

## استراتيجيات إدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء الابتكارى في قطاع البنوك التجارية: دراسة ميدانية

د.محمد فتحى شلقامى شعراوى

مدرس بقسم إدارة الأفراد والعلوم السلوكية -أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

### ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر استراتيجيات إدارة المعرفة (استراتيجية منظمة المورد المعرفي، واستراتيجية تكنولوجيا معلومات إدارة المعرفة، واستراتيجية الابتكار والتعلم لإدارة المعرفة، واستراتيجية مستفيدي إدارة المعرفة) للبنوك التجارية بقطاع الأعمال العام محل البحث، والتعرف على أبعاد الأداء الابتكارى (عدد المنتجات الجديدة، معدل تقديم المنتجات الجديدة، سرعة تطوير المنتجات الجديدة، معدل النجاح، عدد طلبات براءات الاختراع، تميز المنتجات الجديدة)، وتحليل علاقات الارتباط بين المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة المعرفة) وأبعادها المختلفة وبين المتغير التابع (الأداء الابتكارى) وأبعاده المختلفة. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية، وجود علاقة ايجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة و أبعاد الأداء الابتكارى، ووجود علاقة ايجابية جيدة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة و أبعاد الابتكار الجذري أو الجوهرى للخدمة المصرفية، ووجود علاقة ايجابية جيدة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة و بعد الابتكار الطفيف في الخدمة المصرفية، ووجود علاقة ايجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة و بعد الابتكار الإداري للبنوك التجارية محل البحث،وقدمت الدراسةبرنامج

عمل يخدم توجهات البنوك التجارية محل الدراسة بالنسبة إلى استراتيجيات إدارة المعرفة والأداء الابتكاري بها.

### ١. مقدمة الدراسة:

تعمل منظمات الأعمال بصورة مستمرة على تحقيق النجاح والمحافظة على نجاحها وبقائها، وهذا يجعلها تسعى باستمرار إلى تطوير وتحسين استراتيجياتها إلى تطوير منتجاتها واستخدام أدوات ووسائل متجددة وتوسع إدارة المنظمة الحديثة إلى الاستفادة من المعارف التي تستحدثها ويطورها العملاء ودوائر المعرفة باستمرار وهذه الجهود تؤدي إلى إيجاد فرص جديدة وإلى تحقيق التقدم والتطور المستمر وزيادة معدلات الأداء الابتكاري (البشايشة، ٢٠١٣م).

وتعد إدارة المعرفة من أهم الأفكار الحديثة ولا سيما بعد إدراك أهمية المعرفة بوصفها أصلاً هاماً من الأصول المعنوية للمنظمة وعاملاً محورياً لتحقيق أهدافها في ظل اقتصاد المعرفة الذي يركز على الاستثمار في الأصول المعنوية - غير الملموسة - أكثر من تركيزه على الأصول المادية - الملموسة - مما أدى جدياً إلى زيادة الاستفادة من المعرفة في إيجاد مؤسسات تمتلك معرفة وإدارة لهذه المعرفة واستراتيجيات لإدارة هذه المعرفة.

كما يعد الأداء الابتكاري للمؤسسات من أهم إنجازاتها في عصر العولمة والتنافسية والتقدم التكنولوجي في كافة المجالات الصناعية والخدمية والتجارية وهذا الأداء الابتكاري نتيجة فكر أصيل مبدع (طه و يوحنا، ٢٠١٣). وتزى الدراسة الحالية أن نتيجة امتلاك المؤسسات لاستراتيجيات إدارة المعرفة ، أدى إلى زيادة الاهتمام بهذه الاستراتيجيات والتي قد تكون غير متساوية بين المؤسسات محل البحث. ولقد أوضحت بعض الدراسات البحثية أهمية دراسة استراتيجيات إدارة المعرفة في عدد

من الدول العربية ومنها مصر والسودان والعراق والجزائر والمملكة العربية السعودية واليمن (مال الله، ٢٠١٣م، العتيبي، ٢٠١٤م، والطائيوالعادلي، ٢٠١٤م، وبوعافية، ٢٠١٢م،(عباس وعلى، ٢٠١٣م، الطاهر، ٢٠١٤م، محمد، ٢٠١١م)) واستشف الباحث منها أهمية استراتيجيات إدارة المعرفة كما استشف أهميتها من بعض الدراسات الأجنبية وعلاقتها بالأداء الابتكارى(Sun & Ju, 2007 ، Choi, B2006) ، (Apanasovch et all, 2016 ، Kimm. Det.el. 2011)، وبالنسبة للدراسات العربية منها ما درست علاقة استراتيجيات إدارة المعرفة وعلاقتها بالمهارات الإدارية وأخرى قدمت استراتيجية إدارة المعرفة بالقطاع الشرطىالسعودي وثالثة قدمت إدارة المعرفة وهندستها لتحقيق مشروع الحكومة الإلكترونية الكويتية، ورابعة درست وحللت الدور الذى تؤديه إدارة الأداء الاستراتيجىلمنتجى المعرفة أو تطبيقها لإدارة المعرفة في القطاع الحكومىالمصري وخامسة قدمت رؤية مستقبلية وخطة عمل مقترحة لاستراتيجية إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية الجزائرية ، وسادسة قامت بدراسة استراتيجية وتحديات تنفيذ إدارة المعرفة في حوض النيل بدولة السودان، وسابعة درست دور استراتيجية إدارة المعرفة في دعم تنمية كفاءات الموارد البشرية بدولة الجزائروأخرى درست علاقة استراتيجيات إدارة المعرفة مع الابتكار ، في حين أدركت ذلك بعض الدراسات الأجنبية سألقة الذكر هذه العلاقة.

وبذلك فإن موضوع استراتيجيات إدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء الابتكارى للمؤسسات أصبح من الموضوعات الأساسية والمحورية في الإدارة على مستوى أغلب دول العالم ولقد ساعد في ذلك ما أفرزته العولمة من فرص وما نجم عن التطور المتزايد في مجال البنوك وخصوصاً مفهوم البنوك الشاملة والبنوك الإلكترونية وأدى ذلك إلى الانتشار الواسع والفهم الكبير لحاجات العملاء وأصبحت البنوك تركز بصورة كبيرة على استراتيجيات إدارة المعرفة والتي تعد قدرة تنافسية فاعلة في ظل اقتصاد

المعرفة (Knowledge Economy)، وبالتالي تتضح أهمية الدراسة الحالية التي تتناول موضوع استراتيجيات إدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء الابتكاري للبنوك التجارية إن المغزى الأساسي من استراتيجيات إدارة المعرفة هو تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها وتوجيهها بصورة عملية وبصورة فاعلة من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتنفيذية والتشغيلية، وإن تطبيق منهج إدارة المعرفة واستراتيجياتها يوفر لها إمكانات جديدة وقدرات تنافسية متميزة، إذ أن هذا المنهج يوفر لها قدرات واسعة من تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعلومات، ويتيح لها نظاماً دقيقاً للإدارة ولممارسة العمليات الوظيفية المختلفة ويسهم في زيادة معدلات الأداء الابتكاري الجذري (Radical Innovation) والابتكار الطفيف (Incremental Innovation) والابتكار الإداري (Managerial Innovation)، وذلك من خلال استراتيجيات إدارة المعرفة Knowledge Management Strategies، ومنها الاستراتيجية إدارة المعرفة المعتمدة على الترميز (Codification-oriented) والمعرفة - ذات التوجه - الشخصي (الشخصنة) (Personalization-oriented)، والاستراتيجية الخارجية (External-oriented) والاستراتيجية الداخلية (Internal-oriented). وكذلك تعتبر هذه الاستراتيجيات عاملاً هاماً وأساسياً لفلسفة الإدارة ومعتقداتها وثقافتها وفي ممارسة العمل وإدارته.

وانطلاقاً مما سبق فقد ركزت الدراسة اهتمامها على اختبار استراتيجيات إدارة المعرفة والتي تشتمل على كل من: (استراتيجية الترميز، واستراتيجية الشخصنة، واستراتيجية إدارة المعرفة الداخلية، واستراتيجية إدارة المعرفة الخارجية) وعلاقتها بالأداء الابتكاري والتي يشتمل على كل من (الابتكار الجذري للعمليات المصرفية، والابتكار الطفيف للعمليات المصرفية، والابتكار الإداري). للبنوك محل الدراسة.

## ٢. الدراسات السابقة:

## أ: الدراسات العربية:

جدول (١- أ): بعض الدراسات العربية التي تناولت متغيرات الدراسة: استراتيجيات

## إدارة المعرفة والأداء الابتكارى:

م	القائم بالدراسة	الهدف	النتائج
١: الدراسات العربية الخاصة بالعلاقة بين استراتيجيات إدارة المعرفة والأداء الابتكارى:			
١	(الذيابات، ٢٠١٧)	التعرف على أثر استراتيجيات إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي واختيار الدور الوسيط لتبنى التوجه الريادي في أثر استراتيجيات إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي في مجموعة من المنظمات الصناعية الأردنية	وجود أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجيات إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية. ووجود أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجيات إدارة المعرفة في تبنى التوجه الريادي. ووجود أثر ذو دلالة احصائية لتبنى التوجه الريادي في الأداء التنظيمي.
٢	(كمال، ٢٠١٣)	التعرف على مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة أسوان، وتحديد العلاقة بين إدارة المعرفة ومستوى الإبداع الإداري للقيادات الإدارية السائدة بجامعة أسوان..	توافر عمليات إدارة المعرفة في جامعة أسوان بشكل كبير ويعزى ذلك لتوفر البيئة والمناخ الجامعي الذي يساعد على نمو عمليات المعرفة
٣	(طه، ويوحنا، ٢٠١٣)	التعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة في قدرات التفكير الإبداعي في المكتبة المركزية/جامعة الموصل، ووضعت نموذج افتراضي يعكس	وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة وأثر بين عمليات إدارة المعرفة والقدرات الإبداعية بموجب معامل الارتباط على مستوى المنظمة محل البحث.

	طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث.		
٤	(محمد،فلاح،٢٠١١)	إبراز تأثير إدارة المعرفة على الابداع التنظيمي، وتوصلت الى أنه كلما ارتفع رأس المال الفكري فى المنظمة كلما زادت المردودية الاقتصادية فى المنظمة.	كلما ارتفع رأس المال الفكري كلما زادت المردودية الاقتصادية فى المنظمة، وهذا يتحقق بإنتاج المعرفة ونشرها بأسرع وقت ممكن وبسهولة.
٥	(سليمان،٢٠١٠)	تحديد مدى العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي ، والوقوف على الوضع الحالي لإدارة المعرفة والأداء التنظيمي لشركات الأدوية فى مصر .	يوجد ارتباط معنوي بين الأداء التنظيمي وكل من بناء الثقافة التنظيمية الجديدة، وتوافر البنية التنظيمية وتوافر الدعم الفنى والإداري ونظام المكافآت والحوافز والرؤية المستقبلية.
٦	(الروسان،٢٠١٠)	التعرف على ممارسة منظمات الأعمال الصناعية الأردنية لفعاليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالابتكار التسويقي ممثلاً بعناصر المزيج التسويقي.	وأن تبني إدارة المعرفة والابتكار التسويقي بقيت بحدود درجة المتوسط، وكشفت الدراسة عن وجود علاقة وتأثير لإدارة المعرفة على الابتكار التسويقي.
٧	(الخشالى،٢٠٠٩)	التعرف على مدى تأثير إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي وقد تم الاعتماد على ثلاثة عناصر لقياس إدارة المعرفة وهى امتلاك المعرفة ونشر المعرفة والاستجابة للمعرفة، وتم قياس الأداء التنظيمي عن طريق الأداء المقارن والأداء الداخلي.	وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين العناصر المكونة لإدارة المعرفة، ووجود تأثير معنوي لعناصر إدارة المعرفة فى الأداء المقارن، ووجود تأثير معنوي لاستجابة المعرفة فى الأداء المقارن .

١. بعض الدراسات العربية الخاصة باستراتيجيات إدارة المعرفة:			
١	(محمد، حيدر حسن، ٢٠١٦)	التعرف على واقع ممارسة إدارة المعرفة في مؤسسات المعلومات في العراق للارتقاء بمستوى خدمات المعلومات والإسهام في بناء مجتمع اقتصاد المعرفة.	وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين طبيعة استراتيجية إدارة المعرفة ومدى ممارسة نشاط الإنشاء المعرفى، وحيارة المعرفة، وتخزينها، وتوثيقها، وتطبيقها، ونشرها وتتميتها.
٢	(الشوابكة، والنجار، ٢٠١٦)	التعرف على إدارة المعرفة وأثرها في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية، وتوصلت إلى وجود علاقة معنوية لعمليات لإدارة المعرفة مع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.	وجود تأثير ذو دلالة احصائية لعمليات إدارة المعرفة في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
٣	(الغزى، والحربى، ٢٠١٥)	تعرف على معوقات إدارة المعرفة في الجامعات السعودية، وأثر كل من الجنس والتخصص عليها، وأسفرت عن وجود فروق في تقديرات المستجيبين لمعوقات إدارة المعرفة تعزى لمتغير التخصص.	وجود فروق في تقديرات المستجيبين تعزى لمتغير التخصص، وعدم وجود فروق لمتغير النوع بالنسبة لمعوقات إدارة المعرفة.
٤	(اللبان، ٢٠١٥)	تناولت هذه الدراسة التغيرات التي طرأت على المهام الوظيفية في قطاع إدارة الوثائق بالمؤسسات، وما هية عمال المعرفة في إدارة الوثائق وأخلاقياتهم وواجباتهم وحقوقهم.	لا يعد عامل المعرفة وظيفة جديدة للعاملين في مجالات الاقتصاد وإدارة الأعمال، بل هو طور جديد لهم.
٥	(العتيبي، والقرنى، ٢٠١٤)	تقدم الدراسة استراتيجية لإدارة المعرفة كمقترح لشرطة منطقة مكة المكرمة، من خلال تحليل بيئة العمل، وتحديد الأهداف	توصلت إلى أن الهيكل التنظيمي يحتاج إلى تعديل لإدراج دليل اجراءات ، مع تعديل على الأهداف والمهام ، وتوفير نظام لخدمة

	والاجراءات والمؤشرات التى يمكن من خلالها تقييم الأهداف الاجراءات.		
٦	(الطائى، والعادل، ٢٠١٤)	التعريف بمفهوم استراتيجيات إدارة المعرفة وأبرز نماذج هذه الاستراتيجيات، مع تحديد أهمية تطبيقها في المكتبات الجامعية.	تبيان دور استراتيجيات إدارة المعرفة في تطوير المؤسسات.
٧	(حمدى، ٢٠١٤)	التعريف بمفهوم استراتيجيات إدارة المعرفة وأبرز نماذج هذه الاستراتيجيات، مع تحديد أهمية تطبيقها في المكتبات الجامعية.	توصلت إلى دور استراتيجيات إدارة المعرفة كوسيلة للاندماج في مجتمع اقتصاد المعرفة، وذلك بواسطة التركيز على رأس المال البشرى.
٨	(محمد، فيصل صالح، ٢٠١١)	اختبار العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عبر أبعادها (استراتيجيات التوظيف، واستراتيجيات التدريب، واستراتيجيات الحوافز) واستراتيجيات إدارة المعرفة عبر أبعادها (استراتيجية الترميز، واستراتيجيات الشخصية).	وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية واستراتيجية إدارة المعرفة في فروع المصارف محل البحث.
<b>٢. بعض الدراسات العربية الخاصة بالأداء الابتكارى:</b>			
١	(درويش وآخرون، ٢٠١٥)	قياس وتحليل طبيعة العلاقات الهيكلية فيما بين كل من ممارسات إدارة الجودة الأساسية، وممارسات إدارة الجودة البنئية التحتية، مخزون التعلم، تدفقات التعلم والأداء الابتكارى في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية، وقياس وتحليل دور التعلم التنظيمى كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات	أكدت الدراسة على وجود دور الوساطة للتعلم التنظيمى في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة والأداء الابتكارى بنوعيه (الابتكار التكنولوجى والابتكار الإدارى).

	إدارة الجودة والأداء الابتكارى.		
وجود علاقة ارتباط طردية موجبة دالة احصائياً بين الثقة التنظيمية والأداء الابتكارى	إلى التعرف العلاقة الارتباطية بين الثقة التنظيمية وبين الأداء من خلال سؤال رئيسي هو "ما العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الابتكارى لدى مديري الجهاز الإدارى بجامعة الاسكندرية.	(سعد، ٢٠١٣)	٢
وجدت أن تبنى شركات صناعة السيراميك ودعمها لممارسة إدارة الجودة الشاملة المرتبطة بدعم الإدارة العليا، والعلاقة مع المشترين، والعلاقة مع الموردين، وإدارة قوة العمل، وبيانات الجودة، وتصميم السلعة، وإدارة العمليات.	إلى تقييم تأثير ممارسات فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مستوى الأداء الابتكارى للمنظمة.	(شاهين، ٢٠١٣)	٣
وجدت أن توفر مناخ إيجابى متوسط للابتكار فى البنوك الأردنية، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوى لتصميم العمل على مناخ الابتكار.	التعرف على مدى توفر مناخ الابتكار فى البنوك الأردنية بالإضافة إلى معرفة مدى تأثير أبعاد تصميم العمل على توفير مناخ الابتكار،	(أبوخديجة، ٢٠٠٦)	٤

**ب: الدراسات الأجنبية:**

جدول (١- ب): بعض الدراسات الأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة: استراتيجيات إدارة المعرفة والأداء الابتكاري:

م	القائم بالدراسة	الهدف	النتائج
<b>١: الدراسات الأجنبية الخاصة بالعلاقة بين استراتيجيات إدارة المعرفة والأداء الابتكاري:</b>			
١	(Stephen, Rope r et all, 2017)	إجراء (من أربعة إلى سبعة ) أبحاث مسحية للابتكار في المملكة المتحدة، لكي تصل إلى مستوى الابتكار للشركات بالمملكة المتحدة، وتأثيرات المعرفة المحلية على الأداء الابتكاري للشركات محل الدراسة.	وجود دليل قوى لقيمة اكتساب المعرفة الخارجية من خلال المشاركات التعاونية التفاعلية للشركات والاتصالات غير التفاعلية مثل تأثيرات أدوار التمثيل الخارجي لموظفيها. ووجدت أن نشاط البحث المعرفي أقل بكثير من المستوى الأمثل للمعرفة الخاصة، ربما يرجع ذلك إلى إخفاقات الاستخبارات المعلوماتية التسويقية.
٢	(Isabel Estrada et all,2016)	التعرف على تأثير التعاون المشترك بين المنافسين على الأداء الابتكاري للمنتج	وتوصلت الدراسة إلى أن مفاهيم الأداء الابتكاري الناتجة عن التعاون المشترك مع المنافسين تعتمد على الخصائص التنظيمية للتصميم. وأوضحت نتائج الدراسة أن التعاون المشترك له تأثير معنوي موجب على الأداء الابتكاري للمنتج فقط عند توفر آليات المشاركة الداخلية للمعرفة وآليات الحماية الرسمية للمعرفة.

