

دراسة العلاقة بين خصائص المديرين واستخدام إدارة المعرفة

في البنوك التجارية العامة في مصر

د/ حميدة محمد النجار

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة المنصورة

أولا مقدمة:

ويرى (Ford,2001) أن المعرفة

خليط من الخبرات والتجارب التي تم تشكيلها واكتسابها ، ومن القيم والمعلومات البيئية التي تم فهمها بعمق والتي توفر إطارا لتقييم ونمج الخبرات والمعلومات الجديدة ، وهي تتوافر وتطبق ليس في عقول أصحاب الخبرات أو المستندات والأرشيف فقط ، ولكن أيضا في الثقافة والقواعد والعمليات والممارسات التنظيمية.

بينما أشار (Zimmerman, 2003)

إلى أن المعرفة هي معلومات أجريت عليها تنقية وتهذيب وتنسيق وتم صياغتها في صورة تجارب وخبرات يسهل فهمها والاستفادة منها بهدف الإجابة عن الأسئلة كيف ؟ ولماذا ؟ وبصورة تساعد على التصرف بحكمة.

وينظر كل من (Alavi &

2001 , Leinder) للمعرفة على أنها :

معتقدات شخصية لدى الفرد تزيد من قدرته على صنع الأحداث الفعالة.

وأشار الباحثان (أبو عياش والطائي،

٢٠٠٤) إلى المعرفة على أنها تعنى علاقات

وروابط واتصالات المعاني التي تربط الصور

الذهنية بالمعلومات من خلال الممارسات وما

ينبتق عنها من خبرات وتجارب ، أي ربط

المعلومات بالواقع العلمي وتطبيقاته .

يمكن القول بأن التطورات المتلاحقة والتقنيات السريعة التي يشهدها العصر الحديث زاد من الاهتمام بإدارة المعرفة مما دفع المنظمات إلى البحث عن كيفية تخزين المعرفة المتوافرة في عقول العاملين والاحتفاظ بها لإعادة استخدامها في المستقبل وذلك كمحاولة للتغلب على مشكلة تزايد المعلومات والاستفادة من المعرفة

وقد تعددت وجهات نظر الباحثين فيما يتعلق بمفاهيم المعرفة :

حيث يرى (Bennet ,2000) أن

المعرفة هي تركيبية من البيانات والمعلومات بالشكل الذي يؤدي إلى مزيد من التفسير

والفهم العميق لكل من المواقف والعلاقات والظواهر ومسبباتها ، والنظريات والقواعد

التي تفسر الموقف الحالي للمنظمة ويساعد على الاستفادة منها وبناء المعارف عليها. في

حين أن (Martin, 2000) يرى المعرفة على

أنها جميع ما يُسجل بالرؤية، والخبرات التي

تعبّر عن كل ما هو سليم وحقيقي. لذا فهو

يعتبر المعرفة دليلاً للتفكير والاهتمام بالأفراد

خصائص متعددة وسلوكيات ضمن نطاق محدد.

مفاهيم إدارة المعرفة:

يمكن النظر إلى إدارة المعرفة على أنها: خلق وتخزين المعرفة والاستفادة منها للقيام بالأنشطة التنظيمية على أساس المعرفة الموجودة فعلاً والعمل على تطويرها مستقبلاً (Bassi, 1997). ويعرف (Blake, 1998) إدارة المعرفة على أنها الحصول على الخبرات الجماعية أينما وجدت وتشغيلها بالكيفية التي تساعد على تحقيق أعلى قدر من الإنتاجية. ويراها (Martinez, 2000) أنها تشجيع الأفراد لتبادل المعرفة فيما بينهم بحيث يتم خلق البيئة المناسبة ووضع النظم الملائمة لاكتساب وتنظيم وتقاسم المعرفة في كل أرجاء المنظمة. وقد أوضح (Spencer, 2002) أن إدارة المعرفة تعد نتاجاً للتفاعل بين الفرد والمنظمة. وأخيراً أشار (Igonor, 2002) إلى أن إدارة المعرفة تتمثل في عمليات واسعة النطاق لتنظيم وتحويل واستخدام المعلومة والخبرة في المنظمة.

و أوضح (السلمي، ٢٠٠٢) أنه يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها: التجميع للمنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجها، وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمة وتحقيق تحسين في الأداء والارتفاع إلى مستويات أعلى من الإنجاز سواء بالنسبة لإنجازات المنظمة ذاتها في فترات سابقة أو قياساً إلى إنجازات المنافسين.

أما (Davenport & Prusak, 1998) أشار إلى أن المعرفة عبارة عن معلومات مقترنة بالخبرة والتجربة والسياق والتأمل. ويمكن تنميتها من خلال دمج التجارب والمعلومات الجديدة.

كما أوضح (السلمي، ٢٠٠٢) أن المعرفة هي: ناتج نشاط وعمل العقل الإنساني وتتمثل فيما يطلق عليه الآن " رأس المال الفكري Intellectual Capital " .

هذا وقد أشار (العلواني ، ٢٠٠١) إلى المعرفة على أنها . تفسير المعلومات استناداً إلى الخبرات والمهارات والقدرات والقيم ، بما يتيح الفهم الواضح للحقائق والطرق والأساليب والمبادئ وإمكانية تطبيقها عند ممارسة الأعمال والأنشطة ذات العلاقة .

وهذا ما قد يتفق مع تعريف (Bennet et al., 2000) للمعرفة حيث أشار لها على أنها : تركيبية من البيانات والمعلومات بالشكل الذي يؤدي إلى مزيد من التفسير والفهم العميق لكل من المواقف والعلاقات والظواهر. ومسبباتها □ والنظريات والقواعد التي تفسر الموقف الحالي للمنظمة .

في حين يرى (صديق، ٢٠٠٦) * أن المعرفة " معلومات أجريت عليها عمليات تقنية وتهديب وتنسيق □ وتم صياغتها في صورة تجارب وخبرات يسهل فهمها والاستفادة منها بهدف الإجابة على الأسئلة كيف ؟ ولماذا ؟ وبصورة تساعد على التصرف بحكمة " .

ويرى (الصباوي، ٢٠٠٧) أن المعرفة * هي مجموعة من النماذج التي تصف

المجموعة الأولى : هي مجموعة الدراسات التي ركزت على دراسات خاصة بإدارة المعرفة ومقوماتها ومراحلها .

المجموعة الثانية : هي المجموعة التي ركزت على علاقة إدارة المعرفة ببعض بأعمال المنظمة .

(١) دراسات خاصة بإدارة المعرفة ومقوماتها ومراحلها :

١- دراسة (O'leary 1998). وتوصلت هذه الدراسة إلى أن : اكتساب المعرفة من خلال الجماعات تغطي ترتيباً صحيحاً للاحتياجات أكثر من اكتساب المعرفة من خلال الأفراد، المعرفة المكتسبة من خبرات عديدة تكون أكثر إدراكاً لأن المعرفة المكتسبة من خبرة واحدة لا يسهل إدراكها أو الثقة بها، وجود عوامل أولية مؤثرة في اكتساب المعرفة تشمل : عوامل تنظيمية و عوامل بشرية.

٢- بينما أوضح (Martin , et al ., 2001) (في دراسته أن أهم محددات إدارة المعرفة تتمثل : القيادة ، الثقافة ، الرقابة، للتكنولوجيا ، إدارة الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي .

٣- في حين يرى (Gilbert et al , 2001) في دراسته أن أهم مقومات إدارة المعرفة تتمثل في : القيادة ، الثقافة، التكنولوجيا ، تقييم الحاضر .

٤- دراسة (Ribeire , 2001) يرى أن تدفقات المعرفة وإدارتها تعتمد على أربعة مراحل رئيسية هي : خلق وتوليد المعرفة بحفظ المعرفة، نقل المعرفة، استخدام المعرفة

بينما أشارت (صقر ، ٢٠٠٣) أن إدارة المعرفة اصطلاح يطلق على كافة الجهود التي تبذلها المنظمة لإدارة الأصول والموارد المعرفية المتوافرة لديها.

