



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميللة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية والتجارية



المرجع:/ 2019/

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: العلوم الاقتصادية

التخصص: إقتصاد نقدي وبنكي

مذكرة بعنوان:

دور إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات المصرفية دراسة حالة: بنك الفلاحة و التنمية الريفية - وكالة ميللة-

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية (ل.م.د.)

تخصص " إقتصاد نقدي وبنكي "

تحت إشراف:

د.زموري كمال

إعداد الطلبة:

- دحمان زكريا

- بوزنادة زين الدين

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميللة	محبوب فاطمة
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميللة	زموري كمال
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميللة	بعلي حسني

السنة الجامعية 2018/2019

الحمد لله والشكر لله أولا

وأخيرا

ولا اله إلا الله محمد رسول الله

بسم الله الرحمن الرحيم

قال عز وجل :

" وما أوتيتم من العلم إلا قليلا "

صدق الله العظيم

سورة الإسراء / الآية: 85

شكر و عرفان

نشكر الله و نحمده حمدا كثيرا مباركا على هذه النعمة الطيبة و النافعة نعمة العلم و البصيرة

نتوجه بأرقى عبارات الامتنان و التقدير للأستاذ الفاضل المشرف على هذا البحث : زموري كمال

على توجيهاته و نصابه القيمة التي وافقت كل مراحل انجاز هذا البحث كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى أعضاء اللجنة و موافقتهم على مناقشة هذا البحث كما نشكر كل موظفي بنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميلة- على حفاوة استقبالنا و على المساعدات القيمة التي قدموها لنا و نخص بالذكر السيدة بن عويذة سمية على مجهوداتها و نصابها القيمة كما نتوجه بالشكر لكل من ساهم في انجاز هذا البحث سواء من قريب أو من بعيد.

إهداء

الحمد لله وحده و الصلاة و السلام على من لا نبي بعده

ربي لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت

إلى أجلي من في الوجود و أجلي و أجمل اسم أمي الغالية

رعانة الله و أثابك خير الثواب و أطال في عمرك

إلى من كان سببا في وجودي و من له من الأفضال علي ما لا أستطيع أن

أوفيها ما حبيبت

أبي الغالي أطال الله في عمرك و أحسن جزاك

إلى إخوتي كل باسمه

إلى أساتذتي الكرام أساتذة معهد العلوم الاقتصادية

و اخص بالذكر أستاذي الفاضل كمال زهوري

إلى الأصدقاء الأعزاء و الزملاء الكرام زملاء الدراسة بالمركز الجامعي

إلى طلبة العلم أينما كانوا و حيثما وجدوا

لكم جميعا اهدي هذا العمل المتواضع عسى أن يسهم في تنوير الساحة المعرفية

بمعلومات مفيدة في مجال بحثنا

ذكريا

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى من حملتني وهنا على وهن، و كانت سنداً لي في دربي

إلى الخلي ما املك في الوجود...أمي الغالية

إلى الذي تكفل المشقة في تعليمي و لم يبخل علي بشيء، إلى من رباني وأرادني أن ابلي المعالي

إلى الذي كان قدوتي و مثلي الأعلى في الصبر و الطاعة لله إلى الخز ما عندي

أبي الغالي

حفظنا لله تعالى و بارك لنا في عمره

إلى من عاشوا معي الحياة حلوها و مرها إخوتي كل باسمهم

إلى الخز أصدقائي و رفقاء دربي كل باسمهم

إلى كل أساتذة المشوار الجامعي و اخص بالذكر الأستاذ كمال زهوري الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته

و نصائحه الثمينة

اهدي هذا العمل المتواضع راجياً من الله جل وعلا التوفيق

زين الدين

ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر إدارة المعرفة على تحسين جودة الخدمات المصرفية بينك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميله- ولتحقيق أهداف الدراسة قام الطالبان بتصميم استبيان لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من 31 عامل، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS.

وقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة منها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد.

وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بعملياتها مجتمعة (تشخيص واكتساب المعرفة، توليد المعرفة ، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على تحسين جودة الخدمات المصرفية بينك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميله عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وقد أوصت الدراسة ب:

- ضرورة إعطاء أهمية أكبر من قبل إدارة البنك لإدارة المعرفة لتحسين مستوى الأداء في تقديم الخدمات المصرفية.
- يجب على البنك أن يعمل على خلق جو من الثقة و الطمأنينة في علاقاته مع العملاء خاصة فيما يتعلق بدقة انجاز المعاملات المصرفية عبر الانترنت.
- توفير الكفاءات المؤهلة للقيام بالخدمة الجيدة.

الكلمات المفتاحية : إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، جودة الخدمات المصرفية، بنك الفلاحة و التنمية الريفية -وكالة ميله-.

Abstract:

The aim of this study is to demonstrate the impact of knowledge management on improving the quality of banking services at the Agricultural and Rural Development Bank – Mila Agency. To achieve the objectives of the study, the Students designed a questionnaire to collect preliminary information from the sample of 31 workers. Using Statistical Package for Social Sciences SPSS.

Numerous statistical methods were used to achieve the objectives of the study, including simple and multiple regression analysis.

After the analysis of the study data and hypotheses, the study reached a number of results, the most significant of which is the existence of a statistically significant impact on the management of knowledge in its combined operations (diagnosis and acquisition of knowledge, knowledge generation, knowledge storage, knowledge distribution, application of knowledge) In improving the quality of banking services at the Agricultural and Rural Development Bank – Mila Agency at significance level ($\alpha \leq 0.05$).

The study has recommended the following:

- necessities of giving a greater important by the bank for knowledge management in ordre to improve performance in the banking services delivery.
- the bank should work to create a such environment of trust confidence in this relations with customers, especially respect to the accuracy of the completion of banking transaction over than internet.
- providing qualified competences to do good service.

Key words: knowledge management, knowledge management operations, banking services quality, *Agricultural and rural development Bank "MILA Agency "* .

فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العناصر
I	البسمة
II	شكر و عرفان
III	الإهداء
XII	ملخص الدراسة
VI	فهرس المحتويات
IX	قائمة الجداول
XI	قائمة الاشكال
XII	قائمة الملاحق
مقدمة عامة (أ- د)	
ب	1. إشكالية الدراسة
ت	2. فرضيات الدراسة
ث	3. أهمية الدراسة
ث	4. أهداف الدراسة
ج	5. أسباب اختيار الموضوع
ج	6. منهج الدراسة
ج	7. نموذج الدراسة
ح	8. الدراسات السابقة
خ	9. حدود الدراسة
د	10. هيكل الدراسة
د	11. صعوبات الدراسة
<p>الفصل الأول</p> <p>الإطار النظري لإدارة المعرفة</p>	
02	تمهيد الفصل الأول

03	المبحث الأول : ماهية المعرفة.
03	المطلب الأول : نشأة المعرفة و أهميتها.
10	المطلب الثاني : خصائص و أنواع المعرفة.
11	المطلب الثالث : مصادر المعرفة و خصائصها.
16	المبحث الثاني : مدخل مفاهيمي لإدارة المعرفة.
17	المطلب الأول : نشأة و مفهوم إدارة المعرفة.
18	المطلب الثاني : أهمية و أهداف إدارة المعرفة.
19	المطلب الثالث : مبادئ إدارة المعرفة، ومجالات عملها.
23	المبحث الثالث : أساسيات تطبيق إدارة المعرفة.
23	المطلب الأول : متطلبات تطبيق إدارة المعرفة و نماذجها.
29	المطلب الثاني : عمليات إدارة المعرفة.
32	المطلب الثالث : استراتيجيات إدارة المعرفة و عوامل نجاح تطبيقها.
36	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني	
أثر إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات المصرفية	
تمهيد الفصل الثاني	
38	المبحث الأول : عموميات حول جودة الخدمات.
39	المطلب الأول : مفهوم الجودة ، أهميتها وأهدافها.
41	المطلب الثاني : أبعاد الجودة وأنواعها.
41	المطلب الثالث : جودة الخدمة وأهم أبعادها.
44	المبحث الثاني : جودة الخدمات المصرفية: الأبعاد و الأسس.
44	المطلب الأول : مفهوم الخدمة المصرفية و أنواعها.
46	المطلب الثاني : مفهوم جودة الخدمات المصرفية و محدداتها.
47	المطلب الثالث : مستويات و أبعاد جودة الخدمة المصرفية.
49	المبحث الثالث : أثر إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات المصرفية.
49	المطلب الأول : مبادئ تطبيق إدارة المعرفة في البنوك.
51	المطلب الثاني : التأثيرات التنظيمية لإدارة المعرفة على البنوك.
55	المطلب الثالث : علاقة إدارة المعرفة بجودة الخدمات المصرفية.
56	خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثالث

دراسة ميدانية لأثر إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية
-وكالة ميله-

58	تمهيد الفصل الثالث
59	المبحث الأول : عموميات حول بنك الفلاحة و التنمية الريفية -وكالة ميله-.
59	المطلب الأول : تقديم مجمع الاستغلال لبنك الفلاحة و التنمية الريفية.
61	المطلب الثاني : لمحة حول بنك الفلاحة و التنمية الريفية -وكالة ميله-
62	المطلب الثالث : مهام و خدمات بنك الفلاحة و التنمية الريفية -وكالة ميله-.
63	المبحث الثاني : الطريقة و الإجراءات.
63	المطلب الأول : منهج، مجتمع الدراسة و عينتها.
64	المطلب الثاني : أداة الدراسة و الأساليب الإحصائية المستخدمة.
65	المطلب الثالث : اختبار صدق ثبات أداة الدراسة.
66	المبحث الثالث : تحليل النتائج و اختبار الفرضيات.
66	المطلب الأول : وصف المتغيرات الديموغرافية و المهنية لأفراد الدراسة.
67	المطلب الثاني : نتائج التحليل الإحصائي لعبارات الاستبيان.
75	المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة.
83	خلاصة الفصل الثالث
86	خاتمة
89	قائمة المراجع
95	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	مفاهيم المعرفة بمنظور عدد من الباحثين.	08
2-1	الفروق الأساسية بين البيانات و المعلومات.	09
3-1	الفرق بين المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة.	11
4-1	التعارف المختلفة لإدارة المعرفة.	18
5-1	مقارنة بين استراتيجيات إدارة المعرفة.	33
1-2	معايير تقييم جودة الخدمة المصرفية.	48
1-3	وكالات بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية ميلة.	59
2-3	درجة مقياس ليكارت الخماسي.	64
3-3	حساب معامل الثبات(معامل الفا كرونباخ).	66
4-3	توزيع أفراد الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية و المهنية.	67
5-3	يبين المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و قيمة t و مستوى الدلالة لبعده تشخيص و اكتساب المعرفة.	68
6-3	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة t ومستوى الدلالة لبعده توليد المعرفة.	69
7-3	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة t ومستوى الدلالة و ترتيب أهمية العبارة لبعده تخزين المعرفة.	70
8-3	بين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة t ومستوى الدلالة و ترتيب أهمية العبارة لبعده توزيع المعرفة.	72
9-3	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة t ومستوى الدلالة لبعده تطبيق المعرفة.	73
10-3	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة t ومستوى الأهمية و ترتيب أهمية العبارة لأبعاد جودة الخدمات المصرفية	74
11-3	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق أثر تشخيص و اكتساب المعرفة على جودة الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميلة-.	76

77	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق أثر توليد المعرفة على جودة الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميلا-	12-3
78	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق أثر تخزين المعرفة على جودة الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميلا-.	13-3
79	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق أثر توزيع المعرفة على جودة الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميلا-.	14-3
80	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق أثر تطبيق المعرفة على جودة الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميلا-.	15-3
81	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق أثر تطبيق المعرفة على جودة الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميلا-.	16-3