توجد مستويات عالية للديناميكية البيئية والقدرة على التعلم لها ارتباط إيجابي بقدرات إدارة المعرفة وأقوى مع الأداء الابتكارى.	إلى استكشاف التأثيرات المنفصلة والمتجمعة لقدرات إدارة المعرفة، والديناميكية البيئية، والقدرة على التعلم على الأداء الابتكارى.	<b>(Rifat Kamasak et all, 2016)</b>	٣
ووجدت أن الشركات قادرة على دعم الأداء الابتكارى من خلال الإدارة الاستراتيجية للمعرفة، والكفاءات، وممارسات نظام التعويضات القائم على المعرفة، وممارسات تكنولوجيا المعلومات.	التركيز على الأنشطة الإدراكية والأنشطة النظامية الإدارية للتعامل مع المعرفة في الشركات ( ممارسات إدارة المعرفة )، وتهدف هذه الممارسات الخاصة بإدارة المعرفة إلى تحسينات للأداء الابتكارى من خلال إدارة استباقية للأصول المعرفية.	<b>(Henri Tapio Inkinen et all, 2015)</b>	٤
وتوصلت إلى أن استراتيجيات إدارة المعرفة لديها تأثير معنوي ذو دلالة احصائية وتأثير مباشر ايجابي على الابتكار والأداء التنظيمي. وأن النتائج تشير إلى أن استراتيجيات إدارة المعرفة لديها تأثير معنوي ذو دلالة احصائية وإيجابي على الأداء التنظيمي من خلال التأثير الجزئي الوسيط للابتكار.	هو اختبار العلاقة بين استراتيجيات إدارة المعرفة، والابتكار، والأداء التنظيمي في قطاع التليفون المحمول الاتصالات عن بعد بالعراق.	<b>(Yousif et all, 2013)</b>	٥
<b>٢. بعض الدراسات الأجنبية الخاصة باستراتيجيات إدارة المعرفة:</b>			
وجود تأثير معنوي لاستراتيجية إدارة	التعرف على أنه لو تم	<b>(Bajwa et all,</b>	١

المعرفة ذات التوجه بالنظم على قدرات عمليات إدارة المعرفة والإبداع والأداء التنظيمى، وأنه لا يوجد تأثير معنى لاستراتيجية إدارة المعرفة ذات التوجه بالبشر على عمليات إدارة المعرفة المختلفة والأداء التنظيمى.	التكامل بين استراتيجية المعرفة وعمليات إدارة المعرفة سيؤدى ذلك إلى دعم الإبداع التنظيمى والأداء التنظيمى.	<b>(2016)</b>	
توصلت إلى نموذج عملي واقعي من ( تجارية المعرفة، وسوق للعملية التعليمية، والتنافسية).	التحقق من التغييرات التي طرأت على الجامعة الكلاسيكية بروسيا ، عندما تم التحول إلى النظام الليبرالي الحر من خلال نموذج عملي واقعي لمجتمع معرفي جديد.	<b>(Petrova et all, 2015)</b>	٢
أشارت النتائج إلى أن ثلاثة استراتيجيات لإدارة المعرفة عى التي لديها علاقة ارتباط معنوية بأداء إدارة المعرفة، وهي ( استراتيجية الترميز الخارجي، واستراتيجية الترميز الداخلي، واستراتيجية الشخصية الخارجية ) في حين لا توجد علاقة ارتباط معنوية لاستراتيجية الشخصية الداخلية مع أداء إدارة المعرفة.	الطوارئ للتحقق من تأثير استراتيجيات إدارة المعرفة على أداء إدارة المعرفة، وحددت الدراسة أربعة استراتيجيات لإدارة المعرفة وهي: ( استراتيجية الترميز الخارجي، استراتيجية الترميز الداخلي، استراتيجية الشخصية الخارجية، استراتيجية الشخصية الداخلية ).	<b>(Kim et all, 2014)</b>	٣
أسفرت نتائج الدراسة إلى أن خدمات الأعمال المعتمدة على المعرفة يمكن أن تستخدم استراتيجية مناسبة لإدارة المعرفة لإيجاد التوازن بين مخرجات الإبداع للتوحيد القياسي للمعايير معتمدة	تحليل العلاقة بين التوحيد القياسي للمعايير Standardizations والإبداع Creativity في عملية ابتكار للـ (KIBS)	<b>(Bettiol et all, 2012)</b>	٤

	خدمات الأعمال المعتمدة على المعرفة.		
	على طريقة العمل.		
٥	(Choi, B. et al 2008)	التعرف على تأثير استراتيجية إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي: مدخل نظرية التكامل.	تحققت الدراسة من العلاقة بين استراتيجيات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، واقترحت الدراسة إدراج المستويات العالية المتواجدة في الأداء التنظيمي داخل التحليل: ودمج استراتيجيات إدارة المعرفة الداخلية والخارجية في تنفيذها.
٦	(Sun & Ju 2007)	التعرف على المدخل الشامل لتأثيرات الأداء على الاتفاق الاستراتيجي في إدارة المعرفة.	توصلت الدراسة إلى وجود دعم للعلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية تصميم العمل، واستراتيجيات الحوافز، واستراتيجيات نظم العمل) وكل من استراتيجية إدارة المعرفة المعتمدة على النظام والاستراتيجية المعتمدة على البشر، واستراتيجية تكنولوجيا المعلومات.
٧	(Shih & Chiang, 2005)	التعرف على العلاقة بين الاستراتيجية التنافسية العامة وكل من استراتيجية إدارة الموارد البشرية واستراتيجية إدارة المعرفة، وتأثيرها في فاعلية إدارة المعرفة.	وجود علاقة بين استراتيجية قيادة التكلفة الشاملة وكل من استراتيجية إدارة الموارد البشرية لشراء البيروقراطية واستراتيجية الترميز، وعلاقة بين استراتيجية التميز وكل من استراتيجية إدارة الموارد البشرية لصنع العضوية واستراتيجية الشخصية.
١. بعض الدراسات العربية الخاصة بالأداء الابتكارى:			

<p>وأوضحت نتائج الدراسة أن الخصائص الصناعية المختلفة تنتج تأثيرات مختلفة على الميل للابتكار وعلى الأداء الابتكارى، وأوضحت النتائج أيضاً أن الدعم الحكومى المباشر لا يساهم بدرجة كبيرة في تحسين الأداء الابتكارى الاقتصادى للشركات، وأن الدعم الحكومى غير المباشر أكثر تأثيراً على الأداء الابتكارى الاقتصادى من خلال الخصائص الصناعية.</p>	<p>فهم كيف ترتبط وتؤثر الخصائص الصناعية في القطاعات الصناعية الصينية على أنشطة الابتكار. وأوضحت نتائج الدراسة أن الخصائص الصناعية المختلفة تنتج تأثيرات مختلفة على الميل للابتكار وعلى الأداء الابتكارى.</p>	<p><b>(Guan &amp; Pang, 2017)</b></p>	<p>١</p>
<p>وجدت الدراسة أن معظم الانماط الفاعلة المبتكرة وهي الابتكار القائم علي العلم والتكنولوجيا (technology base invention) والابتكار المعتمد على الفعل (Doing, Using, Interacting-based Innovation) وتأثيرها على أداء الأعمال الابتكارى، وهدفت الدراسة إلى تحديد سمات اقتصاد ما بعد التغيير السوفيتى .</p>	<p>التعرف على تأثير أنماط ابتكار الأعمال على الأداء الابتكارى في شركات الاتصالات في اقتصاد ما بعد التغيير السوفيتى: دراسة حالة بدولة بيلاروسيا.</p>	<p><b>(Apanasovich et el. 2016)</b></p>	<p>٢</p>
<p>وجدت علاقات ارتباط بين الممارسات المختلفة لإدارة الجودة والتحقق من ممارسات إدارة الجودة المباشرة وغير المباشرة المرتبطة بخمسة أنواع من الابتكار وهي</p>	<p>اختبار العلاقة ممارسات إدارة الجودة والابتكار.</p>	<p><b>(Kim. D, et el.2012)</b></p>	<p>٣</p>

( الابتكار الجذرى للمنتج، والابتكار الجذرى للعملية، والابتكار الطفيف للمنتج والابتكار الطفيف للعملية والابتكار الإدارى).			
توصلت إلى القيمة المضافة لأبعاد الابتكار التنظيمى وهى المرونة النفسية للفرد، والثقة بين الزملاء والثقة التنظيمية وإدارة الموارد البشرية والقيادة التحويلية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والعلاقات الخارجية مع النظم الإدارية المشابهة.	الكشف عن القيمة المضافة للابتكار التنظيمى المعنوي.	(Luoma , O. et el, 2012)	٤
توصلت إلى الدراسة مفهوم للابتكار الإدارى على أنه تطوير الأفكار الجديدة المبدعة وتطويرها من قبل الأفراد ، فالأفكار المبدعة يمكن الاستفادة منها في العمليات والإجراءات والسياسات، والطرق الخاصة بالعمل.	التعرف على تأثيرالثقافة التنظيمية والسلوك الإدارى في الابتكار التنظيمى.	(Gholamreza, R, 2011)	٥

### ٣. مشكلة الدراسة:

لم تستوعب كثير من المنظمات ضرورة التغير باتجاه الأداء الابتكاري بها ولم تدرك مدى أهمية علاقته باستراتيجيات إدارة المعرفة بها، وفيما يتعلق بقطاع البنوك التجارية فلا توجد على حد علم الباحث دراسات عربية تناولت استراتيجيات إدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء الابتكاري

وفى ضوء ما تقدم فإن مشكلة الدراسة تتلخص في التساؤل التالي:

" هل توجد علاقةمعنوية لاستراتيجيات إدارة المعرفة والتي تشمل على كل من:

(استراتيجية الترميز ، واستراتيجية الشخصية، واستراتيجية إدارة المعرفة الداخلية، واستراتيجية إدارة المعرفة الخارجية) وعلاقتها بالأداء الابتكارى والذي يشتمل على كل من (الابتكار الجذري للعمليات المصرفية، والابتكار الطفيف للعمليات المصرفية، والابتكار الإداري). للبنوك محل الدراسة؟".

#### ٤. تساؤلات الدراسة:

تهدف الدراسة الى الاجابة عن التساؤلات التالية:

١. ما هو ترتيب أهمية استراتيجيات إدارة المعرفة (استراتيجية ترميز المعرفة، استراتيجية شخصنة المعرفة، استراتيجية المعرفة الداخلية، استراتيجية المعرفة الخارجية) بحسب مدى توافرها في البنوك التجارية؟
٢. ما هو ترتيب أهمية أبعاد الأداء الابتكارى (الابتكار الجذري للمنتج، الابتكار الجذري للعمليات، والابتكار الطفيف للمنتج، والابتكار الطفيف للعمليات، والابتكار الإداري) بحسب مدى توافرها في البنوك التجارية؟
٣. ما هو نمط العلاقة بين المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة المعرفة) والمتغير التابع (أبعاد الأداء الابتكارى لقطاع البنوك التجارية)؟

#### ٥. فروض الدراسة:

٦. التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة:

التعريفات الإجرائية بأبعاد المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة المعرفة Knowledge management Strategies):

تعريف استراتيجيات إدارة المعرفة: Knowledge management Strategies هي الأساس الذى يوفر للمنظمة نشر مواردها وقدراتها لإنجاز غاياتها وأهدافها الاستراتيجية، وتركز على التعرف على مصادر الميزة التنافسية وكيف يمكن لإدارة المعرفة أن يساهم بها العاملين بدرجة ذات قيمة عالية، وركزت

بعض الأدبيات البحثية على الاستراتيجيات التالية لإدارة المعرفة وهى ( استراتيجيه منظمة المورد المعرفي، واستراتيجية تكنولوجيا معلومات إدارة المعرفة، واستراتيجية الابتكار والتعلم لإدارة المعرفة، واستراتيجية مستفيدي إدارة المعرفة)، ويمكن ايضاحها إجرائياً كما يلي:

#### ١. استراتيجية ترميز المعرفة:

هي درجة امتلاك البنك لمستندات ذات صياغات مقننة (محددة)، ودرجة مشاركة المعرفة من خلال صياغات مقننة

#### ٢. استراتيجية شخصنة المعرفة:

هي درجة امتلاك البنك لمعرفة الخبراء والاستشاريين والمعرفة التي حصلوا عليها من خلال تواجد الخبراء في البنك

#### ٣. استراتيجية المعرفة الخارجية:

هي المعرفة عن العملاء والمعرفة من خلال تحليل نسبة التنافسية والمعرفة الاستشارات الخارجية من خلال المسح البحثي للتحالفات واتفاقات التعاون مع المنافسين.

#### ٤. استراتيجية المعرفة الداخلية:

هي درجة الأهمية المدركة للمعرفة الداخلية للعمليات والوظائف من أجل ابتكار معرفة جديدة، ونسبة استخدام المعرفة الداخلية لتنمية معرفة جديدة والثقة من حسن استخدام موارد المعرفة الداخلية ذات الجودة

### التعريف الإجرائي للمتغير التابع ( الأداء الابتكاري Innovation

**(Performance)**: يقاس الإداء الابتكاري من خلال خمسة أبعاد، وهى: عدد

المنتجات الجديدة، معدل تقديم المنتجات الجديدة، سرعة تطوير المنتجات الجديدة، معدل النجاح، عدد طلبات براءات الاختراع، تميز المنتجات الجديدة.

١. **الابتكار الجذري**: هو عدد العملاء الجدد والأسواق الجديدة التي تستحدث

من خلال الطلب السابق غير المحقق أو إحلال التكنولوجيا القديمة أو

إيقاف التكنولوجيا الحالية. وينقسم الابتكار الجذري إلى نوعين هما الابتكار

الجذري للخدمة المصرفية والابتكار الجذري للعملية المصرفية

٢. **الابتكار الطفيف**: هو الابتكار الذي يقابل الاحتياجات الحالية للعملاء من

خلال إصلاح والتوسع والجمع لنفس المسار التقني والمعرفي

والمهارى. وينقسم أيضاً الابتكار الطفيف إلى الابتكار الطفيف للخدمة

المصرفية والابتكار الطفيف للعملية المصرفية

٣. **الابتكار الإداري**: زيادة الكفاءة الفعالية للنظم الإدارية والعمليات التشغيلية

من خلال اكتساب موارد جديدة إجراء التعديلات للبرامج الجديدة، ويكون

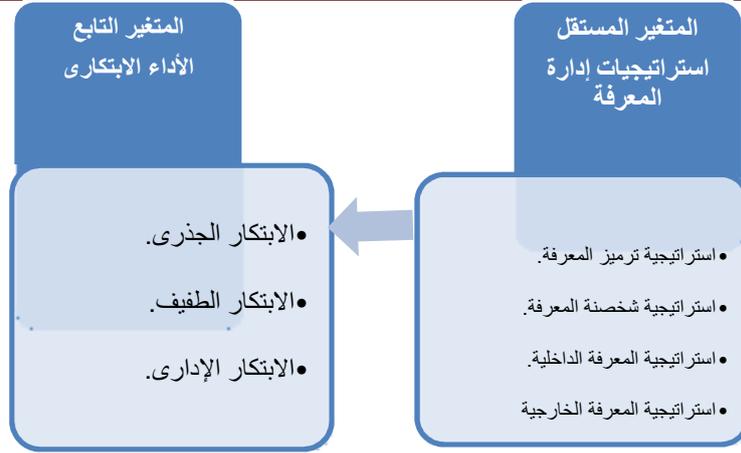
الابتكار الإداري في الهياكل والسياسات والنظم والعمليات التشغيلية

والإدارة والتنظيم.

٧. نموذج الدراسة:

الشكل رقم (١) نموذج دراسة استراتيجيات إدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء الابتكارى

بقطاع البنوك التجارية



#### ٠٨ أهمية الدراسة:

يتسم العالم الذى نعيش فيه بالتطور العلمى والتكنولوجى الذى شمل كل مناحى الحياة من ابتكارات علمية متطورة إلى تكنولوجيا عالية في جميع المجالات الصناعية والخدمية والتجارية ومنها مجال الخدمات المصرفية -البنوك- وإتساع نطاق البنك الخدمى التجارى إلى مفهوم البنوك الشاملة والبنوك الإلكترونية -بنك أون لاين- ويستمر أيضاً العصر الحالى بزيادة حدة سرعة التغيرات والتطورات وتراكمية المعارف الإنسانية مما يترتب عليه تغيير مستمر نحو الأفضل في أنظمة العمل وأساليبه، وهذا يستدعى ضرورة إعداد الموارد البشرية وقياداتها وفرقها وتنمية استراتيجيات معارف لمواكبة هذه التغيرات واستيعابها والتكيف معها واستثمارها بالطريقة المثلى للوصول إلى نتائج أداء أعلى، ولا يمكن لأى مؤسسة في المجالات الصناعية والخدمية والتجارية سواء كانت عامة أو خاصة وأن تواكب النجاح والتطور وتحقق نتائج أداء ابتكارى أعلى ما لم تكن تملك استراتيجيات إدارة المعرفة لتلك المؤسسات وذلك لمواكبة التغيير المستمر في أساليب العمل وتطويرها في

مجال البنوك التى ينبغى أن تتصف بالمرونة وسرعة الاستجابة لعملائها ومواجهة تحديات المنافسين.

وتحاول الدراسة الحالية الكشف عن هل يوجد تقصير في استراتيجيات إدارة المعرفة للبنوك أو هل تمتلك استراتيجيات إدارة المعرفة أم لا وأيضاً مدى توافرها في قطاع البنوك محل الدراسة ومدى تأثير هذه الاستراتيجيات على الأداء الابتكارى للبنوك. ولقد أجرى الباحث مسح بحث لقواعد المعلومات العربية ولم يجد دراسات تربط بين استراتيجيات إدارة المعرفة وإنما وجد دراسات حول إدارة المعرفة والأداء التنظيمي أو الإبداع التنظيمي أو التفكير الإبداعي، ودراسة وحيدة ربطت بين استراتيجيات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي وليس الأداء الابتكارى سنة ٢٠١٧م، مما يدل على أهمية الدراسة الحالية بالنسبة للبحوث العربية. وتم اجراء مسح بحثى لمصادر المعلومات العربية لموضوع استراتيجيات إدارة المعرفة فوجد البحث بعضها تناول استراتيجيات إدارة المعرفة بصورة مباشرة وبعضها تناول نظم إدارة المعرفة والبعض الآخر تناول عمليات إدارة المعرفة وأخري تناولت ممارسات إدارة المعرفة.

وعليه ترى الدراسة الحالية أن أى جهد يبذل بنك من البنوك محل الدراسة يكون عديم الجدوى لأداءها الإبتكارى إذا لم تمتلك هذه المؤسسات استراتيجيات لإدارة المعرفة. وخاصة إذا ما عرفنا أن في الوقت الحاضر أصبحت المؤسسات جميعها تعتبر استراتيجيات إدارة معرفتها هى عنصر هام ورئيسى للحصول على مزايا وقدرات تنافسية والحصول على معدلات أداء ابتكارية أعلى، وأيضاً لأننا نعيش عصر التطور والتقدم العلمى والتكنولوجى الذى أدى إلى اعتماد المؤسسات في السنوات الأخيرة الأخذ بمفهوم إدارة المعرفة واستراتيجياتها لغرض التطبيق الكفاء والفاعل لسير أعمالها ومن أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة بأقل وقت وتكلفة. كما تتضح أهمية الدراسة فتزايد دور إدارة المعرفة وزياد الاهتمام الإدارى بها ففى

السابق كان يجرى التركيز على العمل الملموس والملاحظ والمشاهد ، ثم بدأت الإدارة الإدارة تهتم بدور المعلومات وتأثيره على مستوى الأداء، ثم تطور الاهتمام ليكون التركيز على دور المعرفة في العمل والأداء وصار هناك تركيزاً واضحاً على انعكاس المعرفة على الأفراد وأثر ذلك على الأداء الابتكاري لهذه المؤسسات. وجزير بالذكر اهتمام الدولة بالتحول إلى اقتصاد المعرفة وهو السبيل المؤدى إلى الابتكار في الأداء في كافة قطاعات الدولة وبالتالي إلى تقدم مصر بين الدول وفي كافة المؤشرات الدولية.

وتعدّ هذه الدراسة من الدراسات الأولى التي تقترح الربط بين استراتيجيات إدارة المعرفة والأداء الابتكاري في القطاع البنوك التجارية. ومن ثم تساهم فيما يلي:

١- يسهم البحث عملياً وميدانياً، في ربط مفاهيم إدارة المعرفة وأسفرت عنه نظريات وقواعد ونماذج أسهمت في بلورة استراتيجياتها في البنوك التجارية بقطاع الأعمال العام، واختبارها وتفعيلها ضمن الميدان العملي والسلوكي في المنظمات،

٢- تغطية الفجوة الناجمة عن عدم توافر دراسات حول استراتيجيات إدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء في البنوك التجارية بقطاع الأعمال العام

٣- تخدم هذه الدراسة البنوك التجارية بقطاع الأعمال العام بما يمكن أن تقدمه من معلومات عن استراتيجيات إدارة المعرفة والأداء الابتكاري، الأمر الذي يمكن الاستفادة منه في بلورة أسس سليمة لها، وذلك لزيادة أداءها الابتكاري والاستفادة منها في البرامج التدريبية الداعمة لاستراتيجيات إدارة المعرفة والأداء الابتكاري لها.

## ٩. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل عام إلى التعرف على نمط العلاقة بين استراتيجيات إدارة المعرفة و الأداء الابتكارى للبنوك التجارية ، كما تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية :

- ١- التعرف على مدى توفر استراتيجيات إدارة المعرفة (استراتيجية منظمة المورد المعرفي، واستراتيجية تكنولوجيا معلومات إدارة المعرفة، واستراتيجية الابتكار والتعلم لإدارة المعرفة، واستراتيجية مستفيدي إدارة المعرفة) للبنوك التجارية محل البحث
- ٢- التعرف على أبعاد الأداء الابتكارى (عدد المنتجات الجديدة، معدل تقديم المنتجات الجديدة، سرعة تطوير المنتجات الجديدة، معدل النجاح، عدد طلبات براءات الاختراع، تميز المنتجات الجديدة).
- ٣- تحليل علاقات الارتباط بين المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة المعرفة) وأبعادها المختلفة وبين المتغير التابع (الأداء الابتكارى) وأبعاده المختلفة.
- ٤- تقديم توصيات مستقبلية تخدم توجهات البنوك التجارية محل البحث باتجاه استراتيجيات إدارة المعرفة وحسن توظيفها في الأداء الابتكارى لها.
- ٥- التوصل إلى نموذج إحصائي لاستراتيجيات إدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء الابتكارى لقطاع البنوك التجارية محل البحث.