هذا وقد أوضح (Martin et al, 2000) أن إدارة المعرفة يمكن وصفها بأنها : كل الطرق والأدوات التي تساهم في ترويج العمليات التالية : خلق المعرفة ، تخزين المعرفة بنقل المعرفة ، استخدام المعرفة في كل مستويات المنظمة.

بينما قدم (Ribeiere, 2001) تعريف لإدارة المعرفة: هي عمليات المحافظة على الخبرات المتراكمة بالمنظمة سواء الموجودة في قواعد البيانات ، الملفات (الأوراق) . عقول الأفراد وتوزيعها بالكيفية التي تساعد المنظمة على تحقيق نتائج أفضل.

كما يرى (Brooks,2000) أن إدارة المعرفة : هي الإستراتيجيات والعمليات اللازمة لتحديد المعرفة المطلوبة وابتكارها والسيطرة عليها ، وتنظيم وتعظيم المهارات الأساسية اللازمة للتعامل معها بشكل يساعد على تحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية.

ثانياً: الدراسات السابقة

توجد العديد من البحوث والدراسات العلمية والتطبيقية التي تناولت موضوع إدارة المعرفة ، وقد تطورت هذه الدراسات في السنوات السابقة تطوراً ملحوظاً ، ويمكن تقسيم هذه البحوث إلى مجموعتين أساسيتين كما يأتي :

هي : توليد المعرفة ، حفظها ، نقلها ، واستخدامها .

١١- دراسة (Martins et al ,2003)
توصلت هذه الدراسة إلى أن مقومات نجاح إدارة المعرفة تتمثل في : وجود الاستقلالية والابتكار والتعلم ، دافعية الأفراد، دعم الإدارة العليا الهيكل التنظيمي المناسب، توافر تكنولوجيا المعلومات.

١٢- دراسة (Magnusson,2003)
أوضحت الدراسة أن المحددات التي تسهل ممارسة إدارة المعرفة تتمثل في: الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات ، الهيكل التنظيمي.

١٣- وقد أشارت منظمة (ESCWA ، 2003) في دراسة قامت على أن أهم محددات إدارة المعرفة تتمثل في: التزام ودعم الإدارة العليا . الهيكل التنظيمي الملائم، تكنولوجيا الاتصالات، والمعلومات، الثقافة والأفراد .

١٤- ويتفق معها دراسة (Gupta and Mcdaniel , 2003) في أن أهم محددات إدارة المعرفة تتمثل في : دعم الإدارة العليا، هيكل تنظيمي ملائم، تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، ثقافة الأفراد.

١٥- وأشار (أبو عياش والطائي، ٢٠٠٣) إلى أن مراحل إدارة المعرفة يمكن تمثيلها بخمس مراحل متتابعة هي : توليد وتطوير المعرفة، اكتساب المعرفة، تنقيح المعرفة، توزيع ونقل المعرفة، تطبيق المعرفة.

٥- بينما أوضح (Gilbert , et al , 2001) في دراسته انه يوجد ستة مراحل لإدارة المعرفة وقد أطلقوا عليهم الأقسام الستة الأساسية لإدارة المعرفة وتتمثل تلك المراحل في : تحديد المعرفة، اقتناء المعرفة، تطوير المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام المعرفة، حفظ المعرفة.

٦- دراسة (Kwang, L., et 2001 (al., حددت مراحل وعمليات إدارة المعرفة في:

الحصول على المعرفة ، تبادل المعرفة ، قياس آثار المعرفة ، الاستفادة من المعرفة.

٧- أما (Martin , et al , 2000) فقد أشار في دراسته إلى أن جوهر عمليات إدارة المعرفة يتمثل في أربعة مراحل هي: خلق المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة .

٨- دراسة (Abou- Zeid,2002) حددت مراحل وعمليات إدارة المعرفة في: تحديد المعارف المطلوبة، الحصول على المعرفة، تفسير المعرفة ، حماية المعرفة، تقديم المعرفة ونشرها.

٩- دراسة (2002 ،

(Hariharam)أوضحت هذه الدراسة عوامل نجاح إدارة

المعرفة في : الأفراد بما يمتلكون من مهارات وثقافات ، والعمليات والتكنولوجيا والدعم الإستراتيجي.

١٠- دراسة (صقر ، ٢٠٠٣) أشارت إلى أن مراحل إدارة المعرفة تشمل أربعة مراحل

١٨- دراسة (Tracy et al., 2005) أوضحت الدراسة أن نجاح المنظمات في إدارة المعرفة يعتمد على إستراتيجيتين هما:

- إستراتيجية التجميع : جمع وتخزين المعرفة في قواعد بيانات حتى يمكن لأي فرد بالمنظمة الدخول إليها واستخدامها بسهولة .
- إستراتيجية ذات الطابع الشخصي : وهذه الإستراتيجية تركز على أن تطوير ونقاسم المعرفة يعتمد على الشخص واتصالاته بالآخرين وهذه الإستراتيجية تساعد الأفراد على تبليغ المعرفة لا تخزينها .

١٩- دراسة (Miguel et al,2005) أوضحت هذه الدراسة أن تجاهل المديرين لإدارة المعرفة وعدم تطبيقها يرجع إلى : ضعف الاتصالات الرسمية، ضعف تقاسم وتخزين واستغلال المعرفة التنظيمية، عدم توافر تكنولوجيا المعلومات ، عدم وجود الحافز القوي لتبني إدارة المعرفة .

٢٠- دراسة (loren et al.,2005) أوضحت الدراسة أن أهم متطلبات رأس المال الفكري تتمثل في : اكتساب المعرفة ، تخزين المعرفة ، نقل المعرفة ، تقاسم المعرفة. وأكدت الدراسة على أهمية التدريب على شبكات المعرفة حتى لا يكون هناك فشل في استخدام المعرفة ، ويكون هناك إدارة فعالة للمعرفة ، وبناءاً جيداً لرأس المال الفكري.

١٦- دراسة (Malhotra , 2004) أوضحت الدراسة العناصر النظرية التالية: معنى أصول المعرفة وكأنها أصول تتضح في جودة نتائج الأداء، معنى رأس المال الفكري وينظر إليه وكأنه قيمة اقتصادية لنوعين من الأصول المعنوية وهما: (رأس المال الهيكلي ، رأس المال البشري) تحديات قياس الأصول المعرفية : تتمثل في أن تقسيم تلك الأصول عملية شخصية ، ومن أهم تحديات القياس انه يعكس تعريف الأصول المعرفية في ثلاثة أجزاء : أنها ثروة ، أنها مصدر اقتصادي خاضع للسيطرة ، أن تكلفة هذا المصدر وقت الامتلاك يكون قابلاً للقياس الموضوعي. كما أوضحت أن قياس أصول المعرفة القومية تضمن أربعة مكونات لرأس المال الفكري: رأس مال السوق . رأس المال البشري، رأس مال التجديد والتطوير .

١٧ - دراسة (Peyman et ai,2005) أوضحت هذه الدراسة عوامل فشل تطبيق إدارة المعرفة في : عدم اضطلاع الإدارة العليا بأبعاد إدارة المعرفة ومتطلباتها . اختيار شخص بسيط وعدم الخبرة لقيادة فريق إدارة المعرفة، الاختيار غير الصحيح لأعضاء فريق المعرفة، التخطيط الخاطئ والتنبؤ غير الصحيح للمشروع، عدم وضع ميزانية لمشروع إدارة المعرفة ، الثقافة التنظيمية غير الملائمة، عدم دعم والتزام الإدارة العليا لإدارة المعرفة المقاومة ضد التغيير، عدم قابلية فريق إدارة المعرفة لتميز العلاقات التنظيمية. عدم التوافق بين الأنظمة الحالية والأنظمة الجديدة قلة التعاون بين الفريق ومستخدمي المعرفة .