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
07	دورة حياة البيانات.	1-1
15	الأنواع المختلفة لخرائط المعرفة.	2-1
15	خارطة المعرفة.	3-1
22	مجالات إدارة المعرفة.	4-1
25	المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة.	5-1
26	نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt.	6-1
27	نموذج إدارة المعرفة عند Wiig.	7-1
28	سلسلة القيم المعرفية.	8-1
29	العمليات الجوهرية للمعرفة.	9-1
60	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية ولاية ميله.	1-3
61	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية -وكالة ميله-.	2-3

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
95	استبيان خاص بالدراسة.	01
99	قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين.	02
99	نتائج التحليل الإحصائي.	03

مقدمة

شهد العالم مع نهاية القرن العشرين تراكما معرفيا مذهلا أدى إلى السرعة في التقدم العلمي و التكنولوجيا تجسد فيما سمي بثورة تكنولوجيا الإعلام و الاتصال ، أصبحت بذلك المعرفة موردا هاما بل استراتيجيا لما لها من تأثير في حياة البشر ، ولاحق في الأفق إدارة المعرفة كعملية نظامية تكاملية تستهدف تنسيق فعاليات المؤسسة قصد تحقيق أهدافها ، كما تعد إدارة المعرفة إحدى الأنظمة الحديثة بكونها مدخلا يساعد المؤسسات خاصة الخدمية منها في جمع و معرفة أفكار كافة العاملين و اختيار أفضلها و تطبيقها لمعالجة المشاكل التي تواجهها و تعزيز نقاط القوة التي تمتلكها في نفس الوقت ، و ذلك للارتقاء بالأداء و المركز التنافسي للمؤسسة ، و يظهر هذا البعد متجسدا في مدى رضا الزبون عن خدمات المؤسسة أو بالأحرى مستوى جودة خدماتها حيث أضحت الجودة المعيار الأساسي لنجاح المؤسسة الخدمية.

و في ظل التغيرات العالمية و عولمة النشاط المصرفي ، أضحت من الأهمية على المصارف تطوير مستوى أداء خدماتها المصرفية ، و مواكبة متطلبات البيئة المصرفية المعاصرة و الاهتمام أكثر بالجودة في خدماتها المصرفية لكسب حصص سوقية تعزز من مكانتها التنافسية ، فالمصارف تقدم تشكيلة متنوعة من الخدمات المصرفية تجمع ما بين الخدمات التقليدية و المستحدثة ، بهدف كسب رضا زبائنها ، إلا أن عنصر الجودة في الخدمات المقدمة أساس ثقتهم في المصرف ، و إن فهم احتياجات الزبائن و التميز في خدمتهم يعتبر مصدر حقيقي لتحقيق ميزة تنافسية دائمة تكسب المصرف مكانة سوقية ، و تسمح له بمواجهة تحديات المؤسسات المالية و المصرفية المنافسة التي تسيطر على السوق المصرفية في تقديمها لخدمات مصرفية متنوعة، بالشكل الذي يلبي احتياجات الزبائن مع التركيز على الجودة العالية و التكاليف المنخفضة.

ومن هذا المنطلق ، فإن نجاح المؤسسات المصرفية في زيادة قدراتها التنافسية انطلاقا من الجودة في خدماتها المصرفية يعد مرتكزا أساسيا تسعى لبلوغه في ظل ما يواجهها من ضغوط ، و مدخل التميز في الخدمة يكمن في مفهوم الجودة و تعزيزها في جميع المستويات الإدارية و الوظيفية و جعلها مسؤولية الجميع و الافتتاح بأهميتها في كسب رضا الزبون و تحقيق ميزة تنافسية.

ولقد واجهت المؤسسات الخدمية صعوبات في تقديم خدمات ذات جودة بسبب خصائصها المعقدة مقارنة بالسلع ، فالعميل لا يمكنه الحكم على الخدمة قبل أن يجربها ولو مرة على الأقل ، كما أنه لا يلمسها كما يفعل مع السلع ، و بالتالي لجأت هذه المؤسسات إلى انتهاج وسائل علمية و إدارية متطورة لتحقيق الجودة التي تعتبر من أهم الوسائل لكسب رضا العميل و التميز على باقي المنافسين.

وباعتبار بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة من المؤسسات الخدمية التي تنشط في السوق البنكي الجزائري الذي يتسم باشتداد المنافسة ، هذا مع فتح السوق أمام المؤسسات الوطنية و الأجنبية ، استوجب على هذه المؤسسة تقديم خدمات متميزة و ذات جودة تفوق منافسيها.

ومن هنا كان منطلق هذه الدراسة التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميله.

1. إشكالية الدراسة :

من خلال ما تم التطرق إليه لابد من إلقاء الضوء على هذه الموضوعات الهامة و الحيوية المعاصرة في مجال لازال في حاجة إلى الاهتمام المنظم و الجدي و بناء على ذلك تم طرح التساؤل الرئيسي التالي :

ما أثر إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميله؟

و انطلاقا من الإشكالية المطروحة أعلاه يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية :

- ما المقصود بإدارة المعرفة ؟ وماهي أهم عملياتها ؟
- ما هي جودة الخدمات المصرفية ؟ و ما هي أهم أبعادها ؟
- ما علاقة إدارة المعرفة بجودة الخدمات المصرفية ؟
- كيف تؤثر إدارة المعرفة على تحسين جودة الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميله-؟

2. فرضيات الدراسة :

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية المطروحة، تم طرح الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة (تشخيص و اكتساب المعرفة ، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على تحسين جودة الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله- عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

يشتمل منها الفرضيات الفرعية التالية :

• الفرضية الفرعية الأولى HO1 :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشخيص و اكتساب المعرفة على تحسين جودة الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله- عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

• الفرضية الفرعية الثانية HO2 :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على تحسين جودة الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله- عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

• **الفرضية الفرعية الثالثة HO3 :**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على تحسين جودة الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله- عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

• **الفرضية الفرعية الرابعة HO4 :**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة على تحسين جودة الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله- عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

• **الفرضية الفرعية الخامسة HO5 :**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على تحسين جودة الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله- عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

3. أهمية الدراسة :

تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول موضوعا مهما و هو دور إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات المصرفية ، حيث أضحت الجودة إحدى المتغيرات الهامة التي تضمن للمؤسسة المصرفية البقاء و الاستمرار، و هذا بسبب زيادة حدة المنافسة و التباين في رغبات و حاجات الزبائن ، و تكمن أهمية موضوع الدراسة كذلك في النقاط التالية :

- التأثير الحيوي لإدارة المعرفة في تحسين و تطوير جودة الخدمات المصرفية،
- إلقاء الضوء على مفهوم إدارة المعرفة كأحد المفاهيم المعاصرة و المهمة لمؤسسات الأعمال،
- إثراء البحث العلمي في إدارة المعرفة وإمكانية تطبيق هذه الأخيرة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله.

4. أهداف الدراسة :

- تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة متكاملة من الأهداف الأساسية التي يمكن إيجازها في النقاط التالية :
- تسليط الضوء على أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة ، و في ظل اقتصاد قائم على المعرفة، لذلك تم تقديم إطار متكامل لإدارة المعرفة و عملياتها و أهدافها، و تحليل واقع إدارة المعرفة بالمؤسسات المصرفية الجزائرية ،
 - التعرف على أهمية جودة الخدمات في جلب العملاء،
 - إبراز أهمية و دور إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات المصرفية على مستوى بنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله-

- التعرف على مدى توفر عنصر الجودة في الخدمات التي يقدمها بنك الفلاحة و التنمية الريفية- وكالة ميلة-.

5. أسباب اختيار الموضوع :

هناك عدة أسباب لاختيار موضوع الدراسة يمكن إجمالها في النقاط التالية :

- الميل الشخصي و الرغبة في معالجة الموضوع،
- يعتبر هذا الموضوع من البحوث الحديثة حيث تم اختياره كمحاولة لإثراء هذا الموضوع و تطبيقه في البنوك الجزائرية ،
- الأهمية البالغة لموضوع إدارة المعرفة كأداة لتحسين جودة الخدمات المصرفية بالبنوك الجزائرية.

6. منهج الدراسة :

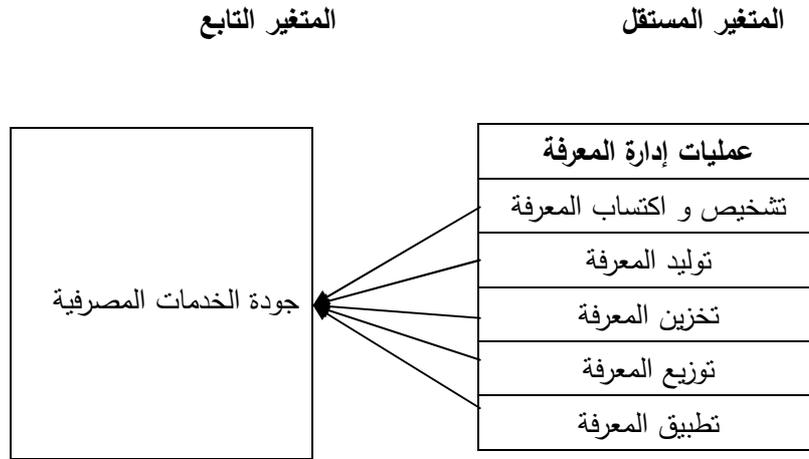
للإجابة على التساؤلات المطروحة تم إتباع المناهج التالية :

- المنهج الوصفي :للجانِب النظري الذي يعتمد على وصف المفاهيم الواردة في الدراسة وصفا علميا بهدف تحديد ملامحها وما تمتاز به من خصائص تمهيدا لتحليلها.
- المنهج التحليلي : تم إتباعه من خلال تحليل طبيعة العلاقات التي تم وصفها بناء على المنهج السابق ومن ثم بيان النتائج بصورتها الواقعية و تقييم ما أفرزه التحليل للعلاقات بين المفاهيم الأساسية.
- بالإضافة إلى استخدام منهج دراسة الحالة من خلال إجراء دراسة ميدانية بالاعتماد على طريقة الاستبيان.

7. نموذج الدراسة :

بالاعتماد على أدبيات الدراسة الحالية في تحديد متغيرات الدراسة، متمثلة في عمليات إدارة المعرفة ، و كذا جودة الخدمات المصرفية ، تم تحديد نموذج الدراسة المبين في الشكل أدناه:

الشكل رقم 1: نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الطالبين بناء على أدبيات الدراسة

8. الدراسات السابقة :

لقد سجلنا تواجد بعض الدراسات السابقة تخص موضوع إدارة المعرفة و جودة الخدمات المصرفية، تم انجازها في إطار مذكرات الدكتوراه، الماجستير ، نورد بعضها فيما يلي :

- دراسة للطالبة سلوى محمد الشرفا بعنوان دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة دكتوراه تخصص إدارة الأعمال-الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين، 2008، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبيان وتكونت العينة من 174 موظفا، وتوصلت الدراسة إلى انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ومجالات الميزة التنافسية.
- دراسة للطالبة أمينة بن عيسى بعنوان إدارة المعرفة و دورها في تحسين جودة الخدمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص تسويق الخدمات بجامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2013، هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمة في البنك الوطني الجزائري وكالة ام البواقي، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبيان وتكونت العينة من 40 موظف، وأظهرت الدراسة وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و أبعاد جودة الخدمة.

