مجلة تنمية الرافدين

**اسم المقال:** أثر وجود قيادة إدارية تحويلية ونظم معلومات في عملية اكتساب المعرفة في المصارف
**اسم الكاتب:** أ.د. حسن علي مشرقي، أ.د. ياسر عبد الله الموسى، عبد الكريم محمود الحمود
**رابط ثابت:** https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3472
**تاريخ الاسترداد:** 2026/11/02 21:38 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

# أثر وجود قيادة إدارية تحويلية ونظم معلومات في عملية اكتساب المعرفة في المصارف
## دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في القطاع المصرفي السوري

# Effect of Transformational Leadership and Information Systems Existence in Knowledge Acquisition Process
## An exploration study in Banking Sector in Syria

أ.د. حسن علي مشرقي
أستاذ -إدارة الأعمال

أ.د. ياسر عبد الله الموسى
أستاذ -الإحصاء ونظم المعلومات

عبد الكريم محمود الحمود
باحث - قسم إدارة الأعمال
كلية الاقتصاد -جامعة حلب

**Hassan A. Mashreke(PhD)**
Professor of Business Administration
Department of Business Administration
dr.hasanmashr@hotmail.com

**Yaser A. ALmosa(PhD)**
Professor of Statistics and Information Systems
Department of Business Administration
ymoussa@scs.net.org

**Abdulkarim M. ALhamoud**
Postgraduate Student
Department of Business Administration
University of Aleppo
kareemmas_81@hotmail.com

تأريخ استلام البحث ٢٠١٠/١٢/٢١
تأريخ قبول النشر ٢٠١١/٨/١٤

# أثر وجود قيادة إدارية تحويلية ونظم معلومات في عملية اكتساب المعرفة في المصارف
## دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في القطاع المصرفي السوري

إعـــداد

الاستاذ الدكتور حسن علي مشرقي  الاستاذ الدكتور ياسر عبد الله الموسى

عبد الكريم محمود الحمود

# Effect of Transformational Leadership and Information Systems Existence in Knowledge Acquisition Process
## An exploration study in Banking Sector in Syria

**Set by**

**Prof. Hassan A. Mashreke (PhD)**  **Prof.Yeser A. Mosa (PhD)**

**Abdul karim M. Al-Humoud**

## Abstract

Acquisition knowledge is the important process of knowledge management, because it enables banks to access the knowledge and document it and make it available for all. So, when banks continue in acquisition knowledge, they make it convoyed to the recent evolutions in its work environment, as a result, banks get continuous competitive advantage. So, this search deals with the effect of transformational leadership and Information Systems existence in knowledge acquisition process which happening in the banks, where can defining both transformational leadership and information systems as independent variables, which have role in motivate the individuals in the banks to continue in knowledge acquisition. This search studies the following independent factors; transformational leadership and information systems. The dependent variable is knowledge acquisition process in the banks. To achieve research goals, researchers have done exploration study on opinions of sample from employees at the general managements of Syrian Governmental Banks in Damascus capital. To this end, questionnaire was designed and distributed to (130) employees at these managements. They have been selected by random sample from research society. They are consisted of general managers, their assistants and the central managers and departments' bosses. The descriptive statistics and (T - Student) coefficient were conducted to test hypotheses and regression analysis of a package of statistical programs (SPSS.ver15). The research found effect relationship between both transformational leadership and information systems and knowledge acquisition in banks.

**Keywords**: knowledge acquisition process, leadership, information systems, transformational leadership.

# أثر وجود قيادة إدارية تحويلية ونظم معلومات في عملية اكتساب المعرفة في المصارف
## دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في القطاع المصرفي السوري

إعـداد

الاستاذ الدكتور حسن علي مشرقي  الاستاذ الدكتور ياسر عبد الله الموسى

عبد الكريم محمود الحمود

**المستخلص**

تعدّ عملية اكتساب المعرفة من أهم عمليات إدارة المعرفة، لأنها تمكن المصارف من التوصل إلى المعرفة وتوثيقها، وجعلها متاحة للجميع، فاستمرار المصارف في اكتساب المعرفة يجعلها مواكبة لأحدث التطورات في بيئة عملها، مما يمنحها ميزة تنافسية مستمرة، ويعالج البحث الحالي أثر وجود كل من القيادة الإدارية التحويلية ونظم المعلومات بشكل عام في عملية اكتساب المعرفة في المصارف، إذ يمكن إبراز كل من القيادة الإدارية التحويلية ونظم المعلومات على أنهما متغيران مستقلان لهما تأثير في دفع العنصر البشري في المصارف من أجل الاستمرار في اكتساب المعرفة. أما المتغير التابع فهو حدوث عملية اكتساب المعرفة في المصارف، ومن أجل تحقيق أهداف البحث قام الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الإدارات العامة للمصارف الحكومية السورية ومقرها العاصمة دمشق، حيث تم تصميم وتوزيع استبيان على (١٣٠) موظفاً في هذه الإدارات، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية من مجتمع البحث المؤلف من المديرين العامين ومعاونيهم والمديرين المركزيين ورؤساء الدوائر والشعب، وباستخدام الإحصاءات الوصفية ومعامل (T-Student) لاختبار الفرضيات وتحليل الإنحدار من حزمة البرامج الإحصائية (SPSS.ver15)، توصل البحث إلى وجود تأثير للقيادة الإدارية التحويلية ونظم المعلومات وعملية اكتساب المعرفة في المصارف.

**الكلمات المفتاحيّة:** اكتساب المعرفة، القيادة الإدارية، نظم المعلومات، القيادة التحويلية.

إعداد: أ. د.حسن علي مشرقي
أ.د.ياسر عبدالله الموسى
عبدالكريم محمود الحمود

## المقدمة

أصبحت المعرفة وإدارة عملياتها ضرورة ملحة تفرضها طبيعة المنافسة القائمة بين المصارف، كما إن توافر البيانات والمعلومات بشكل كبير بسبب التطورات التقنية المتلاحقة فرض على المصارف ضرورة الإستفادة منها في توليد معرفة جديدة واكتسابها، ويمكن أن يكون لوجود قيادات إدارية تحويلية في المصارف أثر في الإستجابة لما يجري من تغيرات في البيئة المحيطة، وذلك من خلال دعم العنصر البشري وتشجيعه على متابعة التطورات الجارية في البيئة المحيطة والعمل على التكيف معها ، من خلال الاستمرار في اكتساب المعرفة. إن نظم المعلومات على اختلاف أنواعها يمكن أن تسهم أيضاً فيما سبق، كما يمكنها أن تقوم بتسهيل مهمة الوصول إلى البيانات والمعلومات ودعم عملية اكتساب المعرفة.

يتمحور البحث الحالي حول دراسة نقطتين أساسيتين، الأولى هي: أثر القيادات الإدارية التحويلية للمصارف في عملية اكتساب المعرفة، ومدى قدرتها على الدفع باستمرار نحو هذا الاتجاه، أما النقطة الثانية فتتعلق بنظم المعلومات وأثرها في العملية السابقة، وقد تم دراسة أثر المحورين السابقين في عملية اكتساب المعرفة من خلال دراسة استطلاعية على عينة من موظفي الإدارات العامة للمصارف الحكومية السورية في العاصمة دمشق.

## أهمية البحث

تنبع أهمية البحث من محاولته مناقشة أثر وجود قيادة إدارية تحويلية ونظم معلومات في المصارف عينة البحث في حدوث عملية اكتساب المعرفة، فالمتغيرات المستقلة المدروسة في هذا البحث (وجود قيادة إدارية تحويلية ونظم معلومات)، يمكن أن يكون لها تأثير في حفز الأفراد، وذلك في مختلف المستويات الإدارية نحو الإستمرار في التعلم والذي يعدّ في جوهره عملية اكتساب معرفة، والبحث عن المعارف الجديدة التي تخص مجالات عمله من أجل اكتسابها واستخدامها من أجل تعزيز تنافسية المصارف، عن طريق التأثير في العوامل البيئية المحيطة، كما إن البحث يمكن أن يعدّ مساهمة أكاديمية في مجال إدارة المعرفة وعملياتها وأهمها اكتساب المعرفة والعوامل المؤثرة فيها.

## أهداف البحث

يمكن تحديد أهداف البحث بالنقاط الآتية:

§ التعريف بإدارة المعرفة مع التركيز على عملية اكتساب المعرفة في المصارف.
§ دراسة أثر وجود القيادات الإدارية التحويلية المصرفية للمصارف السورية في عملية اكتساب المعرفة.
§ دراسة أثر وجود نظم المعلومات في عملية اكتساب المعرفة في المصارف السورية الحكومية.