التصنيع □ الأمر الذي يؤثر في تعظيم الربحية أن خلق المعرفة وتراكمها يؤدي إلى تحسين أداء التصنيع.

٣- دراسة (Mcvily et al., 2000) هذا البحث استهدف دراسة دور المعرفة في تقليل مستوى الغموض وذلك من أجل حماية الكفاءات المميزة من الاستبدال. وتوصلت إلى النتائج التالية: أن المعرفة بشكل عام والمعرفة الضمنية بشكل خاص تلعب دوراً حيوياً في تقليل مستوى الغموض الأمر الذي يؤدي إلى حماية الكفاءة المتميزة بالمنظمة من التقليد والاستبدال ، أن المعرفة بشكل عام لها تأثير إيجابي ومباشر على الميزة التنافسية للشركة .

٤- دراسة (Rulke & Joseph , 2000) استهدفت هذه الدراسة معرفة مدى تأثير نشر المعرفة بين أعضاء الجماعة على أدائهم . وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن نشر المعرفة بين أعضاء الفرق يؤثر تأثيراً حيوياً على أداء هذه الفرق ، أن الجماعات تضع لأعضائها معرفة وتسعى إلى نشر تلك المعرفة بين أعضائها إلا أنها لا تؤدي إلى تكثيف المعرفة بينهم ، أن للجماعة دور في صنع الأعضاء الذين يكون لديهم معرفة خاصة.

٥- دراسة (Tsai ,2001) توصلت هذه الدراسة إلى: أن المنظمة تعد مخزناً للمعرفة ، وأن القدرة على الوصول للمعرفة تتفاعل وتتكامل لتكون مصدراً حقيقياً للميزة التنافسية، أن نقل المعرفة بين الوحدات التنظيمية تقدم فرصاً للتعلم المتبادل وتعاون الوحدات الداخلية وخلق معرفة جديدة . الأمر الذي يساهم في

٢١- دراسة (Sachin et al ., 2005) أوضحت الدراسة أن ممارسة تقاسم المعرفة تعد حلقة الوصل بين عملية إدارة المعرفة والإبداع . أن المحددات التي تؤثر في تقاسم المعرفة هي : الإستراتيجية ، الهيكل ، الاتصالات، آليات الدعم، سلوكيات تشجيع الإبداع.

٢٢- دراسة (صديق ٢٠٠٦) حددت هذه الدراسة مراحل إدارة المعرفة في: اكتساب المعرفة، تخزين واسترجاع المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة، كما حددت العلاقة بين الثقة التنظيمية وبين كل مرحلة من هذه المراحل.

ثانياً : دراسات خاصة بعلاقة إدارة المعرفة ببعض أعمال المنظمة :

١- دراسة (Mukherjee et al ., 1998) أوضحت هذه الدراسة أن التعلم التنظيمي له دور هام في استيعاب المعرفة التكنولوجية ، كما أوضحت أن المعرفة تساهم في تحسين الجودة.

٢- دراسة (Carrillo and Gaimon ,) 2000 استهدفت هذه الدراسة علاقة بين تحسين الأداء وبين خلق المعرفة وتغيير أساليب التصنيع . وتوصلت للنتائج التالية: وجود علاقة ارتباط بين تحسين أداء هذه الشركات وبين خلق المعرفة وتغيير أساليب العمل بتلك الشركات، أن المعرفة تلعب دوراً هاماً في فاعلية إستراتيجية أساليب التصنيع، أن تراكم المعرفة بطريقة آلية يمكن أن يحقق للشركة ميزة تنافسية ، أن خلق المعرفة يؤثر على تقليل التكلفة الحديثة لتغيير أساليب

المعرفة عنصرا رئيسيا . ربط الأعمال بإدارة المعرفة.

٩- دراسة (النادي ، ٢٠٠٨) . أوضحت هذه الدراسة مدى الاختلاف بين البنوك التجارية العامة والبنوك التجارية الخاصة فيما يتعلق بتوافر مقومات إدارة المعرفة، توافر مراحل إدارة المعرفة، التطوير التنظيمي . بالإضافة إلى مدى تأثير مقومات إدارة المعرفة ومراحلها على التطوير التنظيمي.

من العرض السابق للدراسات السابقة يتضح لنا مايلي:

١- الدراسات السابقة التي تناولت إدارة المعرفة أغلبها تم في المجتمعات الغربية أي أنه يوجد ندرة في الدراسات العربية في هذا المجال مما يعني أن مجال وموضوع إدارة المعرفة مازال في حاجة إلى البحث والتطبيق في المنظمات المصرية.

٢- أشارت معظم الدراسات إلى مقومات ومراحل إدارة، ولم يكن بينهم اتفاق حول عدد مراحل إدارة المعرفة .

٣- أشارت معظم الدراسات إلى دراسة اثر المعرفة على الأداء والإنتاجية والتطوير التنظيمي التعلم التنظيمي، والميزة التنافسية.

٤- ندرة الدراسات التي تناولت دراسة مدى استعداد المديرين لاستخدام إدارة المعرفة وهذا ما سحاول الباحثة القيام به في تلك الدراسة.

ثالثا: مشكلة البحث:

تحديث قدرات الوحدات التنظيمية ، أن أفضل وحدة تنظيمية تكون قادرة على الوصول للمعرفة هي تلك الوحدات التي تكون طاقاتها الاستيعابية عالية.

٦- دراسة (Schulz , 2001) (أوضحت هذه الدراسة أن التعلم التنظيمي يلعب دورا هاما في تنفقات المعرفة الخارجية أي الوحدات الفرعية المكونة للمنظمة ، وجود علاقة بين ظروف عدم التأكد واكتساب المعرفة الجديدة بالوحدات الفرعية ، وسائل الاتصال تلعب دورا هاما في اكتساب المعرفة والتعلم التنظيمي في ظل عدم التأكد.

٧- دراسة (Lapre and Wassenhove , 2001) أوضحت الدراسة إلى: أن منحنيات التعلم (سواء تعلم من خلال العمل أو تعلم منهجي) تؤثر في خلق المعرفة التكنولوجية، الهيكل التنظيمي أيضا له دور لا يستهان به في خلق المعرفة ونقلها . كما أثبتت الدراسة أن فلسفة الإدارة لها دور هام في تسهيل خلق ونقل المعرفة . وسواء كان يتم خلق المعرفة من خلال : التعلم أو الهيكل التنظيمي.

٨- دراسة (Andrew, 2004) استهدفت هذه الدراسة توضيح مدى تأثير تجديد المعرفة على الأداء التنظيمي ، وتوصلت إلى انه يمكن تجديد المعرفة من خلال وضع إستراتيجية تؤدي إلى التكامل بين إدارة المعرفة وإدارة التجديد . الشكل الملائم لتجديد المعرفة هو خلق معرفة وتبادل واستخدام أفكار جديدة [] ويوجد عنصران رئيسيان لتجديد المعرفة هما : الاعتراف بان

١- هل يوجد تباين بين المديرين في البنوك التجارية العامة حول مدى استعدادهم لاستخدام إدارة المعرفة ؟

٢- هل يوجد علاقة بين خصائص المديرين في البنوك التجارية العامة ومدى استعدادهم لاستخدام إدارة المعرفة؟

رابعاً : أهمية البحث:

١ - تستمد الدراسة أهميتها من أهمية المعرفة باعتبارها مفهوماً محورياً في منظمات الأعمال ، حيث أصبح المورد الرئيسي للثروة هو المعرفة وليس رأس المال أو الخنمات ، كما أصبحت المعرفة المصدر الأساسي للقوة ومن ثم فإن الصراع على تلك المعرفة والسيطرة على احتكار وسائل الاتصالات هو جوهر الصراع العالمي الجديد .

٢- عدم كفاية الدراسات العربية التي تناولت إدارة المعرفة في المنظمات المصرية بشكل عام والبنوك بشكل خاص.

