان : يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة حتى ولو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائجه وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقد تحققت الباحثان من ثبات استبيان الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ وذلك كما يلي: عند حساب قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) كانت النتائج كما هي مبينة بالجدول التالي :

جدول (5.1) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

ت	المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الثبات
1-	اكتساب المعرفة	7	0.874	0.935
2-	تخزين المعرفة	7	0.823	0.907
3-	توزيع المعرفة	7	0.690	0.831
4-	تطبيق المعرفة	7	0.685	0.828
5-	المعوقات	8	0.908	0.953
	جميع محاور الاستبيان	36	0.948	0.974

الثبات = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (5.1) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل المحاور وتتراوح بين. (0.685، 0.908) لكل محور من محاور الاستبيان .كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبيان (0.948). وكانت قيمة الثبات مرتفعة لكل المحاور وتتراوح بين (0.828،

The reality of the Practice of Knowledge management processes in the Libyan banking sector

0.953) لكل محور من محاور الاستبيان. كذلك كانت قيمة الثبات لجميع فقرات الاستبيان مساوية لي (0.974) وهذا يعني انه معامل الثبات مرتفع جداً وبذلك يكون الباحثان قد تأكدا من ثبات استبيان الدراسة مما يجعلهم على علي مقدار من الثقة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة.

7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

قام الباحثان بتفريغ وتحليل الاستبيان ، ومعالجة بيانات الدراسة وفقاً لبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Process For Social Science) والذي عبر عنه اختصاراً (SPSS) حيث استخدم الباحث أساليب المعالجة الإحصائية التالية:

- 1 - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري : يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض تفيد في وصف عينة الدراسة.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 3- معامل الارتباط: لإيجاد العلاقة بين كل محور من محاور الاستبيان وإجماليه.
- 4- اختبار تي (One Sample T – test): لتحديد جوهرية الفروق بين متوسط الاستجابة ومتوسط القياس (3) في المقياس الخماسي.

8.3 الوصف الإحصائي لمحاور الدراسة وفق إجابات المبحوثين :

هنا يكون المجال إيجابياً (أفراد العينة غير متفقين على فقرات المجال) إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05) وقيمة متوسط الاستجابة لإجمالي المجال أقل من قيمة المتوسط المعياري (3) ، ويكون سلبياً (أفراد العينة متفقين على فقرات المجال) إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أقل من (0.05) وقيمة متوسط الاستجابة لإجمالي المجال أكبر من قيمة المتوسط المعياري (3)، ويكون المجال متوسطاً (لا سلبياً ولا إيجابياً) إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أكبر من (0.05).

9.3 واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة :

1.9.3 اكتساب المعرفة :

جدول (6.1) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مجتمع الدراسة حول بعد اكتساب المعرفة

ت	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1-	يعمل المصرف على تجميع المعرفة في مكان واحد	2.62	.979	ممارسة متوسطة
2-	يرصد لمصرف مبالغ مالية مناسبة لاكتساب المعرفة الخارجية	2.61	.820	ممارسة متوسطة
3-	يشجع المصرف أفراداه على البحث والتطوير عن المعرفة المرتبطة بأنشطته	2.54	.910	ممارسة ضعيفة

4-	يشجع المصرف على اكتساب المعرفة الداخلية.	2.55	0.985	ممارسة ضعيفة
5-	يقوم المصرف بالرصد المنظم للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة	2.59	1.018	ممارسة ضعيفة
6-	يعمل المصرف على تبادل المعرفة من خلال العمل الجماعي وفرق العمل	2.71	0.794	ممارسة متوسطة
7-	يوفر المصرف وسائل تكنولوجية متطورة لتجميع وتوثيق التجارب والخبرات المتوفرة للمساعدة في اكتساب المعرفة	3.42	0.869	ممارسة مرتفعة
	المتوسط العام	2.94		

أظهرت النتائج في الجدول رقم (6.1) أن أفراد العينة كانت إجاباتهم بغير موافق (ممارسة ضعيفة) على ثلاثة فقرات من فقرات هذا المحور "اكتساب المعرفة"، وكانت الإجابة على فقرة واحدة ب.. موافق (ممارسة مرتفعة)، بينما كان متوسط الإجابات لثلاثة فقرات ب.. محايد (ممارسة متوسطة)، وأن قيمة متوسط استجابات أفراد العينة لإجمالي المحور تساوي (2.94)، مما يدل على أن أفراد العينة يتفقون بأن مستوى اكتساب المعرفة بالمصرف قيد الدراسة كان بدرجة متوسطة.