## مشكلة البحث

يشهد الاقتصاد السوري في الوقت الراهن تغيرات اقتصادية ومالية وتكنولوجيا تفرض على المصارف أنماطاً جديدة ومختلفة من المنافسة، التي تتطلب ضرورة الإستمرار في اكتساب ما هو جديد من معارف، مما يدفع القطاع المصرفي السوري نحو الاستمرار في تطوير طرائق التعامل مع التغيرات البيئية المحيطة به. لذا تتمحور مشكلة البحث حول التساؤلات الآتية :

١. هل لوجود قيادات إدارية تحويلية تاثير في عملية اكتساب المعرفة في المصارف؟
٢. هل لنظم المعلومات تاثير في عملية اكتساب المعرفة في المصارف؟

## فرضيات البحث

يسعى البحث إلى اختبار الفروض الآتية:

١. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) لوجود قيادات إدارية تحويلية في حدوث عملية اكتساب المعرفة في المصارف.
٢. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) لوجود نظم معلومات في حدوث عملية اكتساب المعرفة في المصارف.

## مجتمع البحث وعينة الدراسة

يتكون مجتمع البحث من أفراد الإدارات العامة لستة مصارف حكومية في سورية ومقرها العاصمة دمشق هي (المصرف التجاري، المصرف العقاري، المصرف الصناعي، المصرف الزراعي التعاوني، صندوق توفير البريد، مصرف التسليف الشعبي)، وقد تم اختيار هذه المصارف نظراً لكونها تشكل دعامة القطاع المصرفي في سورية، وكذلك نظراً لما بدأت تشهده هذه المصارف من منافسة بعد دخول القطاع المصرفي الخاص إلى السوق المصرفية السورية، وقد بلغ عدد أفراد مجتمع البحث (١٩٦) فرداً ، وقد نتج هذا العدد من خلال الإستعانة بالهياكل التنظيمية للإدارات العامة للمصارف المكونة لمجتمع البحث، كما تمت الإستعانة بعدد من المديرين المركزيين في الإدارات العامة من أجل التوصل إلى العدد السابق.

## عينة البحث

تم اختيار عينة البحث لتشمل المديرين العامين ومعاونيهم والمديرين المركزيين ومعاونيهم ورؤساء الأقسام، والدوائر في مجموعة من الإدارات العامة للمصارف الحكومية السورية، والجدول ١ يوضح توزيع مفردات مجتمع البحث.

**الجدول رقم (١): توزيع مفردات مجتمع البحث**

| اسم المصرف | عدد المفردات | الاستمارات الموزعة |
|---|---|---|
| المصرف الزراعي التعاوني | ٥٠ | ٣٣ |
| المصرف التجاري السوري | ٤٤ | ٣٠ |
| المصرف الصناعي | ٣٢ | ٢٤ |
| مصرف التسليف الشعبي | ٢٧ | ١٥ |
| المصرف العقاري | ٢٤ | ١٨ |
| صندوق توفير البريد | ١٩ | ١٠ |
| المجموع | ١٩٦ | ١٣٠ |

**المصدر:** الأنظمة الداخلية للمصارف الحكومية السورية مجتمع البحث.

تم تحديد حجم العينة المطلوبة لهذا البحث باستخدام مدخل رابطة التربية الأمريكية على وفق المعادلة الآتية:

$$n=[ X^2.N.P(1-P)]\div[D^2(N-1)+X^2.P(1-P)]$$

حيث إن: (n) حجم العينة، (N) حجم المجتمع، (P) نسبة المجتمع واقترح كيرجيسي ومورجان أن تساوي (٠,٥)، (D) درجة الدقة المطلوبة ، واقترح كيرجيسي ومورجان أن تساوي (٠,٠٥)، ($X^2$) اختبار مربع كاي عند درجة حرية واحدة ومستوى الثقة (٠,٠٥)، إن حجم العينة على وفق المعادلة السابقة (١٣٠) فرداً كما هو موضح في الجدول رقم (٢).

إعداد: أ. د.حسن علي مشرقي
أ.د.ياسر عبدالله الموسى
عبدالكريم محمود الحمود

**الجدول رقم (٢): حجم العينة عند مستوى ثقة٠,٠٥**

| حجم المجتمع | نسبة المجتمع | مستوى الثقة | مربع كاي | حجم العينة |
|---|---|---|---|---|
| ١٩٦ | ٠,٥ | ٠,٠٥ | ٣,٨٤١ | ١٣٠ |

## أسلوب جمع البيانات

تم جمع البيانات الأساسية بواسطة استبانه خاصة صممت لهذا الغرض على وفق مقياس ليكرت الخماسي ذي الإجابات المتدرجة (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة)، وقد تم الاعتماد في صياغة أسئلة الاستبانة على ما تم الإطلاع عليه من أدبيات نظرية تخص محاور البحث (القيادة الإدارية التحويلية، نظم المعلومات، اكتساب المعرفة) من دون التقيد بمقاييس دراسة بعينها، وقد تم تحكيم الإستبانة من قبل عدد من أعضاء الهيئة التدريسية في قسمي إدارة الأعمال والإحصاء ونظم المعلومات في كلية الاقتصاد جامعة حلب، وقد تم إيراد أسمائهم في الملحق رقم (١) المرفق في البحث. وقد قسمت الإستبانة على وفق المحاور الآتية:

١. المحور الأول: تضمن الأسئلة المتعلقة بالبيانات العامة لأفراد العينة (المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة ).
٢. المحور الثاني: تألف هذا المحور من (١٤) عبارة تتعلق بوجود القيادة الإدارية التحويلية في المصارف عينة البحث وأثرها في عملية اكتساب المعرفة، وقد بلغ معامل الاتساق الداخلي (Cronbach's Alpha) بين عبارات هذا المحور (0.743)، وهي أكبر من (٠,٧٠) مما يدل على أن أداة البحث تتسم بالإتساق الداخلي بين عباراتها فيما يتعلق بهذا المحور.
٣. المحور الثالث: تألف هذا المحور(١١) عبارة تتعلق بوجود نظم المعلومات وأثرها في عملية اكتساب المعرفة، وقد بلغ معامل الإتساق الداخلي (Cronbach's Alpha) بين عبارات هذا المحور (0.713)، وهي أكبر من (٠,٧٠) مما يدل على أن أداة البحث تتسم بالإتساق الداخلي بين عباراتها فيما يتعلق بهذا المحور.

كما إن قيمة المعامل الكلي للإستبانة قد بلغت (0.734) وهذه قيمة جيدة نسبياً، وتدل على درجة ثبات جيدة تتمتع بها الإستبانة وهي صالحة لقياس ما أُعدت من أجله.

وزعت الاستبانات الـ (١٣٠) بشكل يدوي على أفراد عينة البحث، وتمت استعادتها بعد عشرة أيام من تاريخ التوزيع، وقد تم استبعاد (٣) استبانات لنقص في بعض الإجابات، وبالتالي اقتصر التحليل الإحصائي على (١٢٧) إستبانة.

## أسلوب تحليل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم الإعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية بما يتلاءم مع طبيعة الدراسة وأهدافها، وتم الحصول على النتائج باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss version15)، وتمثلت الأساليب الإحصائية المستخدمة بما يأتي:

١. الإحصاء الوصفي(المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري) لمناقشة عبارات محاور الدراسة، ومعرفة اتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بكل سؤال.
٢. اختبار (T ستيودنت): وذلك بهدف اختبار الفرضيات والحكم النهائي عليها إما بالقبول أو الرفض.

إعداد: أ. د.حسن علي مشرقي
أ.د.ياسر عبدالله الموسى
عبدالكريم محمود الحمود

٣. تحليل الإنحدار ومعامل الإرتباط لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة (القيادة الإدارية التحويلية، نظم المعلومات) في المتغير التابع (عملية اكتساب المعرفة)، واتجاه العلاقة وقوتها بينهما.

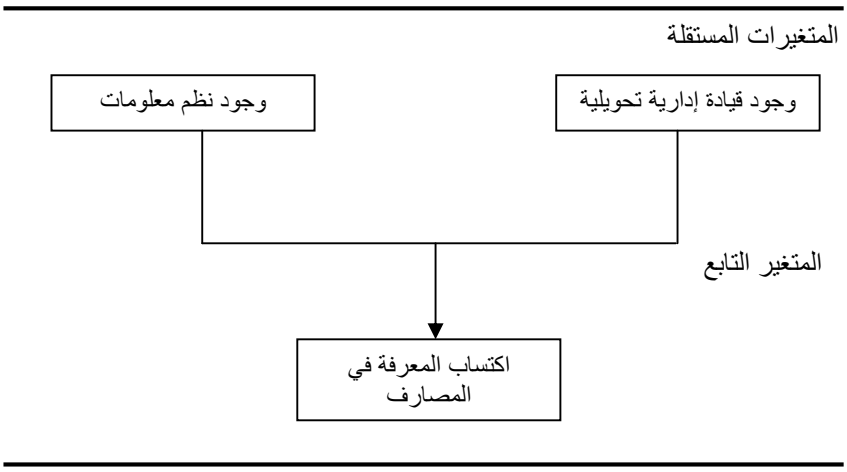
## منهجية البحث

لتحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته اعتمد الباحثان المنهجية الآتية:

الجانب النظري: يعتمد البحث على المنهج الوصفي، وذلك بالإستفادة مما كتب في الأدبيات العربية والأجنبية والمقالات والدوريات العلمية المحكمة والتقارير والأبحاث السابقة ومواقع الإنترنت المتخصصة، من أجل معرفة دور القيادة الإدارية التحويلية ونظم المعلومات في حدوث عملية اكتساب المعرفة في المصارف.