- دراسة للطالبة لهشيلي سارة بعنوان دور إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص مالية و بنوك، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف، ميله، 2014، هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات المكتبية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميله-، وكانت أداة الدراية الاستبيان المتضمن 22 عبارة، و تكونت عينة الدراسة من 80 طالب و عينة تتكون من 30 أستاذ، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على العينة العشوائية البسيطة، وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج نذكر منها:
- توصلت الدراسة ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي إلى أن البنية التحتية لإدارة المعرفة (تكنولوجيا المعلومات) متوفرة بدرجة متوسطة في مكاتب المركز الجامعي لميله، وعلى درجة متوسطة من الفعالية و الكفاءة، وهذا ما اثبت في الفرضية الرئيسية.
- أشارت نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) بين المستلزمات العلمية الحديثة و تحسين جودة الخدمات في مكاتب المركز الجامعي لميله، وهذا ما اثبت في الفرضية الفرعية الثانية.
- تم التوصل من خلال نتائج التحليل الإحصائي الو وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين تنوع المكاتب و تحسين جودة الخدمات في المركز الجامعي لميله، وهذا ما اثبت في الفرضية الفرعية الثالثة.

9. حدود الدراسة :

خضعت هذه الدراسة للحدود التالية :

- **الحدود الموضوعية :** ركزنا في دراستنا هذه على توضيح عموميات حول إدارة المعرفة، متطلباتها عملياتها و أهم استراتيجياتها ، كما تطرقنا إلى مفهوم الجودة و جودة الخدمات المصرفية، و إبراز العلاقة بين إدارة المعرفة و جودة الخدمات المصرفية.
- **الحدود البشرية :** تضم مجموعة العناصر التي مستهم الدراسة و الذين لهم علاقة بموضوع البحث ، و تتمثل في الموظفين الذين يقدمون الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله-
- **الحدود المكانية :** تتمثل في بنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله-
- **الحدود الزمنية :** يتمثل في الوقت الذي استغرق لإجراء الدراسة الميدانية ابتداء من إعداد الاستبيان و توزيعها ثم العمل على تفرغها و تحليل نتائجها ، وقد انطلقت هذه الدراسة في بداية شهر أفريل و استمرت إلى غاية نهاية شهر جوان 2019.

10. هيكل الدراسة :

قصد الإلمام بمختلف تطلعات الدراسة وتحقيق الأهداف المرجوة، تم وضع خطة عمل تسيير عليها الدراسة تتضمن ثلاثة فصول أساسية، مقدمة و خاتمة، و قد احتوت هذه العناصر على ما يلي :

- مقدمة اشتملت على إشكالية الدراسة وكذا الفرضيات الخاصة بالدراسة، بالإضافة إلى أهميتها والأهداف التي تسعى لتحقيقها، إلى جانب كل من المنهج المتبع والدراسات السابقة لهذه الدراسة.
- الفصل الأول : تم التطرق إلى الإطار النظري لإدارة المعرفة، وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، تناول المبحث الأول ماهية المعرفة، أما المبحث الثاني فقد تناول مدخل لإدارة المعرفة، في حين أشرنا في المبحث الثالث إلى أساسيات تطبيق إدارة المعرفة.
- الفصل الثاني : تناولنا فيه مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات المصرفية، وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تضمن عموميات جودة الخدمات ، و تناولنا في المبحث الثاني جودة الخدمات المصرفية : الأبعاد و الأسس، في حين تضمن المبحث الثالث أثر إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات المصرفية.
- الفصل الثالث : تضمن هذا الفصل الإطار الميداني للدراسة، و حاولنا إعطاء حالة واقعية من خلال دراسة دور أثر إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميلة-، و قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، تطرقنا في المبحث الأول إلى إعطاء لمحة عامة حول بنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميلة-، و تطرقنا في المبحث الثاني إلى الطريقة و الإجراءات الخاصة بالدراسة الميدانية، في حين خصص المبحث الأخير لتحليل النتائج و اختبار الفرضيات.
- خاتمة احتوت على النتائج و اختبار فرضيات الدراسة و التوصيات.

11. صعوبات الدراسة :

من أهم الصعوبات التي واجهتنا خلال الدراسة التي قمنا بها نذكر :

- قلة المراجع العلمية و الدراسات و البحوث المتخصصة على مستوى مكتبة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة-.
- ضيق الوقت المخصص لإعداد الدراسة (من شهر فيفري الى شهر جوان). و تزامن هذه الأخيرة مع الاضطرابات التي شهدها المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة- خلال الموسم الجامعي 2019/2018.

الفصل الأول

الإطار النظري لإدارة المعرفة

تمهيد الفصل الأول:

تعد المعرفة موردا استراتيجيا لا يخضع للقوانين و النظريات الاقتصادية التقليدية ، فالمعرفة و إدارتها هي أداة لخلق القيمة المضافة، و هي المورد الوحيد الذي لا يعاني مشكلة في الندرة ، بل على العكس يمكن استخدامها في توليد و تعزيز أفكار جديدة بدون تكلفة ، و تختلف كل الاختلاف عن الموارد الطبيعية التي تنفذ بالاستخدام ، و هي بذلك المورد الأساسي لبناء القدرة التنافسية للعديد من المؤسسات التي تسعى لتحقيق ميزة تنافسية و زيادة الربحية.

تأسيسا على ما سبق و قصد الإلمام بركائز إدارة المعرفة، سنتطرق في هذا الفصل للمفاهيم والعناصر الأساسية التي يركز عليها كل من مفهوم المعرفة بمختلف حيثياتها و إدارة المعرفة محاولين التطرق إلى الأسس و الاتجاهات الفكرية التي توصل إليها الباحثون في مجال إدارة المعرفة، وهذا الفصل يتضمن المباحث التالية :

❖ المبحث الأول: ماهية المعرفة.

❖ المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي لإدارة المعرفة.

❖ المبحث الثالث: أساسيات تطبيق إدارة المعرفة.

المبحث الأول: ماهية المعرفة

تشكل المعرفة ثروة حقيقية لكل من الأفراد و المجتمعات و المؤسسات ، فهي الأداة الحيوية الفاعلة التي من خلالها تتمكن المؤسسات من القيام بمهامها و مباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة ، كما تعد مصدرا لتمييز المؤسسات و أساس إرتقائها و نجاحها ، و قد أدى التراكم الهائل للمعلومات و سهولة الحصول عليها إلى وجود حاجة ماسة إلى تنظيم و إدارة هذه المعلومات، ما فرض على المؤسسات توظيف رصيدها كاملا من الذكاء الجماعي للإستفادة منها في تحقيق أهدافها و إستخدامها في إتخاذ القرار، و هو ما يعبر عنه بإدارة المعرفة التي تسهم في إرساء المجتمع المعلوماتي من خلال تبادل أفضل الأفكار، مما يتيح إستفادة أكبر من الموارد المتاحة، و إمكانية أحسن للابتكار و التطوير و السعي نحو التعلم المستمر و تحقيق ميزة المعرفة للمؤسسة.

المطلب الأول: نشأة المعرفة و أهميتها

يتناول هذا المطلب نشأة المعرفة و تطورها ، و كذا التعاريف التي قدمها الباحثون لمفهوم المعرفة و الأهمية التي تمثلها المعرفة.

الفرع الأول: نشأة و تطور المعرفة

ترجع بداية المعرفة إلى بداية خلق الإنسان على فطرته ، ثم علمه الله و هداه حيث يقول تعالى "خلق الإنسان علمه البيان" و يقول كذلك" و علم آدم الأسماء كلها". إن الطابع التراكمي للمعرفة الإنسانية يسهل تمييزه فالتاريخ ينقل لنا بعض جوانب الإزدهار في الحضارات القديمة كالبابلية و السومارية و الأشورية و الفرعونية و الصينية و الهندية ، كلها حصل فيها تراكم للمعرفة مما أدى بالإنسان إلى تحقيق انجازات بارزة خلدها التاريخ.

فمثلا وجدت أعداد كبيرة من الوثائق المكتوبة في العراق القديم أين كانت الكتابة محصورة إستثناءا لدى طبقة الكتبة المخولون حصرا مسؤولية الحفاظ على المعرفة و نشرها، أما الأشوريون فقد ساووا الذكاء بالذاكرة إذ أتقن أشور بانيبال الكتابة السومارية ما حمسه على الحفاظ على المعرفة من خلال بناء مكتبة في قصره حملت إسمه (لازالت مكوناتها تشكل كنوزا للمتحف البريطاني).

إلا أنه يلاحظ أن المعرفة في العصور القديمة يغلب عليها طابع الخبرات المتوارثة المرتبطة أساسا بالإلهام، حيث ينقل لنا التاريخ مؤشرات عن إخضاع المعرفة للتجريب و البرهان ، فلم يتم في هذه الحضارات القديمة القيام بأي تأطير للمعرفة المتراكمة لديها من خلال النظريات العالمية و القوانين حيث أن أغلب هذا التراكم المعرفي بني على أساس القصص و الأساطير، و هو ما يسمح لنا أن نسمي المعرفة في هذه المرحلة بالمعرفة الأسطورية ، إذ أن الأسطورة اعتبرت صورة للفكر البدائي تحفظ في أذهان الأشخاص ، و في

المقابل فالمعرفة عند البابليين ارتبطت بالسر و الكهانة و الطب و التنجيم و الفلسفة ، أي أن المعرفة إنتقلت على أيديهم إلى المعرفة الفلسفية المتعلقة بمعرفة الأشياء و الأحداث و الموضوعات و كيفية فعل الأشياء ، و بالتالي أعتبرت المعرفة في هذه المرحلة شيئاً موجوداً ، و أنه ينبغي على العقل البشري أن يتأملها كما هي ، و استخدمت المعرفة الفلسفية في بعض الإستخدامات العلمية لكنها لم تخضع للتحليل العقلي و لم توطر نظرياً إلا عند اليونانيين الذين كان لهم سبق في صياغة مفهوم المعرفة النظرية و التي تميزت بالقدرات التحليلية ، إضافة إلى تمكنهم من تدوينها و هنا يبرز الفرق بين اليونانيين و غيرهم كالبابليين و الفراعنة الذين استخدموا معارفهم في بناء صروح خالدة تعتبر من عجائب الدنيا السبع ، و لكنهم لم يدونوا معارفهم بنظريات مكتوبة يمكن الرجوع إليها كما فعل اليونانيون ، فعلى أيديهم انتقلت المعرفة من الجانب الفلسفي إلى المعرفة النظرية .

أما في العصور الإسلامية الأولى و عملاً بتعاليم الإسلام التي تحث على طلب العلم ، فقد رجحت الكفة للعالم الإسلامي على غيره حيث برع العرب المسلمون في نقل معارف الحضارات الأخرى مع محاولات جادة لإخضاعها للتجريب و البرهنة ، فلم يكتفوا بالترجمة و النسخ بل أسهموا بفعالية في توليد المعارف الجديدة بعدما أيقنوا أن العلم هو معرفة نظرية تستهدف أغراضاً علمية تطبيقية ، فأثروا في الحضارة الإنسانية أيما تأثير و الشاهد على ذلك دمشق و بغداد و الأندلس التي كانت محجاً للشعوب المجاورة للنهل من معارفهم.

و بعد أن هبت رياح الفرقة والتشتت على ديار المسلمين ودخلهم عصر الإنحطاط ، بدأت أوروبا عصر نهضتها الذي إرتكز في جانب كبير منه على ما تركه المسلمون من إنتاج معرفي أسس لظهور نموذج جديد لدى الأوروبيين أطلق عليه المعرفة العلمية و التي تقوم على أساليب فكرية و عقلية جديدة تختلف عن أساليب الفلسفة النظرية إذ تقوم على التجربة و البرهان. (الكبيسي، 2005، ص ص 4-6).

في عصرنا الحديث تم تناول المعرفة عن طريق المدارس الفكرية و الإدارية و التنظيمية الحديثة حيث نجد أن الطرق الحديثة للإدارة فتحت الباب واسعاً لنقل المعرفة اعتماداً على التقنيات التكنولوجية الحديثة كالانترنت و وسائل الاتصال المختلفة ، حيث أصبحت المعرفة هي المورد الأساسي لبناء القدرة التنافسية للمؤسسات ، و نجد في الفكر الإداري الحديث عديد المدارس الفكرية التي تناولت المعرفة من جوانب مختلفة منها (الجاموس، 2013، ص ص 26-28):

أ- المدرسة التقليدية:

تناولت المعرفة عن طريق مدارسها الفرعية الثلاثة :

*الإدارة العلمية: التي تزعمها تايلور وأكد فيها على ضرورة استخدام الخبراء لوضع أفضل طرق أداء العمل.