٣- الحاجة إلى التعرف على المناهج المختلفة لإدارة المعرفة والمنظمات في البيئة المصرية.

٤ - عدم كفاية الدراسات العربية في تناول إدارة المعرفة بالمقارنة بالدراسات الغربية، أمكن للباحثة أن تتطلع على بعض الدراسات التي تناولت المعرفة بشكل نظري بحث ، وقد حفزها هذا الإطلاع ومحاولة الدخول في دراسة تطبيقية في البيئة المصرية حول هذا الموضوع .

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة^١ أتضح أن مشكلة البحث تتمثل في انخفاض مدى استعداد المديرين لاستخدام إدارة المعرفة في البنوك التجارية العامة بجمهورية مصر العربية ومن ثم أصبح الأسئلة المراد الحصول على إجابات لها من خلال هذا البحث :

* للدراسة الاستطلاعية :

قامت الباحثة بعمل دراسة استطلاعية بهدف الاقتراب من الواقع العملي لمجتمع الدراسة ، وتكوين فكرة مبدئية عن مدى استعداد المديرين للاستخدام إدارة المعرفة والعلاقة بين خصائصهم وبين مدى استعدادهم لاستخدام إدارة المعرفة بالبنوك التجارية العامة في مصر ، ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بما يلي :

١ - تصميم قائمة استقصاء بالاعتماد على الدراسات السابقة تحتوي على عبارات حول عناصر وعمليات إدارة المعرفة

٢ - أجريت الدراسة الاستطلاعية على عينة مكونة من ٤٥ مفردة من المسؤولين بالبنوك التجارية (عامة وخاصة) بمدينة المنصورة ، وذلك خلال الفترة من ٢٠ / ٧ / ٢٠٠٧ إلى ٨ / ٥ / ٢٠٠٧ .

وقد أسفرت الدراسة الاستطلاعية عن النتائج

التالية :

١- أن عدم الاهتمام بمرحلة نقل المعرفة باعتبارها مرحلة ذات أهمية قصوى في إمكانية تطبيق إدارة المعرفة.

٢- ضعف تقاسم وتخزين واستغلال المعرفة التنظيمية .

٣- عدم توافر تكنولوجيا المعلومات .

٤- عدم وجود لجائز القوى لتبني إدارة المعرفة

٥- النظر إلى مراحل إدارة المعرفة باعتبارها مراحل منفصلة لإكساب العاملين معلومات عن العمل المصرفي ، وليس باعتبارها مراحل متتالية لتطبيق إدارة المعرفة بتلك البنوك.

البيئة المصرية وهو ما يعنى إمكانية إسهام هذا البحث في اكتشاف الواقع العملي للبنوك التجارية العامة في مصر وتزويد المدربين عن هذا القطاع بوجه عام - باعتباره مجال التطبيق في هذا البحث- بمفهوم إدارة المعرفة والتعرف على مدى استعدادهم لتطبيق هذا المفهوم.

خامسا : أهداف البحث

في ضوء مشكلة البحث تم صياغة أهدافه فيمايلي :

١- تحديد مدى التباين بين آراء المديرين حول مدى استعدادهم لاستخدام إدارة المعرفة في البنوك موضع البحث.

٢- تحديد طبيعة العلاقة بين خصائص المديرين ، المؤهل ، الخبرة ، التدريب ، السن، ومدى استعدادهم لاستخدام إدارة المعرفة في الشركات موضع البحث.

٣- تقديم عدد من الاقتراحات التي يمكن أن تساهم في زيادة استخدام المديرين لإدارة المعرفة في البنوك موضع البحث.

سادسا : فروض البحث

في ضوء مشكلة وأهداف البحث يمكن صياغة فروض البحث على النحو التالي :

١- يوجد تباين معنوي بين آراء المديرين في البنوك موضع البحث حول مدى استعدادهم لاستخدام إدارة المعرفة.

٥- تعتبر البنوك التجارية واحدة من أهم مؤسسات الوساطة المالية المؤثرة على اقتصاد الدول ، ومع ذلك تراجعت مكانة البنوك المصرية سواء على المستوى العالمي أو العربي وذلك وفقاً لما ورد في مجلة (The Banker, 2005) من تناقص عدد البنوك المصرية في قائمة ترتيب أكبر ١٠٠٠ بنك عالمي وفقاً لمعيار رأس المال الأساسي في سنة ٢٠٠٤ لتقتصر على ستة بنوك مصرية فقط مقابل سبعة بنوك في سنة ٢٠٠٣ ، وثمانية بنوك في سنة ٢٠٠٢ لتحتل بذلك المركز السادس في عدد البنوك العربية المدرجة ضمن القائمة ، وعلى الصعيد العربي لم تتضمن قائمة أكبر ٢٠ بنك عربي والصادرة عن نفس المجلة ووفقاً لنفس المعيار السابق سوى على بنك مصري واحد فقط وهو البنك الأهلي المصري، وجاء ترتيبه في المركز الثامن عشر .

وبالتالي فإن البنوك المصرية مطالبة بتحسين مستوى أدائها والخدمات التي تقدمها خاصة في ظل التحديات التي تواجهها والظروف المتغيرة التي يشهدها العالم الآن ومستقبلا وعلى رأسها المنافسة الخارجية من جانب البنوك والكيانات المالية العالمية التي نتدخل السوق المصري في ظل تطبيق اتفاقية تحرير التجارة في الخدمات المالية (النشرة الاقتصادية للبنك الأهلي ، ٢٠٠٥).

وعلى ذلك يعتبر هذا البحث في حدود علم الباحثة- من الموضوعات التطبيقية التي لم يتطرق إليها الكثير من الباحثين في

ومحافظات الجمهورية لجأت الباحثة لاختيار
المراكز الرئيسية لهذه البنوك مجالا لتطبيق
الدراسة للأسباب التالية:

١- تعدد فروع البنوك التجارية وانتشارها
الجغرافي مما يشكل عينا تقريبا في جمع
البيانات منها.

٢- إن المراكز الرئيسية للبنوك التجارية
العامه هي المصدر الرئيسي للإستراتيجيات
والسياسات والتوجيهات للفروع الأخرى.

٣- إتباع بعض الدراسات السابقة نفس
الأسلوب في اختيار مجتمع البحث منها
دراسة (صديق، ٢٠٠٦)،
(Roxanne, and pamela, 2003).

وتمثلت مفردات الدراسة في مديري الإدارات
بالمراكز الرئيسية لتلك البنوك التجارية. وتم
اخذ عينه عشوائية بسيطة من مفردات الدراسة
قوامها ٢١٥ مفردة اعتمادا على الجداول
الاحصائية وباستخدام البرنامج الاحصائي

Stat 1 الذي مكن الباحثة من تحديد حجم
العينة وفقا لحجم المجتمع الكلي بالإضافة
إلى اختيار مفرداته وقد قامت الباحثة بتوزيع
القوائم على مفردات عينة الدراسة بكل بنك من
البنوك وكان عدد الاستجابات ١٠٨ استمارة

ب - أداة جمع البيانات :

إضافة إلى الدراسة المكتبية اعتمدت
الدراسة بصفة أساسية على قائمة استبيان تم
إعدادها بالاعتماد على الدراسات الأكاديمية
تضمنت بعض العبارات التي تعبر عن
استعداد المديرين لاستخدام إدارة المعرفة

٢- لا يوجد علاقة ارتباط معنوي بين
خصائص المديرين في البنوك موضع البحث
ومدى استعدادهم لاستخدام إدارة المعرفة.

وينقسم هذا الفرض إلى فروض فرعية
هي :

١/٢ لا يوجد علاقة ارتباط معنوي
بين المؤهل الدراسي ومدى استعداد
المديرين لاستخدام إدارة المعرفة.