#### ١٠. منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهجية الوصفية التحليلية الميدانية لغرض تغطية متطلبات الإطار النظري وعرض الدراسات السابقة فضلاً عن إجراء المسح المكتبي إزاء الطروحات النظرية المتعلقة بمتغيرات وأبعاد الدراسة، وإلى جانب ذلك سوف يتم اعتماد البحث التحليلي الميداني، لغرض جمع البيانات عبر عينة عشوائية بسيطة من البنوك التجارية بقطاع الأعمال العام، واستخدام الاستبانة في ذلك، وتحليل البيانات من خلال استخدام الأساليب الإحصائية، للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار مدى صحة فرضياتها.

**١١. محددات الدراسة:**

١/١٠: **حدود علمية:** اقتصار موضوع البحث على الاستراتيجيات الأربعة لإدارة المعرفة وهي ((استراتيجية منظمة المورد المعرفي، واستراتيجية تكنولوجيا معلومات إدارة المعرفة، واستراتيجية الابتكار والتعلم لإدارة المعرفة، واستراتيجية مستفيدي إدارة المعرفة) ، كذلك مكونات الأداء الابتكاري الثلاثة، وهي ( الابتكار الجذري للخدمة المصرفية، والابتكار الطفيف للخدمة المصرفية، والابتكار الإداري).

٢/١٠: **حدود زمنية:** اقتصار البحث للدراسة في النصف الأول من عام ٢٠١٧م.

٣/١٠: **حدود مكانية:** اقتصار البحث للدراسة في البنوك التجارية بقطاع الأعمال العام العاملة في السوق المصرفي المصري.

**١٢. الإطار النظري للدراسة:****١/١٢: الإطار النظري لاستراتيجيات إدارة المعرفة:**

يمكن ايضاح مفهوم استراتيجيات إدارة المعرفة وأبعادها والمفاهيم المرتبطة بها مثل المعرفة وإدارة المعرفة على النحو التالي:

**• مفهوم المعرفة (Knowledge):**

قسم (Nonaka & Takauchi, 1995) المعرفة إلى معرفة ظاهرة ومعرفة ضمنية، وأوضحا المعرفة الظاهرة بأنها المعرفة الرسمية والنظامية التي يسهل ترميزها وتوثيقها ونقلها إلى الآخرين والموجودة في الكتب والوثائق والأدلة والقياسات والإجراءات والقواعد والتقارير وقواعد البيانات ومعايير العمليات وأشكال الملكية الفكرية كبراءات الاختراع وحقوق النشر، بينما أوضحا أن المعرفة الضمنية على أنها المعرفة الفردية وغير الرسمية التي يصعب ترميزها وتوثيقها ونقلها إلى الآخرين بطريقة نظامية والمعتمدة على الخبرة الشخصية وقواعد الاستدلال والحدس والبصيرة (Daft, 2002, Rynes.et el, 2001)، نجم، ٢٠٠٥، محمد، ٢٠١١).

### • مفهوم إدارة المعرفة (Knowledge Management):

تتاول الباحثون إدارة المعرفة من عدة مداخل (Ter wal, et al,2017), (Huang & Chen, 2016), (Kofouros, et al, 2015)، منها مدخل تكنولوجيا المعلومات (Wickremasinghe. (Information Technology Approach) (Aidamark & Sterner.2003. 2002 حيث ركز هذا المدخل على أن إدارة المعرفة هي استخدام تكنولوجيا المعلومات من نظم وأدوات لدعم عمليات المعرفة وإعادة استخدامها، والمدخل الثانى لإدارة المعرفة هو المخل الإجتماعى (Social Approach) أو المدخل التطبيقي (Practice Approach) ويركز هذا المدخل في تعريفه لإدارة المعرفة على أنها عملية توليد ومشاركة في المعرفة من خلال التفاعل والحوار بين الأفراد في مجموعات اجتماعية غير رسمية لخلق القيمة والاستجابة لمتطلبات العملاء (Winner, 2003, Alavi, et el,2003, Liedner,et el,2006)، والمدخل الثالث هو مدخل العملية (Process Approach) ويركز هذا المدخل في تعريفه لإدارة المعرفة على أنها عمليات توليد وتخزين وتطبيق المعرفة لتحقيق الأهداف التنظيمية (Newman. 1996. Saravory, 2006). وتبنى العديد من الباحثين (Doane, et el,1999, Marling. 2004. Fitzgerald. 2005 (Kanagasabapath, et el ,2004. المدخل الشامل لإدارة المعرفة وأرتكز هذا المدخل في تعريفه لإدارة المعرفة على أنها تكامل تكنولوجيا المعلومات والعمليات والأفراد لتوليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة.

### • استراتيجيات إدارة المعرفة (Knowledge Management

#### : Strategies)

تعتنى اليوم منظمات الأعمال بتطوير وتحسين استراتيجياتها التنافسية بالاعتماد على

المعرفة التى تمثل المصدر المحورى في التميز وخلق القيمة لعملائها أفضل من المنافسين (محمد، ٢٠١١، نجم ، ٢٠٠٥) ، وتختار منظمات الأعمال استراتيجياتها لإدارة المعرفة بعيداً عن إراداتها واعتمادا على طريقة خدمة عملائها والنموذج الاقتصادي لأعمالها والأفراد المستخدمين لها (Hansen, et el,1999) .  
وتوجد تصنيفات عديدة لاستراتيجيات إدارة المعرفة منها تصنيف (March.1999) لاستراتيجيات إدارة المعرفة وهو على النحو التالي:

#### **(١) استراتيجية التعلم الاستغلالي (Exploitative Learning Strategy)**

##### **: Strategy**

ركزت على الكفاءة في إدارة مصادر المعرفة بتكرار وإعادة استخدام المعرفة الموجودة من خلال المعيارية الرسمية، وتجنب المخاطرة.

#### **(٢) استراتيجية التعلم الاستكشافي (Explorative Learning Strategy) :**

ركزت على توليد معرفة جديدة من خلال البحوث والابتكار والآخذ بالمخاطرة والمعرفة والرقابة الذاتية (Evardson, 2003).  
كما ذكر كل من (Alhmmary & Fung, 2008) تصنيف آخر لاستراتيجيات إدارة المعرفة على النحو التالي:

#### **(١) استراتيجية المعرفة الهجومية (Aggressive Knowledge) :**

ركزت على الابتكار وإنتاج معرفة جديدة عبر التفاعل كمجموعة بين عمليات إدارة المعرفة واستكشاف المعرفة الخارجية لتعزيز التواصل والتبادل البيئي للأشخاص للمعرفة الضمنية واستكشاف المعرفة والتركيز على البشر.

#### **(٢) استراتيجية المعرفة الوقائية أو المحافظة (Conservatise Knowledge Strategy) :**

##### **: Knowledge Strategy**

ركزت على صيانة المعرفة في وضعها الأصلي والبنائى والمحافظة على المعرفة من

النشر غير المصرح به لمنظمة أخرى واستقلال المعرفة والتركيز على النظام. كما صنف (Hansen et el. 1999) استراتيجيات إدارة المعرفة على النحو التالي:

### **(١) استراتيجية ترميز المعرفة (Codification Knowledge)**

#### **:Strategy**

ركزت على الحاسب والمعرفة التي يجرى ترميزها وتخزينها بدقة و باهتمام بقواعد البيانات التي يمكن الوصول إليها واستخدامها بسهولة من قبل أي فرد في المنظمة.

### **(٢) استراتيجية شخصنة المعرفة (Personalization Knowledge)**

#### **: Strategy**

وهي الاستراتيجية التي تكون بها المعرفة مرتبطة بالشخص الذي طورها وتجري المشاركة بها من خلال الاتصال المباشر بين شخص وآخر (Person to Person) ، ويكون الغرض الرئيسي للحوايب في المنظمة مساعدة الأشخاص في توصيل المعرفة وليس في تخزينها.

وتوجد تصنيفات أخرى مشابهة لهذا التصنيف مثل تصنيف استراتيجيات إدارة المعرفة إلى نموذج مستودع المعرفة (Knowledge Repository)، ونموذج شبكة المعرفة (Knowledge Network) (نجم، ٢٠٠٥، محمد، ٢٠١١). وكذلك تصنف استراتيجيات إدارة المعرفة إلى الاستراتيجية المعتمدة على النظام (System Oriented) وهي نفس معنى استراتيجية الترميز (Codification Knowledge) (Strategy)، والاستراتيجية المعتمدة على البشر (Human Oriented) وهي نفس معنى استراتيجية الشخصنة (Personalization Knowledge Strategy)

#### **٢/١٢: الإطار النظري للأداء الابتكاري:**

ذكر كل من (Trivella & Serrano, et al,2016), (Sun & Ju,2007), (Dimitrios,2015) أن الأداء الابتكاري هو أحد الأركان الأساسية المطلوبة في

العمل الإداري وأمر لإدارة المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الجودة، والمزايا التنافسية وإن القدرة على الابتكار من أهم متطلبات المسئول عن الأداء الابتكاري ويمكن تحديد مفهوم الأداء وإدارة الأداء، ومفهوم الابتكار، ومفهوم الأداء الابتكاري على النحو التالي:

#### • مفهوم الأداء (Performance) :

يشغل مفهوم الأداء مكانة رئيسية في إدارة المنظمات ، فهو يتعلق بإنجاز الأعمال وتحسين النتائج الفردية والجماعية، بحيث يعد مفهوم إدارة الأداء من المداخل الحديثة في إدارة المؤسسات لذا لا بد من إدارته بطريقة جيدة، (حمرون، ٢٠١١)، يمكن ايضاح مفهوم إدارة الأداء (Performance Management) كما يلي :

#### • مفهوم إدارة الأداء (Performance Management) :

ذكر كل من (Guan & Pang, 2017)،(Apanasovich et el. 2016) و (حمرون، ٢٠١١) أن إدارة الأداء فكر وأسلوب يقوم على فهم وأسلوب يقوم على فهم واضح للمهام والمسؤوليات والتوقعات من قبل الإدارة والعاملين ، فهو متفق عليه ويتبعه تواصل مستمر يتم من خلاله تخطيط أداء العاملين وتنظيمه وتوجيهه وتقييمه وتحسينه لاستمرار السيطرة عليه في الاتجاهات المحققة للأهداف الشخصية وأهداف العمل وتطويره لإحداث التغييرات التي من شأنها تحقيق درجة أعلى من الإنجاز والفاعلية والكفاية.

#### تعريف الابتكار (Innovation) :

ترجع أهمية دراسة الابتكار في البنوك التجارية إلى المكانة والتأثير الذي يمكن ان تحدثه البنوك داخل بيئة الاعمال ودورها الذي تؤديه في الاقتصاد و حركة رؤوس الاموال والسياسات النقدية والمالية التي تدعم الانتاج والخدمات و تتعدد وتتسع

المفاهيم الحديثة للابتكار حيث تتضمن نشاطات ذهنية ادراكية مهمة في العمل الاداري: كاتخاذ القرار والتفكير الناقد

فعرفه كل من (Guan & Pang, 2017)، و(Kaufman stermbearg, 2006) بأنه التفكير الذي يتضمن افكار جديده حيث تفرض نفسها في المجال الاداري ويعتبر الابتكار المحرك الاستراتيجي لحماية الاصول المعرفة (درويش، ٢٠١٥) وعلى وجه التحديد يقوم الابتكار دورا رئيسيا في تقديم منتجات وخدمات فريدة من نوعها وخلق القيمة والمزايا التنافسية وايضا يقوم الابتكار بدور حيوي في تلبية احتياجات العملاء ويمكن ان يحدث الابتكار في ثلاث مجالات هي المنتجات والعمليات والمنظمات، وعرف الابتكار علي انه دمج او عملية او نظام او جهاز او فكره وتكون مدركة كشيء جديد بالنسبة للفرد او لمجموعه من الافراد او لقطاع صناعي او للمجتمع.

وعرفه [Reger, Abrunhes & Mawa, Esa, 2008] عملية ابتكار و تطبيق المعرفة الجديدة او اعادة تجميع المعرفة المتاحة لخلق القيمة من خلال تقديم منتجات او عمليات او اشكال تنظيمية جديده او محسنة بشكل جوهري ومن منظور الاداء الابتكاري للمنظمة يعرف الابتكار على انه [منتجات وعمليات وخدمات جديده تنشئ عن تنفيذ المعارف والممارسات التي تخلق قيمة مضافة الي كل من عملاء منظمة وتجعل المنظمة تمتلك قيمة مختلفة عن منافسيها (Gloek and .terjiquski, 2009)

ولقد قدمت البحوث والدراسات السابقة تصنيفات عديدة للابتكار وكان ابرزها الابتكار التكنولوجي مقابل الابتكار الاداري وقدمت الابتكار الاضافي او الطفيف مقابل الابتكار الجذري والجوهري ومجموعه ثالثة قدمت ابتكار المنتج مقابل ابتكار العملية، ومنها قدمت الابتكار الجذري للمنتج وللعملية مقابل الابتكار الاضافي

الطيف للمنتج وللعملية (Cooper.1998,Zhao.2005) وهذا مقابل الابتكار الاداري.

ويمكن القول : " أن الابتكار عملية تتضمن سلسلة من المراحل: تبدأ بتعريف المشكلة التى تستثير تفكير الفرد ، وتنتهى بتقديم الناتج الابتكارى مما يؤدي إلى تقديم حلول وأفكار ومبادرات ومشروعات ، ويتصف بالفرد والحدث فى مجال العمل وتضع المؤسسة فى مكانة تحقق لها مزايا تنافسية".(Guan & Pang, 2017).

#### • الأداء الابتكارى (Innovation Performance):

يقاس الإداء الابتكارى(Kim. D, et el.2012) من خلال الأبعاد التالية، وهى: عدد المنتجات الجديدة، معدل تقديم المنتجات الجديدة، سرعة تطوير المنتجات الجديدة، معدل النجاح، عدد طلبات براءات الاختراع، تميز المنتجات الجديدة.

١. الابتكار الجذري: يتضح من خلال عدد العملاء الجدد والأسواق الجديدة التي تستحدث من خلال الطلب المسبق غير المحقق أو إحلال التكنولوجيا القديمة أو إيقاف التكنولوجيا الحالية. وينقسم الابتكار الجذري إلى نوعين هما الابتكار الجذري للخدمة المصرفية والابتكار الجذري للعملية المصرفية

٢. الابتكار الطفيف: هو الابتكار الذيفي باحتياجات الحالية للعملاء من خلال الإصلاح والتوسع والجمع لنفس المسار التكنولوجي والمعرفي والمهارى. وينقسم أيضاً الابتكار الطفيف إلى الابتكار الطفيف للخدمة المصرفية والابتكار الطفيف للعملية المصرفية

٣. الابتكار الإداري: هو عبارة عن زيادة الكفاءة والفعالية للنظم الإدارية والعمليات التشغيلية من خلال اكتساب موارد جديدة إجراء التعديلات

للبرامج الجديدة، ويكون الابتكار الإداري في الهياكل والسياسات والنظم والعمليات التشغيلية والإدارة والتنظيم

#### ٨. مجتمع وعينة الدراسة وطريقة المعاينة:

تكون مجتمع البحث من العاملين بالبنوك ( الأهلي المصري ومصر والقاهرة) بوصفهم البنوك التجارية بقطاع الأعمال العام في مصر.

اعتمد الباحث علي أسلوب العينة العشوائية الطبقية حيث تعتبر من افضل انواع العينات واكثرها دقة في تمثيل مجتمع البنوك حيث انه في كثير من الاحوال تكون مفردات المجتمع الاحصائي غير متجانسة من حيث الصفة اوالصفات المدروسة .ففي حالة كون المجتمع الاحصائي ذا مفردات غير متجانسة لايجوز سحب عينة عشوائية بسيطة تمثل هذا المجتمع.

نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة ، وعدم تجانسه ، حيث تم تحديد حجم العينة العشوائية الطبقية ب ٣٨٤ مفردة من الجداول الإحصائية (بازرعه ، ٢٠٠٠ ، ص ٧٦)، حيث تم تحديد حجم العينة بناءً علي أن حجم المجتمع غير محدود وبمعامل ثقته ٩٥% ومستوي معنوية ٥% ، حيث تم توزيع القوائم علي العاملين بقطاع البنوك. مع ملاحظة أنه إذا كان المجتمع غير محدود أي أكبر من - ٥٠٠٠ مفردة. فقد اعتمدالباحث علي الصيغة التالية لتحديد حجم العينة (بازرعه ، ٢٠٠٠ ، ص ٧٦ )

$$n = \frac{(Z \frac{\alpha}{2})^2 \times p (1-p)}{(E)^2}$$

تمثل حجم العينة = n

نسبة الخطأ الذي تسمح به الباحثة (الخطأ المعياري للنسبة =  $\alpha$  المئوية)

$$\left( Z \frac{\alpha}{2} \right)^2 = \text{الدرجة المعيارية المقابلة للخطأ}$$

احتمالية الموافقة (وهي تساوي نسبة المفردات التي تتوافر فيها الخائص = P

موضوع البحث في المجتمع

احتمالية عدم الموافقة = (1 - p)

نسبة التفاوت بين القيمة الفعلية والمقدرة (خطأ التقدير) = E

بالتعويض في المعادلة:

$$\left( Z \frac{\alpha}{2} \right)^2 = (1,96)^2$$

$$\left( 1,96 \frac{\alpha}{2} \right)^2 \times 0,5 (1 - 0,5)$$

$$n = \frac{\quad}{(0,05)^2}$$

$$n = 384,4$$

∴ n = 384 مفردة

بناءً علي المعادلة السابقة تم تحديد حجم العينة (384) مفردة تم توزيع (400)

قائمة تحسبا لأى اخفاق في الاستثمارات

ويمكن تحديد حجم العينة من كل بنك محل الدراسة بما يتناسب مع حجم العاملين به كما يتضح لنا من الجدول التالي:

### جدول رقم (٢)

توزيع مجتمع وعينة الدراسة على البنوك التجارية بقطاع الأعمال العام المصرية

البنك	عدد العاملين (المجتمع)	النسبة %	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المستلمة الصالحة
البنك الأهلي المصرى	١٧٩٤٤	٤٥,٣٩	٢٠٤	١٥٦
بنك مصر	١٤١١٠	٣٥,٦٨	١٦١	١١٩
بنك القاهرة	٧٤٨٣	١٨,٩٣	٨٥	٦١
المجموع	٣٩٥٣٧	١٠٠	٤٥٠	٣٣٦

المصدر: من إعداد الباحثين القوائم المالية والتقارير للبنوك التجارية بقطاع الأعمال العام.

نسبة الاستجابة = الاستثمارات الصالحة ÷ الاستثمارات الموزعة طبقاً لردود عينة الدراسة

$$= 74,67\% = 450 \div 336$$

وتعتبر هذه نسبة استجابة جيدة

نسبة عدم الاستجابة = الاستثمارات المستبعدة ÷ اجمالي الاستثمارات طبقاً لردود عينة الدراسة

$$= 25,33\% = 114 \div 450$$

توصيف عينة الدراسة وفقاً " للمتغيرات الديموجرافية " ويشتمل على ٦ متغيرات كما يلي:

### جدول رقم (٣)

## توصيف عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الديموجرافية

المتغير	العدد	النسبة
١-النوع		
ذكور	١٩٤	٥٧,٧
أنثى	١٤٢	٤٢,٣
الإجمالي	٣٣٦	١٠٠
٢-فئات العمر		
أقل من ٣٠ عاماً	١٢٦	٣٧,٥
٣٠ سنة وأقل من ٤٠ سنة	٩٧	٢٨,٩
٤٠ سنة وأقل من ٥٠ سنة	٧١	٢١,١
أكثر من ٥٠ سنة	٤٢	١٢,٥
الإجمالي	٣٣٦	١٠٠
٣-الخبرة		
أقل من ٥ سنوات	١٠٢	٣٠,٤
من ٥ لأقل من ١٠ سنوات	٦٠	١٧,٩
من ١٠ لأقل من ١٥ سنة	٩٠	٢٦,٨
أكثر من ١٥ سنة	٨٤	٢٥,٠
الإجمالي	٣٣٦	١٠٠
٤-المؤهل العلمي		
ثانوي	٨	٢,٤
جامعي	٢٦٦	٧٩,٢
ماجستير	٥٢	١٥,٥
دكتوراه	١٠	٣,٠
الإجمالي	٣٣٦	١٠٠
٥-المستوى الوظيفي		
وظيفة إدارة عليا	٣٨	١١,٣
وظيفة إدارة وسطى	١٧٨	٥٣,٠
وظيفة مستوى إشرافي أول	١٢٠	٣٥,٧
الإجمالي	٣٣٦	١٠٠
٦- عدد الدورات التدريبية حصلت عليها في مجال إدارة الموارد البشرية طوال فترة العمل		
لا يوجد	٩٣	٢٧,٧
٣ دورات فأقل	٩٩	٢٩,٥
أكثر من ٣ دورات تدريبية	١٤٤	٤٢,٩
الإجمالي	٣٣٦	١٠٠

١- النوع

- (٥٧,٧%) من عينة الدراسة من الذكور ، نسبة (٤٢,٣%) من عينة الدراسة من الإناث.