الجانب التحليلي: قام الباحثون بدراسة ميدانية من أجل توضيح أثر وجود القيادة الإدارية التحويلية ونظم المعلومات في حدوث عملية اكتساب المعرفة في المصارف عينة البحث، وذلك من خلال القيام بتوزيع استبانة البحث على أفراد العينة، ثم تحليل الإجابات الواردة باستخدام الأساليب والبرامج الإحصائية.

## نموذج البحث




## الدراسات السابقة

تم الرجوع إلى الدراسات السابقة العربية والأجنبية الآتية:

- **(دراسة الجاموس، ٢٠٠٩):** "أثر إدارة المعرفة في كفاءة العمليات الإنتاجية في المنظمات الصناعية"، هدفت هذا الرسالة إلى دراسة أثر إدارة المعرفة في كفاءة عمليات الإنتاج، وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية:

١. ما واقع إدارة المعرفة في المؤسسة العامة للصناعات الغذائية؟
٢. ما مستوى كفاءة عمليات الإنتاج في المؤسسة العامة للصناعات الغذائية؟
٣. ما أثر إدارة المعرفة في كفاءة عمليات الإنتاج في المؤسسة العامة للصناعات الغذائية؟

أظهرت نتائج بيانات الدراسة وجود خمسة أبعاد لإدارة المعرفة وبُعدين لكفاءة عمليات الإنتاج، وإنّ أكثر أبعاد إدارة المعرفة إدراكاً من قبل العاملين بالمنظمات الصناعية هو بُعد خزن وحماية المعرفة، يلي ذلك بُعد اكتساب المعرفة، ثم بُعد اقتسام وتوزيع المعرفة، ثم بُعد تشخيص المعرفة، وأخيراً بُعد تطبيق المعرفة، وإنّ أكثر أبعاد كفاءة

إعداد: أ. د.حسن علي مشرقي
أ.د.ياسر عبدالله الموسى
عبدالكريم محمود الحمود

عمليات الإنتاج تواجداً لدى العاملين بالمنظمات الصناعية هو بُعد مرونة وسرعة العمليات، ثم بُعد أساليب العمل الفعّالة، كما توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المعرفة، وبين بُعدي كفاءة عمليات الإنتاج.

- **(دراسة المراد، ٢٠٠٥):** " تأثير سلوك القيادة التحويلية على اتجاهات العاملين نحو التغيير " دراسة تطبيقية على مؤسسة الطيران العربية السورية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر السلوك القيادي التحويلي في مؤسسة الطيران العربية السورية، والتعرف على مدى تأثير السلوك القيادي التحويلي بأبعاده المختلفة (التأثير الكارزمي، الدفع والإلهام، التشجيع الإبداعي، الاهتمام بالمشاعر الفردية)على اتجاهات العاملين نحو التغيير ضمن مؤسسة الطيران العربية السورية، ومعرفة هذا التأثير أيضاً من خلال الخصائص الديموغرافية والوظيفية، والتعرف على مدى الإختلاف في تأثير سلوك القيادة التحويلية على اتجاهات العاملين نحو التغيير باختلاف نوع النشاط (إداري، فني، تسويقي)في مؤسسة الطّيران العربية السّورية. وقد توصل الباحث إلى أن مستوى سلوك القيادة التحويلية يختلف اختلافاً جوهرياً بالنسبة للمستوى التعليمي فقط. بينما لا يختلف اختلافاً جوهرياً بالنسبة لكل من: النوع، العمر، المستوى الإداري، الخبرة، قطاعات الأنشطة. كما إن اتجاهات العاملين نحو التغيير تختلف اختلافاً جوهرياً بالنسبة لكل من: المستوى التعليمي، المستوى الإداري، وقطاعات الأنشطة. بينما لا تختلف اختلافاً جوهرياً بالنسبة لكل من: النوع، العمر، الخبرة.
- **(دراسة الدوري وآخرون، ٢٠٠٤):** "إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي"، هدفت الدراسة إلى القيام ببلورة إطار فكري حول مفاهيم وأنواع ومداخل ونظريات (المعرفة، و إدارة المعرفة، والإبداع التنظيمي)، وتوظيف المتاح من التراكم المعرفي عن المتغيرين الرئيسين للدراسة (إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي) في بلورة أبعاد المنهجية التي ترمي إلى تحقيق أهداف الدراسة عموماً، وهدفها الرئيس والمجسد في تشخيص العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع في المنظمات بشكل خاص، مع تصميم نظام توظيف تضع فيه المنظمات خزينها المعرفي للإرتقاء بمستويات الإبداع التنظيمي، وتحريك القدرات المنظمية والإدارية والإستراتيجية لرسم خارطة معرفية تحث الإدارة على استنهاض طاقاتها لزيادة مستوى الإبداع، ثم تحقيق النجاح الإستراتيجي.

ومن بين ما أوصت به الدراسة تدعيم القدرات المعرفية والإبداعية للمنظمة، والتزام المدراء بتوظيف إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي في صياغة وتنفيذ وتقويم إستراتيجية المنظمة، بغية خلق منظمات معرفية مبدعة.

- **(دراسة الطجم، ١٩٩٩):** "دور البحث العملي كإستراتيجية للتطوير التنظيمي في عملية حل المشاكل والتعلم وتنمية القيادات الإدارية"، هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على الآلية المتاحة للمنظمات والتي يمكن أن تساعدها في عملية التأقلم مع المحيط المتغير، والتعريف بالبحث العملي كإستراتيجية للتطوير والتغيير، كما هدفت إلى تحديد الخطوات والوسائل التي يمكن أن يقدمها البحث العملي كمنهج للمعرفة في مساعدة الأفراد والمجموعات على حل مشكلاتهم وتحقيق النمو والتعلّم، وفي النهاية توصل الباحث إلى أن البحث العملي هو إستراتيجية فعالة للتطوير التنظيمي، وأن البحث العملي يحقق عدداً من المزايا والفوائد منها: مواجهة وحل المشاكل والتعلم المستمر وتطوير الكوادر القيادية وتطوير وظيفة البحث العلمي.

إعداد: أ. د. حسن علي مشرقي
أ.د.ياسر عبدالله الموسى
عبدالكريم محمود الحمود

يرى الباحثان أن الدراسات السابقة قد قامت بمعالجة نقاط مهمة تتعلق ببعض المتغيرات التي يعالجها هذا البحث كالقيادة الإدارية التحويلية، وإدارة المعرفة بشكل عام، من دون التطرق إلى الدخول في تفاصيل عمليات إدارة المعرفة، باستثناء دراسة الطجم التي تناولت موضوع التعلم وتنمية القيادات الإدارية، فهي بذلك تكون قريبة من دراستنا الحالية، لأن التعلم يمكن عَدُّه عملية اكتساب معرفة، إلا أن الدراسة الحالية أخذت الموضوع من وجهة نظر معاكسة لدراسة الطجم، وهي أثر القيادات الإدارية التحويلية في حدوث ما يمكن تسميته عملية التعلم واكتساب المعرفة، فضلاً عن أن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة في تناولها لأثر وجود نظم المعلومات في عملية اكتساب المعرفة.

## أدبيات البحث

يتناول البحث في إطاره النظري موضوع عملية اكتساب المعرفة كإحدى عمليات إدارة المعرفة، وذلك من خلال البدء بتعريف إدارة المعرفة، ومن ثم التطرق إلى أهم عملياتها وهي عملية الاكتساب. ومن ثم قام الباحثان بإسقاط ذلك على المصارف من خلال دراسة أثر كل من القيادة الإدارية التحويلية ونظم المعلومات في حدوث هذه العملية.