٢/ب لا يوجد علاقة ارتباط معنوي
بين الخبرة ومدى استعداد المديرين
لاستخدام إدارة المعرفة

٢/ج لا يوجد علاقة ارتباط معنوي
بين عدد الدورات التدريبية ومدى
استعداد المديرين لاستخدام إدارة
المعرفة.

٢/د لا يوجد علاقة ارتباط معنوي
بين السن ومدى استعداد المديرين
لاستخدام إدارة المعرفة.

سابعا : أسلوب البحث :

يتضمن كل من مجتمع البحث والعينة
وأسلوب جمع البيانات ، ومتغيرات البحث
وأساليب قياسها ، وأساليب تحليل البيانات
وذلك على النحو التالي:

١- مجتمع وعينة البحث: ملحوظة : تم

خصخصة بنك إسكندرية في ٢٠٠٧

يتمثل مجتمع البحث في البنوك التجارية
العامه الأربعة وهي بنك مصر والبنك الأهلي
وبنك الإسكندرية وبنك القاهرة ونظرا للثمنت
الجغرافي لفروع هذه البنوك والتي يبلغ عددها
٩١٨ فرعا موزعة في كافة أنحاء مدن

الاستفادة من المعرفة في تحقيق أهداف البنك

واعتمدت الباحثة على مقياس ليكرت المترج ذي الأبعاد الخمس نقاط (١ - ٥) .

أما ثبات الاستبيان فقد تم قياس معامل الثبات الداخلي لكل محور من محاور الاستبيان وقد جاء عالياً بالقدر المطلوب حيث تراوحت معاملات الثبات بين ٧٢% كحد أدنى للهيكل التنظيمي المناسب، ٩٠% كحد أعلى للحصول على المعرفة وابتكارها. والجدول التالي يوضح ذلك:

ولتحقيق الصدق في المقياس قامت الباحثة بعرض القائمة على عدد من الأساتذة في إحدى كليات التجارة للتأكد من أن العبارات الواردة بالاستبيان تقيس المؤشرات المحددة كما تم قياس معاملات الصدق لكل محور من محاور الاستبيان وجاء عالياً بالقدر المطلوب حيث تراوحت معاملات الصدق بين ٧٦% كحد أدنى للثقافة التنظيمية ، ٩٣% كحد أعلى

جدول رقم (١)

معامل الصدق و الثبات الداخلي لمؤشرات إدارة المعرفة

مؤشرات استخدام إدارة المعرفة	عبارات قياس العامل	معامل الصدق	معامل الثبات
أولاً : مقومات إدارة المعرفة			
الثقافة التنظيمية	٥-١	٠,٧٦	٠,٧٥
القيادة	٩-٦	٠,٩١	٠,٨٥
تكنولوجيا المعلومات	١٤-١٠	٠,٨٩	٠,٨١
الهيكل التنظيمي المناسب	١٩-١٥	٠,٨٦	٠,٧٢
ثانياً:مراحل إدارة المعرفة			
الحصول على المعرفة وابتكارها	٢٥-٢٠	٠,٩١	٠,٩٠
تخزين المعرفة وصيانتها	٣٣-٢٦	٠,٩٢	٠,٨٩
تبادل المعرفة	٣٨-٣٤	٠,٨٥	٠,٨٠
الاستفادة من المعرفة في تحقيق أهداف البنك	٤٥-٣٩	٠,٩٣	٠,٨٧

المصدر : إعداد الباحثة من واقع نتائج التحليل الإحصائي.

المعرفة، والعلاقة بين خصائصهم ومسدى استعدادهم لاستخدام هذا المدخل .

ج- أساليب جمع البيانات :

اعتمدت الدراسة على الأسلوبين التاليين :

د : متغيرات البحث: تتمثل هذه المتغيرات فيما يلي :

١- أسلوب الدراسة المكتبية وذلك من خلال الإطلاع على المراجع العلمية بهدف بناء الإطار النظري لموضوع البحث .

د / ١ - مقومات إدارة المعرفة وتشمل:

٢- أسلوب الدراسة الميدانية للتعرف على مدى استعداد المديرين لاستخدام إدارة

- الثقافة التنظيمية.
- القيادة .

ثامناً : حدود البحث:

انقسمت حدود البحث إلى مايلي:

- أ- حدود مكانية : حيث تتم الدراسة الميدانية على المراكز الرئيسية للبنوك التجارية بالعاصمة .
- ب- حدود زمنية . حيث أجريت الدراسة خلال عام ٢٠٠٧

عاشراً : نتائج الدراسة الميدانية :

تتمثل نتائج الدراسة الميدانية فيمايلي :

أولاً : فيما يتعلق بمدى الاختلاف بين آراء المديرين في البنوك التجارية العامة حول مدى استعدادهم لاستخدام إدارة المعرفة . بلغت متوسطات آراء المديرين في البنوك موضع البحث حول هذه المؤشرات كما يوضحها الجدول التالي:

- تكنولوجيا المعلومات .
- الهيكل التنظيمي المناسب.

د/ ٢ مراحل إدارة المعرفة

- الحصول على المعرفة.
- تخزين المعرفة وصيانتها.
- تبادل المعرفة.
- الاستفادة من المعرفة في تحقيق أهداف البنك.

و: أساليب تحليل البيانات :

لإثبات مدى صحة اوخطأ فروض

البحث فقد تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية :

- ١- أسلوب تحليل التباين وذلك لتحديد مدى التباين بين آراء المديرين حول مدى استعدادهم لاستخدام إدارة المعرفة .
- ٢- معامل الارتباط وذلك لتحديد درجة الارتباط بين خصائص المديرين ومدى استعدادهم لاستخدام إدارة المعرفة .

الجدول رقم (٢)

متوسط آراء المديرين حول مدى استعدادهم لاستخدام إدارة المعرفة البنوك موضع البحث

متوسط آراء المديرين	مؤشرات استخدام إدارة المعرفة
	أولاً : مقومات إدارة المعرفة
٢,٧١	الثقافة التنظيمية
٢,٩١	القيادة
٢,١٢	تكنولوجيا المعلومات
٢,٧٤	الهيكل التنظيمي المناسب
	ثانياً : مراحل إدارة المعرفة
٤,٨٩	الحصول على المعرفة وابتكارها
٣,٨٤	تخزين المعرفة وصيانتها.
٣,٥٣	تبادل المعرفة
٤,١٦	الاستفادة من المعرفة في تحقيق أهداف البنك.

المصدر : من إعداد الباحثة من واقع التحليل الإحصائي لبيانات قائمة الاستقصاء.

يتضح من الجدول السابق وجود استعداد عال لدى مديري الإدارات في البنوك التجارية لاستخدام إدارة المعرفة بالنسبة لمؤشرين من مؤشرات استخدام إدارة المعرفة وهما الحصول على المعرفة بمتوسط ٤,٨٩ ثم تطبيق المعرفة بمتوسط ٤,١٦ كما جاء استعداد البعض لاستخدام إدارة المعرفة حسب عدد من المؤشرات بدرجة متوسطة ومن تلك المؤشرات تخزين واسترجاع المعرفة بمتوسط ٣,٨٤ ثم نقل المعرفة بمتوسط ٣,٥٣ . وتبين أنه ليس لدى المديرين استعداد لاستخدام إدارة المعرفة بحسب مؤشرات توفير تكنولوجيا المعلومات ٢,١٢ والثقافة التنظيمية ٢,٧١ وإيجاد الهيكل التنظيمي المناسب ٢,٧٤ والاهتمام الحقيقي بنمط القيادة المناسب ٢,٩١ .

ويتفق ذلك مع نتائج إحدى الدراسات التي أوضحت أن تجاهل المديرين لإدارة المعرفة وعدم تطبيقها يرجع إلى (Miguel et al,2005)

- ١- ضعف الاتصالات الرسمية .
- ٢- ضعف تقاسم وتخزين واستغلال المعرفة التنظيمية .
- ٣- عدم توافر تكنولوجيا المعلومات .
- ٤- عدم وجود الحافز القوي لتبني إدارة المعرفة .