* التقسيمات الإدارية لهنري فايول : الذي حدد وظائف المدير و وظائف الإدارة.

* البيروقراطية لماكس فيبر: الذي ركز على مفهومي الخبرة و المهارة و التدوين.

ب- مدرسة العلاقات الإنسانية :

التي أكدت على الاهتمام بالأفراد و تحسين ظروف عملهم.

ج- الاتجاهات الحديثة :

نذكر فيها كل من الاتجاهات التالية :

* النظرية اليابانية (النظرية Z) رائدها W.Ouchi الذي دعا إلى تنويع خبرات الأفراد و القرارات الجماعية و ثقافة المشاركة من خلال فرق العمل.

* إدارة المعرفة الشاملة (TQM): التي تقوم على تكامل المعرفة التنظيمية مع التطورات الحديثة ، إذ

أسهمت الجودة الشاملة بمختلف أدواتها كالإيزو و ما تحتويه من مقاييس في تطوير المعرفة .

* الهندرة أو إعادة هندسة الأعمال و العولمة (Business Process Reengineering) : أسهمت نظم

الهندرة و خلق التراكم المعرفي ، و كذا تعاضد دور المعرفة في ظل تنامي ظاهرة العولمة و انتشار النظم

الحديثة للاتصالات في تسهيل انتشار المعرفة و تبادلها.

* تكامل المعرفة مع نظم المعلومات الإدارية (MIS): ركزت على دور المعلومات في عملية صنع القرارات.

د- السنوات القليلة الماضية :

تعرض العديد من الباحثين و العلماء إلى دراسة المعرفة بحسب انتمائهم الفكري

* في سنة 1960: صاغ Druker العلاقة بين عمل المعرفة و عمال المعرفة من خلال مناقشته أدوارها في

المؤسسات إذ أنه يعتبر أول من قدم إقتراح لانتقال الاقتصاد الأمريكي إلى اقتصاد المعرفة باعتبارها هي

المورد الأساسي بدلاً من رأس المال المادي.

* تعرض لدراستها آخرون مثل : Michael Polanyi (1958) و Daniel Bell(1973) و Alvin

Tofler(1980) و اليابانيين Guru & Nonaka (1995) و Stewart (2000).

حسب (Druker 1993) فإنه لتحديد نشأة و تطور المعرفة بدقة فإنه يرى أن تاريخ تحول تجارب

المعرفة مر بثلاث مراحل متتالية : الثورة الصناعية، الثورة الإنتاجية و ثورة المعرفة والإدارة.

* الثورة الصناعية (Industrial Revolution) : من منتصف القرن الثامن عشر إلى منتصف القرن التاسع

عشر، طبقت فيها المعرفة على الأدوات و التجهيزات و العمليات و المنتجات.

* ثورة الإنتاج المكثف (Focused Production Revolution): من 1880 حتى نهاية الحرب العالمية

الثانية و فيها طبقت المعرفة على الأفراد.

* فترة ثورة الإدارة و المعرفة (Knowledge & Management Revolution) : حيث أنه بعد الحرب

العالمية الثانية طبقت على المعرفة نفسها و بالتالي سميت بمرحلة الثورة المعرفية.

الفرع الثاني: مفهوم المعرفة

إن فهم المعرفة يتطلب الإلمام ببعض المفاهيم الأساسية التي تتقاطع معها و المقصود هنا هو ضرورة فهم العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة حيث يرتبط مفهوم المعرفة بالمفهومين السابقين (البيانات و المعلومات) و هذا ما يؤكد عليه الباحثون، حيث يشير هارس و هندرسون (Harris & Henderson) إلى أن المعرفة تشكل أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة بالإشارات signals و تندرج إلى البيانات data ثم إلى معلومات information ثم إلى معرفة knowledge ثم إلى حكمة wisdom (هذه الأخيرة هي أساس فعال للابتكار) و يتضح أن المعرفة الفاعلة و السليمة و الكافية هي أساس و جوهر الحكمة و الإبداع و الابتكار. (غضبان ، 2018، ص 69)

و تعد المعرفة مجموعة من الخبرات و التجارب و المعلومات و السياسات و الاستراتيجيات التي تشكل الأصول الفكرية للأفراد العاملين، و الفرق بين المعرفة و البيانات يكمن في أن البيانات تشير إلى الحقائق المجردة من الأحداث و الظواهر التي تم تحليلها، أما المعرفة فهي الفهم و الوعي المكتسب من خلال الملاحظة و التفسير و الدراسة.(بن عيسى، 2017، ص 4).

1- البيانات:

مفردتها بيان و هي المادة الخام للمعلومات.

تعتبر البيانات المنطلق الأول للمعرفة، و التي يمكن تعريفها بصورة مبدئية على أنها الوجه الأول في المعرفة، و هي جمع لكلمة بيان و تعني الحقائق أو الإشارات الغير مقومة و الغير منظمة و غير المفسرة، قد تكون أرقاماً أو رموزاً أو حروف أو إحصاءات خام ، والتي لا توجد علاقة بين بعضها البعض.

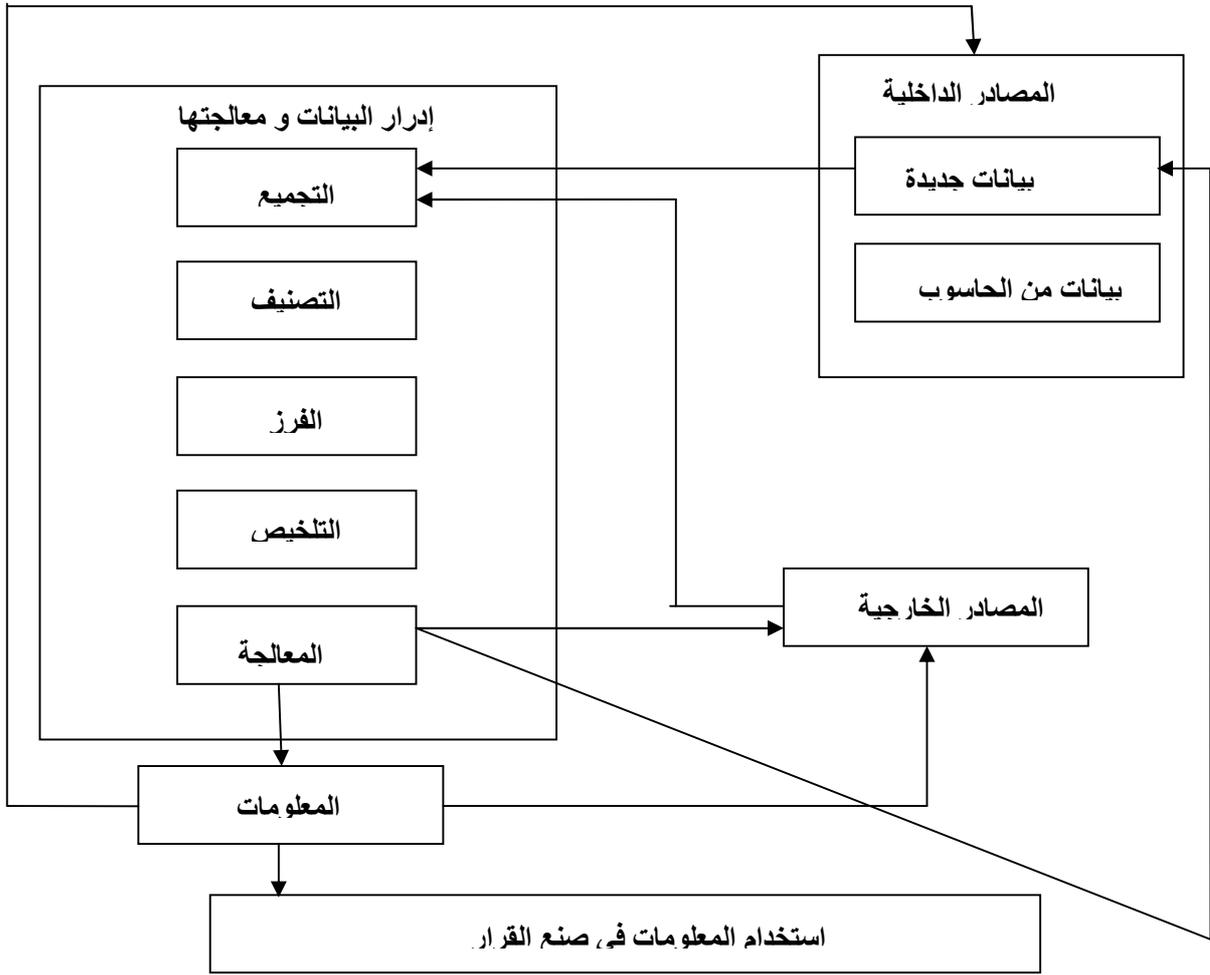
(الصيرفي ، 2009 ، ص 121)

- حسب Davenport & Prusak البيانات هي مجموعة الحقائق الموضوعية الغير مترابطة عن الأحداث تصف جزءاً مما يحدث ولا تقدم أحكاماً أو تفسيرات أو قواعد للعمل، و بالتالي فإنها لا تخبر عن ما يجب فعله.

و يمكن القول بشكل عام إن المصدر الأساسي للبيانات هو الإنسان الذي يقوم بتجميعها من خلال مشاهدته و ملاحظته و تجاربه على الواقع المحيط به سواء الاقتصادي أو الاجتماعي... الخ إلا أنه في المجال الإداري في إطار المؤسسة نستطيع القول إن مصدر البيانات هو في الواقع مصدر داخلي و مصدر خارجي، فالبيانات ذات المصدر الداخلي يقصد بها تلك البيانات التي يتم تجميعها من الإدارات المختلفة و الأقسام و الفروع الإدارية والعاملين في مختلف جوانب نشاط المؤسسة كالفواتير و أوامر الشراء و أرقام المبيعات... الخ و التي تدون في شكل تقارير و ملاحظات ، بينما البيانات ذات المصدر الخارجي يقصد بها تلك البيانات التي تأتي من الزبائن و الموردين ومختلف المؤسسات التي تتعامل معها المؤسسة و السوق و ردود أفعال المستهلكين و رجال البيع... الخ. (عليان، 2012، ص 38) .

ويبين الشكل التالي دورة حياة البيانات :

الشكل رقم (1-1): دورة حياة البيانات



المصدر: (عليان، 2012، ص 41) .

2- المعلومات :

تعرف المعلومات على أنها حقائق و بيانات منظمة تشخص موقفا محددًا أو ظرفا معين أو تشخص تهديدا ما أو فرصة محددة. (عليان، 2012، ص 102)

المعلومات هي أصغر وحدة مفردتها معلومة وهي ناتج معالجة البيانات من خلال إخضاعها لعمليات خاصة بذلك مثل التحليل و التركيب من أجل استخراج ما تتضمنه البيانات من مؤشرات و علاقات و مقارنات و كليات و موازنات و معدلات... الخ من خلال العمليات الحسابية الخاصة بعلم الرياضيات و الأساليب الإحصائية و الرياضية و المنطقية أو من خلال نماذج المحاكاة ، فالمعلومات هي بيانات خضعت للمعالجة. (عليان، 2012، ص 43).