## مفهوم إدارة المعرفة

تناولت مفهوم إدارة المعرفة الكثير من الأدبيات الإدارية، فعلى سبيل المثال يرى (Bergeron, 2003, 39) أن إدارة المعرفة على أنها إستراتيجية تحقيق أمثلية عمل المنظمة، حيث يتم اختيار وترشيح أو تنقية وتخزين وتجميع ونشر المعلومات الضرورية لعمل المنظمة عن طريق تحسين أداء الموظف وتنافسية المنظمة. ويذهب (عبود نجم، ٢٠٠٥، ٩٧) إلى القول إن إدارة المعرفة هي: العملية المنهجية المنظمة للإستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها. وهذا التعريف يمثل إلى حد كبير المفهوم الذي ذهب إليه Nonaka فيما أسماه بحلزونية المعرفة عام ١٩٩١ وأنموذج العمليات الأربع: التنشئة، التخريج، الترابط، والتذويت. إلا أن الإتجاه الأكثر شيوعاً بحسب رأي (أبو خضير، ٢٠٠٩، ٧) هو ما يصف المعرفة بأنها عبارة عن: معلومات معالجة مفهومة، يمكن الإستفادة منها في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات والتعامل مع المواقف المختلفة والإستجابة لمتطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة.

نلاحظ أن المفاهيم السابقة تدور حول نقاط مشتركة تشكل في جوهرها المعرفة وإدارتها، فأغلبها ذهب إلى طرح عدد من المراحل التي تشكل دورة حياة إدارة المعرفة وهي (Bergeron, 2003, 67):

١- خلق واكتساب المعرفة. ٢- تعديل المعرفة. ٣- الإستخدام الفوري. ٤- الأرشفة. ٥- النقل. ٦- الترجمة/ إعادة التصميم. ٧- وصول المستخدم. ٨- التخلص أو الطرح.

تسمى المراحل السابقة أيضاً بعمليات إدارة المعرفة، ولكن ما يهمنا في هذا البحث هو العملية الأولى، وهي خلق واكتساب المعرفة . إذ يرى (الرزو، ٢٠٠٧، ٢٤١) أن عملية اكتساب المعرفة تتضمن سلسلة من الآليات المعرفية التي تسعى إلى استنباط المفاهيم وتحليلها، وصياغتها من البيانات التي نكتسبها من حصيلة الممارسات الميدانية للخبير على أرض الواقع. يركز (Tiwana, 1999, 63) على ضرورة عدم الخلط بين اكتساب المعرفة واكتساب المعلومات، فاكتساب المعرفة هو عملية تطوير وتنمية وخلق البصائر والمهارات والعلاقات، فعلى سبيل المثال، عندما يرى سمسار البورصة خط الاتجاه على شاشة الحاسوب يمكنه أن يخبرنا إلى أين يتجه السوق، وهذا مثال عن الحدس أو المعرفة المكتسبة، هذا النوع من المعرفة تحيط به مكونات تكنولوجيا المعلومات وهذه العملية بحاجة

إعداد: أ. د.حسن علي مشرقي
أ.د.ياسر عبدالله الموسى
عبدالكريم محمود الحمود

إلى التركيز، إن أدوات جمع البيانات، قواعد البيانات الذكية، الماسحات الضوئية....الخ، هي أمثلة لمكونات تقنية المعلومات التي تدعم اكتساب المعرفة. يرى (Baets, 2005, 236) أن عملية اكتساب المعرفة تشير إلى عملية تجميع وهيكلة معرفة المجال بشكل منظم، وتحويلها إلى صيغة حاسوبية. إن اكتساب المعرفة يعدّ ومنذ مدة طويلة عملية محورية مرتبطة بتطوير النظم الخبيرة، وفي الآونة الأخيرة يتم التأكيد على أهمية اكتساب المعرفة لتطوير أنظمة المعرفة أيضاً. يعد اكتساب المعرفة عموماً كعنق زجاجة في تطوير نظام المعرفة، ويشير التعبير السابق إلى المشكلة الرئيسة في تطوير أنظمة المعرفة وهي اكتساب معرفة، تخصصية في شكل صالح للاستعمال.

نخلص مما سبق إلى أن عملية اكتساب المعرفة داخل المنظمات (المصارف) تستهدف الحصول على المعلومات بشكل مستمر، ويمكن أن يتم ذلك من خلال الدعم الذي توفره القيادة الإدارية التحويلية ونظم المعلومات. إن هذا البحث يحاول دراسة موضوع اكتساب المعرفة داخل المنظمات من خلال التركيز على دور كل من نظم المعلومات والقيادة الإدارية التحويلية في المصارف وعلى النحو الاتي:

**أولاً- القيادة الإدارية التحويلية:** تعرف القيادة من قبل موسوعة ويكبيديا (WWW.WIKIBEDIA.COM) على أنها القدرة على التأثير وتحفيز الأفراد للقيام بأمر ما يُوصِل لتحقيق الأهداف. إن الظروف التي تعيشها المنظمات ومنها المصارف والمنافسة القوية التي بدأت تتعرض لها نتيجة انفتاح الأسواق، يحتم عليها البحث عن قيادات إدارية تتمتع بخصائص معينة تتلاءم مع البيئة التنافسية الحالية، كما أن استمرار التوجه بهذه المصارف نحو عصر المعرفة والمعلومات يفرض ضرورة البحث عن قادة يمكنهم أن يؤدوا دور المعلم في المصرف وليس فقط الأدوار التقليدية التي تعودوا على أدائها. فالقيادة المطلوبة في عصر المعرفة هي قيادة تحويلية يعرفها (العازمي، ٢٠٠٦، ١١)على أنها مدى سعي القائد إلى الإرتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل. تعتمد القيادة التحويلية على تركيز القادة على القيم والإعتقادات وحاجات المرؤوسين.

إن القادة التحويليين المؤثرين يشتركون بالميزات الآتية (Luthans, 2005,562):

- يُعرِفون أنفسهم كوكلاء تغيير.
- إنهم شجعان.
- يؤمنون بالأفراد الآخرين.
- منقادين بالقيم.
- متعلمون طوال الحياة.
- لديهم القدرة على التعامل مع التعقيد، الغموض، عدم التأكد.
- حالمون.

إن تمتع قادة المصارف بالمزايا السابقة يؤهلهم لقيادة هذه المصارف كي تكون قادرة على الإستمرار في اكتساب المعرفة، لأن القادة التحويليين يسعون إلى زيادة وعي مرؤوسيهم باحتياجاتهم، وتحويل هذا الوعي بالاحتياجات إلى آمال وتوقعات، مما يولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم، وسيدرك الأفراد أن هذا الإشباع لن يتحقق إلا من خلال زيادة قدرة مصرفهم على المنافسة وكسب حصة سوقية أكبر. يتفق (Gottleib, 2006, 2) مع ما سبق إذ يرى أن إدارة بيئات التعلم واكتساب المعرفة ربما تتطلب مجموعة من مهارات القيادة مختلفة عن تلك المهارات التقليدية المرتبطة بالإدارة، ففي الإدارة التقليدية يطبق

إعداد: أ. د.حسن علي مشرقي
أ.د.ياسر عبدالله الموسى
عبدالكريم محمود الحمود

القادة السبب الموضوعي وتأثير التفكير. إن الأنموذج الجديد من القيادة يستند إلى التفكير النُظمي، وطلب التحول من الأغراض إلى العلاقات، ومن الكمية إلى الجودة. إن وجود قائد قادر على مجابهة التحديات والتهديدات المعاصرة، يتطلب عدم حصر مهامه في مجرد التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، بل يجب أن تتسع وتتكامل مع بعضها البعض ليضمها إطار عريض يشمل ما يأتي (مصطفى، ٢٠٠١، ٤٢٠ بتصرف):

١. رؤية مستقبلية للصورة الشاملة للمصرف وبيئته، رؤية تستشرف أبعاداً مثل:
   أ. كيف سيكون وضع المصرف في السنوات الخمس القادمة تسويقياً وفنياً ومالياً، ومن حيث الموارد البشرية كيفاً وكماً.
   ب. مزيج المنتجات الذي سيقدمه المصرف للسوق.
   ت. ترتيب المصرف بين منافسيه.
   ث. الزبائن المستهدفون.
   ج. مجالات التميز المستهدفة.
   ح. الإنجازات المستهدفة.
٢. تصميم رسالة المصرف تأسيساً على استشراف المتغيرات البيئية، متضمنة مزيجاً من المنتجات والسوق المستهدفة والتزامات المصرف تجاه زبائنه وحملة أسهمه وعامليه.
٣. بناء إدراك مشترك لرسالة المصرف عبر المستويات التنظيمية والقطاعات الأفقية.
٤. زراعة الإبداع قيماً واتجاهات وسلوكيات ضمن ثقافة المصرف وتعزيز هذه السلوكيات بالتمكين والحفز والتعزيز الإيجابي.

إن عملية اكتساب المعرفة في المصارف، تتطلب إعادة التأكيد على ضرورة توفر قيادة إدارية تحويلية وليست قيادة تقليدية، قيادة يمكن أن تمارس تأثيرها في المصارف من خلال الدور الذي يمكن أن تؤديه في حثّ الأفراد نحو الإستمرار في مواكبة التطورات المعرفية في البيئة المحيطة.