كما يتضح أيضا من الجدول السابق أن أكثر مؤشرات إدارة المعرفة استعدادا للاستخدام من جانب المديرين في البنوك التجارية العامة هي الحصول على المعرفة وابتكارها وأقلها هي تكنولوجيا المعلومات.

ولتحديد مدى التباين بين آراء المديرين حول مدى استعدادهم لاستخدام إدارة المعرفة في البنوك التجارية العامة باستخدام أسلوب تحليل التباين كانت نتائج التحليل كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٣)

تحليل التباين في مدى استعداد المديرين لاستخدام إدارة المعرفة بالبنوك موضع البحث

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط: مجموع المربعات	ف . المحسوبة	ف الجدولية
بين المجموعات	٠,٤٩	٣	٠,١٦٣	٠,٩٣	٢,٥٥
داخل المجموعات	٥٢,٥١	٢٨١	٠,١٨٦		
التباين الكلي	٥٦,٨٨	٢٨٤			

فروض البحث، كما أوضحت نتائج التحليل أن: (P. value أكبر من ٠,٠٥) وهذا ما يؤكد ما سبق.

وتفسر الباحثة عدم وجود تباين جوهري بين آراء المديرين حول مدى

يتضح من الجدول السابق أن ف الجدولية أكبر من ف المحسوبة) مما يعني عدم وجود تباين جوهري بين آراء المديرين حول مدى استعدادهم لاستخدام إدارة المعرفة. الأمر الذي يعني عدم صحة الفرض الأول من

لاختبار مدى صحة الفرض الثاني من فروض البحث أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين خصائص المديرين وبين بعض مؤشرات استعدادهم لاستخدام إدارة المعرفة عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥ والجدول التالي يوضح ذلك:

استعدادهم لاستخدام مؤشرات إدارة المعرفة إلى تجانس مفردات العينة إلى جانب تشابه ظروف العمل و القوانين التي تنظم الممارسة لهذه المؤشرات.

ولتحديد طبيعة العلاقة بين خصائص المديرين (المؤهل الدراسي ، مدة الخبرة ، الدورات التدريبية ، السن) وبين مؤشرات استعدادهم لاستخدام إدارة المعرفة وذلك

جدول رقم (٤)

معامل الارتباط بين خصائص المديرين ومؤشرات الاستعداد لاستخدام إدارة المعرفة

بالبنوك موضع البحث

المؤشرات / الخصائص	المؤهل	مدة الخبرة	عدد الدورات التدريبية	السن
مفومات إدارة المعرفة	٠,٧٠	٠,٤٩	٠,٥٣	٠,٤٥
الحصول على المعرفة وابتكارها	٠,٥٦	٠,٤٢	٠,٤٨	٠,٦٣
تخزين المعرفة وصيانتها	٠,٦٦	٠,٥٨	٠,٦٤	٠,٤٨
تبادل المعرفة	٠,٥٦	٠,٤٣	٠,٤٠	٠,٤٥
الاستفادة من المعرفة في تحقيق أهداف البنك	٠,٥٢	٠,٤٩	٠,٦٣	٠,٤٧

المعرفة وذلك عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥ والتي تتمثل في: الحصول على المعرفة بمعامل ارتباط ٠,٥٦ - تخزين المعرفة وصيانتها بمعامل ارتباط ٠,٦٦ - تبادل المعرفة بمعامل ارتباط ٠,٥٦ - الاستفادة من المعرفة في تحقيق أهداف البنك

• ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل ٠,٠٥

من الجدول السابق يتضح لنا مايلي :

١- وجود ارتباط إيجابيا ذات دلالة إحصائية بين المؤهل الدراسي وبين بعض مؤشرات استعداد المسؤولين لاستخدام إدارة

حرصا على الاستفادة من أفضل الممارسات والحصول على المعارف من مصادرها المختلفة والعمل على صيانتها وجعلها أكثر ملاءمة للاستخدام بصورة تمكن من تحقيق أهداف البنك.

٣- هناك ارتباط إيجابيا ذات دلالة إحصائية بين عدد الدورات التدريبية وبين مؤشرات استعداد المديرين لاستخدام إدارة المعرفة وذلك عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥ و التي تتمثل في: مقومات إدارة المعرفة بمعامل ارتباط ٠,٥٣ - الحصول على المعرفة وابتكارها بمعامل ارتباط ٠,٤٨ - تخزين المعرفة وصيانتها بمعامل ارتباط ٠,٦٤ - تبادل المعرفة بمعامل ارتباط ٠,٤٥ - الاستفادة من المعرفة في تحقيق أهداف البنك بمعامل ارتباط ٠,٦٣ . مما يثبت خطأ الفرض الفرعي ٢/ج في جميع جوانبه ويعنى ذلك أن لدى المديرين الأكثر حصولا على دورات تدريبية استعداد أكبر لاستخدام إدارة المعرفة ويمكن تفسير ذلك من وجهة نظر الباحثة في

أن حصول المديرين على دورات تدريبية مكثفة يزيد من مدى إلمامهم بالجوانب المتعلقة بهذا المدخل مما يزيد من اقتناعهم به وبالتالي استعدادهم لاستخدامه وتأييده.

٤- وجود ارتباط إيجابيا ذات دلالة إحصائية بين السن وبين بعض مؤشرات استعداد المديرين لاستخدام إدارة المعرفة وذلك عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥ والتي تتمثل في الحصول على المعرفة بمعامل ٠,٦٣ - تخزين المعرفة وصيانتها بمعامل ارتباط ٠,٤٨ - تبادل المعرفة بمعامل

بمعامل ارتباط ٠,٥٢ مما يثبت خطأ الفرض الفرعي ٢/أ في جميع جوانبه فيما عدا عدم ثبوت علاقة ارتباط إيجابي بين المؤهل الدراسي وبين توفير المقومات.

ويعنى ذلك أن لدى المديرين ذو المؤهل العالي استعداد أكبر لاستخدام إدارة المعرفة ويمكن تفسير ذلك من وجهة نظر الباحثة إلى أن المؤهل العالي يمكن الأفراد من توافر الثقافة المعرفية لديهم مما يتيح لهم الفرصة للحصول على معارف جديدة واكتسابها والعمل على حمايتها وصيانتها مع إمكانية تبادلها حتى يمكن الاستفادة منها في تحقيق أهداف البنك .

٢- هناك ارتباط إيجابيا ذات دلالة إحصائية بين مدة الخبرة وبين مؤشرات استعداد المديرين لاستخدام إدارة المعرفة وذلك عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥ . والتي تتمثل في: الحصول على المعرفة وابتكارها بمعامل ارتباط ٠,٤٢ - تخزين المعرفة وصيانتها بمعامل ارتباط ٠,٥٨ - تبادل المعرفة بمعامل ارتباط ٠,٤٢ - الاستفادة من المعرفة في تحقيق أهداف البنك بمعامل ارتباط ٠,٤٩ مما يثبت خطأ الفرض الفرعي ٢/ب في جميع جوانبه فيما عدا عدم ثبوت علاقة ارتباط إيجابي بين الخبرة وبين توفير المقومات.

ويعنى ذلك أن لدى المديرين الأكثر خبرة استعداد أكبر لاستخدام إدارة المعرفة ويمكن تفسير ذلك من وجهة نظر الباحثة إلى إن المديرين الذين لديهم سنوات خبرة أكثر تتوافر لديهم الكفاءة الشخصية فيكونوا أكثر

المعرفة وابتكارها وأقلها هي تكنولوجيا المعلومات.

كما يلاحظ انخفاض مؤشرات استخدام مقومات إدارة المعرفة في البنوك التجارية العامة بالمقارنة بمؤشرات استخدام مراحل إدارة المعرفة. ويمكن تفسير انخفاض مدى استعداد المديرين لاستخدام مقومات إدارة المعرفة إلى عدم وجود ثقافة معرفية وعدم توافر تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وعدم توافر المناخ التنظيمي المناسب .