و هناك الكثير من الخصائص الهامة للمعلومات نوجزها فيما يلي (عليان، 2012، ص ص 48 - 50):

- التوقيت: التوقيت المناسب،

- الدقة: صحيحة خالية من الأخطاء،
- الصلاحية: ملائمتها لاحتياجات المستفيدين،
- المرونة: قابلية تكيفها لتلبية الاحتياجات المختلفة ،
- الوضوح: خالية من الغموض،
- قابلية المراجعة: الاتفاق بين مختلف المستفيدين لمراجعتها،
- إمكانية الوصول: سهولة و سرعة الحصول عليها،
- قابلية القياس: إمكانية القياس الكمي لها،
- الشمولية: الدرجة التي يغطي بها إحتياجات المستفيدين.

3- المعرفة

المعرفة هي عبارة عن معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة و الوصول إلى نتائج مفيدة. (عليان، 2012، ص 38).

و الجدول التالي يمثل عدد من تعريفات الباحثين لمفهوم المعرفة :

الجدول رقم (1-1) : مفاهيم المعرفة بمنظور عدد من الباحثين

الباحث	مفهوم المعرفة
(الكبيسي، 2005 ، ص 12)	المعرفة هي شيء ضمني أو ظاهري، يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان، أو إتخاذ قرارات صائبة.
(العلي و آخرون ، 2009 ، ص 26)	مزيج من الخبرة و القيم و المعلومات السياقية و بصيرة الخبير التي تزود بإطار عام لتقييم و دمج الخبرات و المعلومات الجديدة ، فهي متأصلة و مطبقة في عقل المعارف بها.
(الزيادات، 2008 ، ص 19)	المعرفة هي ما يبقى في رأس الفرد.
(عليان، 2012، ص 53)	المعرفة هي المزيج السائل من الخبرة و القيم و المعلومات السابقة و الرؤى الخبيرة التي تقدم إطار لتقييم و تقرير الخبرات و المعلومات الجديدة.
(الجاموس، 2013، ص 41)	هي عبارة عن معلومات ملخصة، موجهة، منظمة، وخبرات و مهارات و إحساس الشخص، كخلاصة مبكرة يمكن القول أن المعرفة هي نتاج العمليات التي تتم على كل من البيانات و المعلومات.

المصدر : إعداد الطالبين بناء على أدبيات الدراسة.

و يقصد بالمعرفة عموما الوصول إلى معلومات أو بيانات عن طريق التعلم و الخبرة. (أبو النصر، 2008، ص 127).

و مما سبق ذكره ، توجد فروق واضحة بين كل من البيانات و المعلومات كما هي موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (1-2) : الفروق الأساسية بين البيانات و المعلومات

مجال الفرق	البيانات	المعلومات
الترتيب	غير منتظمة في هيكل تنظيمي	منتظمة ضمن هيكل تنظيمي
القيمة	غير محددة القيمة	محددة القيمة بتحديد عوامل القيمة و التأثير على قيمة المعلومات
الاستعمال	لا تستعمل على الصعيد الرسمي	تستعمل على الصعيدين الرسمي و الغير الرسمي
المصدر	عديدة المصدر	محددة المصدر
الدقة	منخفضة	عالية
موقعها في النظام	مدخلات	مخرجات
الحجم	كبيرا جدا	صغيرا نسبيا بحجم البيانات

المصدر : (عليان ، 2012 ، ص 45).

الفرع الثالث : أهمية المعرفة

إن المعرفة هي قوة و ثروة في آن واحد ، إذ تعد قوة المعرفة هي الميزة التي تميز القرن الحادي و العشرين باعتبارها المورد الأكثر أهمية من الموارد الأخرى، و تكمن أهميتها في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة، و أنها لا تعاني من مشكلة الندرة باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي ينمو بالتراكم و لا يتناقص بالاستخدام(العلي و آخرون، 2009 ، ص، 26)، و تتجلى أهمية المعرفة في النقاط التالية (الجاموس، 2013، ص 31) :

- يعتمد قرار إنشاء المؤسسة في حد ذاته على حجم المعرفة المتاحة ، عن فرص الاستثمار و ظروف السوق و توقعات الطلب على منتجاتها و خدماتها، و طبيعة المنافسين و قدراتهم، و نوعية العملاء المرتقبين و تفضيلاتهم ،
- تحدد المعرفة القرار باختيار النشاط الرئيسي للمؤسسة و المجالات المساندة التي توظف فيها أموالها و مواردها المتاحة ،

- تسهم المعرفة في مرونة المؤسسات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق و التصميم و الهيكلة كونها أكثر مرونة،
- نتيج المعرفة المجال للمؤسسة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعا.

المطلب الثاني : خصائص وأنواع المعرفة

الفرع الأول : خصائص المعرفة

المعرفة لها مجموعة من السمات و الخصائص نوجزها فيما يلي :

- 1- المعرفة تولد: و ذلك بواسطة الأفراد المبتكرين في المؤسسة حيث يتم الاعتماد عليهم في عملية استدامة الابتكار و توليد المعرفة.(الجاموس،2013، ص 35)
- 2- المعرفة تموت: كما تولد المعرفة فإنها تموت أيضا، و السبب في ذلك راجع إلى استبدال المعارف الجديدة محل القديمة.(الدعي و المسعودي،2011، ص48)
- 3- المعرفة تمتلك: من قبل أي فرد، فهي ليست مقصورة على فرد أو على جهة معينة دون غيرها، و بالطبع فإن الطريقة الأكثر شيوعا لاكتساب المعرفة هي التعلم، و يمكن تحويلها هذه إلى طرق عملية أو براءات اختراع أو أسرار تجارية تدر دخلا على مالكيها. (الملكاوي، 2007، ص37)
- 4- المعرفة تخزن: انتقلت إلينا المعارف السابقة عن طريق التخزين ، حيث أن ما تم تخزينه خلال العشرين سنة الماضية هو أكثر ما استطاعت البشرية تخزينه خلال تاريخها السابق، وهذا الخزن كان على الورق، الأفلام و الأشرطة، و الآن على وسائل الخزن الالكترونية.(نجم عبود نجم، 2007، ص33)
- 5- المعرفة تصنف: حيث يكون إلى جانب المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة تصنيفات أخرى للمعرفة مثل معرفة العملية ومعرفة المهارة و المعرفة المتعلقة بالحدس و الرؤية. (الجاموس، 2013، ص36)
- 6- المعرفة يمكن تقاسمها: إذ أن هناك إمكانية لتقاسم المعرفة و الخبرات العلمية، و تشير أيضا إلى إمكانية نشر المعرفة و الانتقال عبر العالم إذا وفرت الوسائل اللازمة لذلك. (الملكاي، 2007، ص38)
- 10- المعرفة تحاز و تمتلك: فالحائز للمعرفة يمكنه الاحتفاظ بها أو بيعها أو المتاجرة بها أو هبتها مجانا، لمن يريد.(عليان،2012، ص 99)

الفرع الثاني: أنواع المعرفة

توجد عدة أنواع من المعرفة أهمها مايلي: (الجاموس، 2013، ص 38)

1- المعرفة الصريحة:

هي تلك المعرفة التي من السهل شرحها و توثيقها، و اقتسامها، و تخزينها في الوثائق و المكتبات، و قواعد البيانات، و هي المعرفة الرسمية، القياسية، الموجودة على شكل رموز، و المعبر عنها كميًا، و القابلة للنقل و التعليم و التعلم، و التي تتمثل في الملكية الفكرية المحمية قانونيا ببراءات الاختراع، و حقوق النشر،

و الأسرار التجارية، و التصميمات الصناعية، كما يمكن أن نجدها مجسدة في منتجات الشركة و خدماتها، و في إجراءات عملها، و خططها و مصفوفات تقييم أعمالها.

2- المعرفة الضمنية :

تتجسد هذه المعرفة من خلال عبارة (نعرف أكثر مما نستطيع أن نقول) فهي المعرفة الغير الرسمية، و الذاتية، و هي غير قابلة للنقل و التعليم، و المعبر عنها بالطرق النوعية و الحدسية ، و توجد بقوة في عمل الأفراد و الفرق داخل الشركة، و هي تلك التي يصعب توثيقها و شرحها و نقلها للآخرين. وقد شرحها Nonaka بأنها تتضمن عمليات ذهنية و نماذج عقلية و تتطلب عناصر و وسائل مختلفة لنقلها و فهمها من قبل الآخرين.

و يبين الجدول التالي الفرق بين المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية كما يلي:

الجدول رقم (1-3): الفرق بين المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
معرفة ضمنية	معرفة مصنفة
الخبرات، المهارات، الاتجاهات	تصاغ المعلومات في النظريات و الصيغ الرياضية و الإجراءات
يتم مشاركتها من خلال التوضيح	تنتقل من خلال التعلم
يمكن الحصول عليها من خلال التقليد و المحاكاة في العمليات الاجتماعية	يمكن الحصول عليها من خلال الدراسة في العمليات التعليمية
يمكن أن تستخدم كقوة أو ميزة تنافسية	لا يمكن استخدامها كقوة أو ميزة تنافسية

المصدر: (عبد العزيز رفاعي، 2007، ص13)

المطلب الثالث: مصادر المعرفة و خرائطها

للمعرفة عدة مصادر منها المصادر الداخلية و الخارجية و لكل صنف مكوناته المختلفة و المتعددة، كما أن للمعرفة خرائط تعرف بخرائط المعرفة و هي مختلفة التصنيف و متعددة المكونات، كل ما سبق سنتناوله بالتفصيل في هذا المطلب على النحو التالي :

الفرع الأول: مصادر المعرفة

إن مصدر المعرفة هو الذي يحوي و يجمع المعرفة، كما أن مصادر المعرفة متنوعة و هي تصنف إلى مصدرين هما : المصادر الداخلية و المصادر الخارجية. (غضبان، 2018، ص 82)

1- المصادر الداخلية للمعرفة :

تعتبر المعرفة الضمنية أحد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة، و تشمل المعرفة الضمنية على : خبرات الأفراد، و معتقداتهم، و افتراضاتهم، و ذاكرتهم، و مذكراتهم، و في الغالب يكون هذا النوع من المعرفة صعب النقل أو الشرح. و في الوقت ذاته قد تكون لهذا النوع منافع كثيرة لصالح المؤسسة و المصادر الداخلية للمعرفة تتمثل في (عليان، 2012، ص 116) :

أ- الناس أو أفراد المؤسسة :

مكونات معتبرة من المعرفة محفوظة في الناس، حيث أن بعض هذه المعرفة محفوظ في عقول الأفراد في المؤسسات، مثلا في مؤسسات الخدمات المحترفة كمؤسسات الاستشارات أو مؤسسات القانون أين تكمن المعرفة في عقول أعضاء الأفراد المتمرسين و ذوي الخبرة الطويلة في العمل في هذه المؤسسات. و تفقد المعرفة لأسباب كثيرة منها : تقاعد الأفراد، ترك الأفراد للمؤسسة، و موت الأفراد. كذلك هناك كمية معتبرة من المعرفة موجودة ضمن المجموعات بسبب العلاقات بين الأعضاء. و يمكن أن نجد ثلاثة أنواع من الأفراد الذين يعملون بالمعرفة في البيئة الداخلية للمؤسسة .

● **إستراتيجيو المعرفة:** هم خبراء الإستراتيجية و المنافسة القائمة على المعرفة في السوق و تحديد فجوة المعرفة للتنافسية حيث يلتقطون بشكل فعال الأدوار الجديدة للمعرفة داخل المؤسسة كرأس المال الفكري ، كذلك فهم يعيدون تقييم أو بناء إستراتيجية المؤسسة على أساس بديل لمنتجاتها و خدماتها، و الذي يتمثل في معرفتها و تميزها المعرفي و نمط إنتاجها لهذه المعرفة.

● **مهنيو المعرفة:** يعاملون مع المعرفة كموضوع و هم المسؤولون عن المعرفة السببية أو معرفة (ماذا) و عن الدراية الفنية أو معرفة (كيف)، و الواقع أن هذه الفئة هي التي تستوعب المضمون المعرفي و هي الخبيرة في أساليب الحصول عليها و استيعابها و بالمنهجية الفعالة لتوليدها و جعلها قادرة على العمل في مجالات الاستخدامات المختلفة، و يمثل هذه الفئة مهندس المعرفة و هو الشخص الذي تعتمد عليه المؤسسة في بناء قواعد المعرفة فيها من خلال تمثيله للمعرفة من مصادرها الأصلية.