**ثانياً- نظم المعلومات:** يعرف نظام المعلومات من قبل (الصباغ، ٢٠٠٠، ١٣) على أنه بيئة تحتوي على عدد من العناصر التي تتفاعل فيما بينها ومع محيطها بهدف جمع البيانات ومعالجتها حاسوبياً وإنتاج وبث المعلومات لمن يحتاجها لصنع القرار. إن وجود نظام معلومات فعال يمكن أن يكون مرتبطاً بحدوث عملية اكتساب المعرفة في المصارف، لأن العمل المصرفي يعتمد بشكل كبير على مثلث عناصر نظام المعلومات (الأفراد، تكنولوجيا المعلومات، المعلومات)، وفي ظل هذا الواقع فإن على المصارف أن تفكر في الإنتاجية ولكن ليس بالشكل التقليدي، لأن الإنتاجية حسب (Wang, 1997, 2) قد تغيرت اليوم في ظل عصر المعرفة، إن الإنتاجية في مجتمع المعرفة ستأتي مع عمال المعرفة Knowledge workers الذين عملوا في منظمات تعتمد على المعلومات، وبالتالي فإن إيجاد طرائق لنشر المعلومات وبناء أنظمة التعلم وتحويل الموظفين إلى عمال معرفة يعدّ ميزة وأولوية بالنسبة للمصارف الساعية لزيادة الإنتاجية، وهذا يتطلب تعلم وتنمية الموظفين بشكل مستمر، فإذا حدث ذلك فإن أداء المصارف سيتحسن، وفي اقتصاد المعلومات يمكن أن تُحدِث التقنيات الحديثة عملية اكتساب المعرفة والتعلم في المصارف بشكل أكثر كفاءة. إن ظهور بيئات العمل وظهور تكنولوجيا المعلومات ونظريات التعلم، أمور تدعو إلى التفكير وإيجاد حلول عمل جديدة، وهذا ما يحثّ أي منظمة عمل على تحويل نفسها من منظمة تدريب إلى منظمة تعلم وهذا التحول يتطلب من أي مصرف أن يخلق

إعداد: أ. د.حسن علي مشرقي
أ.د.ياسر عبدالله الموسى
عبدالكريم محمود الحمود

ويكتسب المعرفة وينقل المعرفة إلى الأفراد وفرق المستويات التنظيمية المختلفة. إذ إن وجود نظام معلومات مصرفي يسهم في عملية تسهيل الحصول على المعلومات التي تساعد في حل المشكلات وصنع القرارات المصرفية، التي من شأنها أن ترتقي بعمل المصرف نحو الأفضل وتقديمه الخدمات المميزة التي تكسبه حصة سوقية أكبر من منافسيه.

إن عملية اكتساب المعرفة هي عملية استنباط وهيكلة وتنظيم المعرفة من عدد من مصادر المعرفة، وعادة من الأشخاص الخبراء ، حيث إن خبرة حل المشكلة يمكن إن تكون مكتسبة ومحولة إلى شكل حاسوبي كما في النظم الخبيرة. إن المعرفة المكتسبة تشكل القاعدة بالنسبة لعملية تفكير النظام الخبير، ومن دون معرفة ممثلة بشكل واضح فإن أي نظام خبير لا يعدو كونه برنامجاً حاسوبيًا، أي هناك ثلاثة أشياء أساسية لمهمة اكتساب المعرفة (Liebowitz, 1999, 24):

- توطين الموارد البشرية الملائمة.
- توظيف التقنيات الصحيحة لاكتساب المعرفة.
- نظرة المنظمة لأداء مهمة اكتساب المعرفة.

## الجانب الميداني

### أولاً - لمحة موجزة عن القطاع المصرفي العام في سورية

يوجد في سورية اليوم إلى جانب المصرف المركزي، ستة مصارف ذات طابع تخصصي ولها إدارات عامة في العاصمة دمشق وفروع في أغلب محافظات القطر. إن تخصصية المصارف الحكومية السورية اعتمدت بالقرار الوزاري رقم ٨١٣ تاريخ ١٩٦٦/١٠/٢٩ الذي أقر تنظيم الجهاز المصرفي على أساس التخصص المصرفي في خدمة القطاعات الإنتاجية والنشاطات المختلفة على النحوالآتي (البساط، ٢٠٠٣، ١٤):

١. المصرف التجاري السوري: التخصص في تمويل النشاط التجاري الداخلي والخارجي.
٢. المصرف الصناعي: تمويل القطاع الصناعي العام والخاص.
٣. مصرف التسليف الشعبي: تمويل عمليات التجارة الداخلية المتوسطة الحجم والنشاط، فضلاً عن تمويل ذوي الدخل المحدود والمهن الحرة والحرف الصغيرة الحجم.
٤. المصرف العقاري: تمويل مشاريع السكن والسياحة للقطاعين العام والخاص إلى جانب القطاع التعاوني السكني.
٥. المصرف الزراعي التعاوني: تمويل القطاع الزراعي والجمعيات الزراعية التعاونية.
٦. صندوق توفير البريد: قبول ودائع التوفير لذوي الدخل المحدود والمؤسسات المتوسطة والصغيرة الحجم.

إعداد: أ. د.حسن علي مشرقي
أ.د.ياسر عبدالله الموسى
عبدالكريم محمود الحمود

**ثانياً- نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات**

تمت المعالجة الإحصائية لعينة البحث على وفق ما سياتي:

**أ- وصف خصائص العينة:**

**الجدول رقم (٣): وصف عينة البحث على وفق الخصائص الديموغرافية**

| المتغير الديموغرافي | | التكرارات | النسب المئوية% |
|---|---|---|---|
| المؤهل العلمي | أقل من إجازة جامعية | ٩ | ٧,١ |
| | إجازة جامعية | ٩٦ | ٧٥,٦ |
| | دبلوم | ١٢ | ٩,٤ |
| | ماجستير | ٦ | ٤,٧ |
| | دكتوراه | ٤ | ٣,١ |
| المستوى الوظيفي | مدير عام | ٢ | ١,٦ |
| | معاون مدير عام | ٧ | ٥,٥ |
| | مدير مركزي | ٤٣ | ٣٣,٩ |
| | معاون مدير مركزي | ٢١ | ١٦,٥ |
| | رئيس قسم | ٢٣ | ١٨,١ |
| | رئيس دائرة | ٣١ | ٢٤,٤ |
| الخبرة | أقل من ١٠سنوات | ٣٤ | ٢٦,٨ |
| | من ١٠-٢٠ سنة | ٤٦ | ٣٦,٢ |
| | أكثر من ٢٠ سنة | ٤٧ | ٣٧,٠ |
| المجموع الكلي لاستبانات أفراد العينة الصالحة للتحليل | | ١٢٧ | ١٠٠ |

يبين الجدول رقم (٣) أن من يحملون إجازة جامعية يحتلون المرتبة الأولى عند تصنيف أفراد العينة على وفق المؤهل العلمي، فنسبة من يحملون إجازة جامعية من أفراد العينة بلغت (٧٥,٦%)، أما نسب من يحملون شهادات عليا (دبلوم- ماجستير- دكتوراه) فكانت على التوالي (٩,٤- ٤,٧ -٣,١%)، أما من يحملون شهادات أقل من إجازة جامعية كالمعاهد والثانوية العامة بمختلف فروعها فبلغت نسبتهم (٧,١%)، تشير الأرقام السابقة إلى تواجد أفراد ذوي مستوى علمي جيد يعلمون في القطاع المصرفي السوري، فأغلبية أفراد عينة البحث يحملون إجازات جامعية وما فوق. يشير الجدول رقم (١) إلى أن نسبة من تقل خبرتهم عن ١٠ سنوات بلغت (٢٦,٨%)، أما الذين تتراوح خبرتهم بين (١٠) سنوات و (٢٠) سنة، فهؤلاء بلغت نسبتهم (٣٦,٢%)، أما نسبة من تتجاوز خبرتهم الـ (٢٠) سنة فقد بلغت (٣٧%) من حجم العينة الكلي، أي إن القطاع المصرفي يتمتع بأفراد ذوي خبرة جيدة في العمل المصرفي ويمكن الإستفادة منهم في إحداث عملية اكتساب المعرفة بشكل أكثر سهولة.

**اختبار الفرضيات**

تم اختبار فرضيات البحث من خلال استخدام أسلوب اختبار (T-Test) وتم افتراض قيمة للمتوسط تساوي (٣) وهي تساوي قيمة الوسيط للمقياس المستخدم ، وهو من خمس درجات. تمت مقارنة قيمة T المحسوبة بقيمة T الجدولية عند درجات حرية N-1 ومعامل ثقة ٩٥% وتم قبول أو رفض الفرض على النحوالآتي:

إعداد: أ. د.حسن علي مشرقي
أ.د.ياسر عبدالله الموسى
عبدالكريم محمود الحمود

- إذا كانت قيمة T المحسوبة > T الجدولية هذا يعني أن الفروق معنوية، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة.
- أما إذا كانت قيمة T المحسوبة < T الجدولية فهذا يعني أن الفروق غير معنوية، وبالتالي يتم قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة.