٢- عدم وجود تباين معنوي بين آراء المديرين في البنوك التجارية العامة حول مدى استعدادهم لاستخدام إدارة المعرفة ويمكن تفسير ذلك من وجهة نظر الباحثة إلى تجانس مفردات العينة إلى جانب تشابه ظروف العمل والقوانين التي تنظم الممارسة لهذه المؤشرات.

٣ - وجود ارتباط إيجابيا ذو دلالة إحصائية بين المؤهل الدراسي وبين بعض مؤشرات استعداد المديرين لاستخدام إدارة المعرفة والتي تتمثل في : الحصول على المعرفة ، تخزين المعرفة وصيانتها ، تبادل المعرفة ، الاستفادة من المعرفة في تحقيق أهداف البنك و عدم ثبوت علاقة ارتباط إيجابي بين المؤهل الدراسي وبين توفير المقومات. ويعنى ذلك أن لدى المديرين ذو المؤهل العالي استعداد أكبر لاستخدام إدارة المعرفة ويمكن تفسير ذلك من وجهة نظر الباحثة إلى أن المؤهل العالي يمكن الأفراد من توافر الثقافة المعرفية لديهم مما يتيح لهم الفرصة للحصول على معارف جديدة

ارتباط ٠,٤٧ - الاستفادة من المعرفة في تحقيق أهداف البنك بمعامل ارتباط ٠,٤٧ مما يثبت خطأ الفرض الفرعي ٢/د في جميع جوانبه فيما عدا عدم ثبوت علاقة ارتباط إيجابي بين السن وبين توفير المقومات.

ويعنى ذلك أن لدى المديرين الأكبر سنا استعداد أكبر لاستخدام إدارة المعرفة. ويمكن تفسير ذلك من وجهة نظر الباحثة في أنه كلما تقدم السن بهم كلما كانوا أكثر حرصا على الاستفادة من أفضل الممارسات واستخلاص الدروس المستفادة منها مما يزيد من رغبتهم في الحصول على المعارف مع إمكانية الاستفادة منها في اتخاذ القرارات التنظيمية لتحقيق أهداف البنك .

مخلص النتائج والتوصيات

يمكن إيجاز أهم نتائج وتوصيات هذا

البحث فيما يلي :

أولا : النتائج

استهدف هذا البحث تحديد مدى التباين بين آراء المديرين حول مدى استعدادهم لاستخدام إدارة المعرفة في البنوك التجارية العامة في جمهورية مصر العربية. بالإضافة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين خصائصهم ومدى استعدادهم لاستخدام هذا المدخل .

وتتمثل نتائج البحث وإختبار صحة فروضه

فيمايلي :

١- أن أكثر مؤشرات إدارة المعرفة استعدادا للاستخدام من جانب المديرين في البنوك التجارية العامة هي الحصول على

المدخل مما يزيد من اقتناعهم به وبالتالي استعدادهم لاستخدامه وتأييده.

٦- وجود ارتباط إيجابيا ذات دلالة إحصائية بين السن وبين بعض مؤشرات استعداد المديرين لاستخدام إدارة المعرفة والتي تتمثل في الحصول على المعرفة ، تخزين المعرفة وصيانتها ، تبادل المعرفة ، الاستفادة من المعرفة في تحقيق أهداف البنك و عدم ثبوت علاقة ارتباط إيجابي بين السن وبين توفير المقومات. ويعني ذلك أن لدى المديرين الأكبر سنا استعداد أكبر لاستخدام إدارة المعرفة ويمكن تفسير ذلك من وجهة نظر الباحثة في أنه كلما تقدم السن بهم كلما كانوا أكثر حرصا على الاستفادة من أفضل الممارسات واستخلاص الدروس المستفادة منها مما يزيد من رغبتهم في الحصول على المعارف مع إمكانية الاستفادة منها في اتخاذ القرارات التنظيمية لتحقيق أهداف البنك .

ثانيا : التوصيات:

١- النظر إلى إدارة المعرفة من خلال منظور شامل ومتكامل يأخذ في اعتباره كافة المقومات التي تدعم فعالية إدارة المعرفة.

٢- دعم نظام الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بالشكل الذي يضمن السهولة والمرونة في تطبيق المدخل وتحقيق المشاركة والتفاعل بين الإدارات المختلفة.

٣- توافر تكنولوجيا المعلومات التي تساعد على تطبيق المدخل بكفاءة .

٤- وجود الحافز القوي لتبني إدارة المعرفة.

واكتسابها والعمل على حمايتها وصيانتها مع إمكانية تبادلها حتى يمكن الاستفادة منها في تحقيق أهداف البنك .

٤- هناك ارتباط إيجابيا ذات دلالة إحصائية بين مدة الخبرة وبين مؤشرات استعداد المديرين لاستخدام إدارة المعرفة والتي تتمثل في: الحصول على المعرفة وابتكارها ، تخزين المعرفة وصيانتها ، تبادل المعرفة ، الاستفادة من المعرفة في تحقيق أهداف البنك و عدم ثبوت علاقة ارتباط إيجابي بين الخبرة وبين توفير المقومات. ويعني ذلك أن لدى المديرين الأكثر خبرة استعداد أكبر لاستخدام إدارة المعرفة ويمكن تفسير ذلك من وجهة نظر الباحثة إلى أن المديرين الذين لديهم سنوات خبرة أكثر تتوافر لديهم الكفاءة الشخصية فيكونوا أكثر حرصا على الاستفادة من أفضل الممارسات والحصول على المعارف من مصادرها المختلفة والعمل على صيانتها وجعلها أكثر ملاءمة للاستخدام بصورة تمكن من تحقيق أهداف البنك.

٥- هناك ارتباط إيجابيا ذات دلالة إحصائية بين عدد الدورات التدريبية وبين مؤشرات استعداد المديرين لاستخدام إدارة المعرفة و التي تتمثل في: مقومات إدارة المعرفة ، الحصول على المعرفة وابتكارها ، تخزين المعرفة وصيانتها ، تبادل المعرفة ، الاستفادة من المعرفة في تحقيق أهداف البنك ويعني ذلك أن لدى المديرين الأكثر حصولا على دورات تدريبية استعداد أكبر لاستخدام إدارة المعرفة ويمكن تفسير ذلك من وجهة

٢- ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧.

(ب) الدوريات:

١- عبد الإله عياش وحميد الطائي، تقييم معايير إدارة المعرفة من وجهة نظر الإدارة في صناعة الضيافة الأردنية (دراسة حالة مدينة عمان)، المجلة المصرية للدراسات التجارية كلية التجارة، جامعة المنصورة، ع ٢، ٢٠٠٣.

٢- محمد جلال سليمان صديق، أثر الثقة التنظيمية على إدراك العاملين لإدارة المعرفة في البنوك التجارية العامة المصرية، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة الأزهر، ع ١، ٢٠٠٦.

(ج) المؤتمرات :

١- حسن العلواني: إدارة المعرفة: المفهوم والمدخل النظرية، المؤتمر العربي الثاني للإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، نوفمبر ٢٠٠١.

٢- هدى عزت صقر، إدارة المعرفة ورأس المال الذهني، المؤتمر العلمي العاشر لنظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات، إدارة المعرفة في حقبة العولمة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، فبراير ٢٠٠٣.

(د) الرسائل:

١- نوال محمود النادي صبح، نموذج مقترح لإدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمي

٥- الاهتمام بتعيين المؤهلات العليا لأن المؤهل العالي يمكن الأفراد من توافر الثقافة المعرفية لديهم مما يتيح لهم الفرصة للحصول على معارف جديدة واكتسابها والعمل على حمايتها وصيانتها مع إمكانية تبادلها حتى يمكن الاستفادة منها في تحقيق أهداف البنك .