### ٢-العمر

- (٣٧,٥%) من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم (أقل من ٣٠ سنة)، ونسبة (٢٨,٩%) من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم (٣٠ سنة وأقل من ٤٠ سنة)، نسبة (٢١,١%) من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من (٤٠ سنة وأقل من ٥٠ سنة)، ونسبة (١٢,٥%) من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم (أكثر من ٥٠ سنة)

### ٣-الخبرة

- (٣٠,٤%) من عينة الدراسة من فئة الخبرة (أقل من ٥ سنوات)، ونسبة (٢٦,٨%) من عينة الدراسة من فئة الخبرة (من ١٠ لأقل من ١٥ سنة)، نسبة (٢٥,٠%) من عينة الدراسة من فئة الخبرة (أكثر من ١٥ سنة)، ونسبة (١٧,٩%) من عينة الدراسة من فئة الخبرة (من ٥ لأقل من ١٠ سنوات)

### ٤-المستوى العلمي

- (٧٩,٢%) من عينة الدراسة حاصلين على (شهادة جامعية)، ونسبة (١٨,٥%) حاصلين على شهادة دراسات عليا (ماجستير ودكتوراه)، وأخيرا نسبة (٢,٤%) حاصلين على شهادة(ثانوية عامة و ما يعادلها).

### ٥- المستوى الوظيفي

- (٥٣,٠%) من عينة الدراسة من الفئة الوظيفية (إدارة وسطى)، ونسبة (٣٥,٧%) من عينة الدراسة من الفئة الوظيفية (مستوى إشرافي أول)، نسبة (١١,٣%) من عينة الدراسة من الفئة الوظيفية (إدارة عليا).

٦-عدد الدورات التدريبية حصلت عليها في مجال إدارة الموارد البشرية طوال فترة

### العمل

(٤٢,٩%) من الحاصلين على (أكثر من ٣ دورات تدريبية)، ونسبة (٢٩,٥%) من الحاصلين على (٣ دورات فأقل)، نسبة (٢٧,٧%) من عينة الدراسة لم يحصلوا على دورات تدريبية في مجال إدارة الموارد البشرية طوال فترة العمل.

#### ٩. أساليب وأدوات جمع البيانات الأولية وأدوات قياس متغيرات الدراسة:

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة على الاستبانة وهي أداة القياس الرئيسة للبحث، لغرض الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة لإكمال الجانب الميداني. تم توزيعها بصورة عشوائية على عينة البحث، وهم العاملين بكلاً من البنك الأهلي المصري و بنك مصر وبنك القاهرة. صُممت فقرات الاستبانة استناداً إلى المقاييس الجاهزة في بعض البحوث والدراسات القريبة من موضوع البحث، والتي تم تعديلها قليلاً بما يتناسب ومتطلبات البحث.

وقد تمثلت البيانات الأولية التي تم جمعها عن متغيرات الدراسة من الواقع الميداني ولقد اعتمد الباحث على جمع البيانات الأولية للدراسة على قائمة الاستقصاء وذلك لقياس المتغيرات المختلفة للدراسة وقد احتوت القائمة على بنوك عينة الدراسة (البنوك التجارية بقطاع الأعمال العام)، وصممت القائمة بحيث تحتوى على الأدوات التي يمكن استخدامها لقياس المتغيرات المختلفة للدراسة .

وتم توضيح الأدوات الخاصة بالقياس بما يلي:

هذا وقد تم استخدام على أساس مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في هذه الدراسة وهو كما يلي:

موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
--------------	-------	-------	-----------	------------------

١                      ٢                      ٣                      ٤                      ٥

**٠١٥ معاملات الصدق والثبات:****١/١٥: معامل الفايكرونباخ " Alpha cronbach !:**

اعتمدت الدراسة الحالية على أدوات القياس سابقة الذكر بهدف التعرف على مدى وضوحها وفهمها ومدى مصداقيتها فى قياس المتغيرات إلا انه بغرض التأكد من صدق الأداة المستخدمة فتم استخدام معامل الثبات الفا كرونباخ لإجمالي أبعاد العلاقة بين استراتيجيات إدارة المعرفة و الأداء الابتكارى لقطاع البنوك التجارية بقطاع الأعمال العام لإجمالي حجم العينة الذى بلغ (٠.٨٣٠) الأمر الذى انعكس أثره على الصدق الذاتى (الذى يمثل الجذر التربيعى للثبات)، حيث بلغ (٠.٩١١).

١- أكدت قيم معاملات " الثبات " لأبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة بالارتفاع وتراوحت بين ( ٠.٧٧٢ ، ٠.٩٠٦ ) وهي أكبر من (٠.٧) مما يعنى القدرة علي الاعتماد علي تلك المقاييس .

٢- أكدت قيم معاملات " الثبات " لأبعاد الأداء الابتكارى بالارتفاع وتراوحت بين ( ٠.٧٤٨ ، ٠.٩١١ ) وهي أكبر من (٠.٧) مما يعنى القدرة علي الاعتماد علي تلك المقاييس .

كما تشير نتائج الجدول التالي:

جدول رقم (٤)

معامل الثبات والصدق الذاتي لأبعاد أثر استراتيجيات إدارة المعرفة على الأداء

الابتكارى لقطاع البنوك باستخدام معامل الفا كرومباخ  $\alpha$  Cronbach

م	أبعاد الدراسة	معامل الثبات	معامل الصدق
١- أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة (المتغيرات المستقلة)			
١	إستراتيجية الترميز (الإستراتيجية المتوجهة نحو النظام)	٠,٨٢٦	٠,٩٠٨
٢	إستراتيجية الشخصنة (الإستراتيجية المتوجهة نحو البشر)	٠,٩٠٦	٠,٩٥١
٣	الإستراتيجية الخارجية	٠,٨٣٥	٠,٩١٣
٤	الإستراتيجية الداخلية	٠,٧٧٢	٠,٨٧٨
إجمالي أبعاد: ثقافة المنظمة		٠,٨١٤	٠,٩٣٣
٢- أبعاد الأداء الابتكارى (المتغيرات التابعة)			
١	الابتكار الجذري أو الجوهرى للخدمة المصرفية	٠,٩١١	٠,٩٥٤
٢	الابتكار الطفيف فى الخدمة المصرفية	٠,٨١٢	٠,٩٠١
٣	الابتكار الإدارى	٠,٧٤٨	٠,٨٦٤
إجمالي أبعاد: الأداء الابتكارى		٠,٨٣١	٠,٩١٢
إجمالي أبعاد: أثر استراتيجيات إدارة المعرفة على الأداء الابتكارى لقطاع البنوك		٠,٨٣٠	٠,٩١١

٢/١٥: الاتساق الداخلى Internal consistency

- قد تم حساب صدق الاتساق الداخلى لأبعاد أثر استراتيجيات إدارة المعرفة على الأداء الابتكارى لقطاع البنوك " وذلك باستخدام معامل ارتباط (بيرسون) Pearson correlation لقياس العلاقة بين كل بعد والدرجة الكلية لإجمالي الأبعاد المتعلقة بالدراسة.  
١- المتغيرات المستقلة: استراتيجيات إدارة المعرفة:

وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (٥)

الاتساق الداخلي لمعاملات الارتباط بين كل بعد وإجمالي الدرجة الكلية لأبعاد "استراتيجيات إدارة المعرفة" باستخدام معامل ارتباط (بيرسون)

معامل الارتباط (r)	أبعاد الدراسة
**٠,٨٢٧	١- إستراتيجية الترميز (الإستراتيجية المتوجهة نحو النظام)
**٠,٦٥٨	٢- إستراتيجية الشخصنة (الإستراتيجية المتوجهة نحو البشر)
**٠,٨٣٤	٣- الإستراتيجية الخارجية
**٠,٧٩٦	٤- الإستراتيجية الداخلية

\*\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١)

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- يمكن تتبع معاملات الارتباط بين إجمالي الدرجة الكلية لكل بعد وإجمالي الأبعاد التي تنتمي إليه، حيث يعكس العمود الأول الأبعاد الفرعية، والعمود الثاني معاملات ارتباط كل بعد بإجمالي الأبعاد المتعلقة بها.

- ان علاقة معاملات الارتباط لكل بعد بالدرجة الكلية لإجمالي الأبعاد المنتمية اليه دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١) فاقل . وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٦٥٨ و ٠,٨٣٤) مما يدل على ان جميع الأبعاد صادقة ومرتبطة مع أداة الدراسة، الأمر الذي يبين صدق أداة الدراسة وصلاحيتها للتطبيق الميداني.

٢- المتغيرات التابعة: الأداء الابتكارى:

وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (٦)

الاتساق الداخلي لمعاملات الارتباط بين كل بعد وإجمالي الدرجة الكلية لأبعاد "الأداء الابتكارى" باستخدام معامل ارتباط (بيرسون)

معامل الارتباط (r)	أبعاد الدراسة
**٠,٧٨٤	١- الابتكار الجذري أو الجوهرى للخدمة المصرفية
**٠,٨٧٩	٢- الابتكار الطفيف في الخدمة المصرفية

٣- الابتكار الإداري	**٠,٨١١
---------------------	---------

\*\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١)

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- يمكن تتبع معاملات الارتباط بين إجمالي الدرجة الكلية لكل بعد وإجمالي الأبعاد التى تنتمي إليه، حيث يعكس العمود الأول الأبعاد الفرعية، والعمود الثاني معاملات ارتباط كل بعد بإجمالي الأبعاد المتعلقة بها.
- ان علاقة معاملات الارتباط لكل بعد بالدرجة الكلية لإجمالي الأبعاد المنتمية اليه دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١) فأقل . وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٧٨٤ و ٠,٨٧٩) مما يدل على ان جميع الأبعاد صادقة ومرتبطة مع أداة الدراسة، الأمر الذى يبين صدق أداة الدراسة وصلاحيتها للتطبيق الميداني.

#### ١٦- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تناول الباحث في هذا الفصل إجراءات التحليل الإحصائي والأساليب التي تم استخدامها في تحقيق أهداف الدراسة، ويبدأ باختبار ألفا  $\alpha$  Cronbach لقياس ثبات وصدق محتوى استبيان الدراسة، والاتساق الداخلي Internal consistency لدراسة العلاقة بين إجمالي البعد بأبعاده الفرعية، ثم تحديد إجراءات وأساليب التحليل الإحصائي التي اتبعها الباحث في كل من الإحصاء الوصفي، التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية المرجحة، الانحراف المعياري، قوة الاتجاه، والترتيب وذلك لتحديد سمات عينة الدراسة، الإحصاء التحليلي متمثل في استخدام معامل ارتباط بيرسون ( Pearson Correlation ) ، لقياس اتجاه العلاقة وقوتها بين استراتيجيات إدارة المعرفة على الأداء الابتكاري ، وتحليل الانحدار الخطى البسيط والمتعدد Simple and multiple regression ، لقياس أثر العلاقة أو معنويتها أو دلالتها الإحصائية بين استراتيجيات إدارة المعرفة على الأداء الابتكاري

### ١٧- أبعاد متغيرات الدراسة، وكيفية قياسها، والمقاييس الإحصائية الوصفية لها:

وتشتمل على كل من بعدي الدراسة المتغيرات المستقلة (استراتيجيات إدارة المعرفة) والمتغيرات التابعة (الأداء الابتكارى): كما يلي:

- ١- البعد الرئيسي الأول: استراتيجيات إدارة المعرفة (كمتغيرات مستقلة) ويشتمل بدوره على عدد ٤ ابعاد كما يلي:
  - البعد الفرعي الأول: إستراتيجية الترميز: x1: ويشتمل على ٤ عبارات بحثية فى الاستبيان :
  - البعد الفرعي الثاني: إستراتيجية الشخصية: X2: ويشتمل على ٤ عبارات بحثية فى الاستبيان:
  - البعد الفرعي الثالث: الإستراتيجية الخارجية: X3: ويشتمل على ٣ عبارات بحثية فى الاستبيان:
  - البعد الفرعي الرابع: الإستراتيجية الداخلية: X4: ويشتمل على ٣ عبارات بحثية فى الاستبيان:
- ٣- البعد الرئيسي الثاني: الأداء الابتكارى (كمتغيرات تابعة): ويشتمل بدوره على عدد ٤ أبعاد كما يلي:
  - البعد الفرعي الأول: الابتكار الجذري أو الجوهرى للخدمة المصرفية: y1: ويشتمل على ٣ عبارات بحثية فى الاستبيان:
  - البعد الفرعي الثاني: الابتكار الطفيف فى الخدمة المصرفية: y2: ويشتمل على ٣ عبارات بحثية فى الاستبيان:

-البعد الفرعي الثالث:الابتكار الإداري: **y3**: ويشتمل على ٣ عبارات بحثية فى الاستبيان:

-وفيما يلي نتناول المقاييس الإحصائية الوصفية للمتغيرات البحثية:

١-البعد الرئيسى الأول: استراتيجيات إدارة المعرفة (كمتغيرات مستقلة) ويشتمل بدوره على عدد ٤ أبعاد كما يلي:

-البعد الفرعي الأول: إستراتيجية الترميز (الإستراتيجية المتوجهة نحو النظام): **x1**: ويشتمل على ٤ عبارات بحثية:

#### جدول (٧)

المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف) لبعد "استراتيجية الترميز (الاستراتيجية المتوجهة نحو النظام)"

م	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١	يقوم البنك بترميز المعرفة الخاصة (بالأفكار أو كيفية عمل الأشياء والمهارة الفنية وطرق حل المشكلات) بعناية.	٣,٦٤	٠,٩٤	٢٥,٩٦
٢	في البنك تكتسب المعرفة بسهولة من خلال الوثائق والأدلة الرسمية	٣,٧٩	٠,٧٦	٢٠,١٨
٣	في البنك توثق نتائج المشروعات واللقاءات.	٣,٧٧	٠,٧٩	٢١,١٧
٤	في البنكيتم مشاركة المعرفة من خلال أشكال مرزمة مثل الأدلة أو الوثائق	٣,٨١	٠,٧٧	٢٠,٣٩
المتوسط العام لإجمالي البعد		٣,٧٥	٠,٦٣	١٦,٩٠

من الجدول السابق يتضح:

-أن مفردات عينة الدراسة وفقا لإجمالي بعد "إستراتيجية الترميز (الإستراتيجية المتوجهة نحو النظام)" أشارت إلى الاتجاه الايجابي، هذا وقد بلغ المتوسط العام لإجمالي البعد (٣,٧٥) وبمعامل اختلاف قدره (١٦,٩٠%)، اى بما يعادل نسبة اتفاق (٨٣,١٠%).

- هذا وقد كانت أهم العبارات اتفاقا على بنود البعد عبارة (في البنك تكتسب المعرفة بسهولة من خلال الوثائق والأدلة الرسمية)، (في البنكيتم مشاركة المعرفة من خلال أشكال مرمزة مثل الأدلة أو الوثائق)، (في البنك توثق نتائج المشروعات واللقاءات)، بمعاملات اختلاف (٢٠,١٨%)، (٢٠,٣٩%)، (٢١,١٧%) على التوالي.

- أما العبارة الأقل اتفاقا على بنود البعد عبارة (يقوم البنك بترميز المعرفة الخاصة بالأفكار أو كيفية عمل الأشياء والمهارة الفنية وطرق حل المشكلات) بعناية)، بمعامل اختلاف (٢٥,٩٦%)، وذلك وفقا لرود عينة الدراسة.

**مما يدلنا على ان** البنوك التجارية بقطاع الأعمال العام محل الدراسة تعتمد على استراتيجية الترميز فى إدارة معرفتها، وتعتمد على التوجه نحو النظام فى إدارة معرفتها، وسهولة اكتساب العاملين بها للمعرفة ونقلها وتطبيقها ونشرها عن طريق نظام البنك، وتعتمد على الأدلة الرسمية والمستندات الرسمية، ويدل أيضاً على جدية البنوك كحل البحث فى توثيق مشروعاتها ومشكلاتها، وعلى مشاركتها للمعرفة من خلال الوثائق والمستندات الرسمية.

-البعد الفرعي الثاني: إستراتيجية الشخصنة (الإستراتيجية المتوجهة نحو البشر):  
**X2:** ويشتمل على ٤ عبارات بحثية:

#### جدول (٨)

المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف)  
لبعد "إستراتيجية الشخصنة (الإستراتيجية المتوجهة نحو البشر)

م	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
٥	في البنك يمكن اكتساب المعرفة بسهولة من الخبراء والزملاء.	٣,٩٢	٠,٧٢	١٨,٦٠
٦	في البنك من السهولة الحصول على المشورة وجهاً لوجه من الخبراء.	٣,٧٦	٠,٨٣	٢٢,١٣
٧	تعتبر الحوارات واللقاءات غير الرسمية في البنك من الأساليب الهامة لمشاركة المعرفة.	٣,٨٢	٠,٨٧	٢٣,٠١
٨	يستخدم البنك التوجيه من شخص لشخص لاكتساب المعرفة.	٣,٨٢	٠,٧٨	٢٠,٥٢

١٥,٨٦	٠,٦٠	٣,٨٣	المتوسط العام لإجمالي البعد
-------	------	------	-----------------------------

من الجدول السابق يتضح:

- أن مفردات عينة الدراسة وفقا لإجمالي بعد "إستراتيجية الشخصنة (الإستراتيجية المتوجهة نحو البشر)" أشارت إلى الاتجاه الايجابي، هذا وقد بلغ المتوسط العام لإجمالي البعد (٣,٨٣) وبمعامل اختلاف قدره (١٥,٨٦%)، اى بما يعادل نسبة اتفاق (٨٤,١٤%).

- هذا وقد كانت أهم العبارات اتقاقا على بنود البعد عبارة (في البنك يمكن اكتساب المعرفة بسهولة من الخبراء والزملاء)، (يستخدم البنك التوجيه من شخص لشخص لاكتساب المعرفة)، (في البنك من السهولة الحصول على المشورة وجهاً لوجه من الخبراء)، بمعاملات اختلاف (١٨,٦٠%)، (٢٠,٥٢%)، (٢٢,١٣%) على التوالي.

- أما العبارة الأقل اتقاقا على بنود البعد عبارة (تعتبر الحوارات واللقاءات غير الرسمية في البنك من الأساليب الهامة لمشاركة المعرفة)، بمعامل اختلاف (٢٣,٠١%)، وذلك وفقا لردود عينة الدراسة.

- **مما يدلنا على** ان ادراك عينة الدراسة لاستراتيجية شخصنة إدارة المعرفة جاء كما يلى أولاًكتساب المعرفة بسهولة من الخبراء والزملاء يليها استخدام البنك التوجيه من شخص لآخر لاكتساب المعرفة، ثم سهولة المشورة وجها لوجه من الخبراء وفى الأخير انخفاض أهمية الحوارات واللقاءات غير الرسمية لمشاركة المعرفة.

- البعد الفرعي الثالث: الإستراتيجية الخارجية: **X3**: ويشتمل على ٣ عبارات بحثية:

جدول (٩)

المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف) لبعد "الإستراتيجية الخارجية

م	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
٩	جزء كبير من المعرفة الجديدة في البنك يتم تنميته	٣,٨٢	٠,٧٨	٢٠,٦٥

اعتمادا على المعرفة الخاصة بالعملاء.			
٢٢,٩٠	٠,٨٥	٣,٧٣	١٠ جزء كبير من المعرفة الجديدة في البنكيتم تنميته من خلال تحليل المعرفة الخاصة بالمنافسين.
٢٠,٨٨	٠,٨٠	٣,٨٥	١١ يفضل البنك المعرفة الخاصة بشركات الاستشارات الخارجية عن الأقسام الداخلية في تنمية المعرفة الجديدة.
١٦,٩٦	٠,٦٤	٣,٨٠	المتوسط العام لإجمالي البعد

من الجدول السابق يتضح:

- أن مفردات عينة الدراسة وفقا لإجمالي بعد "الإستراتيجية الخارجية" أشارت إلى الاتجاه الايجابي، هذا وقد بلغ المتوسط العام لإجمالي البعد (٣,٨٠) وبمعامل اختلاف قدره (١٦,٩٦%)، اى بما يعادل نسبة اتفاق (٨٣,٠٤%).

- هذا وقد كانت أهم العبارات اتفاقا على بنود البعد عبارة (جزء كبير من المعرفة الجديدة في البنك يتم تنميته اعتماداً على المعرفة الخاصة بالعملاء)، (يفضل البنك المعرفة الخاصة بشركات الاستشارات الخارجية عن الأقسام الداخلية في تنمية المعرفة الجديدة)، بمعاملات اختلاف (٢٠,٦٥%)، (٢٠,٨٨%) على التوالي.