2.9.3 تخزين المعرفة :

جدول (7.1) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مجتمع الدراسة حول بعد تخزين المعرفة

ت	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1-	يعمل المصرف على تخزين المعرفة من خلال تكنولوجيا المعلومات المتوفرة	3.39	0.985	ممارسة متوسطة
2-	يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب في المجال المصرفي	3.28	1.162	ممارسة متوسطة
3-	لدى الجهات المعنية في المصرف القدرة على تنظيم المعرفة المكتسبة	3.41	1.240	ممارسة متوسطة
4-	تخزن المعرفة في أماكن مخصصة و آمنة	3.66	1.045	ممارسة متوسطة
5-	يوجد بالمصرف آليات واضحة لتخزين المعلومات وتوثيقها بالطريقة التي يتطلبها العمل	3.45	0.985	ممارسة متوسطة
6-	يتم الحصول على المعرفة بسهولة من مراكز الحفظ	3.90	0.982	ممارسة مرتفعة
7-	يقوم المصرف وبشكل مستمر بمتابعة ومراقبة سير العمل	3.55	0.890	ممارسة مرتفعة
	المتوسط العام	3.20		

أظهرت النتائج في الجدول رقم (7.1) أن أفراد العينة كانت إجاباتهم ب.. محايد (ممارسة متوسطة) على خمسة فقرات من فقرات هذا المحور "تخزين المعرفة"، وكانت الإجابة على فقرتان ب.. موافق (ممارسة مرتفعة)، وأن قيمة متوسط استجابات أفراد العينة لإجمالي المحور تساوي (3.20)،

The reality of the Practice of Knowledge management processes in the Libyan banking sector

مما يدل على أن أفراد العينة يتفقون بأن مستوى تخزين المعرفة بالمصرف قيد الدراسة كان بدرجة متوسطة.

3.9.3 توزيع المعرفة :

جدول (8.1) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مجتمع الدراسة حول بعد توزيع المعرفة

ت	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1-	يسمح المصرف بتبادل المعرفة في جميع المستويات	3.21	1.013	ممارسة متوسطة
2-	يتقبل العاملون عملية نقل المشاركة والتبادل في المعارف والخبرات	3.48	.780	ممارسة مرتفعة
3-	نظام العمل في المصرف مصمم بشكل يسمح بنشر المعرفة	3.41	.825	ممارسة مرتفعة
4-	يحرص المصرف على عقد العديد من الندوات والاجتماعات لتبادل المعرفة بين الموظفين	3.79	.726	ممارسة مرتفعة
5-	شبكات الاتصال الداخلية تساعد على نقل وتبادل المعارف بالمصرف	3.24	1.185	ممارسة متوسطة
6-	يتم نقل المعرفة بطرق وأساليب تكنولوجية آمنة داخل المصرف	3.55	1.023	ممارسة مرتفعة
7-	يعتمد المصرف طريقة الوثائق والنشرات الداخلية لتوزيع المعرفة	3.40	.827	ممارسة مرتفعة
	المتوسط العام	3.71		

أظهرت النتائج في الجدول رقم (8.1) أن أفراد العينة كانت إجاباتهم ب.. موافق (ممارسة مرتفعة) على خمسة فقرات من فقرات هذا المحور "توزيع المعرفة"، وكانت الإجابة على فقرتان ب.. محايد (ممارسة متوسطة)، وأن قيمة متوسط استجابات أفراد العينة لإجمالي المحور تساوي (3.71)، مما يدل على أن أفراد العينة يتفقون بأن مستوى توزيع المعرفة بالمصرف قيد الدراسة كان بدرجة مرتفعة.