● **عمال المعرفة :** يعملون في مجال المعرفة من أجل توفير عوامل الدعم و الإسناد لمهني المعرفة.

ب- الكتب و الوثائق المدونة :

كثير من المعارف موجودة في الكتب والوثائق، وهي متاحة للجميع كبراءات الاختراع.

2- المصادر الخارجية للمعرفة :

هناك العديد من المصادر الخارجية التي يمكن للمؤسسة الحصول عليها من المعرفة و من هذه المصادر التصويرية (الاقتداء) أمام المؤسسات الأخرى، و المشاركة في المؤتمرات، و استئجار الخبراء، و متابعة الصحف و المجالات و المواد المنشورة على شبكة المعلومات العالمية، و مشاهدة التلفزيون، و أفلام الفيديو، و مراقبة الاتجاهات الاقتصادية، و الاجتماعية، و التكنولوجية، و جمع المعلومات و البيانات من الزبائن و المنافسين و الموردين، و التعاون مع المؤسسات الأخرى، و إنشاء التحالفات و إقامة المشاريع المشتركة و غير ذلك من المصادر الأخرى (عليان، 2012، ص116) .
و حصرت هذه المصادر في العناصر التالية (غضبان، 2018، ص85) :

- **الزبائن:** يعتبر الزبائن المصدر المتجدد للمعرفة، و المصدر لمعرفة الحاجات التي تطور المنتجات، فكلما كانت المؤسسة أكثر قدرة على الإصغاء و التفاعل الإنساني العميق و الاستجابة الأسرع كلما تطورت معرفة أسرع وأفضل وأرخص بالسوق وتكون أكثر توجها للمستقبل.
- **الموردون:** وهم المصدر الأساسي الأكثر أهمية بالمعرفة المتعلقة بالسوق الصناعية و الموارد و مواصفاتها و خدماتها.
- **المنافسون:** هم المصدر الأكثر تأثيرا لأنهم يسعون إلى جعل معرفتهم صعبة التقليد و ذلك بجعل معرفتهم متجذرة في بيئة و ثقافة المؤسسات المنافسة.
- **الشركاء:** و هم المصدر الذي يوفر بطريقة جاهزة و سريعة ما تفتقد إليه المؤسسة من معرفة و خبرات بالتشارك و التحالف.
- **الوسطاء (الموزعون):** هم أيضا مصدر هام و أساسي للمعرفة، و خاصة أنهم الأكثر قربا في التعامل مع عناصر السوق المختلفة (المستهلكين و المنافسين).
- **العاملون الجدد:** المنضمون حديثا إلى المؤسسة إما يكونوا من الخريجين الجدد، و بالتالي يملكون معارف و معلومات حديثة، أو عاملين لهم خبرة بالعمل في مؤسسات أخرى.

الفرع الثاني: خارطة المعرفة

تعد خرائط المعرفة أداة إدارة حديثة نسبيا، و قد استخدمت في مجالات عدة مثل التربية و الطب و الهندسة و الرياضيات و علم الأحياء، و غيرها من المجالات، إلا أن تطبيقاتها في بيئة الأعمال و إدارة المعرفة في العالم العربي لم تتطور بعد إلى الدرجة المطلوبة، و يعد بناء خرائط المعرفة واحدا من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات في تنفيذ برامج إدارة المعرفة و نجاحها في الوقت الحاضر. (غضبان، 2018، ص 87).

1- مفهوم خارطة المعرفة :

خارطة المعرفة تعني العرض المرئي التي يتم الحصول و الاستلام عليها، إضافة إلى العلاقات التي تمكن من الاتصال و التواصل المؤثر و الكفاء، ومن ثم التعلم المعرفي لأفراد الملاحظين لخارطة المعرفة مع خلفياتها المختلفة و بمستويات متعددة من تفصيلات. تتضمن عادة نصوص، رسومات، سرد قصصي، نماذج و أرقام، كما يمكن أن تكون كروابط بموارد معرفية تفصيلية. (العالبي، 2005، ص 28)

كخلاصة يمكن القول أن خريطة المعرفة عبارة عن معالجات لمواد ترافق معلومات و معارف أخرى.

هناك ثلاثة أنواع من خرائط المعرفة حسب ما كان متعارفا عليه (العالبي، 2005، ص 29) :

- 1- مواد معرفية خرائطية موثقة مثل مواقع كالأقسام و قواعد البيانات و ما شابهها.
- 2- خرائط الأفراد و المجموعات في مواقع عمل خبرتهم.
- 3- خرائط لدروس مقتبسة و مكتسبة منسوبة إلى تقاريرها و حكاياتها الأصلية المأخوذة منها. و عليه فان خريطة المعرفة تكون تقليديا قد اتجهت إلى :

- المعرفة المعلنة التي تعني عادة ماذا ؟ (What) و التي تكون متاحة للمؤسسة.
- الخبرة المحددة و التي تعني من؟ (Who) أي من هم من داخل المؤسسة أو ضمن مؤسسات أخرى.
- المواقع أي بمعنى أين؟ (Where) لحكايات و نوادر يمكنها مساعدة القارئ لفهم تجارب الممارسات الماضية.

2- تصنيفات خرائط المعرفة :

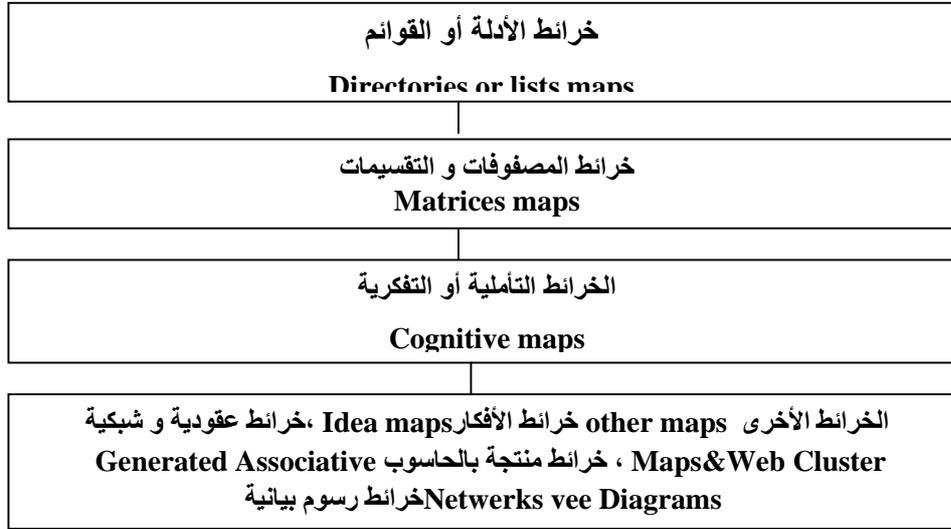
يمكن تصنيفها بطريقتين متلاتمتين هما: (عليان، 2012، ص 118)

- شكل المعرفة (Forme).
- الغرض منها (Purpose).

3- شكل الخرائط و استخداماتها:

و نميز فيها كل من خرائط الأدلة و القوائم، خرائط المصفوفات و التقسيمات، الخرائط التأملية، الخرائط الأخرى (العالبي، 2005، ص 30)، كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم (1-2) : الأنواع المختلفة لخرائط المعرفة

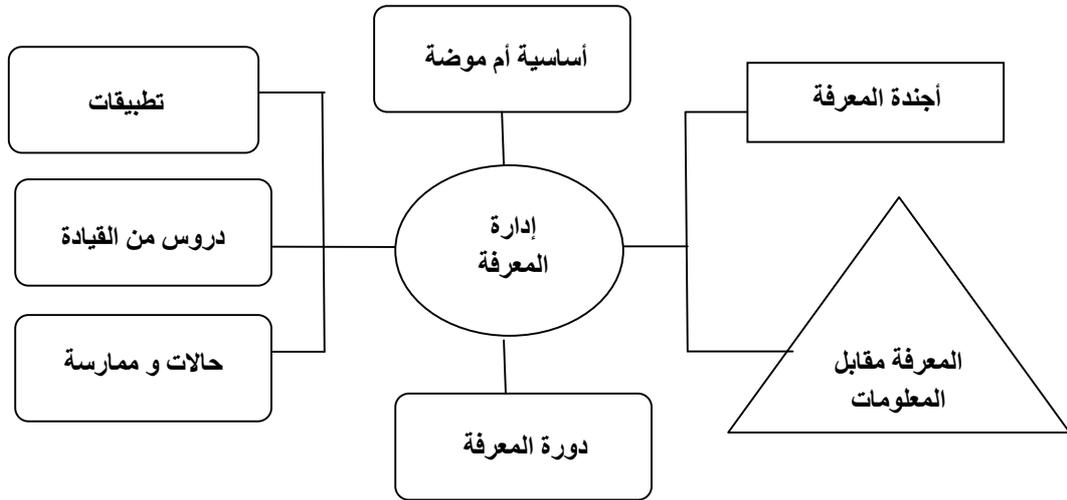


المصدر : (عليان، 2012، ص119)

5- عناصر خريطة المعرفة :

تتكون عناصر خريطة المعرفة مما يلي :

الشكل رقم (1-3) : خارطة المعرفة



المصدر : (العالي، 2005 ، ص 33).

يبين الشكل أعلاه خريطة المعرفة التي تتكون من العناصر التالية:

1- أساسية أم موضوعة: يوضح سبب الاهتمام بها الآن ، أجاب العديد من المختصين في مجال المعرفة مثل (Kermally 2002) أن المعرفة أساسية و ليست موضوعة، فهي أحد الأساسيات الغير الملموسة في عمليات

المؤسسة لكن قبلها كان ينظر لإدارة المعرفة كموضة حتى أواخر التسعينات قبل أن تصبح أساسية في المؤسسة.

2- أجندة المعرفة: و تتكون من فرق المعرفة و قواعدها كمحركات البحث و أدوات الاستكشاف التي ساهم الذكاء الصناعي في توضيحها، إضافة إلى الأدوات التصويرية المستخدمة في الأسواق المالية و أدوات التعاون و المؤتمرات الفيديوية و مراكز المعرفة التي تقوم بمهام متعددة كتحديد مكتبة المؤسسة.

3- المعرفة: مقابل المعلومات : للتفريق بين المعرفة و المعلومات يجب البدء بالأساس و هو البيانات و هي حقائق مجردة، أما المعلومات فهي بيانات مصنفة و مفهومة ناتجة عن عملية معالجة البيانات.

4- دورة المعرفة: و تتمثل بصفة عامة في المراحل التالية التي تبدأ بتكوين و تعريف المعرفة ثم جمعها ثم تصنيفها ثم تنظيمها و تخزينها ثم المشاركة و النشر، وأخيرا الوصول و الاستخدام و هكذا تستمر العملية.

5- قيادة المعرفة: لقادة المعرفة صفات يجب توافرها منها الرؤية الواضحة و موقف ذو قيمة حول مشاركة الممارسة الفضلى، الابتكار و إعادة استخدام المعرفة، تطوير القدرات و الموجودات الفكرية و تعزيز الاتصالات الداخلية.

6- التطبيقات: أشار العديد من الباحثين إلى ضرورة تطبيق إدارة المعرفة حتى في المؤسسات التي توتي ثمارها، فالتطبيق هو الذي يعزز المعرفة و يمكن من المنافسة.