- أما العبارة الأقل اتفاقا على بنود البعد عبارة (جزء كبير من المعرفة الجديدة في البنكيتم تنميته من خلال تحليل المعرفة الخاصة بالمنافسين)، بمعامل اختلاف (٢٢,٩٠%)، وذلك وفقا لردود عينة الدراسة.

- مما يدلنا على ان إدراك واتفاق عينة الدراسة لاستراتيجية الخارجية لإدارة المعرفة جاء كما يلى أولاً اعتماد البنك على تحصيل المعرفة من العملاء، يليها، اعتماد البنك على شركات الاستشارات الخارجية في تجميع المعرفة، وأخيراً، انخفاض اعتماد البنك على تحصيل المعرفة من المنافسين.

-البعد الفرعي الرابع: الإستراتيجية الداخلية: X4: ويشتمل على ٣ عبارات بحثية:

جدول (١٠)

المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف) لبعد "الإستراتيجية الداخلية"

م	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١٢	في البنك المعرفة الداخلية (للمعاملات والوظائف) مورد هام ورئيسي لابتكار المعرفة الجديدة.	٣,٨٥	٠,٧٢	١٨,٧٥
١٣	كمية المعرفة التي تم ابتكارها داخل البنك تتفوق على مثلتها لدى المنافسين في تنمية المعرفة الجديدة.	٣,٧٣	٠,٧٩	٢١,٢٦
١٤	جودة المعرفة التي تم ابتكارها داخل البنك تتفوق على مثلتها لدى المنافسين في تنمية المعرفة الجديدة.	٣,٧٥	٠,٨١	٢١,٦٥
المتوسط العام لإجمالي البعد		٣,٧٧	٠,٦٣	١٦,٨٥

من الجدول السابق يتضح:

- أن مفردات عينة الدراسة وفقا لإجمالي بعد "الإستراتيجية الداخلية" أشارت إلى الاتجاه الايجابي، هذا وقد بلغ المتوسط العام لإجمالي البعد (٣,٧٧) وبمعامل اختلاف قدره (١٦,٨٥%)، اى بما يعادل نسبة اتفاق (٨٣,١٥%).

- هذا وقد كانت أهم العبارات اتفاقا على بنود البعد عبارة (في البنك المعرفة الداخلية (للمعاملات والوظائف) مورد هام ورئيسي لابتكار المعرفة الجديدة)، (كمية المعرفة التي تم ابتكارها داخل البنك تتفوق على مثلتها لدى المنافسين في تنمية المعرفة الجديدة)، بمعاملات اختلاف (١٨,٧٥%)، (٢١,٢٦%) على التوالي.

- أما العبارة الأقل اتفاقا على بنود البعد عبارة (جودة المعرفة التي تم ابتكارها داخل البنك تتفوق على مثيلاتها لدى المنافسين في تنمية المعرفة الجديدة)، بمعامل اختلاف (٢١,٦٥%)، وذلك وفقا لردود عينة الدراسة.

- مما يدلنا على ان إدراك مفردات عينة الدراسة للاستراتيجية الداخلية جاءت كما يلي أولاً: الاهتمام بالموارد الهام والرئيسى لابتكار المعرفة الجديدة، يليه،اهتمام البنك بإنتاج كمية المعرفة المبتكرة أعلى من المنافسين، وفي الأخير، جودة المعرفة الداخلية للبنك أعلى من المنافسين

ملخص أبعاد " استراتيجيات إدارة المعرفة ":

جدول رقم (١١)  
المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقوة الاتجاه)  
ملخص أبعاد " استراتيجيات إدارة المعرفة "

م	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١	إستراتيجية الترميز (الإستراتيجية المتوجهة نحو النظام)	٣,٧٥	٠,٦٣	١٦,٩٠
٢	إستراتيجية الشخصنة (الإستراتيجية المتوجهة نحو البشر)	٣,٨٣	٠,٦٠	١٥,٨٦
٣	إستراتيجية الخارجية	٣,٨٠	٠,٦٤	١٦,٩٦
٤	الإستراتيجية الداخلية	٣,٧٧	٠,٦٣	١٦,٨٥
	المتوسط العام لإجمالي البعد	٣,٧٨	٠,٥١	١٣,٦٦

من الجدول السابق يتضح:

- أن مفردات عينة الدراسة وفقا لإجمالي أبعاد " استراتيجيات إدارة المعرفة " أشارت إلى الاتجاه الايجابي، هذا وقد بلغ المتوسط العام لإجمالي أبعاد " استراتيجيات إدارة المعرفة " (٣,٧٨) وبمعامل اختلاف قدره (١٣,٦٦%)، اي بما يعادل نسبة اتفاق (٨٦,٣٤%).

- هذا وقد كانت أهم الأبعاد اتفاقاً (إستراتيجية الشخصية (الإستراتيجية المتوجهة نحو البشر))، (الإستراتيجية الداخلية)، (إستراتيجية الترميز (الإستراتيجية المتوجهة نحو النظام))، (الإستراتيجية الخارجية)، بمعاملات اختلاف (١٥,٨٦%)، (١٦,٨٥%)، (١٦,٩٠%)، (١٦,٩٦%)، على التوالي.

- **مما يدلنا على ان** ادراك مفردات العينة محل الدراسة لأبعاد الأربعة لأستراتيجيات المعرفة تأتي على رأسها استراتيجيات الشخصية ثم الخارجية ثم الداخلية. ثم استراتيجيات الترميز.

٣- البعد الرئيسي الثاني: الأداء الابتكارى (كمتغيرات تابعة): ويشتمل بدوره على عدد ٣ أبعاد كما يلي:  
- البعد الفرعي الأول: الابتكار الجذري أو الجوهرى للخدمة المصرفية: **y1**: ويشتمل على ٣ عبارات حثية:

#### جدول (١٢)

المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف) لبعد "الابتكار الجذري أو الجوهرى للخدمة المصرفية"

م	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١٥	تختلف خدماتنا الجديدة جذرياً عن خدماتنا السابقة	٤,٠٤	٠,٧٥	١٨,٦١
١٦	نحن نقدم خدمات جديدة مبتكرة كلياً مقارنة بما يقدمه منافسونا	٣,٧٧	٠,٨٠	٢١,٤٦
١٧	نحن معروفون جيداً لدى عملائنا من خلال ابتكار اتنا الجوهرية والجذرية للخدمات التى نقدمها	٣,٧٩	٠,٨٦	٢٢,٨٥
	المتوسط العام لإجمالي البعد	٣,٨٦	٠,٦٤	١٦,٦٥

من الجدول السابق يتضح:

- أن مفردات عينة الدراسة وفقا لإجمالي بعد "الابتكار الجذري أو الجوهرى للخدمة المصرفية" أشارت إلى الاتجاه الايجابي، هذا وقد بلغ المتوسط العام لإجمالي البعد (٣,٨٦) وبمعامل اختلاف قدره (١٦,٦٥%)، أى بما يعادل نسبة اتفاق (٨٣,١٥%).

- هذا وقد كانت أهم العبارات اتفاقا على بنود البعد عبارة (تختلف خدماتنا الجديدة جذرياً عن خدماتنا السابقة)، (نحن نقدم خدمات جديدة مبتكرة كلياً مقارنة بما يقدمه منافسوننا)، بمعاملات اختلاف (١٨,٦١%)، (٢١,٤٦%) على التوالي.

- أما العبارة الأقل اتفاقا على بنود البعد عبارة (نحن معروفون جيداً لدى عملائنا من خلال ابتكاراتنا الجوهرية والجذرية للخدمات التي نقدمها)، بمعامل اختلاف (٢٢,٨٥%)، وذلك وفقاً لردود عينة الدراسة.

- **مما يدلنا على ان** ادراك مفردات العينة للابتكار الجذري للخدمة المصرفية جاءت فى مقدمتها الاهتمام بالخدمات الجديدة الجذرية عن الخدمات السابقة، ثم تقديم خدمات جديدة مبتكرة كلياً، ثم فى الأخير مدى معرفة العملاء للابتكارات الجوهرية لخدمات البنك.

- البعد الفرعي الثاني: الابتكار الطفيف في الخدمة المصرفية: **y2**: ويشتمل على ٣ عبارات بحثية:

### جدول (١٣)

المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف) لبعد "الابتكار الطفيف في الخدمة المصرفية"

م	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١٨	تختلف خدماتنا الجديدة اختلافاً بسيطاً عن خدماتنا السابقة	٣,٧٩	٠,٩١	٢٤,١٤
١٩	نحن نقدم ابتكارات إضافية للخدمة في السوق بشكل متزايد عن منافسينا	٣,٧٦	٠,٧٩	٢١,٠٩

٢٠	نحن معروفون جيداً لدى عملائنا من خلال ابتكاراتنا الإضافية للخدمة	٣,٨٦	٠,٨٦	٢٢,٤١
	المتوسط العام لإجمالي البعد	٣,٨٠	٠,٦٨	١٨,١٣

من الجدول السابق يتضح:

- أن مفردات عينة الدراسة وفقاً لإجمالي بعد "الابتكار الطفيف في الخدمة المصرفية" أشارت إلى الاتجاه الإيجابي، هذا وقد بلغ المتوسط العام لإجمالي البعد (٣,٨٠) وبمعامل اختلاف قدره (١٨,١٣%)، أي بما يعادل نسبة اتفاق (٨١,٨٧%).

- هذا وقد كانت أهم العبارات اتفاقاً على بنود البعد عبارة (نحن نقدم ابتكارات إضافية للخدمة في السوق بشكل متزايد عن منافسينا)، (نحن معروفون جيداً لدى عملائنا من خلال ابتكاراتنا الإضافية للخدمة)، بمعاملات اختلاف (٢١,٠٩%)، (٢٢,٤١%) على التوالي.

- أما العبارة الأقل اتفاقاً على بنود البعد عبارة (تختلف خدماتنا الجديدة اختلافاً بسيطاً عن خدماتنا السابقة)، بمعامل اختلاف (٢٤,١٤%)، وذلك وفقاً لردود عينة الدراسة. - **مما يدلنا على** ان إدراك مفردات العينة للابتكار الطفيف أو البسيط جاء أولاً إدراك تقديم الابتكارات الإضافية في السوق أعلى من المنافسين، ثم مدى معرفة العملاء للابتكارات الإضافية وفي الأخير، مدى اختلاف الابتكارات الطفيفة عن الخدمات السابقة.

- البعد الفرعي الثالث: الابتكار الإداري: **y3**: ويشتمل على ٣ عبارات بحثية:

جدول (١٤)

المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف) لبعد "الابتكار الإداري"

م	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
٢١	نقد البنك تطبيقات إدارية معتمدة على الحاسب الآلي جديدة .	٤,١٤	٠,٦٩	١٦,٨٨
٢٢	نقد البنك برامج تدريبية جديدة للموظفين لتحقيق	٣,٨٧	٠,٧٩	٢٠,٥٩

			تحسينات للخطط الحالية.	
٢١,١١	٠,٨٥	٤,٠٥	حصل البنك على ودائع وأموال أكثر نتيجة خدمات جديدة	٢٣
١٥,٥٩	٠,٦٢	٤,٠١	المتوسط العام لإجمالي البعد	

من الجدول السابق يتضح:

- أن مفردات عينة الدراسة وفقا لإجمالي بعد "الابتكار الإداري" أشارت إلى الاتجاه الايجابي، هذا وقد بلغ المتوسط العام لإجمالي البعد (٤,٠١) وبمعامل اختلاف قدره (١٥,٥٩%)، أى بما يعادل نسبة اتفاق (٨٤,٤١%).

- هذا وقد كانت أهم العبارات اتفاقا على بنود البعد عبارة (نقد البنك تطبيقات إدارية معتمدة على الحاسب الآلي جديدة)، (نقد البنك برامج تدريبية جديدة للموظفين لتحقيق تحسينات للخطط الحالية)، بمعاملات اختلاف (١٦,٨٨%)، (٢٠,٥٩%) على التوالي.

- أما العبارة الأقل اتفاقا على بنود البعد عبارة (حصل البنك على ودائع وأموال أكثر نتيجة خدمات جديدة)، بمعامل اختلاف (٢١,١١%)، وذلك وفقا لردود عينة الدراسة. - **مما يدلنا على ان ادراك مفردات العينة لأبعاد الابتكار الإداري كان بالترتيب التالى: أولاً، تنفيذ البنك لتطبيقات إدارية معتمدة على الحاسب الآلي جديدة، يليه، تنفيذ البنك برامج تدريبية جديدة للموظفين لتحقيق تحسينات للخطط، وأخيراً حصول البنك على ودائع وأموال أكثر نتيجة خدماتنا الجديدة.**  
ملخص أبعاد "الأداء الابتكارى":

#### جدول رقم (١٥)

المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقوة الاتجاه)

ملخص أبعاد "الأداء الابتكارى"

م	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١	الابتكار الجذري أو الجوهرى للخدمة المصرفية	٣,٨٦	٠,٦٤	١٦,٦٥

١٨,١٣	٠,٦٨	٣,٨٠	الابتكار الطفيف في الخدمة المصرفية	٢
١٥,٥٩	٠,٦٢	٤,٠١	الابتكار الإداري	٣
١٤,٤٠	٠,٥٦	٣,٨٩	المتوسط العام لإجمالي البعد	

### من الجدول السابق يتضح:

- أن مفردات عينة الدراسة وفقا لإجمالي أبعاد " الأداء الابتكاري " أشارت إلى الاتجاه الإيجابي، هذا وقد بلغ المتوسط العام لإجمالي أبعاد " الأداء الابتكاري " (٣,٨٩) وبمعامل اختلاف قدره (١٤,٤٠%)، أى بما يعادل نسبة اتفاق (٨٥,٦٠%).

- هذا وقد كانت أهم الأبعاد اتفاقا (الابتكار الإداري)، (الابتكار الجذري أو الجوهرى للخدمة المصرفية)، (الابتكار الطفيف في الخدمة المصرفية)، بمعاملات اختلاف (١٥,٥٩%)، (١٦,٦٥%)، (١٨,١٣%)، على التوالي.

- مما يدلنا على ان ادراك مفردات العينة لأبعاد الأداء الابتكارى كان أعلاه ادراك الابتكار الإدارى ثم الابتكار الجذرى، وفى الأخير لابتكار الطفيف للخدمة المصرفية.

### ١٨- اختيار صحة فروض الدراسة:

من خلال المشكلة البحثية وأهداف الدراسة "أثر استراتيجيات إدارة المعرفة على الأداء الابتكاري لقطاع البنوك " قام الباحث باستخدام " تحليل الارتباط والانحدار " لاختبار فروض الدراسة كما يلي :-

#### ١-الفرض الأول:

- توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية لأبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة على الأداء الابتكاري.

#### ٢- الفرض الثاني:

- توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية لأبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة على الابتكار الجذري أو الجوهرى للخدمة المصرفية.

**٣- الفرض الثالث:**

-توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية لأبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة على الابتكار الطفيف في الخدمة المصرفية.

**٤-الفرض الرابع:**

- توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية لأبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة على الابتكار الإداري.

وفيما يلي إثبات الفروض:

**١-الفرض الأول:**

- توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية لأبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة على الأداء الابتكاري:

-تم اختبار الفرض: من خلال معامل ارتباط بيرسون واستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط كما يلي:  
أولاً:-معامل الارتباط بين أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة وأبعاد الأداء الابتكاري  
- استخدام معامل ارتباط بيرسون .

**جدول رقم (١٦)**

معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة و أبعاد الأداء الابتكاري

النتيجة (الدلالة)	مستوى المعنوية	معامل الارتباط (r)	العلاقة
دالة	**٠,١	**٠,٧١٢	إجمالي: ابعاد استراتيجيات إدارة المعرفة و ابعاد الأداء الابتكاري

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

## من الجدول السابق يتضح الأتي:

١- توجد علاقة ايجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة وأبعاد الأداء الابتكاري "، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٧١٢) بمستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

**ويدل ذلك انه** كلما تم تفعيل استراتيجيات إدارة المعرفة كلما ارتفع الأداء الابتكاري للتجارة محل البحث.

## -إثبات الفرضية:

نقبل الفرض الإحصائي البديل القائل بوجود علاقة ايجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة المعرفة وأبعاد الأداء الابتكاري

ثانياً:- تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear regression لقياس تأثير أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة على أبعاد الأداء الابتكاري.

## جدول رقم (١٧)

نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير أبعاد " استراتيجيات إدارة المعرفة على الأداء الابتكاري

معامل التحديد $R^2$	قيمة "ف" F. test		قيمة "ت" t. test		المعلمة المقدره $\beta_i$	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٥٠,٦%	**٠,٠١	٣٤٢,٥٠٣	**٠,٠١	٦,١٢٢	٠,٩٧٥	الجزء الثابت
			**٠,٠١	١٨,٥٠٧	٠,٧١٢	إجمالي أبعاد " استراتيجيات إدارة المعرفة

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

١ - معامل التحديد ( $R^2$ )

نجد أن المتغير المستقل (إجمالي أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة) يفسر (٥٠,٦%) من التغير الكلي في المتغير التابع (الأداء الابتكاري). وباقي النسبة يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

## ٢- اختبار معنوية المتغير المستقل.

باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغير المستقل (أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة)، ذو تأثير معنوي على المتغير التابع (الأداء الابتكاري)، حيث بلغت قيمة "ت" (١٨,٥٠٧) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

## ٣ - اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل ، تم استخدام إختبار (F-test)، وحيث أن قيمة إختبار (F-test) هي (٣٤٢,٥٠٣) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠,٠١) ، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على أبعادالأداء الابتكاري.

## ٥ - معادلة النموذج:

$$\text{أبعادالأداء الابتكاري} = ٠,٩٧٥ + ٠,٧١٢ \text{أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة}$$

ومن نموذج العلاقة الإندارويه السابق ، يمكن التنبؤ بأبعادالأداء الابتكاري ، من خلال قياس أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة ، وتطبيق ذلك النموذج ، وهو يدل على أن :-  
كل زيادة فى درجة (أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة)، قدرها (٠,٧١٢) تؤدي إلى زيادة أبعاد الأداء الابتكاري بمقدار واحد صحيح.

**ومن خلال** نموذج الانحدار السابق فنجد ان معامل التحديد ( $R^2$ )، يفسر نسبة متوسطة بلغت (٥٠,٦%)، ويعتبر هذا التأثير معنوى ولكن يجب تفعيل

## استراتيجيات إدارة المعرفة لتكون أكثر تأثيراً على الأداء الابتكاري للبنوك محل البحث

- من خلال إثبات التأثير الدال إحصائياً لأبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة على أبعاد الأداء الابتكاري. يمكن قياس تأثير كل بعد من ابعاد استراتيجيات إدارة المعرفة على أبعاد الأداء الابتكاري من خلال نموذج تحليل الانحدار المتعدد:

- تحليل الانحدار الخطى المتعدد التدريجي للتنبؤ بأكثر أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة تأثيراً على أبعاد الأداء الابتكاري. ويوضح ذلك الجدول التالي:

### جدول رقم (١٨)

نموذج الانحدار الخطى المتعدد التدريجي للتنبؤ بأكثر أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة تأثيراً على الأداء الابتكاري

R <sup>2</sup>	VIF	قيمة ف		قيمة ت		المعلمت المقدره $\beta_i$	المتغير المستقل
		القيمة المعنوية	القيمة	القيمة المعنوية	القيمة		
٥٤,٨%		**٠,٠١	١٠٠,١٤٣	**٠,٠١	٦,٣١٠	٠,٩٦٩	الجزء الثابت
	٣,٠٥٠			**٠,٠١	٣,١٢٣	٠,١٥٩	١- إستراتيجية الترميز
	٤,٠١١			٠,١٥٥	١,٤٢٦	٠,٠٧٣	٢- إستراتيجية الشخصية
	٢,٨٧٦			**٠,٠١	٣,٥١٠	٠,١٧٩	٣- الإستراتيجية الخارجية
	٢,٩٨٥			**٠,٠١	٩,٧٥٦	٠,٤٦٥	٤- الإستراتيجية الداخلية

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

### ١ - معامل التحديد (R<sup>2</sup>)

نجد أن المتغيرات المستقلة ككل (أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة)، تفسر (٥٤,٨%) من التغير الكلي في المتغير التابع المتمثل على أبعاد الأداء الابتكاري ، وباقي النسبة يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات

مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.

## ٢- اختبار معنوية المتغير المستقل.

باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً (الإستراتيجية الداخلية)، (الإستراتيجية الخارجية)، (إستراتيجية الترميز)، على أبعاد الأداء الابتكاري، حيث بلغت قيم "ت" (٩,٧٥٦)، (٣,٥١٠)، (٣,١٢٣)، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

-لا يوجد تأثير البعد إستراتيجية الشخصية ، حيث بلغت قيم "ت" (١,٤٢٦)، وذلك عند مستوى معنوية أكبر من (٠,٠٥).