4.9.3 تطبيق المعرفة :

جدول (9.1) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مجتمع الدراسة حول بعد تطبيق المعرفة

ت	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1-	يعمل المصرف باستمرار على تطبيق ما تم اكتسابه من معرفة	3.39	1.119	ممارسة متوسطة
2-	يهيئ المصرف المناخ المناسب للاستفادة من المعرفة	3.38	.948	ممارسة

متوسطة			الجديدة	
ممارسة متوسطة	0.797	3.32	تساعد إدارة المعرفة على الاستجابة السريعة للتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.	-3
ممارسة مرتفعة	1.022	3.48	يحرص المصرف على تثبيت إدارة المعرفة في بنائه التنظيمي	-4
ممارسة مرتفعة	0.983	3.59	يطبق العاملون معارفهم وخبراتهم في أعمالهم اتجاه المصرف	-5
ممارسة متوسطة	0.983	3.30	تساعد إدارة المعرفة المصرف على تحسين استغلال الفرص المتاحة أمامه	-6
ممارسة ضعيفة	1.001	2.58	يهتم المصرف بمدى تطبيق العاملين للمعرفة عند تقييم أدائهم	-7
		3.35	المتوسط العام	

أظهرت النتائج في الجدول رقم (9.1) أن أفراد العينة كانت إجاباتهم ب.. محايد (ممارسة متوسطة) على أربعة فقرات من فقرات هذا المحور "تطبيق المعرفة"، وكانت الإجابة على فقرتان ب.. موافق (ممارسة مرتفعة)، بينما كان متوسط الإجابات على فقرة واحدة ب.. غير موافق (ممارسة ضعيفة)، وأن قيمة متوسط استجابات أفراد العينة لإجمالي المحور تساوي (3.35)، مما يدل على أن أفراد العينة يتفوقون بأن مستوى تطبيق المعرفة بالمصرف قيد الدراسة كان بدرجة متوسطة.

ولتحديد مستوى واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة بالمصرف قيد الدراسة، فإن النتائج في الجدول رقم (10.1) بينت إن قيمة متوسط استجابات لإجمالي المحور تساوي (3.01) وهي أكبر من قيمة متوسط القياس (3) وكانت الفروق (0.01) ولتحديد معنوية الفروق فإن النتائج في الجدول بينت أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي (0.868) وهي أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم معنوية الفروق، وهذا يشير إلى أن مستوى عمليات إدارة المعرفة بالمصرف قيد الدراسة كان متوسطاً.

جدول رقم (10.1) نتائج اختبار (One Sample T- test) لإجمالي محور ممارسة عمليات إدارة المعرفة

المحور	المتوسط الحسابي	الفرق بين متوسط والمتوسط	الانحراف المعياري	T-Test القيمة الإحصائية /	قيمة الدلالة الإحصائية	معنوية الفروق	مستوى الممارسة
ممارسة عمليات إدارة المعرفة بالمصرف قيد الدراسة	3.01	0.01	0.365	0.167	0.868	غير معنوي	متوسط

The reality of the Practice of Knowledge management processes in the Libyan banking sector**10.3 المتغير (معوقات ممارسة إدارة المعرفة) :**

جدول (11.1) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مجتمع الدراسة حول معوقات إدارة المعرفة

ت	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
1-	وجود ضعف لأهمية توظيف عمليات إدارة المعرفة للعاملين بالمصرف	3.21	.978	الثامن
2-	ضعف أنظمة الاتصال داخل المصرف	3.48	.871	الرابع
3-	القيادة وأساليب الرقابة التقليدية	3.24	.786	السابع
4-	ضعف الإمكانيات والبنية التحتية التي تدعم عمليات إدارة المعرفة بالمصرف	3.72	.949	الثاني
5-	ضعف الثقافة التنظيمية للأفراد العاملين داخل المصرف	3.61	.829	الثالث
6-	مقاومة الأفراد العاملين لأي تغيير داخل المصرف	3.83	.986	الأول
7-	قلة استخدام الوسائل والتقنيات الحديثة التي تطبق إدارة المعرفة بالمصرف	3.40	.869	السادس
8-	ضعف الربط بين أهداف المصرف وأهداف إدارة المعرفة	3.41	.867	الخامس
	المتوسط العام	3.91		