7- حالات و ممارسات: طبقت إدارة المعرفة في العديد من المؤسسات أشهرها (Skandia Life) و هي أول مؤسسة أدخلت في ميزانياتها الملكية الفكرية و الموجودات الغير الملموسة، و خلصت إلى المعادلة التالية (تكنولوجيا المعلومات + رأس المال الفكري + القيم = المؤسسة الذكية)، مع العلم أن رأس المال الفكري = رأس مال الزبون + رأس المال البشري + رأس المال الهيكلي)، كذلك طبقتها مؤسسة (Glaxo Welcome) عن طريق بناء شبكة هيكلية المعارف من خلال مهارات الفرق و التعلم و القدرات الجوهرية و الإستراتيجية و الاتصالات و العاملين و تحسين العمليات.

المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي لإدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة مفهوما حديثا و الذي يركز بالأساس على اعتبار المعرفة هي الأساس و القيمة الحقيقية التي تمتلكها المؤسسة، أي باعتبارها موردا ينبغي على المؤسسة إدارته بهدف استغلاله في تحقيق أهداف المؤسسة و ضمان بقائها و استمرارها في خضم ما يعرف اليوم بعصر اقتصاد المعرفة، و هذا ما يدفعنا لتسليط الضوء على هذا المفهوم من خلال هذا المبحث الذي سنتناول من خلاله نشأة و مفهوم إدارة المعرفة، و كذا أهميتها و أهدافها، و أخيرا مبدؤها و عناصرها و مجالات تطبيقها.

المطلب الأول: نشأة و مفهوم إدارة المعرفة

في هذا المطلب سنتناول نشأة و تطور إدارة المعرفة ومختلف التعاريف التي قدمها الباحثون في مجال إدارة المعرفة.

الفرع الأول: نشأة و تطور إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة قديمة و جديدة في الوقت نفسه، فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين، و لكن الاهتمام بعلاقة المعرفة مع هيكله أماكن العمل هي جديدة نسبياً، ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة، و لكن معظمه كان خلال السنوات القلائل الماضية، و منذ مطلع تسعينات القرن العشرين وتحديداً في عام 1980 و في المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي، أشار "دوارد فراينبوم" إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة"، و منذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه "هندسة المعرفة"، و مع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة.(الشرفا،2008، ص36) و في عام 1997 ظهر حقل جديد آخر، نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو "إدارة المعرفة"، و قد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينها تغيير عنوان مجلة إعادة هندسة إدارة الأعمال إلى إدارة و معالجة المعرفة، و في النصف الأخير من التسعينات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة.

كما يرى البعض إن عبارة "الاشتراك في المعرفة" أفضل من عبارة "إدارة المعرفة" و مثال ذلك شركة معدات تكساس حققت أرباحاً عالية من خلال الاشتراك بأفضل الممارسات.(نعيمة و جبر، 2003، ص27)

الفرع الثاني: مفهوم إدارة المعرفة

تعددت التعاريف حول إدارة المعرفة و فيما يلي جدول بمجموعة من التعاريف مبينة كالتالي:

الجدول رقم (1-4) : تعاريف مختلفة لإدارة المعرفة

المرجع	التعريف
(الكبيسي، 2005،ص 42)	هي المصطلح المعبر عن العمليات و الأدوات و السلوكيات التي يشترك في صياغتها و أدائها المستفيدون من المؤسسة ، لاكتساب و تخزين و توزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد و التكيف.
(نجم عبود،2004، ص ص 96-97)	هي مدخل لإضافة أو إنشاء قيمة من خلال المزج أو التركيب أو التناوب بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة.
(الصاوي،2007، ص ص 18-19)	يمكن إدراك إدارة المعرفة على أنها تدقيق إداري في الممتلكات الفكرية المتاحة للمؤسسات و الأفراد، يركز على الموارد الفريدة ووظائفها الأساسية.
(طيطي،2010 ، ص 28)	هي عملية تساعد الشركات في تعريف و اختيار و تنظيم و بث و نقل المعلومات المهمة و الخبرات، و التي هي من ذاكرة المؤسسة و التي عادة تكون موجودة في المؤسسة بطريقة غير منظمة و مهيكلة.
(Wiig,1993 p16)	هي مجموعة من المقاربات و العمليات المختلفة و المحددة بدقة للبحث عن المعرفة الحرجة الايجابية و السلبية و تسييرها (تنظيمها) و توظيفها في مختلف أنواع الأنشطة ،وتحديد استراتيجيات و منتجات جديدة ،وتحسين إدارة الموارد البشرية، وكذا تحقيق عدد من الأهداف الملحة.

المصدر: إعداد الطالبين بناء على أدبيات الدراسة.

المطلب الثاني : أهمية وأهداف إدارة المعرفة:

تحظى إدارة المعرفة بأهمية كبيرة، كما أنها تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف وهذا ما يتم توضيحه في هذا المطلب

الفرع الأول: أهمية إدارة المعرفة :

تتبع أهمية إدارة المعرفة فيما يلي : (غضبان، 2018 ، ص 92)

- تعزيز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بأدائها النظمي المعتمد على الخبرة و المعرفة، و تحسينه.

- تنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- توفير الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسة، عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع و خدمات جديدة.
- تقديم فرصا عديدة للمؤسسات لتخفيض التكاليف، و رفع موجوداتها الداخلية، لتوليد الإيرادات الجديدة.
- توجيه مدراء المؤسسات إلى كيفية أداء مهامهم بكفاءة.
- تحديد المعرفة المطلوبة و تطويرها و المشاركة فيها و تطبيقها و تقييمها.
- دعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

الفرع الثاني : أهداف إدارة المعرفة

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق ما يلي (الكبيسي، 2005، ص 44) :

- أسر المعرفة من مصادرها و تخزينها ثم إعادة استعمالها.
- الاعتماد على جذب رأس مال الفكري أكبر من أجل إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة.
- تهيئة البيئة التنظيمية المشجعة لأفراد المؤسسة للمشاركة بالمعرفة لأجل رفع مستوى معرفة الآخرين.
- تحديد المعرفة الجوهرية و كيفية الحصول عليها و حمايتها.
- إعادة استخدام المعرفة و تعظيمها.
- بناء إمكانيات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة و التحفيز لتطويرها و التنافس من خلال الذكاء البشري.
- التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة و من تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة و تعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات و المعرفة التي بحوزتها و المتاجرة بالابتكارات.
- تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان، و تسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل.
- الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.

المطلب الثالث: مبادئ إدارة المعرفة ، و مجالات عملها

تقوم إدارة المعرفة على مجموعة من المبادئ و العناصر الأساسية ، و تتناول مجالات معينة تركز عليها في نشاطها وهو ما سنتناوله في هذا المطلب.

الفرع الأول: مبادئ إدارة المعرفة

توجد مجموعة من المبادئ لإدارة المعرفة ، و تتمثل هذه المبادئ فيما يلي: (عليان، 201، ص ص 177-181) :

1- تعتبر إدارة المعرفة عملية مكلفة : لأنه حتى تتم إدارتها بطريقة فعالة لابد من استثمار العديد من المصادر الأخرى، حيث تتطلب العديد من فعاليتها استثمارا للأموال و العمل في عمليات ابتكار المعرفة ،

إضافة إلى استثمارات تتعلق بإضافة المميزات و القيم للمعرفة ثم في وضع أساليب و طرق خاصة بصيغ المعرفة، كذلك إدخال تكنولوجيا المعلومات و التطبيقات الخاصة بتوزيعها إضافة إلى الاستثمارات الخاصة بتدريب الموظفين على خلق المشاركة و استخدام المعرفة.

2- تتطلب عمليات الإدارة الفعالة للمعرفة سرعة إصدار و إيجاد الحلول بالنسبة للناس و التكنولوجيا : حيث تتطلب بعض العمليات الإنسان كعامل ضروري جدا، كما تتطلب عمليات أخرى الحاسوب كمتطلب أساسي.

3- إدارة المعرفة عملية سياسية و حيوية : إن إدارة المعرفة عبارة عن قوة، و بالتالي ليس غريبا على أي فرد معرفة أن إدارة المعرفة تنفذ بطريقة سياسية و حيوية ، حيث أنه إذا غابت أساسيات عملية إنشاء إدارة المعرفة في المؤسسة فإن ذلك يعني أن لاشيء هام ينبغي على المؤسسة تنفيذه إذ ينبغي على المديرين الجيدين أن يقوموا بابتكار و وضع العديد في السياسات لاستخدام و تقييم المعرفة.

4- تتطلب وجود المديرين للمعرفة : و الذين يتولون مسؤولية تحديد المهام و الوظائف التي تستلزمها عملية إدارة المعرفة داخل المؤسسة.

5- تستفيد إدارة المعرفة من الخرائط أكثر من النماذج و من الأسواق أكثر من المراكز الوظيفية : إن التركيز على الجانب النظري المتعلق بالنمذجة لإدارة المعرفة لا يكون له أي فائدة إن لم تعتمد المؤسسة على التطبيق وفق خرائط واضحة ، و كذلك فإن الجانب العملي لمعرفة السوق و الاستفادة منها معرفيا أهم من التركيز على عمل المراكز الوظيفية.

6- مشاركة و استخدام المعرفة هما عمليتان غير طبيعيتان : حيث تتطلبان جهدا و تخطيطا و تنظيما ومتابعة و تقييما لكل خطوة بغية تحقيق أقصى قيمة و فائدة من المعرفة ، أي أنهما تحتاجان لعملية التنظيم.

7- إدارة المعرفة تعني تحسين عمليات العمل المعرفي : لا تكفي إدارة المعرفة بتحسين عملياتها بل يتم استخدامها في العديد من عمليات العمل المعرفي، و تختلف باختلاف المؤسسة حيث تشمل تصميم المنتج و بحث السوق و التنمية، إضافة إلى العمليات الحيوية المتعلقة بالعمل و التجارة، لذلك يجب تحسين العمليات الخاصة بالعمل المعرفي.

8- مدخل المعرفة يعتبر بداية فقط : إن مدخل المعرفة ليس كافي فلو كان كذلك لكان هناك اهتمام كبير به خارج المكاتب ، فإذا كانت المداخل هامة جدا فإن إدارة المعرفة الجيدة و الناجحة تتطلب مزيدا من الاهتمام و الاندماج في العمل.

9- المعرفة عملية غير منتهية : نتيجة لتجدد المعارف و اتساع استخداماتها إضافة إلى التغيرات الكبيرة، و التطورات في تكنولوجيا المعلومات، يتحتم على المؤسسة المحافظة على مخزونها المعرفي و تجديده حتى تستطيع الحفاظ على قدرتها على المنافسة و البقاء.