## ٣ - اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل ، تم استخدام اختبار (F-test)، وحيث أن قيمة اختبار (F-test) هي (١٠٠,١٤٣) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠,٠١) ، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على أبعاد الأداء الابتكاري.

## ٤-معامل تضخم التباين (VIF) :-

لتحديد مدى وجود ازدواج خطى Multicollinearity ، بين المتغيرات المستقلة وبعضها البعض ، تم حساب (VIF) وهي اختصار Variance inflation factor لكل متغير مستقل على حدة مع باقى المتغيرات المستقلة، وقد اتضح أن المتغيرات المستقلة المقبولة ضمن نموذج الانحدار الخطى المتعدد لا تعاني من مشكلة الازدواج الخطى فى أيأ من هذه المتغيرات ، حيث إن قيم VIF أقل من (١٠) مما يدل على عدم وجود مشكلة.

## ٥ - معادلة النموذج:

$$\text{أبعاد الأداء الابتكاري} = ٠,٩٦٩ + ٠,١٥٩ \text{ إستراتيجية الترميز} +$$

**٠,١٧٩ الإستراتيجية الخارجية + ٠,٤٦٥ الإستراتيجية الداخلية**

ومن نموذج العلاقة الإندحاريه السابق ، يمكن التنبؤ أبعاد الأداء الابتكاري ، من خلال قياس أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة ، وتطبيق ذلك النموذج ، وهو يدل على أن :-  
-كل زيادة فى درجة (إستراتيجية الترميز)، قدرها (٠,١٥٩) تؤدي إلى زيادة فى أبعاد الأداء الابتكاري بمقدار واحد صحيح.

-كل زيادة فى درجة (الإستراتيجية الخارجية)، قدرها (٠,١٧٩) تؤدي إلى زيادة فى أبعاد الأداء الابتكاري بمقدار واحد صحيح.

-كل زيادة فى درجة (الإستراتيجية الداخلية)، قدرها (٠,٤٦٥) تؤدي إلى زيادة فى أبعاد الأداء الابتكاري بمقدار واحد صحيح.

- من خلال نموذج الانحدار المتعدد السابق يمكن القول بان الإستراتيجية الداخلية الأكثر تأثيرا على أبعاد الأداء الابتكاري، يليها الإستراتيجية الخارجية، واخيرا إستراتيجية الترميز، حيث بلغ معامل بيتا (٠,٤٦٥)، (٠,١٧٩)، (٠,١٥٩)، على الترتيب

-مع عدم تأثير إستراتيجية الشخصنة ، على أبعاد الأداء الابتكاري ذلك لان البنوك محل البحث وفقاً لإجابات مفردات العينة تهتم بالعمليات الداخلية في إدارة المعرفة يليها العمليات الخارجية للحصول على المعرفة من المستشارين الخارجيين ثم تعتمد في إدارتها للمعرفة على توثيق المستندات وعلى الأدلة الرسمية أكثر من اعتمادها على البشر في إدارة معرفتها.

**٢- الفرض الثاني:**

- توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية لأبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة على الابتكار الجذري أو الجوهرى للخدمة المصرفية:

-تم اختبار الفرض: من خلال معامل ارتباط بيرسون واستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

- اولاً:-معامل الارتباط بين أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة وأبعاد الابتكار الجذري أو الجوهرى للخدمة المصرفية
- استخدام معامل ارتباط بيرسون .

### جدول رقم (١٩)

معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة بعدد الابتكار الجذري أو الجوهرى للخدمة المصرفية

النتيجة (الدلالة)	مستوى المعنوية	معامل الارتباط(٢)	العلاقة
دالة	**٠,١	**٠,٦٤٩	إجمالي: أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة وأبعاد الابتكار الجذري أو الجوهرى للخدمة المصرفية

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

من الجدول السابق يتضح الآتي:

- توجد علاقة ايجابية جيدة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة وأبعاد الابتكار الجذري أو الجوهرى للخدمة المصرفية "، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٦٤٩) بمستوى معنوية أقل من (٠,٠١).
- ويدل ذلك انه كلما** تم تفعيل استراتيجيات إدارة المعرفة كلما ارتفع الابتكار الجذري أو الجوهرى للخدمة المصرفية للبنوك محل الدراسة.

## -إثبات الفرضية:

نقبل الفرض الإحصائي البديل البائل بوجود علاقة ايجابية جيدة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة وأبعاد الابتكار الجذري أو الجوهرى للخدمة المصرفية

ثانياً:- تحليل الانحدار الخطى البسيط Simple Linear regression لقياس تأثير أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة وأبعاد الابتكار الجذري أو الجوهرى للخدمة المصرفية.

## جدول رقم (٢٠)

نموذج الانحدار الخطى البسيط لتحديد معنوية تأثير أبعاد " استراتيجيات إدارة المعرفة على بعد الابتكار الجذري أو الجوهرى للخدمة المصرفية

معامل التحديد	قيمة "ف"		قيمة "ت"		المعامل المقدره $\beta_i$	المتغير المستقل
	F. test	قيمة	t. test	قيمة		
$R^2$	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٤٢,١%	**٠,٠١	٢٤٢,٥٣٦	**٠,٠١	٤,٠٩٩	٠,٨١١	الجزء الثابت
			**٠,٠١	١٥,٥٧٤	٠,٦٤٩	إجمالي أبعاد " استراتيجيات إدارة المعرفة

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

١ - معامل التحديد ( $R^2$ )

نجد أن المتغير المستقل (إجمالي أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة) يفسر (٤٢,١%) من التغير الكلي في المتغير التابع (الابتكار الجذري أو الجوهرى للخدمة

المصرفية). وباقي النسبة يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

## ٢- اختبار معنوية المتغير المستقل.

باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغير المستقل (أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة)، ذو تأثير معنوي على المتغير التابع (الابتكار الجذري أو الجوهرى للخدمة المصرفية)، حيث بلغت قيمة "ت" (١٥,٥٧٤) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

## ٣ - اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل ، تم استخدام إختبار (F-test)، وحيث أن قيمة إختبار (F-test) هي (٢٤٢,٥٣٦) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠,٠١) ، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على أبعادالابتكار الجذري أو الجوهرى للخدمة المصرفية.

## ٥ - معادلة النموذج:

$$\text{أبعادالابتكار الجذري أو الجوهرى للخدمة المصرفية} = ٠,٨١١ + ٠,٦٤٩ \text{ أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة}$$

ومن نموذج العلاقة الإنحداريه السابق ، يمكن التنبؤ بأبعادالابتكار الجذري أو الجوهرى للخدمة المصرفية، من خلال قياس أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة ، وتطبيق ذلك النموذج ، وهو يدل على أن :-

-كل زيادة فى درجة (أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة)، قدرها (٠,٦٤٩) تؤدي إلى زيادة أبعادالابتكار الجذري أو الجوهرى للخدمة المصرفية بمقدار واحد صحيح.

- ومن خلال نموذج الانحدار السابق فنجد ان معامل التحديد (R2)، يفسر نسبة اقل من متوسطة بلغت (٤٢,١%) ، ويعتبر هذا التأثير معنوى ولكن يجب

- تفعيل استراتيجيات إدارة المعرفة لتكون أكثر تأثيراً على الابتكار الجذري أو الجوهري للخدمة المصرفية.
- ومن خلال إثبات التأثير الدال إحصائياً لأبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة على أبعاد الابتكار الجذري أو الجوهري للخدمة المصرفية. يمكن قياس تأثير كل بعد من ابعاد استراتيجيات إدارة المعرفة على أبعاد الابتكار الجذري أو الجوهري للخدمة المصرفية من خلال نموذج تحليل الانحدار المتعدد:
- تحليل الانحدار الخطى المتعدد التدريجي للنتائج بأكثر أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة على بعد الابتكار الجذري أو الجوهري للخدمة المصرفية. ويوضح ذلك الجدول التالي:

## جدول رقم (٢١)

نموذج الانحدار الخطى المتعدد التدريجي للنتائج بأكثر أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة تأثيراً على الابتكار الجذري أو الجوهري للخدمة المصرفية

R <sup>2</sup>	VIF	قيمة ف		قيمة ت		المعطيات المقدره $\beta_i$	المتغير المستقل
		القيمة	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية		
٤٦,٨%		٧٢,٧٠٨	**٠,٠١	٤,١٧٣	**٠,٠١	٠,٧٩٨	الجزء الثابت
	٣,٠٥٠			٢,٦٧٩	**٠,٠١	٠,١٤٨	١- إستراتيجية الترميز
	٤,٠١١			١,١٣٥	٠,١٥٥	٠,٠٦٣	٢- إستراتيجية الشخصنة
	٢,٨٧٦			٢,٢٠٣	*٠,٠٥	٠,١٢٢	٣- الإستراتيجية الخارجية
	٢,٩٨٥			٩,٠٤٦	**٠,٠١	٠,٤٦٨	٤- الإستراتيجية الداخلية

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

### ١ - معامل التحديد ( $R^2$ )

نجد أن المتغيرات المستقلة ككل (أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة)، تفسر (٤٦,٨%) من التغير الكلي في المتغير التابع المتمثل على أبعاد الابتكار الجذري أو الجوهري للخدمة المصرفية، وباقي النسبة يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.

### ٢- اختبار معنوية المتغير المستقل.

باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً (الإستراتيجية الداخلية)، (إستراتيجية الترميز)، (الإستراتيجية الخارجية)، على أبعاد الابتكار الجذري أو الجوهري للخدمة المصرفية، حيث بلغت قيم "ت" (٩,٠٤٦)، (٢,٦٧٩)، (٢,٢٠٣)، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

-لا يوجد تأثير البعد إستراتيجية الشخصية ، على الابتكار الجذري أو الجوهري للخدمة المصرفية حيث بلغت قيم "ت" (١,١٣٥)، وذلك عند مستوى معنوية أكبر من (٠,٠٥).

### ٣ - اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل ، تم استخدام اختبار (F-test)، وحيث أن قيمة اختبار (F-test) هي (٧٢,٧٠٨) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠,٠١) ، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على بعد الابتكار الجذري أو الجوهري للخدمة المصرفية.

### ٤-معامل تضخم التباين (VIF) :-

لتحديد مدى وجود ازدواج خطى Multicollinearity ، بين المتغيرات المستقلة وبعضها البعض ، تم حساب (VIF) وهى اختصار Variance inflation factor

لكل متغير مستقل على حدة مع باقى المتغيرات المستقلة، وقد اتضح أن المتغيرات المستقلة المقبولة ضمن نموذج الانحدار الخطى المتعدد لا تعاني من مشكلة الازدواج الخطى فى أى من هذه المتغيرات ، حيث إن قيم VIF أقل من (١٠) مما يدل على عدم وجود مشكلة.

#### ٥ - معادلة النموذج:

بعد الابتكار الجذري أو الجوهرى للخدمة المصرفية = ٠,٧٩٨ +  
 ٠,١٤٨ إستراتيجية الترميز + ٠,١٢٢ الإستراتيجية الخارجية + ٠,٤٦٨ الإستراتيجية  
 الداخلية

ومن نموذج العلاقة الإنحداريه السابق ، يمكن التنبؤ بعد الابتكار الجذري أو الجوهرى للخدمة المصرفية ، من خلال قياس أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة ، وتطبيق ذلك النموذج ، وهو يدل على أن :-

- كل زيادة فى درجة (إستراتيجية الترميز)، قدرها (٠,١٤٨) تؤدي إلى زيادة فى بعد الابتكار الجذري أو الجوهرى للخدمة المصرفية بمقدار واحد صحيح.

- كل زيادة فى درجة (الإستراتيجية الخارجية)، قدرها (٠,١٢٢) تؤدي إلى زيادة فى بعد الابتكار الجذري أو الجوهرى للخدمة المصرفية بمقدار واحد صحيح.

- كل زيادة فى درجة (الإستراتيجية الداخلية)، قدرها (٠,٤٦٨) تؤدي إلى زيادة فى بعد الابتكار الجذري أو الجوهرى للخدمة المصرفية بمقدار واحد صحيح.

- من خلال نموذج الانحدار المتعدد السابق يمكن القول بان الإستراتيجية الداخلية الأكثر تأثيرا على أبعاد الابتكار الجذري أو الجوهرى للخدمة المصرفية ، يليها إستراتيجية الترميز ، واخيرا الإستراتيجية الخارجية ، حيث بلغ معامل بيتا (٠,٤٦٥)، (٠,١٤٨)، (٠,١٢٢)، على الترتيب

- مع عدم تأثير إستراتيجية الشخصنة ، على الابتكار الجذري أو الجوهرى للخدمة المصرفية ذلك لان البنوك محل البحث تعتمد في ابتكاراتها الجذرية على العمليات الداخلية لإدارة المعرفة، ثم التوثيق للمستندات وترميزها والأدلة الرسمية لإدارة المعرفة،

ثم الاستراتيجية الخارجية لإدارة المعرفة من المستشارين الخارجيين والمنافسين أكثر من اتمادها على إدارة المعرفة من خلال البشر

### ٣- الفرض الثالث:

توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية لأبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة على الابتكار الطفيف في الخدمة المصرفية:

تم اختبار الفرض: من خلال معامل ارتباط بيرسون واستخدام

أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

أولاً:-معامل الارتباط بين أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة و بعد الابتكار الطفيف في الخدمة المصرفية  
- استخدام معامل ارتباط بيرسون .

### جدول رقم (٢٢)

معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة و بعد الابتكار الطفيف في الخدمة المصرفية

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدلالة)
إجمالي: أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة و بعد الابتكار الطفيف في الخدمة المصرفية	**٠,٦٤	**٠,١	دالة

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

من الجدول السابق يتضح الآتي:

- توجد علاقة ايجابية جيدة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة و بعد الابتكار الطفيف في الخدمة المصرفية "، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٦٤٠) بمستوى معنوية اقل من (٠,٠١).

ويدل ذلك انه كلما تم تفعيل استراتيجيات إدارة المعرفة كلما ارتفع الابتكار الطفيف في الخدمة المصرفية للبنوك محل الدراسة

#### -إثبات الفرضية:

نقبل الفرض الإحصائي البديل البائل بوجود علاقة ايجابية جيدة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة و بعد الابتكار الطفيف في الخدمة المصرفية

ثانيا:- تحليل الانحدار الخطى البسيط Simple Linear regression لقياس تأثير أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة و بعد الابتكار الطفيف في الخدمة المصرفية.

#### جدول رقم (٢٣)

نموذج الانحدار الخطى البسيط لتحديد معنوية تأثير أبعاد " استراتيجيات إدارة المعرفة على بعد الابتكار الطفيف في الخدمة المصرفية

معامل التحديد $R^2$	قيمة "ف" F. test		قيمة "ت" t. test		المعلمت المقدره $\beta_i$	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٤١,٠%	**٠,٠١	٢٣١,٧٤٦	**٠,٠١	٢,٦٨٢	٠,٥٧٤	الجزء الثابت
			**٠,٠١	١٥,٢٢٣	٠,٦٤٠	إجمالي أبعاد " استراتيجيات إدارة المعرفة

\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

### ١ - معامل التحديد ( $R^2$ )

وجد أن المتغير المستقل (إجمالي أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة) يفسر (٤١,٠%) من التغير الكلي في المتغير التابع (الابتكار الطفيف في الخدمة المصرفية). وباقي النسبة يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

### ٢- اختبار معنوية المتغير المستقل.

باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغير المستقل (أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة)، ذو تأثير معنوي على المتغير التابع (الابتكار الطفيف في الخدمة المصرفية)، حيث بلغت قيمة "ت" (١٥,٢٢٣) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

### ٣ - اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل ، تم استخدام إختبار (F-test)، وحيث أن قيمة إختبار (F-test) هي (٢٣١,٧٤٦) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠,٠١) ، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على أبعادالابتكار الطفيف في الخدمة المصرفية.

### ٥ - معادلة النموذج:

$$\text{أبعادالابتكار الطفيف في الخدمة المصرفية} = ٠,٥٧٤ + ٠,٦٤٠ \text{أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة}$$

ومن نموذج العلاقة الانحداريه السابق ، يمكن التنبؤ بأبعاد الابتكار الطفيف في الخدمة المصرفية، من خلال قياس أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة ، وتطبيق ذلك النموذج ، وهو يدل على أن :-

- كل زيادة فى درجة (أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة)، قدرها (٠,٦٤٠) تؤدي إلى زيادة أبعاد الابتكار الطفيف في الخدمة المصرفية بمقدار واحد صحيح.

- ومن خلال نموذج الانحدار السابق فنجد ان معامل التحديد ( $R^2$ )، يفسر نسبة اقل من متوسطة بلغت (٤١,٠%)، ويعتبر هذا التأثير معنوى ولكن يجب تفعيل استراتيجيات إدارة المعرفة لتكون اكثر تأثيرا على الابتكار الطفيف في الخدمة المصرفية للبنوك محل الدراسة

- ومن خلال إثبات التأثير الدال إحصائيا لأبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة على أبعاد الابتكار الطفيف في الخدمة المصرفية. يمكن قياس تأثير كل بعد من ابعاد استراتيجيات إدارة المعرفة على الابتكار الطفيف في الخدمة المصرفية من خلال نموذج تحليل الانحدار المتعدد:

• تحليل الانحدار الخطى المتعدد التدريجي للتنبؤ بأكثر أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة على بعد الابتكار الطفيف في الخدمة المصرفية. ويوضح ذلك الجدول التالي:

#### جدول رقم (٢٤)

نموذج الانحدار الخطى المتعدد التدريجي للتنبؤ بأكثر أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة تأثيرا على الابتكار الطفيف في الخدمة المصرفية

R <sup>2</sup>	VIF	قيمة ف		قيمة ت		المعطيات المقدره $\beta_i$	المتغير المستقل
		القيمة المعنوية	مستوى المعنوية	القيمة المعنوية	مستوى المعنوية		
٤٢,٧%		٠,٠١**	٦١,٧٠٥	٠,٠١**	٢,٦٨٢	٠,٥٧٠	الجزء الثابت
	٣,٥٤			٠,٠٢*	٢,٣٩٧	٠,١٣٧	١- إستراتيجية الترميز

٢,٨٩	٠,٠٧	١,٧٩٦	٠,١٠٤	٢- إستراتيجية الشخصنة
٣,٦٨	**٠,٠١	٣,٣٢٤	٠,١٩٠	٣- الإستراتيجية الخارجية
٤,٩٢	**٠,٠١	٦,٥٩٥	٠,٣٥٤	٤- الإستراتيجية الداخلية

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

### ١ - معامل التحديد ( $R^2$ )

نجد أن المتغيرات المستقلة ككل (أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة)، تفسر (٤٢,٧%) من التغير الكلي في المتغير التابع المتمثل على أبعاد الابتكار الطفيف في الخدمة المصرفية، وباقي النسبة يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.

### ٢- اختبار معنوية المتغير المستقل.

باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً (الإستراتيجية الداخلية)، (الإستراتيجية الخارجية)، (إستراتيجية الترميز)، على أبعاد الابتكار الطفيف في الخدمة المصرفية، حيث بلغت قيم "ت" (٦,٥٩٥)، (٣,٣٢٤)، (٢,٣٩٧)، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

-لا يوجد تأثير البعد إستراتيجية الشخصنة على أبعاد الابتكار الطفيف في الخدمة المصرفية، حيث بلغت قيم "ت" (١,٧٩٦)، وذلك عند مستوى معنوية أكبر من (٠,٠٥).

### ٣ - اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل، تم استخدام اختبار (F-test)، وحيث أن قيمة اختبار (F-test) هي (٦١,٧٠٥) وهي ذات معنوية عند مستوى

أقل من (٠,٠١) ، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على بعد الابتكار الطفيف في الخدمة المصرفية.

٤-معامل تضخم التباين (VIF) :-

لتحديد مدى وجود ازدواج خطى Multicollinearity ، بين المتغيرات المستقلة وبعضها البعض ، تم حساب (VIF) وهى اختصار Variance inflation factor لكل متغير مستقل على حدة مع باقى المتغيرات المستقلة، وقد اتضح أن المتغيرات المستقلة المقبولة ضمن نموذج الانحدار الخطى المتعدد لا تعاني من مشكلة الازدواج الخطى فى أيأ من هذه المتغيرات ، حيث إن قيم VIF أقل من (١٠) مما يدل على عدم وجود مشكلة.

٥ - معادلة النموذج:

$$\text{بعد الابتكار الطفيف في الخدمة المصرفية} = 0,570 + 0,137 \text{ إستراتيجية الترميز} \\ + 0,190 \text{ الإستراتيجية الخارجية} + 0,354 \text{ الإستراتيجية الداخلية}$$

ومن نموذج العلاقة الإنداربه السابق ، يمكن التنبؤ ببعء الابتكار الطفيف في الخدمة المصرفية ، من خلال قياس أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة ، وتطبيق ذلك النموذج ، وهو يدل على أن :-

-كل زيادة فى درجة (إستراتيجية الترميز)، قدرها (٠,١٣٧) تؤدي إلى زيادة فى بعد الابتكار الطفيف في الخدمة المصرفية بمقدار واحد صحيح.