**اختبار الفرضية الأولى:**

١. **نص الفرضية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) لوجود قيادة إدارية تحويلية في حدوث عملية اكتساب المعرفة في المصارف.

يوضح الجدول رقم (٤) الإحصاءات الوصفية (المتوسطات الحسابية،الانحرافات المعيارية) المتعلقة بعبارات محور القيادة الإدارية التحويلية، وهي (١٤) عبارة تمثل المحور الثاني من الإستبانة، فالقيادة الإدارية التحويلية يمكن أن يكون لها أثر في عملية اكتساب المعرفة المنشودة، وذلك من خلال مساعدة الأفراد وتهيئة البيئة المناسبة للمزيد من التطوير الذاتي والبحث عما هو جديد في ميدان العمل المصرفي.

**الجدول رقم (٤): الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالفرضية الأولى**

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات المتعلقة بالقيادة التحويلية | رقم العبارة |
|---|---|---|---|
| ٠,٩٤ | ٢،٧٨ | تميل القيادة الإدارية لمصرفكم إلى استخدام الأساليب التقليدية في الإدارة. | س١ |
| ٠،٩٣ | ٢،٦٩ | يوجد ضعف في التأثير الذي يمتلكه قادة مصرفكم في الموظفين. | س٢ |
| ٠،٩٤ | ٢,٥٤ | يفتقر مصرفكم إلى وجود قيادة يمكن أن توصف بأنها قيادة تحويلية | س٣ |
| ١،٠٢ | ٢،٩٧ | يفرض الهيكل التنظيمي الحالي لمصرفكم على قادته ممارسة نمط قيادة تقليدية. | س٤ |
| ٠,٩٦ | ٣،٤٧ | يحاول قادة مصرفكم الإستفادة من معلومات الأفراد للوصول إلى القرارات التي تحقق أهداف المصرف. | س٥ |
| ٠,٩٢ | ٣,٤٥ | تسعى قيادة مصرفكم إلى تمكين الأفراد وإعطائهم السلطة الكافية بما يتناسب مع مسؤوليات عملهم. | س٦ |
| **الانحراف المعياري** | **المتوسط الحسابي** | **العبارات المتعلقة باكتساب المعرفة** | |
| ١،٠٠ | ٢،٨٢ | تحد البيروقراطية من قدرة قادة مصرفكم على منح التفويض اللازم للأفراد لحثهم على اكتساب المعرفة. | س٧ |
| ٠,٩٨ | ٣,١٤ | تشجع الثقافة السائدة في مصرفكم على تطوير قادة قادرين على قيادة منظمة تعلم واكتساب معرفة. | س٨ |
| ١،٠٢ | ٣,٢٦ | تسهم الرؤية الواضحة لدى قادة مصرفكم في تعزيز دورهم كمعلمين للأفراد في المصرف. | س٩ |
| ١,١١ | ٣,٣٦ | تنظر قيادة مصرفكم إلى عملية اكتساب المعرفة كأولوية وهدف مستقبلي. | س١٠ |
| ١,١٣ | ٣,٤٥ | يحاول قادة مصرفك اداء دور مميز في تنمية الشعور بأهمية اكتساب المعرفة. | س١١ |
| ١,٠٠ | ٢،٨٩ | تحد المركزية من قدرة قادة مصرفكم على منح التفويض اللازم للأفراد لحثهم على اكتساب المعرفة. | س١٢ |
| ١،٠٧ | ٣,٣٦ | يشجع قادة مصرفكم الأفراد على التبادل والمشاركة بالمعلومات والمعارف الجديدة | س١٣ |
| ٠,٩٥ | ٣،٥١ | تعدّ القيادة الإدارية من المحددات التي تؤثر في حدوث عملية التعلم واكتساب المعرفة في مصرفكم. | س١٤ |

نلاحظ من الجدول رقم (٤) أن أقل قيمة للمتوسط الحسابي فيما يتعلق بعبارات الفرضية الأولى، كانت عند العبارة رقم (س٣)، وتشير إلى افتقار المصارف إلى وجود قيادة إدارية يمكن أن توصف بأنها قيادة تحويلية، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥٤)، وهذا المتوسط يدل على رفض أكثر من نصف أفراد العينة لهذه العبارة، إي إن المصارف عينة

إعداد: أ. د.حسن علي مشرقي
أ.د.ياسر عبدالله الموسى
عبدالكريم محمود الحمود

البحث لا تفتقر لوجود قيادة إدارية تحويلية بحسب رأي أفراد العينة، وهذه نقطة إيجابية يمكن أن تسهل عملية اكتساب المعرفة داخل المصارف عينة البحث، لأن القيادة التحويلية تركز على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء الرؤية الواضحة، وهذان أمران مهمان من أجل عملية اكتساب المعرفة. أما العبارة التي بلغ المتوسط الحسابي أعلى قيمة عندها، كانت العبارة رقم (س١٤)والتي تنصّ على أنه (تعدّ القيادة الإدارية من المحددات التي تؤثر في حدوث عملية التعلم واكتساب المعرفة) حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٥١) وهذا دليل على قبول أكثرية أفراد العينة لهذه العبارة، كما أنه دليل على أهمية أثر القيادة الإدارية في إحداث عملية اكتساب المعرفة، فالقيادة الإدارية للمصارف وخصوصاً التي توصف بالتحويلية يمكن أن تؤثر في الأفراد وتحفزهم على الاستمرار في التعلم وتلقي معارف جديدة تسهم في رفع مستوى الأداء والخدمات التي تقدمها المصارف للزبائن. كما يلاحظ من الجدول رقم (٤) أن هناك (٦) عبارات يقل المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة البحث عليها عن المتوسط المفروض وهو(٣)، أي أن أغلبية أفراد عينة البحث رفضوا هذه العبارات، وهي العبارات (س١، س٢، س٣، س٤، س٥، س٧). إن العبارات السابقة تشير جميعها إلى أن القيادات الإدارية في المصارف عينة البحث تتميز بما يأتي:

- لا تميل إلى استخدام الأساليب التقليدية في الإدارة.
- تمتلك تأثيراً قوياً في موظفي المصارف.
- يمكن أن توصف بأنها قيادات تحويلية.
- لا تحد البيروقراطية من قدرتها على منح التفويض اللازم للأفراد لحثهم على اكتساب المعرفة.
- لا تحد المركزية من قدرتها على منح التفويض اللازم للأفراد لحثهم على عملية اكتساب المعرفة.
- لا يفرض الهيكل التنظيمي الحالي عليها ممارسة نمط قيادة تقليدية.

يلاحظ من الجدول رقم (٤) أن جميع عبارات الفرضية الأولى المعبرة عن أثر القيادة الإدارية التحويلية في حدوث عملية اكتساب المعرفة في المصارف، حصلت على متوسط حسابي قريب من المتوسط المعياري المفروض، لذا فقد أجرى الباحثان اختبار (T-Test) لكامل العينة من أجل التأكد من معنوية الفروق بين المتوسط العام للقيم والمتوسط المفروض وهو(٣)، ويوضح الجدول رقم (٥) نتائج هذا الاختبار على مستوى العينة كاملة.

**الجدول رقم (٥): اختبار T-Test لعينة البحث فيما يتعلق بدور القيادة الإدارية**

| المحور | عدد المفردات | متوسط القيم السائدة | الانحراف المعياري | الخطاء المعياري للمتوسط | T المحسوبة | T الجدولية | قيمة P | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| القيادة الإدارية التحويلية | ١٢٧ | ٣,١٢ | ٠,٤٨ | ٠,٠٤٣ | ٢,٩٠٦ | ١,٩٦٠ | ٠,٠٠٠ | معنوية |

يتضح من الجدول السابق أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية، ويتضح أيضاً أن قيمة P تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من(٠,٠٥) وهذا يدل على وجود فروق جوهرية بين المتوسطات، أي يتم رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين وجود القيادة الإدارية التحويلية وبين حدوث عملية اكتساب المعرفة في المصارف. وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لوجود القيادة الإدارية التحويلية في حدوث عملية اكتساب المعرفة في المصارف، وذلك على مستوى

إعداد: أ. د.حسن علي مشرقي
أ.د.ياسر عبدالله الموسى
عبدالكريم محمود الحمود

المصارف عينة البحث. مما يفسر أهمية وجود القيادة الإدارية التحويلية في حدوث عملية اكتساب المعرفة في المصارف، لأن لدى هذه القيادة الرؤية الواضحة فيما يتعلق بمستقبل المصارف.

أما عن نتائج تحليل الإنحدار فيمكن عرضها من خلال الجدول رقم (٦)، وذلك بالنسبة لأثر القيادة الإدارية التحويلية في عملية اكتساب المعرفة.