من الجدول رقم (11.1) تبين أن أكثر المشاكل أو المعوقات التي تواجه المصرف قيد الدراسة في ممارسة عمليات إدارة المعرفة كانت في الترتيب الأول هو مقاومة الأفراد العاملين لأي تغيير داخل المصرف وفي الترتيب الثاني هو ضعف الإمكانيات والبنية التحتية التي تدعم عمليات إدارة المعرفة بالمصرف أما في الترتيب الثالث فكانت ضعف الثقافة التنظيمية للأفراد العاملين داخل المصرف وفي الترتيب الرابع كانت ضعف أنظمة الاتصال داخل المصرف وفي الترتيب الخامس تمثلت في ضعف الربط بين أهداف المصرف وأهداف إدارة المعرفة وفي الترتيب السادس كانت قلة استخدام الوسائل والتقنيات الحديثة التي تطبق إدارة المعرفة بالمصرف وفي الترتيب السابع تمثلت في القيادة وأساليب الرقابة التقليدية والترتيب الثامن والأخير وجود ضعف لأهمية توظيف عمليات إدارة المعرفة للعاملين بالمصرف.

ولتحديد مستوى المعوقات أو المشاكل التي تواجه المصرف لتوظيف إدارة المعرفة ، فإن النتائج في الجدول رقم (12.1) بينت إن قيمة متوسط استجابات لإجمالي المحور تساوي (3.91) وهي أكبر من قيمة متوسط القياس (3) وكانت الفروق (0.91) ولتحديد معنوية الفروق فإن النتائج في الجدول بينت أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي صفرًا وهي أقل من (0.05) وهذا يدل على معنوية الفروق، وهذا يشير إلى أن مستوى المعوقات والمشاكل في المصرف قيد الدراسة كان مرتفعًا.

جدول رقم (12.1) نتائج اختبار (One Sample T- test) لإجمالي محور المشاكل أو المعوقات التي تواجه المصرف في ممارسة عمليات إدارة المعرفة

المحور	المتوسط الحسابي	الفرق بين متوسط المتوسط والمتوسط المعيار	الانحراف المعياري	T-Test	القيمة الإحصائية / الإحصائية	قيمة الدلالة	معنوية الفروق	مستوى المعوقات
المعوقات التي تواجه المصرف في ممارسة عمليات إدارة المعرفة	3.91	0.91	0.668	8.370	0.000	معنوي	مرتفع	

11.3 نتائج الدراسة : ممن خلال العرض التحليلي السابق توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- 1- بينت الدراسة أن مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة بالمصرف قيد الدراسة كانت متوسطة من وجهة نظر الباحثين فقد بلغت قيمة متوسط الاستجابة لبعدها اكتساب المعرفة (2.94) ولبعدها تخزين المعرفة (3.20) ولبعدها توزيع المعرفة (3.71) ولبعدها تطبيق المعرفة (3.35) وذلك وفق تدرج مقياس ليكرت الخماسي.
- 2- أن متغيرات ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المصرف قيد الدراسة كانت غير دالة معنوياً.
- 3- أن المعوقات التي تواجه المصرف في ممارسة عمليات إدارة المعرفة كانت ذات دلالة معنوية.
- 4- توجد العديد من المعوقات التي تحول دون ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المصرف قيد الدراسة، حيث كان المتوسط الحسابي لإجابات أفراد مجتمع الدراسة (3.91)، وهذا يشير إلى أن مستوى المعوقات في المصرف قيد الدراسة كان مرتفعاً.

12.3 توصيات الدراسة :

- 1- توعية العاملين بالمفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة، وكيفية توظيف وممارسة إدارة المعرفة في الأعمال المنوطة بهم.
- 2- الاهتمام بالقيادات المصرفية التي تتجه نحو الإصلاح في الممارسات الإدارية والتي توضح الرؤية المستقبلية للمصرف.
- 3- ضرورة تعديل الأساليب المتبعة في الممارسات الإدارية بما ينسجم مع إدارة المعرفة.
- 4- العمل على تصميم البرامج التدريبية للقيادات المصرفية للتعريف بعمليات إدارة المعرفة وممارستها مما يساهم في خلق مناخ داعم لإدارة المعرفة.
- 5- العمل على توفير وسائل تكنولوجية متطورة لتجميع وتوثيق التجارب والخبرات للمساعدة في اكتساب المعرفة.
- 6- تطوير السياسة العامة للمصرف وعقد العديد من الندوات والاجتماعات لتبادل المعرفة بين الموظفين بحيث تشجع الأفراد العاملين على عرض أفكارهم الجديدة .
- 7- العمل على تهيئة المناخ المناسب للاستفادة من المعرفة الجديدة وتثبيت إدارة المعرفة في البناء التنظيمي للمصرف قيد الدراسة.
- 8- العمل على تدليل كافة المعوقات والمشاكل التي تواجه المصرف قيد الدراسة على ممارسة عمليات إدارة المعرفة.