-كل زيادة فى درجة (الإستراتيجية الخارجية)، قدرها (٠,١٩٠) تؤدي إلى زيادة فى بعد الابتكار الطفيف في الخدمة المصرفية بمقدار واحد صحيح.

-كل زيادة فى درجة (الإستراتيجية الداخلية)، قدرها (٠,٣٥٤) تؤدي إلى زيادة فى بعد الابتكار الطفيف في الخدمة المصرفية بمقدار واحد صحيح.

- من خلال نموذج الانحدار المتعدد السابق يمكن القول بان الإستراتيجية الداخلية الأكثر تأثيرا على بعد الابتكار الطفيف في الخدمة المصرفية ، يليها

الإستراتيجية الخارجية ، واخيرا إستراتيجية الترميز ، حيث بلغ معامل بيتا (٠,٣٥٤)، (٠,١٩٠)، (٠,١٣٧)، على الترتيب

-مع عدم تأثير إستراتيجية الشخصنة ، على بعد الابتكار الطفيف في الخدمة المصرفية وذلك لان البنوك محل البحث وفقاً لإجابات مفردات العينة تعتمد في ابتكاراتها البسيطة أو الطفيفة على العمليات الداخلية في إدارة المعرفة يليها العمليات الخارجية للحصول على المعرفة من المستشارين الخارجيين والمنافسين ، ثم تعتمد في إدارتها للمعرفة على توثيق المستندات وعلى الأدلة الرسمية أكثر من اعتمادها على البشر في إدارة معرفتها.

#### ٤-الفرض الرابع:

- توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية لأبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة على الابتكار الإداري:

-تم اختبار الفرض: من خلال معامل ارتباط بيرسون واستخدام

أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

اولاً:-معامل الارتباط بين أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة و بعد الابتكار الإداري

- استخدام معامل ارتباط بيرسون .

#### جدول رقم (٢٥)

معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة و بعد

الابتكار الإداري

العلاقة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	النتيجة (الدلالة)

		(r)	
دالة	**٠,١	**٠,٥٤١	إجمالي: أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة بعد الابتكار الإداري

\*\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

من الجدول السابق يتضح الآتي:

- توجد علاقة ايجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة بعد الابتكار الإداري "، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٥٤١) بمستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

**ويدل** ذلك انه كلما تم تفعيل استراتيجيات إدارة المعرفة كلما ارتفع الابتكار الإداري للبنوك محل الدراسة.

-إثبات الفرضية:

نقبل الفرض الإحصائي البديل البائل بوجود علاقة ايجابية جيدة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة بعد الابتكار الإداري.  
ثانياً:- تحليل الانحدار الخطى البسيط Simple Linear regression لقياس تأثير أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة بعد الابتكار الإداري.

جدول رقم (٢٦)

نموذج الانحدار الخطى البسيط لتحديد معنوية تأثير أبعاد " استراتيجيات إدارة المعرفة على بعد الابتكار الإداري

معامل التحديد	قيمة "ف"	قيمة "ت"	المعلمت المقدره	المتغير المستقل
R <sup>2</sup>	F. test	t. test		

	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة	$\beta_i$	
	**٠,٠١	١٣٧,٨٥٨	**٠,٠١	٧,٢٢٨	٠,١٥٤٠	الجزء الثابت
%٢٩,٢	**٠,٠١		**٠,٠١	١١,٧٤١	٠,٥٤١	إجمالي أبعاد " استراتيجيات إدارة المعرفة

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

### ١ - معامل التحديد ( $R^2$ )

نجد أن المتغير المستقل (إجمالي أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة) يفسر (%٢٩,٢) من التغير الكلي في المتغير التابع (الابتكار الإداري في الخدمة المصرفية). وباقي النسبة يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

### ٢ - اختبار معنوية المتغير المستقل.

باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغير المستقل (أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة)، ذو تأثير معنوي على المتغير التابع (الابتكار الإداري في الخدمة المصرفية)، حيث بلغت قيمة "ت" (١١,٧٤١) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

### ٣ - اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل ، تم استخدام إختبار (F-test)، وحيث أن قيمة إختبار (F-test) هي (١٣٧,٨٥٨) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠,٠١) ، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على أبعاد الابتكار الإداري في الخدمة المصرفية.

### 4 - معادلة النموذج:

أبعاد الابتكار الإداري في الخدمة المصرفية = ١,٥٤٠ + ٠,٥٤١ أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة

ومن نموذج العلاقة الانحداريه السابق ، يمكن التنبؤ بأبعاد الابتكار الإداري في الخدمة المصرفية، من خلال قياس أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة ، وتطبيق ذلك النموذج ، وهو يدل على أن :-

- كل زيادة فى درجة (أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة)، قدرها (٠,٥٤١) تؤدي إلى زيادة أبعاد الابتكار الإداري للخدمة المصرفية بمقدار واحد صحيح.

- مما من خلال نموذج الانحدار السابق فنجد ان معامل التحديد ( $R^2$ )، يفسر نسبة ضعيفة بلغت (٢٩,٢%)، ويعتبر هذا التأثير معنوى ولكن يجب تفعيل استراتيجيات إدارة المعرفة لتكون اكثر تأثيرا على الابتكار الإداري للبنوك محل الدراسة.

- يتضح من خلال إثبات التأثير الدال إحصائيا لأبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة على أبعاد الابتكار الإداري يمكن قياس تأثير كل بعد من ابعاد استراتيجيات إدارة المعرفة على الابتكار الإداري من خلال نموذج تحليل الانحدار المتعدد:

- تحليل الانحدار الخطى المتعدد التدريجي للتنبؤ بأكثر أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة على بعد الابتكار الإداري في الخدمة المصرفية. ويوضح ذلك الجدول التالي:

#### جدول رقم (٢٧)

نموذج الانحدار الخطى المتعدد التدريجي للتنبؤ بأكثر أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة تأثيرا على الابتكار الإداري في الخدمة المصرفية

المتغير المستقل	المعاملات	قيمة ت	قيمة ف	VIF	$R^2$
-----------------	-----------	--------	--------	-----	-------

		مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة	المقدرة $\beta_i$	
٣٢,٥%		**٠,٠١	٣٩,٨٣١	**٠,٠١	٧,٣٥٠	١,٥٤١	الجزء الثابت
	٥,٤٧			*٠,٠٥	١,٩٩٥	٠,١٢٤	١- إستراتيجية الترميز
	٣,٩٨٧			٠,٠٧	٠,٢٨٠	٠,٠١٨	٢- إستراتيجية الشخصنة
	٢,٤٧٨			**٠,٠١	٢,٣٣٨	٠,١٤٥	٣- الإستراتيجية الخارجية
	٢,٣٩٨			**٠,٠١	٦,٥١٧	٠,٣٧٩	٤- الإستراتيجية الداخلية

\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

### ١ - معامل التحديد ( $R^2$ )

نجد أن المتغيرات المستقلة ككل (أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة)، تقسر (٣٢,٥%) من التغير الكلي في المتغير التابع المتمثل على أبعاد الابتكار الإداري في الخدمة المصرفية، وباقي النسبة يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.

### ٢- اختبار معنوية المتغير المستقل.

باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً (الإستراتيجية الداخلية)، (الإستراتيجية الخارجية)، (إستراتيجية الترميز)، على بعد الابتكار الإداري ، حيث بلغت قيم "ت" (٦,٥١٧)، (٢,٣٣٨)، (١,٩٩٥)، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

-لا يوجد تأثير البعد إستراتيجية الشخصنة على بعد الابتكار الإداري ، حيث بلغت قيم

"ت" (٠,٢٨٠)، وذلك عند مستوى معنوية أكبر من (٠,٠٥).

### ٣ - اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل ، تم استخدام إختبار (F-test)،  
وحيث أن قيمة إختبار (F-test) هي (٣٩,٨٣١) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل  
من (٠,٠١) ، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على بعد الابتكار الإداري  
في الخدمة المصرفية.

٤-معامل تضخم التباين (VIF) :-

لتحديد مدى وجود ازدواج خطى Multicollinearity ، بين المتغيرات المستقلة  
وبعضها البعض ، تم حساب (VIF) وهي اختصار Variance inflation factor  
لكل متغير مستقل على حدة مع باقى المتغيرات المستقلة، وقد اتضح أن المتغيرات  
المستقلة المقبولة ضمن نموذج الانحدار الخطى المتعدد لا تعاني من مشكلة  
الازدواج الخطى فى أيأ من هذه المتغيرات ، حيث إن قيم VIF أقل من (١٠) مما  
يدل على عدم وجود مشكلة.

#### ٥ - معادلة النموذج:

$$\text{بعد الابتكار الإداري في الخدمة المصرفية} = ٠,١٢٤ + ٠,١٥٤١ \text{ إستراتيجية الترميز} + ٠,١٤٥ + \text{الإستراتيجية الخارجية} + ٠,٣٧٩ \text{ الإستراتيجية الداخلية}$$

- ومن نموذج العلاقة الإنحداريه السابق ، يمكن التنبؤ بعد الابتكار الإداري في  
الخدمة المصرفية ، من خلال قياس أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة ، وتطبيق ذلك  
النموذج ، وهو يدل على أن :-

-كل زيادة فى درجة (إستراتيجية الترميز)، قدرها (٠,١٢٤) تؤدى إلى زيادة فى بعد  
الابتكار الإداري في الخدمة المصرفية بمقدار واحد صحيح.

-كل زيادة فى درجة (الإستراتيجية الخارجية)، قدرها (٠,١٤٥) تؤدى إلى زيادة فى بعد  
الابتكار الإداري في الخدمة المصرفية بمقدار واحد صحيح.

-كل زيادة فى درجة (الإستراتيجية الداخلية)، قدرها (٠,٣٧٩) تؤدى إلى زيادة فى بعد  
الابتكار الإداري في الخدمة المصرفية بمقدار واحد صحيح.

- من خلال نموذج الانحدار المتعدد السابق يمكن القول بان الإستراتيجية الداخلية الأكثر تأثيرا على بعد الابتكار الإداري ، يليها الإستراتيجية الخارجية ، واخيرا إستراتيجية الترميز ، حيث بلغ معامل بيتا (٠,٣٧٩)، (٠,١٤٥)، (٠,١٢٤)، على الترتيب

- مع عدم تأثير إستراتيجية الشخصنة ، على بعد الابتكار الإداري ذلك لان البنوك محل البحث وفقاً لإجابات مفردات العينة تهتم في ابتكاراتها الإدارية علنالمعاملات الداخلية في إدارة المعرفة يليها العمليات الخارجية للحصول على المعرفة من المستشارين الخارجيين ثم تعتمد في إدارتها للمعرفة على توثيق المستندات وعلى الأدلة الرسمية أكثر من اعتمادها على البشر في إدارة معرفتها.

#### ١٩- خلاصة النتائج:

من واقع الدراسة الميدانية فقد تمكن الباحث من استخلاص النتائج التالية:

أولاً: نتائج الإحصاء الوصفي للمتغيرات البحثية:

أ: البعد الرئيسي الأول: استراتيجيات إدارة المعرفة (كمتغيرات مستقلة) ويشتمل بدوره على عدد أربعة أبعاد كما يلي:

١) البعد الفرعى الأول: إستراتيجية الترميز (الإستراتيجية المتوجهة نحو النظام):

**X1:**

- اتضح أن مفردات عينة الدراسة وفقاً لإجمالي بعد " إستراتيجية الترميز (الإستراتيجية المتوجهة نحو النظام)" أشارت إلى الاتجاه الايجابي، هذا وقد بلغ المتوسط العام لإجمالي البعد (٣,٧٥) وبمعامل اختلاف قدره (١٦,٩٠%)، اي بما يعادل نسبة اتفاق (٨٣,١٠%).

٢) البعد الفرعى الثاني: إستراتيجية الشخصنة (الإستراتيجية المتوجهة نحو البشر): X2:

- اتضح أن مفردات عينة الدراسة وفقا لإجمالي بعد " إستراتيجية الشخصية (الإستراتيجية المتوجهة نحو البشر)" أشارت إلى الاتجاه الايجابي، هذا وقد بلغ المتوسط العام لإجمالي البعد (٣,٨٣) وبمعامل اختلاف قدره (١٥,٨٦%)، اى بما يعادل نسبة اتفاق (٨٤,١٤%).

### **٣) البعد الفرعى الثالث: الإستراتيجية الخارجية: X3:**

- اتضح أن مفردات عينة الدراسة وفقا لإجمالي بعد " الإستراتيجية الخارجية " أشارت إلى الاتجاه الايجابي، هذا وقد بلغ المتوسط العام لإجمالي البعد (٣,٨٠) وبمعامل اختلاف قدره (١٦,٩٦%)، اى بما يعادل نسبة اتفاق (٨٣,٠٤%).

### **٤) البعد الفرعى الرابع: الإستراتيجية الداخلية: X4:**

- اتضح أن مفردات عينة الدراسة وفقا لإجمالي بعد "الإستراتيجية الخارجية " أشارت إلى الاتجاه الايجابي، هذا وقد بلغ المتوسط العام لإجمالي البعد (٣,٧٧) وبمعامل اختلاف قدره (١٦,٨٥%)، اى بما يعادل نسبة اتفاق (٨٣,١٥%).

### **٥) المتوسط العام لإجمالي أبعاد " استراتيجيات إدارة المعرفة ":**

- اتضح أن مفردات عينة الدراسة وفقا لإجمالي أبعاد " استراتيجيات إدارة المعرفة " أشارت إلى الاتجاه الايجابي، هذا وقد بلغ المتوسط العام لإجمالي أبعاد " استراتيجيات إدارة المعرفة " (٣,٧٨) وبمعامل اختلاف قدره (١٣,٦٦%)، اى بما يعادل نسبة اتفاق (٨٦,٣٤%).

**ب) البعد الرئيسى الثانى: الأداء الابتكارى (كمتغيرات تابعة): ويشتمل بدوره على عدد ثلاثة أبعاد كما يلي:**

### **١) البعد الفرعى الأول: الابتكار الجذري أو الجوهرى للخدمة المصرفية: y1:-**

اتضح أن مفردات عينة الدراسة وفقا لإجمالي بعد " الابتكار الجذري أو الجوهرى للخدمة المصرفية " أشارت إلى الاتجاه الايجابي، هذا وقد بلغ المتوسط العام

لإجمالي البعد (٣,٨٦) وبمعامل اختلاف قدره (١٦,٦٥%)، اى بما يعادل نسبة اتفاق (٨٣,١٥%).

### **٢) البعد الفرعى الثانى: الابتكار الطفيف فى الخدمة المصرفية: y2:**

-توضح أن مفردات عينة الدراسة وفقا لإجمالي بعد " الابتكار الطفيف فى الخدمة المصرفية " أشارت إلى الاتجاه الايجابى، هذا وقد بلغ المتوسط العام لإجمالي البعد (٣,٨٠) وبمعامل اختلاف قدره (١٨,١٣%)، اى بما يعادل نسبة اتفاق (٨١,٨٧%).

### **البعد الفرعى الثالث: الابتكار الإدارى: y3:**

-توضح أن مفردات عينة الدراسة وفقا لإجمالي بعد " الابتكار الإدارى " أشارت إلى الاتجاه الايجابى، هذا وقد بلغ المتوسط العام لإجمالي البعد (٤,٠١) وبمعامل اختلاف قدره (١٥,٥٩%)، اى بما يعادل نسبة اتفاق (٨٤,٤١%).

### **٤) المتوسط العام لإجمالى أبعاد الأداء الابتكارى:**

-توضح أن مفردات عينة الدراسة وفقا لإجمالى أبعاد " الأداء الابتكارى " أشارت إلى الاتجاه الايجابى، هذا وقد بلغ المتوسط العام لإجمالى أبعاد " الأداء الابتكارى " (٣,٨٩) وبمعامل اختلاف قدره (١٤,٤٠%)، اى بما يعادل نسبة اتفاق (٨٥,٦٠%).

### **ثانياً: خلاصة نتائج اختبار فروض البحث:**

(١) ثبت صحة الفرض الأول، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة وأبعاد الأداء الابتكارى ، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٧١٢). بمستوى معنوية اقل من (٠,٠١). ونجد أن المتغيرات المستقلة ككل (أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة)، تفسر (٥٤,٨%) من التغير الكلي في المتغير التابع المتمثل علىأبعاد الأداء الابتكارى). باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيرا (الإستراتيجية الداخلية)، (الإستراتيجية الخارجية)، (إستراتيجية الترميز)، على أبعاد الأداء

الابتكاري ، حيث بلغت قيم "ت" (٩,٧٥٦)، (٣,٥١٠)، (٣,١٢٣)، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥)، ولا يوجد تأثيرا لبعد إستراتيجية الشخصنة ، حيث بلغت قيم "ت" (١,٤٢٦)، وذلك عند مستوى معنوية اكبر من (٠,٠٥).

٢) ثبت صحة الفرض الثاني وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية جيدة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة و أبعاد الابتكار الجذري أو الجوهرى للخدمة المصرفية، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٦٤٩). بمستوى معنوية اقل من (٠,٠١). ونجد أن المتغيرات المستقلة ككل (أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة)، تفسر (٤٦,٨%) من التغير الكلي في المتغير التابع المتمثل على أبعاد الابتكار الجذري أو الجوهرى للخدمة المصرفية. وباستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيرا (الإستراتيجية الداخلية)، (إستراتيجية الترميز)، (الإستراتيجية الخارجية)، على أبعاد الابتكار الجذري أو الجوهرى للخدمة المصرفية ، حيث بلغت قيم "ت" (٩,٠٤٦)، (٢,٦٧٩)، (٢,٢٠٣)، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥)، ولا يوجد تأثيرا لبعد إستراتيجية الشخصنة ، على الابتكار الجذري أو الجوهرى للخدمة المصرفية حيث بلغت قيم "ت" (١,١٣٥)، وذلك عند مستوى معنوية اكبر من (٠,٠٥).

٣) ثبت صحة الفرض الثالث، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية جيدة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة و بعد الابتكار الطفيف في الخدمة المصرفية، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٦٤٠). بمستوى معنوية اقل من (٠,٠١). نجد أن المتغيرات المستقلة ككل (أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة)، تفسر (٤٢,٧%) من التغير الكلي في المتغير التابع المتمثل على أبعاد الابتكار الطفيف في الخدمة المصرفية، وباستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيرا (الإستراتيجية الداخلية)، (الإستراتيجية الخارجية)، (إستراتيجية الترميز)، على أبعاد الابتكار الطفيف في الخدمة المصرفية ، حيث بلغت قيم "ت" (٦,٥٩٥)، (٣,٣٢٤)، (٢,٣٩٧)، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥). ولا يوجد تأثيرا لبعد إستراتيجية الشخصنة على أبعاد الابتكار

الطفيف في الخدمة المصرفية ، حيث بلغت قيم "ت" (١,٧٩٦)، وذلك عند مستوى معنوية اكبر من (٠,٠٥).

٤) ثبت صحة الفرض الرابع، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة و بعد الابتكار الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٥٤١). بمستوى معنوية اقل من (٠,٠١). ونجد أن المتغيرات المستقلة ككل (أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة)، تفسر (٣٢,٥%) من التغير الكلي في المتغير التابع المتمثل على أبعاد الابتكار الإداري في الخدمة المصرفية، باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيرا (الإستراتيجية الداخلية)، (الإستراتيجية الخارجية)، (إستراتيجية الترميز)، على بعد الابتكار الإداري ، حيث بلغت قيم "ت" (٦,٥١٧)، (٢,٣٣٨)، (١,٩٩٥)، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥)، ولا يوجد تأثيرا لبعء إستراتيجية الشخصية على بعد الابتكار الإداري ، حيث بلغت قيم "ت" (٠,٢٨٠)، وذلك عند مستوى معنوية اكبر من (٠,٠٥).