**الجدول رقم (٦): نتائج تحليل الإنحدار لأثر القيادة الإدارية التحويلية في عملية اكتساب المعرفة**

| الخطأ المعياري للتقدير | معامل التحديد المعدّل | معامل التحديد $R^2$ | معامل الارتباط |
|---|---|---|---|
| ٠.٥٨ | ٠.١٢٨ | ٠.١٣ | ٠.٣٧ |

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة معامل الإرتباط هي (٠.٣٧) مما يدل أن العلاقة بين القيادة الإدارية التحويلية، وعملية اكتساب المعرفة هي علاقة طردية، ولكنها ضعيفة، كما إن معامل التحديد قد بلغ (٠.١٢٧) مما يعني أن نسبة ما تفسره القيادة التحويلية من عملية اكتساب المعرفة قليلة. ونخلص للقول إن هناك عوامل أخرى غير القيادة الإدارية التحويلية يمكن أن تسهم في عملية اكتساب المعرفة.

**اختبار الفرضية الثانية**

١. نص الفرضية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) لوجود نظم معلومات في حدوث عملية اكتساب المعرفة في المصارف.

يوضح الجدول رقم (٧) الإحصاءات الوصفية (المتوسطات، الإنحرافات المعيارية) المتعلقة بعبارات الفرضية الخامسة، وهي (١١) عبارة تمثل المحور الثاني من الإستبانة، وتتعلق بأثر وجود نظم المعلومات في حدوث عملية اكتساب المعرفة في المصارف.

**الجدول رقم (٧): الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالفرضية الثانية**

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات المتعلقة بنظم المعلومات | رقم العبارة |
|---|---|---|---|
| ٠,٩٠ | ٣,٦٤ | توفر إدارة مصرفكم الدعم اللازم للأفراد من أجل استخدام شبكات المعلومات. | س١ |
| ٠،٩٩ | ٣,٦٦ | تولي إدارة مصرفكم الاهتمام الكافي بتقنيات الاتصال الحديثة كوسائل مهمة لنقل ومشاركة المعلومات. | س٢ |
| ١,٠٨ | ٣,١١ | إن تطوير نظم المعلومات في مصرفكم يتم بصورة تتلاءم مع التطورات التي تحدث في البيئة الخارجية. | س٣ |
| ٠,٩٨ | ٣,٥١ | إن الانغلاق الذي شهده مصرفكم في الفترات السابقة ادى دوراً سلبياً في عملية تطوير نظم المعلومات الموجودة فيه. | س٤ |
| ٠,٩٢ | ٢,٩٢ | تقوم إدارة مصرفكم بتخزين خبرات ومعارف الأفراد في قواعد بيانات خاصة. | س٥ |
| ٠,٨٢ | ٣,٥٦ | تسهل إدارة مصرفكم عملية وصول وتبادل المعلومات الخاصة بأداء المصرف. | س٦ |
| ٠,٨٩ | ٣,٢٨ | توفر إدارة مصرفكم المعلومات والآراء حول المشكلات الفنية والإنسانية المتوقعة عند حدوث أي عملية تغيير. | س٧ |
| **الانحراف المعياري** | **المتوسط الحسابي** | **العبارات المتعلقة باكتساب المعرفة** | |
| ٠,٧٤ | ٣,٧٥ | تنظر إدارة مصرفكم إلى نظم اكتساب المعرفة كأساس لنجاح التغيير الاستراتيجي. | س٨ |
| ٠,٩٦ | ٣,٣٨ | تستخدم إدارة مصرفكم الأنواع المختلفة لنظم المعلومات من أجل تشجيع | س٩ |

إعداد: أ. د. حسن علي مشرقي
أ.د.ياسر عبدالله الموسى
عبدالكريم محمود الحمود

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات المتعلقة بنظم المعلومات | رقم العبارة |
|---|---|---|---|
| | | عملية التعلم واكتساب المعرفة. | |
| ١,٠١ | ٣,٥٠ | يؤثر ضعف البنية التحتية والتقنية بشكل سلبي في عملية اكتساب المعرفة. | س١٠ |
| ١,٠٦ | ٣,٠٣ | إن نظم المعلومات الموجودة في مصرفكم تلبي متطلبات حدوث عملية اكتساب المعرفة فيه. | س١١ |

يشير الجدول رقم (٧) إلى أن أقل قيمة للمتوسط الحسابي فيما يتعلق بعبارات الفرضية الثانية، عند العبارة رقم (س٥) والتي تشير إلى قيام إدارات المصارف بتخزين خبرات ومعارف الأفراد في قواعد بيانات خاصة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٩٢)، وهذا المتوسط يشير إلى رفض أكثر من نصف أفراد العينة لهذه العبارة. مما يعني أن المصارف عينة البحث لا تقوم بتخزين خبرات ومعارف الأفراد في قواعد بيانات خاصة، وهذه نقطة سلبية يجب أن تعمل المصارف عينة البحث على تلافيها، لأن تخزين المعارف والخبرات ضروري لكي لا تعاني المصارف مستقبلاً من نقص في المهارات والمعارف، كما إنها تؤثر سلباً على عملية اكتساب المعرفة في هذه المصارف. أما العبارة التي بلغ المتوسط الحسابي أعلى قيمة عندها، فكانت العبارة رقم (س٢)والتي تنصّ على أنه (تولي إدارة المصرف الاهتمام الكافي بتقنيات الاتصال الحديثة كوسائل مهمة لنقل ومشاركة المعلومات) حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٦٦) وهذا دليل على قبول أكثرية أفراد العينة لهذه العبارة، كما أنها دليل على اهتمام إدارات المصارف عينة البحث بتقنيات الاتصال الحديثة، مما يعزز امتلاك المصارف لميزة تنافسية تكمن في سرعة الإستجابة للزبائن، وتأدية الخدمات بكفاءة وفعالية.

يلاحظ من الجدول رقم (٧) أن جميع عبارات الفرضية الثانية المعبرة عن دور نظم المعلومات في حدوث عملية اكتساب المعرفة في المصارف، حصلت على متوسط حسابي قريب من المتوسط المعياري المفروض، لذا فقد أجرى الباحثان اختبار (T-Test) لكامل العينة من أجل التأكد من معنوية الفروق بين المتوسط العام للقيم والمتوسط المفروض وهو(٣)، ويوضح الجدول رقم (٨) نتائج هذا الاختبار على مستوى العينة كاملة.

**الجدول رقم (٨): اختبار T-Test لكل العينة فيما يتعلق بنظم المعلومات**

| المحور | عدد المفردات | متوسط القيم السائدة | الانحراف المعياري | الخطاء المعياري للمتوسط | T المحسوبة | T الجدولية | قيمة P | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| نظم المعلومات | ١٢٧ | ٣,٣٩ | ٠,٤٨ | ٠,٠٤٢ | ٩,٣١٥ | ١,٩٦٠ | ٠,٠٠٠ | معنوية |

يتضح من الجدول السابق أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية، ويتضح أيضاً أن قيمة P تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من(٠,٠٥) وهذا يدل على وجود فروق جوهرية بين المتوسطات، أي يتم رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظم المعلومات في حدوث عملية اكتساب المعرفة في المصارف. وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظم المعلومات في حدوث عملية اكتساب المعرفة، وذلك على مستوى المصارف عينة البحث. إن ما سبق يفسر أهمية نظم المعلومات بالنسبة لحدوث عملية اكتساب المعرفة في المصارف، فنظم المعلومات الحديثة

إعداد: أ. د.حسن علي مشرقي
أ.د.ياسر عبدالله الموسى
عبدالكريم محمود الحمود

تؤدي دوراً هاماً في عملية تسهيل اكتساب المعلومات والمعارف الجديدة وتسهيل عملية المشاركة بين الأفراد، كما إن نظم المعلومات تسهل كثيراً على المصارف عملية تقديم الخدمة المصرفية السريعة وذات الجودة العالية للزبائن. كما إنه لابد من الإشارة الى أن وجود نظم معلومات حديثة ومتطورة باستمرار يسهم كثيراً في تقليل التأثير السلبي للهيكل التنظيمي الهرمي على أداء الأعمال بكفاءة عالية، كما تفرض نظم المعلومات على الأفراد أنماطاً سلوكية معينة، ويمكنها أن تروج لثقافة عمل تساعد في ترويج قيم التعلم المستمر واكتساب المعرفة من خلال رموز وإشارات معينة.

أما عن نتائج تحليل الإنحدار فيمكن عرضها من خلال الجدول رقم (٩) وذلك بالنسبة لأثر نظم المعلومات في عملية اكتساب المعرفة.