٦- الاهتمام بالتدريب لأن حصول المسؤولين على دورات تدريبية مكثفة يزيد من مدى إلمامهم بالجوانب المتعلقة بهذا المدخل مما يزيد من اقتناعهم به وبالتالي استعدادهم لاستخدامه وتأييده.

٧- دعم وتأييد الإدارة العليا لهذا المدخل وذلك بتوفير المقومات الأساسية لتطبيقه.

٨- الهيكل التنظيمي المناسب الذي يتسم بالبساطة والبعد عن التعددية والازدواجية في الاختصاصات بما يضمن الكفاءة في إدارة معارف البنك في كل مرحلة من مراحلها.

٩- النظر لإدارة الموارد البشرية من خلال منظور إستراتيجي قائم على أنها هي المسئولة عن دعم إدارة معارف البنك ، لذا يجب أن تتبعها إدارة المعرفة.

قائمة المراجع:

أولا : المراجع العربية:

(أ) الكتب:

١- علي السلمي: إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار الغريب للطباعة، القاهرة، ٢٠٠٢.

Through Knowledge Innovation :
A Proposed Strategic
Management Frame Work, Journal
of Knowledge Management
Practice, December 2004

4-Bassie, L., J., Harnessing The
Power of Intellectual Capital,
Training & Development, Vol. 51
No. 12, 1997.

5-Bennet, A., and Bennet, D.,
"Characterizing The Next
Generation

6- Blake, P., The Knowledge
Management Expansion,
Information today, Vol. 15 No. 1,
1998.

7- Brooks, C, "Knowledge
Management and The
Intelligence Community", Defense
Intelligence Journal, Vol. 9, No. 1,
2000

8-Carrillo Performance Through
Process . J. E. & Gaimon. C.,
Management Science, Vol. 46, No.
2, February 2000.

9- Davenport, T., and Grover, V.,
"General Perspectives on
Knowledge Management:
Fostering a Research agenda",
Journal of Management
Information Systems , Vol: 18, No.
1, 2001.

10 -ESCWA , "Knowledge
Management Methodolgy: An
Empirical Approach in Core
Sectors in ESCWA Members
Countries", Economic and Social
Commission for Western Asia ,
United Nations, Sep: 2003.

11-Ford , D., "Trust and
Knowledge Management: The
Seeds of Success", Working Paper,
Centre for Knowledge- Based

بالنظيق على البنوك التجارية بمصر ،
رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية
التجارة، جامعة المنصورة ٢٠٠٨

(هـ) التقارير:

١- النشرة الاقتصادية للبنك الأهلي ، ٢٠٠٥.

ثانياً : المراجع الأجنبية

(A) Books

1 Davenport , T.,and Prusak. L.,
**Working Knowledge: How
Organizations Managane What
They Know?** Harvard Business
School Press , Boston, 1998.

2. Gillbert, K., Nonaka, L, &
Nishicjuchi. T., Knowledge
Creation: A Source of
Value, Richard Hall and
Pieraolo Andriani, 2001.

3. Martin. K., Heising. P., &
Vorbeck. L, Knowledge
Management:
Best Practices in Europe,
Springer-Verlag Berlin -
Heidelberg,2001.

(B) Periodicals :

1- Abou-Zeid, S., "A
Knowledge Management
Reference Model Journal of
Knowledge Management, Vol. 6
, No. 5, 2002.

2-Alavi, M., and Leinder, D.,
"Knowledge Management and
Knowledge Management Systems
: Conceptual and Foundations
Reseatrch Issues" , Miso Review ,
Vol. 25, No. 1, 2001.

3-Andrew Goh, Enhancing
Organizational Performance

- 19- Malhotra. Y, Measuring Knowledge Assets of a Nation Knowledge Systems for Development, Knowledge Management Measurement. State Research, 2004..
- 20- Martin. B. Knowledge Based Organizations: Emerging Trends in Local Government in Australia., Journal of Knowledge Management Practice. October. 2000.
- 21- Martins , K., et al., "Knowledge Management : Concepts and Best practices" , Journal of Information and Knowledge Management, Vol 2, No. 4, 2003.
- 22 -Martinez, Maria, A Critical Review of Knowledge Management as a Management tool, Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 4 No.3, 2000.
- 23- Mcvily. S. K., Das. S. & McCabe. K. Avoiding Competence Substitution Through Knowledge Sharing, Academy of Management Review, Vol. 25, No. 2, 2000.
- 24-Mguel. B. N., Fenio. A, Barry. E a Richard. W, Manager Perceptions of The Value of Knowledge Management in Small and Medium Sized Knowledge. Intensive Enterprise (SME), Journal of Knowledge Management Practice, Vol.5, December, 2005.
- 25- Mukherjee. A.S., Lapre. M.A., & Wassenhove. L. N., Knowledge Driven Quality Improvement, Management Science, Vol. 44, N. 11, Part 2 of 2, November 1998.
- 26- O'leary. D. E., Knowledge Enterprises, kingston: 2001.
- 12- Gupta , A ., and Me danial, J., "Creating Competitive Advantage by Effectively. Managing knowledge : A Framework for Knowledge Management" , Journal of knowledge Management Practice, October: 2003.
- 13- Hariharam , A., "Knowledge Management : Astrategic Tool" Journal of Knowledge Management Practice, December :2002.
- 14 - Kwang, L., et al., "Managing for Quality Through Knowledge Management", Total Quality Management Journal, vol. 15, No.6, 2001.
- 15-. Lapre A, M and Wassenhove. N.L., Creating and Transferring Knowledge for Productivity Improvement in Factories, Management Science, Vol. 47 No. 10, October. 2001.
- 16-Longor. A., Success Factors For Development Of Knowledge Management in e-Learning in Gulf Region Institutions., Journal of Knowledge Management Practice, June. 2002.
- 17- Loren, W., & Kathy, N., & Zane, B., The Role of Training and Development in Using Knowledge Net Works to Build Intellectual Capital, Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 5 March 2005.
- 18 -Magnusson. J., To Facilitate or Intervene A Study of Knowledge Management Practice in SME Networks., Journal of Knowledge Management Practice, February. 2003.

32 - Spencer. J. W., Knowledge Flows in Global Innovation Systems: Do U.S Firms Share More Scientific Knowledge Than Their Japanese Rivals? , Journal of International Business Studies, Vol. 31, No. 3, 2000.

33-Tracy A. Harely, and Carlyon w, Inolwedge Management and The Non Profit Industry, Journal of Knowledge Management Practice, Vol., 5-January 2005.

34-Tsai. W., Knowledg Transfer. Intra Organization Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance, Academy of Management Journal, Vol. 44, No. 5,2001.

35- Zimmerman, K., Can you Measure Return on knowledge, World Magazine ; vol. 12, No. 4, 2003.

(C) Dissertation:

1- Rebiere , V. M., "Assessing Knowledge Management Initiative Successes As a Function of Organizational Culture" Un Published Doctoral Dissertation , Faculty of Engineering and Applied Science , George Washington University ,(2001).

Acquisition From Multiple Experts: An Empirical Study, Management Science, Vol. 44, No. 8, August 1998.

27-Peyman. Et al.,Exploring Failure. Factory of Implementing, Knowledge Management Systems in Organization, Vol.5 May 2005.

28- Roxanne,Z., and pamel,j.,Communication,Turst and Performance:The Influence of Trust on Performance in AES Cross-Functional Geographically distributed work, Journal of Applied Psuchology, Vol.98,2003,p.2 .

29-Rulke. D.L., & Joseph. G. Distribution of Knowledge, Group Network Structure, and Group Performance, Management Science, Vol. 46, No. 5, May 2000.

30-Sachin et al., Knowledge Sharing Practices in Knowledge Management: A Case Study in Indian Software Subsidiary. Journal of Knowledge Management Practice, December 2005.

31- Schulz. M., The Uncertain Relevance of Newness: Organizational Learning and Knowledge Flows, Academy of Management Journal, Vol. 44, No. 4. 2001