## ٢٠ - توصيات الدراسة:

من خلال النتائج التى تم التوصل إليها في هذه الدراسة فإنه يمكن عرض التوصيات التالية:

## جدول رقم (٢٨) توصيات الدراسة

م	إلى من (الجهة)	ماذا (التوصيات)	كيف ( الآليات والأساليب)
١	إدارة البنوك التجارية بقطاع الأعمال العام:	١. تبنى ودعم استراتيجيات إدارة المعرفة، (الترميز، والشخصنة، والداخلية، والخارجية) الاهتمام بالأداء الابتكارى (الجزرى والطيف والإدارى) ٢. تبنى ودعم جميع استراتيجيات المعرفة لدعم الأداء الابتكارى بها ٣. دمج استراتيجيات إدارة المعرفة والأداء الابتكارى في استراتيجية البنوك محل الدراسة	١. توافر استراتيجيات اعمال للبنوك محل الدراسة تدعم كل من استراتيجيات إدارة المعرفة والأداء الابتكارى. توافر برامج عمل تنفيذية قائمة على المعرفة والابتكار. ٢. توافر موازنات تخطيطية واستثمارية ونقدية تعتمد على المعرفة والابتكار. ٣. تصميم العمل بالبنوك محل الدراسة يعتمد على اجراءات ومهام في العمل تنمى المعرفة والابتكار بها. ٤. الاعتماد على مداخل وأساليب إدارية حديثة تدعم المعرفة والابتكار، مثل المقارنة المرجعية مع البنوك المتميزة عالمياً ومحاولة اللحق بأهدافها واستراتيجياتها وعملياتها المصرفية، والبطاقات المتوازنة للأداء.
٢	إدارة الموارد البشرية بالبنوك محل الدراسة:	١. دمج استراتيجيات إدارة المعرفة في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ٢. بناء نظم المكافأة والحوافز والترقية الداعمة لكلامن استراتيجيات إدارة المعرفة والأداء الابتكارى. ٣. التدريب والتعلم التنظيمى المستمر الداعمين لاستراتيجيات إدارة المعرفة والأداء الابتكارى. ٤. بناء ثقافة تنظيمية للبنوك التجارية محل الدراسة الداعمة لاستراتيجيات إدارة المعرفة والأداء الابتكارى. ٥. تبنى برامج وموازنات واجراءات تعتمد على النظرة للموظفين كراس مال بشرى وأصول معرفية	١. الترجمة التفصيلية لاستراتيجية الاعمال للبنك من قبل استراتيجية إدارة الموارد البشرية، على أن تكون برامجها وموازناتها وإجراءاتها تعتمد على المعرفة والابتكار. ٢. تغيير النظرة للعنصر البشرى بها ليكون مصدر للمعرفة وأصل من أصولها المعرفية ورأس مال بشرى، من خلال كفاءات لإدارة الموارد البشرية تمتلك ذلك. ٣. الاعتماد على حضور مؤتمرات وندوات وتدويرات تدريبية لمسؤولي إدارة الموارد البشرية حتى يكونوا كفاءات محترفة لإدارة الموارد البشرية. ٤. استقطاب جزء من ربحية البنك كمخصص يتم صرفه في برامج وموازنات واجراءات لإدارة الموارد البشرية تدعم المعرفة والابتكار. ٥. الاعتماد على كفاءات إدارة الموارد البشرية في التغيير الثقافى الداعم للمعرفة والابتكار.
٣	بنك المعرفة المصرى	١. تخصيص قواعد معلومات للبنوك لتنمية المعرفة لدى موظفيها. ٢. تخصيص محتوى تطبيقى للمواد المعرفية للموظفين في قطاع البنوك. ٣. نشر المحتوى المعرفى التطبيقى للابتكارات في مجال البنوك	١. تخصيص رابط لكل بنك من البنوك العاملة في السوق المصرفى المصرى في بنك المعرفة المصرى. ٢. دمج برامج عمل البنوك ومهامها وإجراءات بقواعد معلومات بنك المعرفة. ٣. أن تساهم البنوك نفسها في ابتكار محتوى معرفى تطبيقى لكيفية الابتكار للخدمات المصرفية في السوق المصرفى المصرى.

**٢١- البحوث المستقبلية:**

١. دراسة أثر كفاءات إدارة الموارد البشرية على كلاً من استراتيجيات إدارة المعرفة والأداء الابتكارى.
٢. دراسة أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على كل من استراتيجيات إدارة المعرفة والأداء الابتكارى.
٣. دراسة كيفية تحول إلى اقتصاديات مجتمع المعرفة في ظل الرؤية الاستراتيجية الجديدة ٢٠٣٠م في مصر.
٤. دراسة أثر فرق العمل الإبداعية على كل من استراتيجيات إدارة المعرفة والأداء الابتكارى.
٥. دراسة أثر القيادة الاستراتيجية على كل من استراتيجيات إدارة المعرفة والأداء الابتكارى.
٦. دراسة أثر تمكين فرق العمل على كل من استراتيجيات إدارة المعرفة والأداء الابتكارى.

## ٢٢- مراجع الدراسة:

## أ: المراجع العربية:

١. الزيابات، بسام فتحى، (٢٠١٧): "أثر استراتيجيات إدارة المعرفة فى الأداء التنظيمى لاختبار الدور الوسيط للريادة: دراسة تطبيقية فى مدينة الحسن الصناعية"، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، فلسطين، مج ٢٥-٢٤، ص ص: ١٥٧-١٧٦.
٢. كمال، حنان البدرى، (٢٠١٣م): "إدارة المعرفة ودورها فى تنمية الإبداع الإدارى لدى القيادات الإدارية بجامعة أسوان"، مجلة كلية التربية بأسوان، مصر، ع٢٧، ص ص: ١٦٥ - ٢٥٠.
٣. طه، أنوار هادى، ويوحنا، جليلة كوريس، (٢٠١٣): "تأثير عمليات إدارة المعرفة فى قدرات التفكير الإبداعى: دراسة استطلاعية لعينة من منتسبى المكتبة المركزية جامعة الموصل"، مجلة تنمية الرافدين - العراق، مج ٣٥-١١٢ع، ص ص: ٢٢١-٢٣٩.
٤. محمد، فلاح، (٢٠١١): "أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمى"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية-الجزائر، ع٣، ص ص: ١-١٧.
٥. سليمان، هشام سيد، (٢٠١٠م): "العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمى فى شركات الأدوية فى مصر"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة - جامعة القاهرة، العدد السادس والسبعون، السنة التاسعة والأربعون، ص ص: ٩٣-١٥٨.
٦. الروسان، محمود على، (٢٠١٠م): "دور إدارة المعرفة فى الابتكار التسويقي (دراسة ميدانية فى القطاع الصناعى الأردني)"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة - جامعة القاهرة، العدد السابع والسبعون،

- السنة التاسعة والأربعون، ص ص: ٧٠١-٧٣٣.
٧. الخشالي، جار الله، (٢٠٠٩م): " إدارة المعرفة وأثرها على الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية"، المجلة العربية للإدارة، الأردن، مج ٢٩، ع ١، ص ص: ٤٥-٦٨.
٨. بازرعة، محمود صادق، (٢٠٠٠): " بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية"، الرياض، مكتبة العبيكان، ص ٧٦.
٩. محمد، حيدر حسن، (٢٠١٦م): " استراتيجيات إدارة المعرفة: دراسة تحليلية في مؤسسات المعلومات في العراق"، Cybrarians Journal، العراق، ع ٤١، ص ص: ١-٣٨.
١٠. الشوابكة، خالد محمود، والنجار، فايز جمعة، (٢٠١٦م): " إدارة المعرفة وأثرها على استراتيجيات الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية"، المجلة العربية للإدارة، مصر، مج ٣٦، ع ٢، ص ص ٣٢١-٣٤٨.
١١. العنزى، سعود عيد، والحري، نيفين حامد، (٢٠١٥م): " معوقات إدارة المعرفة في الجامعات السعودية"، مجلة جامعة طيبة- السعودية، س ١٠-١٠، ص ص ٦٩-٨٢.
١٢. اللبان، نرمين إبراهيم على، (٢٠١٥م): " عمال معرفة إدارة الوثائق بالمؤسسات الحكومية المصرية: أخلاقيات، وواجبات، وحقوق"، المؤتمر السادس والعشرين للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، الأردن، ص ص: ٤٤٩-٤٦٦.
١٣. العتيبي، محمد مطلق، والقرنى، عبد الرحمن عبيد، (٢٠١٤م): " استراتيجية إدارة المعرفة بالقطاع الشرطي: دراسة تطبيقية على شرطة منطقة مكة المكرمة"، مجلة أعلم، السعودية، ع ١٣، ص ص: ٤٨-٧٩.

١٤. الطائى، فيصل علوان،والعادلى، أميمة حميد،(٢٠١٤): " استراتيجيات إدارة المعرفة والاستراتيجية الأمثل لإدارة المعرفة"،مجلة العلوم الاقتصادية-العراق،مج٩-٣٦٤، ص ص١٨-٦٢.
١٥. حمدى، أبو القاسم، (٢٠١٤): " دور استراتيجية إدارة المعرفة في دعم وتنمية كفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبنى على المعرفة"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية-الجزائر،ع١٠٤، ص ص:٢٥٦-٢٧٨.
١٦. محمد، فيصل صالح،(٢٠١١): " استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها باستراتيجية إدارة المعرفة: دراسة ميدانية في فروع المصارف العاملة في محافظة عدن"، مجلة العلوم الإدارية والإقتصادية- اليمن، ٨٤، ص ص: ١٥٩-١٩٣.
١٧. درويش، السيد عبد الغفار وآخرون،(٢٠١٥) بعنوان " دراسة وتحليل الدور الذى يلعبه التعلم التنظيمى في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة والأداء الابتكارى: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية"، إدارة الأعمال، مجلة المدير الناجح- مصر، ع١٥١، ص ص:٧٣-٨٨.
١٨. سعد،السيدة محمود ابراهيم، (٢٠١٣): " العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الابتكارى لدى مديري الجهاز الإدارى بجامعة الاسكندرية - مصر"، مجلة الدراسات التربوية والنفسية-الزقازق-مصر،ع٨١، ص ص٣٩١-٥٠٢.
١٩. شاهين،محمد سعد، (٢٠١٢): " تأثير ممارسات فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مستوى الأداء الابتكارى للمنظمة:دراسة تطبيقية على شركات صناعة السيراميك بجمهورية مصر العربية"، مجلة التجارة والتمويل،كلية التجارة -جامعة طنكا-مصر، ع٢، ص ص:٢٩٧-٣٢٨.

٢٠. أبوخديجة، هيثم عبد الله، (٢٠٠٦م): أر تصميم العمل على مناخ الابتكار: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة-جامعة القاهرة، العدد السابع والستون، السنة الخامسة والأربعون، ص ص: ٤٢٣-٤٧٠.
٢١. البنك الأهلى المصرى، القوائم المالية في ٣١ ديسمبر ٢٠١٦م، ص ٢.
٢٢. بنك القاهرة، القوائم المالية المستقلة عن السنة المالية المنتهية في ديسمبر ٢٠١٦م، ص ٨.
٢٣. بنك مصر، تقرير الاستدامة السنوى ٢٠١٥م/٢٠١٦م، ص ٤.

### المراجع الأجنبية:

- 1.Stephen Roper, et al,(2017):"Firms' knowledge search and local knowledge externalities in innovation performance", UK, Research Policy 46 (2017) 43–56.
- 2.Isabel Estrada, et al,(2016):"Coopetition and product innovation performance: The role of internal knowledge sharing mechanisms and formal knowledge protection mechanisms",The Netherlands,Industrial Marketing Management 53 (2016) 56–65.
- 3.Rifat Kamasak, et al,(2016):"Is the relationship between innovation performance and knowledge management contingent on environmental dynamism and learning capability? Evidence from a turbulent market",Turkey,Business Research (2016) 9:229–253.
- 4.Inkinen, Henri Tapio,(2015):"Knowledge management practices and innovation performance in Finland" Finland, Baltic Journal of Management Vol. 10 No. 4, 2015pp. 432-455.
- 5.Yousif, Laith Ali, et al,(2013): "Knowledge management strategies, innovation, and organisational performance An empirical study of the Iraqi MTS",Iraq,Journal of Advances in Management Research Vol. 10 No. 1, pp. 58-71.
- 6.Bajwa, Sami Ullah, et al,(2016):"Integrating knowledge management (KM) strategies and processes to enhance organizational creativity and performance An empirical investigation",Pakistan,Journal of Modelling in Management Vol. 11 No. 1,pp. 154-179.
- 7.Petrova, G.I,(2015):"Knowledge management as a strategy for the administration of education in the Research University",Russia, Procedia - Social and Behavioral Sciences 166 ( 2015 ) 451 – 455.
- 8.Kim, Tae Hun, et al,(2014):"Understanding the effect of knowledge management strategies on knowledge management

- performance: A contingency perspective", USA, Information & Management 51 (2014) 398–416.
9. Bettiol, Marco, (2012),: "Codification and creativity: knowledgemanagement strategies in KIBS", Italy, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, j VOL. 16 NO. 4 2012, pp. 550-562.
10. Guan, JianCheng&Pang, Lanxin,(2017),: "Industry specific effects on innovation performance in China", China, China Economic Review 44 (2017) 125–137.
11. Apanasovich, Natalja, et al,(2016),: "The impact of business innovation modes on SME innovation performance in post-Soviet transition economies: The case of Belarus", Belarus, Technovation 57-58(2016)30–40.
12. Kim, Dong-Young, et al.(2012),: "Relationship between quality management practices and innovation", USA, Journal of Operations Management 30 (2012) 295–315.
13. Choi, Byounggu, et al, (2008),: "Effects of knowledge management strategy on organizational performance: A complementarity theory-based approach", Australia, Omega 36 (2008) 235 – 251.
14. Sun, Szu-Yuan& Ju, Teresa,(2007),: "A Holistic Perspective on the Performance Implications of Strategic Alignment in Knowledge Management", publication at: <https://www.researchgate.net/publication/221229304>, Conference Paper · January 2007
15. Serrano-Bedia, Ana M., et al,(2016),: "Analysis of the relationship between sources of knowledge and innovation performance in family firms", Spain, Innovation: Management, Policy & Practice Vol. 18, No. 4, 489–512.
16. Trivella, Lamprini, &Dimitrios, Nasiopoulos K, (2015),: "Knowledge Management Strategy within the Higher Education. The case of Greece.", Greece, Procedia - Social and Behavioral Sciences 175 ( 2015 ) 488 – 495.
17. Petter, Gottschalk, (2014),: "Knowledge Management Strategy in Professional Service Firms", NORWAY, Advances In Management, Vol. 7(3) March, pp,16-22.

---

18. Ter Wal ,Anne L.J. et al,(2017),: "Making a marriage of materials: The role of gatekeepers and shepherds in the absorption of external knowledge and innovation performance", United Kingdom, Research Policy 46 (2017) 1039–1054.

19. Huang, Mu-Hsuan, & Chen, Dar-Zen, (2016),: "How can academic innovation performance in university–industry collaboration be improved?", Taiwan, Technological Forecasting & Social Change, pp, 1-6.

20. Kafouros, Mario, et al, (2015),: "Academic collaborations and firm innovation performance in China: The role of region-specific institutions", China, Research Policy 44(2015)803–817.

## الملاحق:

### أ: الاستبانة:

#### الاستبانة

السيدالأستاذ /السيدة الأستاذة/

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:

"استراتيجيات إدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء الابتكارى في قطاع البنوك التجارية:  
دراسة ميدانية"

برجاء الاجابة على أسئلة الاستبانة التالية والتي تم تقسيمها إلى ثلاثة أقسام رئيسية  
وهى:

أولاً: بيانات عامة.

ثانياً: استراتيجيات إدارة المعرفة في قطاع البنوك .

ثالثاً: الأداء الابتكارى في قطاع البنوك.

وتعتبر بيانات هذه الاستبانة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمى فقط،

إذ أشكر سعادتكم على حسن تعاونكم ولكم جزيل الشكر والتقدير ،،،

الباحث

د.محمد فتحى شلقامى شعراوى

مدرس بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

**القسم الأول: بيانات عامة:****١-الجنس:**

١. ذكر	٢. أنثى
٣. ٢. العمر:	
٤. أقل من ٣٠	٥. أقل من ٤٠ سنة
٦. من ٤٠ إلى ٤٩	٧. من ٥٠ إلى ٥٩
٨. ٦٠ سنة فأكثر	٩.
٣. المستوى الإداري للوظيفة الحالية:	
١٠. وظيفة إدارة عليا	١١. ( وظيفة إدارة وسطى
١٢. وظيفة مستوى إشرافي أول	١٣.
١٤. مدة الخدمة الوظيفية:	
١٥. أقل من ٥ سنوات	١٦. أكثر من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات
١٧. أكثر من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	١٨. أكثر من ١٥ سنة
١٩. أكثر من ١٥ سنة إلى ٢٥ سنة	٢٠. أكثر من ٢٥ سنة
٢١. مستوى التعليم:	
٢٢. ثانوي	٢٣. ( دبلوم بين الثانوية والجامعة
٢٤. شهادة جامعية	٢٥. ماجستير
٢٦. (دكتوراه	٢٧.
٢٨. عدد الدورات التدريبية حصلت عليها في مجال إدارة الموارد البشرية طوال فترة العمل:	
٢٩. لا يوجد	٣٠. ٣ دورات فأقل
٣١. أكثر من ٣ دورات تدريبية	٣٢.

فيما يلي عدد من العبارات المتعلقة باستراتيجيات إدارة المعرفة والأداء الابتكاري في البنوك برجاء التكرم بتحديد مدى توافر هذه الاستراتيجيات الخاصة بإدارة المعرفة والأداء الابتكاري في البنك بوضع علامة (√) أمام الاجابة الملائمة في أحد المربعات على يسار العبارات، ووفقا للدرجات الخمس التالية:  
(٥) أوافق بشدة، و(٤) أوافق، و(٣) محايد، و(٢) أرفض، و(١) أرفض بشدة.

م	درجة توافر العبارة	(٥) أوافق بشدة	(٤) أوافق	(٣) محايد	(٢) أرفض	(١) أرفض بشدة
	العبارات					
القسم الثاني: استراتيجيات إدارة المعرفة: أولاً: استراتيجية الترميز (الاستراتيجية المتوجهة نحو النظام):						
١	يقوم البنك بترميز المعرفة الخاصة (بالأفكار أو كيفية عمل الأشياء والمهارة الفنية وطرق حل المشكلات) بعناية.					
٢	في البنك تكتسب المعرفة بسهولة من خلال الوثائق والأدلة الرسمية					
٣	في البنك توثق نتائج المشروعات واللقاءات.					
٤	في البنكينتم مشاركة المعرفة من خلال أشكال مرمزة مثل الأدلة أو الوثائق					
ثانياً: استراتيجية الشخصنة (الاستراتيجية المتوجهة نحو البشر):						
٥	في البنك يمكن اكتساب المعرفة بسهولة من الخبراء والزملاء.					
٦	في البنك من السهولة الحصول على المشورة وجهاً لوجه من الخبراء.					
٧	تعتبر الحوارات واللقاءات غير الرسمية في البنك من الأساليب الهامة لمشاركة المعرفة.					

٨	يستخدم البنك التوجيه من شخص لشخص لاكتساب المعرفة.				
<b>ثالثاً: الاستراتيجية الخارجية:</b>					
٩	جزء كبير من المعرفة الجديدة في البنك يتم تنميته اعتماداً على المعرفة الخاصة بالعملاء.				
١٠	جزء كبير من المعرفة الجديدة في البنوك يتم تنميته من خلال تحليل المعرفة الخاصة بالمنافسين.				

١١	يفضل البنك المعرفة الخاصة بشركات الاستشارات الخارجية عن الأقسام الداخلية في تنمية المعرفة الجديدة.				
<b>ثالثاً: الاستراتيجية الداخلية:</b>					
١٢	في البنك المعرفة الداخلية (للمعاملات والوظائف) مورد هام ورئيسي لابتكار المعرفة الجديدة.				
١٣	كمية المعرفة التي تم ابتكارها داخل البنك تتفوق على مثلتها لدى المنافسين في تنمية المعرفة الجديدة.				
١٤	جودة المعرفة التي تم ابتكارها داخل البنك تتفوق على مثلتها لدى المنافسين في تنمية المعرفة الجديدة.				
<b>القسم الثالث: الأداء الابتكاري:</b>					
<b>أولاً: الابتكار الجذري أو الجوهرى للخدمة المصرفية:</b>					
١٥	تختلف خدماتنا الجديدة جذرياً عن خدماتنا السابقة				
١٦	نحن نقدم خدمات جديدة مبتكرة كلياً مقارنة بما يقدمه منافسونا				
١٧	نحن معروفون جيداً لدى عملائنا من خلال ابتكارنا الجوهرية والجذرية				

للخدمات التي نقدمها				
ثانياً: الابتكار الطفيف في الخدمة المصرفية:				
١٨	تختلف خدماتنا الجديدة اختلافا بسيطاً عن خدماتنا السابقة			
١٩	نحن نقدم ابتكارات إضافية للخدمة في السوق بشكل متزايد عن منافسينا			
٢٠	نحن معروفون جيداً لدى عملائنا من خلال ابتكاراتنا الإضافية للخدمة			
ثالثاً: الابتكار الإداري:				
٢١	نذالبنك تطبيقات إدارية معتمدة على الحاسب الآلي جديدة .			
٢٢	نذالبنك برامج تدريبية جديدة للموظفين لتحقيق تحسينات للخطط الحالية.			
٢٣	حصل البنك على ودائع واموال أكثر نتيجة خدمات جديدة			