**الجدول رقم (٩):نتائج تحليل الإنحدار لأثر نظم المعلومات في عملية اكتساب المعرفة.**

| الخطأ المعياري للتقدير | معامل التحديد المعدّل | معامل التحديد $R^2$ | معامل الإرتباط |
|---|---|---|---|
| ٠.٥١ | ٠.٠٥٥ | ٠.٠٦٣ | ٠.٢٥ |

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة معامل الإرتباط هي (٠.٢٥) مما يدل على أن العلاقة بين نظم المعلومات، وعملية اكتساب المعرفة هي علاقة طردية، ولكنها ضعيفة، كما أن معامل التحديد قد بلغ (٠.٠٦٣) وهي نسبة ما تفسره نظم المعلومات من عملية اكتساب المعرفة قليلة أيضاً، وهي نسبة متدنية يمكن أن تعزى إلى قلة الإهتمام بنظم المعلومات في المصارف عينة البحث.

## الاستنتاجات

تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى نقاط هامة، تتعلق بدور القيادة الإدارية التحويلية ونظم المعلومات في حدوث عملية اكتساب المعرفة:

١. وجود أثر للقيادة الإدارية التحويلية في عملية حث الأفراد على الاستمرار في اكتساب المعرفة، لأن هذه القيادة تملك رؤية واضحة فيما يتعلق بمستقبل المصرف، وحدوث عملية اكتساب المعرفة، كمإنها تخلت عن موقع قمة الهرم الإداري الذي منحتها إياه المدرسة التقليدية في الإدارة، ونزلت إلى كافة المستويات الإدارية الأدنى من أجل حث الأفراد على المزيد من العمل الجماعي والمشاركة بالمهارات والمعارف.

٢. وجود أثر لنظم المعلومات على اختلاف أنواعها في حدوث عملية اكتساب المعرفة، وذلك على مستوى المصارف عينة البحث، فنظم المعلومات تسهل كثيراً عملية تخزين واسترجاع المعلومات والخبرات التي تحتاجها المصارف، أي ضمان استمرارية توافر المعلومات والمعارف الضرورية لكافة الأفراد العاملين في المصرف.

٣. وجود علاقة ارتباط طردية بين كل من القيادة الإدارية التحويلية، وبين عملية اكتساب المعرفة، إلا أن هذه العلاقة ضعيفة التأثير، فمتغير القيادة الإدارية التحويلية لم يستطع تفسير نسبة كبيرة من التغيرات في متغير عملية اكتساب المعرفة.

٤. وجود علاقة ارتباط طردية بين كل من نظم المعلومات، وبين عملية اكتساب المعرفة، إلا أن هذه العلاقة ضعيفة التأثير، فنظم المعلومات كمتغير مستقل لم تستطع تفسير نسبة كبيرة من التغيرات في المتغير التابع عملية اكتساب المعرفة.

إعداد: أ. د.حسن علي مشرقي
أ.د.ياسر عبدالله الموسى
عبدالكريم محمود الحمود

## المقترحات

**١. فيما يخص محور القيادة الإدارية**

أ. تكثيف إقامة البرامج التدريبية وورش العمل والندوات واللقاءات مفتوحة، من أجل تبادل الخبرات مع المنظمات الأخرى داخل القطاع نفسه بشكل متواتر ومستمر.

ب. ضرورة قيام القيادات الإدارية التحويلية في المصارف بدورها كمعلمين وناصحين ومرشدين، للأفراد العاملين في المصرف ، وذلك من خلال التواجد المستمر بين هؤلاء الأفراد وإشعارهم بأن الجميع على اختلاف مستوياتهم الإدارية يجب أن يعملوا معاً كفريق عمل واحد من أجل تحقيق الأهداف المراد تحقيقها.

ت. ضرورة العمل على زيادة تأثير القيادات التحويلية في حدوث عملية اكتساب المعرفة، وذلك من خلال توفير الأجواء التي تسمح للأفراد بممارسة نوع من الحرية في إبداء الرأي والحوار والاستفسار.

ث. العمل على تشكيل فرق عمل متجانسة تسهم في حل المشكلات التي تصادف سير العمل، لأن الأفراد أقرب إلى الواقع اليومي، وأكثر دراية بأسباب المشاكل.

ج. ضرورة استمرار القيادات الإدارية التحويلية في المصارف المراجعة التأمل في أدائهم وأداء الأفراد الآخرين، من أجل اكتشاف مواطن القوة والضعف والعمل على تعزيزها أو التغلب عليها.

**٢. محور نظم المعلومات**

أ. ضرورة التطوير المستمر لنظم المعلومات على اختلاف أنواعها، وذلك من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والخدمات التي تقدمها المصارف.

ب. النظر إلى نظم المعلومات على أنها الداعم الرئيس لعملية اكتساب المعرفة وصنع القرارات المصرفية الهامة ، وذلك من خلال ما توفره من معلومات دقيقة، تقلل حالة عدم التأكد لدى صانعي القرارات.

ت. تخزين المعرفة المصرفية الموجودة في المصارف في قواعد بيانات خاصة يتم الرجوع إليها عند الحاجة.

ث. توثيق الصلات مع بنوك المعلومات المحلية والدولية للحصول على المعلومات اللازمة من أجل تطوير العمل في المصارف.

ج. العمل على استخدام نظم المعلومات من أجل توفير تغذية عكسية حول مستويات الأداء، من أجل تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيزها أو تلافيها.

ح. وضع آليات متطورة من شأنها زيادة تأثير نظم المعلومات في حدوث عملية اكتساب المعرفة.

## المراجع

### أولاً- المراجع باللغة العربية


١. أبو خضير، أيمان مسعود، ٢٠٠٩، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي (أفكار وممارسات)، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض.

٢. البساط، هشام، ٢٠٠٣، تحديث القطاع المالي والمصرفي في سورية، ورقة عمل قدمت إلى حلقة عمل بعنوان تحديث القطاع المالي والمصرفي نظمها صندوق النقد العربي بالتعاون مع وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية السورية، دمشق.

٣. الجاموس، عبد الرحمن، ٢٠٠٩، أثر إدارة المعرفة في كفاءة العمليات الإنتاجية في المنظمات الصناعية، رسالة ماجستير، جامعة حلب، حلب.


إعداد: أ. د.حسن علي مشرقي
أ.د.ياسر عبدالله الموسى
عبدالكريم محمود الحمود

٤. الدوري، زكريا مطلق وآخرون، ٢٠٠٤، إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان.
٥. الرزو، حسن مظفر، ٢٠٠٧، الذكاء المحوسب وتطبيقاته في ميادين التجارة والأعمال، معهد الإدارة العامة، الرياض.
٦. الصباغ، عماد، ٢٠٠٠، نظم المعلومات(ماهيتها ومكوناتها)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
٧. الطجم عبد الله عبد الغني، ١٩٩٩، دور البحث العملي كإستراتيجية للتطوير التنظيمي في عملية حل المشاكل والتعلم وتنمية القيادات الإدارية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز:الاقتصاد والإدارة، المجلد(١٣)، العدد(١)، جدة.
٨. العازمي، بزيع حامد بن تويلي، ٢٠٠٦، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مسحية على العاملين في ديوان وزارة الداخلية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض.
٩. كبية، محمد وآخرون، ٢٠٠٣، الإحصاء التطبيقي، منشورات جامعة حلب، حلب.
١٠. المراد، حسين محمد، ٢٠٠٥، تأثير سلوك القيادة التحويلية على اتجاهات العاملين نحو التغيير دراسة تطبيقية على مؤسسة الطيران العربية السورية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، عين شمس.
١١. مصطفى، أحمد سيد، ٢٠٠١، نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
١٢. المير، إيهاب خميس أحمد، ٢٠٠٧، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض.
١٣. نجم، نجم عبود، ٢٠٠٥، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.

## ثانياً- المراجع باللغة الاجنبية

1. Baets Walter, (2005), Knowledge Management and Management Learning, Springer Science+ Business Media Inc, New York.
2. Bergeron Bryan, (2003), Essentials of Knowledge of Management, John Wiley &Sons, Inc, New Jersey.
3. Gottleib Franz Michael, (2006), Humanistic Leadership: Emotional Intelligence and Team Learning, Doctoral Dissertation, University of Phoenix.
4. Liebowitz Jay, (1999), The Handbook of Applied Expert systems, CRC press LLC, Available on Earth web.inc.
5. Luthans Fred, (2005), Organizational Behavior, international edition, McGraw Hill Education (Asia), Singapore.
6. Tiwana Amirt, (1999), The knowledge Management Toolkit, Prentice Hall PRT.
7. Wang Fengkei, (1997), Using Groupware Technology to Construct A Learning Organization, Doctoral Dissertation, Indiana University, Indiana.
8. WWW.WIKIBEDIA.COM

إعداد: أ. د. حسن علي مشرقي
أ.د.ياسر عبدالله الموسى
عبدالكريم محمود الحمود