The reality of the Practice of Knowledge management processes in the Libyan banking sector

-9

المراجع

أولا - المراجع العربية :

- 1- البرعصي، فتحي عيسى فرج (2015)، تصور مقترح لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة عمر المختار، المجلة الليبية العالمية، جامعة بنغازي، كلية التربية المرج، العدد الرابع.
- 2- الدوري، جمال أحمد حمد والحيت، أحمد فتحي محمد(2013)، أثر عمليات إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في الأردن، كلية العلوم الإدارية والمالية جامعة عمان الأهلية.
- 3- الزيادات، محمد عواد أحمد(2008)، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 4- الطائي، يوسف، والفضل، مؤيد(2004)، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، منهج كمي، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والطباعة، الأردن.
- 5- الطيط، أحمد عدنان و العايد، سرى إبراهيم (2017)، دور إدارة المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي، المجلة العربية للإدارة، المجلد(37)، العدد الأول.
- 6- الظاهر، نعيم إبراهيم (2009)، إدارة المعرفة، ط1، علام الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان.
- 7- العلول، سمر(2011)، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر فلسطين.
- 8- الفارس، سليمان(2010)، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (26)، العدد(2).
- 9- الكبيسي، صلاح الدين عواد(2002)، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي، دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة دكتوراه غير منشورة، بغداد، العراق.
- 10- المصري، سلمان محمد عادل سلمان (2015)، دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
- 11- جاد الرب، السيد محمد (2010)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، دار الكتب الوطنية، كلية التجارة، الاسماعلية، جامعة قناة السويس، مصر.
- 12- جرادات، ناصر، والمعاني، أحمد، والصالح، أسماء(2011)، إدارة المعرفة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان.
- 13- حجازي، هيثم علي(2005)، إدارة المعرفة "مدخل نظري"، ط1، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان.

- 14-** صويص، راتب وفلاق، محمد و بوقجاني جناة، و أبو حماد، أيمن(2011)، **عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية**، دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد(7)، العدد(2).
- 15-** طيطي، خضر مصباح(2010)، **إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول**، دار الحامد للنش والتوزيع، عمان.
- 16-** عليان، ربحي(2012)، **إدارة المعرفة**، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 17-** عيد، السيد رجب (2011)، **المهارات الإدارية في القيادة وآثارها في مكافحة الفساد**، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر.
- 18-** محمد، خميس مصر(2006)، **أثر إدارة المعرفة في الإبداع والتنافسية**، دراسة تشخيصية مقارنة في الشركات العامة للصناعات الجلدية والمركز الوطني للاستشارات والتطوير الإداري، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 19-** نجم، نجم عبود (2005)، **إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والطباعة، عمان.
- 20-** نجم، عبود نجم (2008)، **إدارة المعرفة والمفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**، ط2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.

ثانياً – المراجع الأجنبية :

- Ackerman ,M, The Intllecut : Chauenge : The Gap between Social . Requirements and Technical Feasibility(Human Computer .Interaction, 2000).
- Alter, Steven (1999), Information system, 3rd ed, Addison Wesley education publisher Inc.
- Beterls, Thomas (2002), The Knowledge Management forum KM From archives-the early days, <http://www.KMforum.org>.
- Lievian, Toit Du (2005), Knowledge Management of Land Affairs A Practical Approach Through Intranet Development.
- Lubit, Roy (2001), Tacit Knowledge and Knowledge Management, The keys to sustainable competitive Advantage, Organizational Dynamics, Vol. 29, No.4.
- Survary, M. (2005), Knowledge management and competition in consulting, industry management review, Vol.41, No.2.
- Thierauf, Robert (3003), Knowledge management Systems For Business Westport : Quorum Books.