الفرع الثاني : عناصر إدارة المعرفة

تتضمن إدارة المعرفة العديد من العناصر نوجزها فيما يلي (نور الدين، 2010، ص ص 37-39) :

- 1- **التعاون** : يمثل المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد ضمن فريق عمل مساعدة كل منهم للأخر في مجال عملهم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة، أي العمل معا بروح الفريق، إذ أن ثقافة التعاون لها بالغ الأثر على عملية خلق المعرفة عن طريق زيادة تبادلها بين الأفراد و بين الأقسام و الوحدات.
- 2- **الثقة** : هي الحفاظ على مستوى متميز متبادل من الإيمان بقدرة بعضنا البعض في جانب النوايا و السلوك، فالثقة تسهل من عمليات التبادل المفتوح الحقيقي و المؤثر للمعرفة.
- 3- **التعلم** : وهو عملية اكتساب معرفة جديدة من طرف الأفراد الذين يمتلكون القدرة و الاستعداد لاستغلالها في عملية صنع و اتخاذ القرارات و كذا التأثير على الآخرين، فالتركيز على التعلم يساعد الأفراد على التطور و خلق معارف جديدة.
- 4- **الرسمية** : و تتمثل في مدى تحكم القواعد الرسمية و الإجراءات و السياسات في عملية تسيير المؤسسة و اتخاذ قرارات و علاقات العمل، فخلق المعرفة يحتاج إلى مرونة عالية في تطبيق إجراءات أو سياسات ، و كذا التقليل من الاعتماد على قواعد العمل.
- 5- **اللامركزية** : و هي عنصر أساسي من عناصر إدارة المعرفة، في الهيكل الإداري قد يقوم إما على أسلوب المركزية و اتخاذ القرارات ،حيث تتركز القرارات كليا في يد الإدارة أو لامركزية يتم فيها تفويضها (القرارات و الأوامر) سواء جزئيا أو كليا إلى مستويات الإدارة الوسطى أو الدنيا. و يرى الباحثون أن عملية إيجاد المعرفة و نشرها تحتاج إلى لامركزية عالية في اتخاذ القرارات.
- 6- **الخبرة الواسعة و العميقة** : تتمثل في الخبرة التي يمتلكها الأفراد العاملون في المؤسسة و الذي ينبغي أن تكون واسعة و ممتدة أفقيا في نفس المستوى الإداري، كما ينبغي كذلك أن تكون متنوعة تخصصية عميقة و مركزة بما يساعد هذا المستوى الإداري و خاصة القيادات على تبادل المعلومات و البيانات و يزودهم بالخبرات و كل ذلك ينتج عنه تحقيق أهداف المؤسسة.
- 7- **تسهيلات و دعم نظام تكنولوجيا المعلومات** : من أجل ضمان فاعلية أكبر لإدارة المعرفة يجب توفير شبكات الاتصال و برمجيات و أجهزة حاسوبية عالية الجودة ما يسهل تدفق المعلومات و البيانات داخل المؤسسة و بين العاملين، إذا فالبنية التحتية للتكنولوجيا هي عنصر ضروري و حاسم في إدارة المعرفة.
- 8- **الإبداع التنظيمي** : و هو القدرة على إيجاد القيمة، الخدمات، الأفكار، الإجراءات عن طريق ابتكارات الأفراد العاملين في المؤسسة وفق نظام اجتماعي ذكي و معقد.

الفرع الثالث : مجالات إدارة المعرفة :

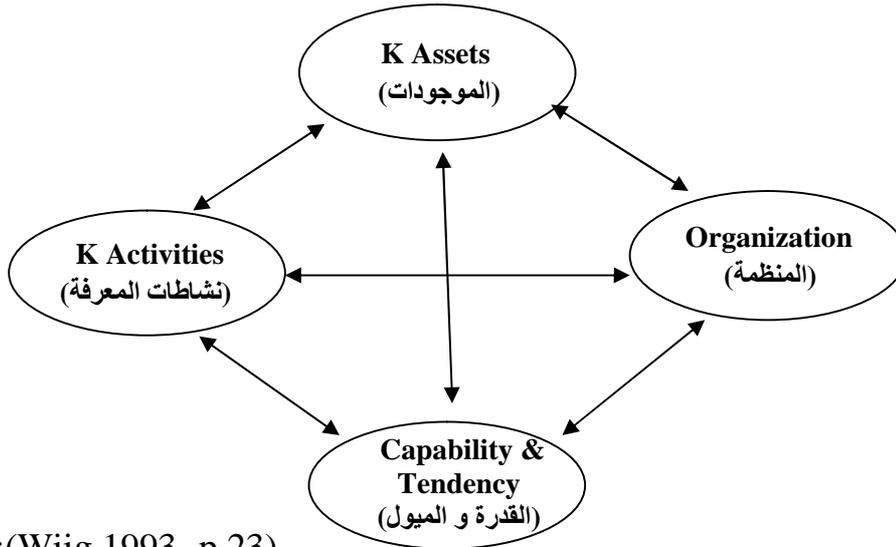
- حسب Wiig توجد أربع مجالات رئيسية ينبغي إدارتها معا بطريقة جيدة، كما يوضحه الشكل رقم (1-4) حيث أن هذه المجالات متداخلة يؤثر كل منها على الآخر و تتمثل فيما يلي (عليان، 2012 ، ص 198) :
- 1- **مجال موجودات المعرفة** : تحتوي على الخبرات و التجارب و المهارات و الكفاءات.
 - 2- **مجال نشاطات المعرفة** : تحتوي على عمليات التحصيل و التوليد و البناء و النقل و المراقبة

و الاستخدام و التقييم.

3- مجال القدرات و الميول : تتضمن قدرات الأفراد و ميولاتهم و كذا قدرات المؤسسة لبناء و استخدام المعرفة تحقيقا لأهدافها.

4- مجال المؤسسة : يتضمن أهداف المؤسسة واستراتيجياتها و ثقافتها و ممارساتها.

الشكل رقم : (4-1): مجالات إدارة المعرفة.



Source : (Wiig,1993, p 23) .

إضافة إلى ما سبق هناك مجالات أخرى لاستخدام المعرفة تتمثل فيما يلي (عليان، 2012، 200 ص ص- 201) :

- 1- اتخاذ القرارات في جميع المجالات : إذ تساعد إدارة المعرفة متخذي القرارات من خلال الحصول على المعلومات المطلوبة لاتخاذ قرار معين.
- 2- التخطيط الاستراتيجي : إن المعرفة تفيد بشكل كبير في وضع و تطوير الخطط الإستراتيجية.
- 3- تخطيط العمليات و إعادة هندستها أي إعادة تصميم العمليات و إجراءات العمل.
- 4- الاتصالات : حيث تسهل عملية الاتصال لنقل المعلومات من خلال تقنية المعلومات المستخدمة.
- 5- إضافة قيمة للمنتج أو الخدمة.
- 6- مجالات البحث و التطور.

المبحث الثالث: أساسيات تطبيق إدارة المعرفة

تطبيق إدارة المعرفة يقوم على مجموعة من الأسس و المتطلبات و فق نماذج منظمة ، و يتم ذلك عبر مجموعة من العمليات و وفق استراتيجيات معينة، كما تعترضها تحديات ينبغي مواجهتها باستغلال عوامل النجاح و تجنب أسباب الفشل في تطبيقها ، و هو ما نتطرق إليه في هذا المبحث .

المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة و نماذجها

هناك مجموعة متطلبات ضرورية لنجاح تطبيق إدارة المعرفة تتمثل فيما يلي :

الفرع الأول: متطلبات إدارة المعرفة

من أجل بناء نظام إدارة المعرفة و تطبيقها بطريقة تسمح للمؤسسة بالوصول إلى تحقيق أهدافها ، ينبغي توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية و التي يمكن إجمالها فيما يلي :

1- الموارد البشرية و القيادة التنظيمية:

1-1- توفير الموارد البشرية :

إذ ينبغي على المؤسسة توفير الموارد البشرية التي تتمتع بالكفاءات و المهارات اللازمة و التي تتطلبها عملية إرساء و تطبيق نظام إدارة المعرفة بالمؤسسة، إذ تعتبر من أهم المقومات التي يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها (المؤسسة) ، و هؤلاء الأفراد يعرفون بأفراد المعرفة (مدير و المعرفة، صناع المعرفة و عمال المعرفة) و الذين يقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة و حفظها و توزيعها، إضافة إلى إعداد البرمجيات الخاصة بذلك. (الملكاوي، 2007، ص 85)

2-1- نمط القيادة التنظيمية :

بصفة عامة فإن إدارة المعرفة تتطلب نمطا غير عادي من القيادة لتحقيق مستوى عالي من الإنتاجية، حيث أن القادة لم يعودوا يوصفون بأنهم الرؤساء بل منسقون مدربين و مسهلون. (الجاموس، 2013، ص 204) إذا فالقائد المناسب لإدارة المعرفة يجب أن يتصف بثلاث صفات أساسية تتمثل في القدرة على توضيح الرؤية للآخرين و أن يمثل قدوة لهم، إضافة إلى القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون يهم المؤسسة و تعمل من خلاله. و من صفات قادة المعرفة ما يلي (الجاموس، 2013، ص 205) :

- امتلاك رؤية واضحة حول برنامج المعرفة و إدارة المعرفة.
- يدعمون صناع المعرفة حول برنامج المعرفة و يحمسونهم.
- امتلاك نظرة شمولية في المجالات التنظيمية و التكنولوجية و الإستراتيجية.

- يقومون بالعمل على تحقيق تفاعل مستمر و فعال مع كل المستويات زبائن، خبراء و عاملين (يستخدمون شبكات الربط الإنسانية ذات النطاق الواسع).
- يعتمدون على الاتصالات الفاعلة في مجال التسويق .
- يعملون على تكوين فرق العمل بأعضاء من مختلف التخصصات.
- يمتازون بثقافة الانفتاح و الفضول ما يدفعهم لتحفيز الإبداع و التعلم.
- يقومون بتطوير أنظمة الحوافز و تنمية الأفراد بما يساهم بتغيير سلوكهم.

2- الهيكل التنظيمي :

يعتبر من المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق إدارة المعرفة نظرا لما يحتويه من مفردات قد تعيق حرية العمل و إطلاق الإبداع الكامل لدى الموظفين، و عليه ينبغي أن يتصف هذا الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية حتى يستطيع أفراد المعرفة إطلاق إبداعاتهم و العمل بحرية لاكتشاف و توليد و تبادل المعرفة، وهنا إشارة للتأثير الايجابي على كيفية الحصول على المعرفة و التحكم فيها و إدارتها و تخزينها و تطويرها و إعادة استخدامها، و يتعلق الأمر كذلك هنا بتحديد و تجديد الإجراءات و الوسائل و التسهيلات و العمليات المتعلقة بإدارة المعرفة بصورة فعالة و بكفاءة بهدف كسب قيمة اقتصادية مجدية. (الملكاوي، 2007، ص85)

3- البنية التحتية المتعلقة بالتقنية (التكنولوجيا)

حيث تستلزم عملية تطبيق عملية إدارة المعرفة في المؤسسة توفير البنية التحتية للتكنولوجيا و المتمثلة في الحاسوب و البرمجيات الخاصة بذلك كبرمجيات و محركات البحث الالكتروني و مختلف الوسائل المتعلقة بذلك ، و هنا نشير خاصة إلى تكنولوجيا المعلومات و أنظمة المعلومات. (الملكاوي، 2007، ص85)

4- الثقافة التنظيمية :

تتمثل في القيم و المعتقدات التي تقود السلوك الإنساني للأفراد و تعتبر أحد أهم العوامل و المرتكزات الأساسية الضرورية لإدارة المعرفة، فقد أبرزت دراسة أجريت على شركة Mc Donogh & Dayer الأمريكيتين في سنة 2001 وجود أربع تحديات تواجه إدارة المعرفة في الشركتين و تتمثل في :

- أ. إشكالية عدم وجود الوقت الكافي للعاملين في المؤسسة لإدارة المعرفة.
- ب. عدم تشجيع الثقافة الحالية بالمؤسسة على المشاركة في المعرفة.
- ج. قلة الفهم فيما يخص إدارة المعرفة و منافعها للمؤسسة.
- د. عدم القدرة على قياس منافع إدارة المعرفة في الوقت الحالي.

و عليه فتطبيق إدارة المعرفة في أية مؤسسة يتطلب أن تكون القيم الثقافية السائدة فيها متوافقة و ملائمة لمبدأ استمرار التعلم، و أن تكون مشجعة للعمل بروح الفريق، كما أن هناك عوامل يمكن أن تؤثر سلبا على تبني إدارة المعرفة يجب التخلص منها قبل إدخال إدارة المعرفة كالاعتقاد بأن معرفة الأفراد لأنفسهم لا قيمة لها و عدم فهم المعنى الحقيقي لإدارة المعرفة. (الجاموس، 2013، ص177)

من جهة أخرى لابد أن تعمل المؤسسة على بناء ثقافة تنظيمية تشمل ما يلي (الجاموس، 2013، ص178) :

أ- إستراتيجية فرق العمل Team Work Strategy:

باعتبار فرق العمل أسلوب عمل ووسيلة تهدف لغاية.

ب- إستراتيجية التعلم التنظيمي Learning Organization Strategy:

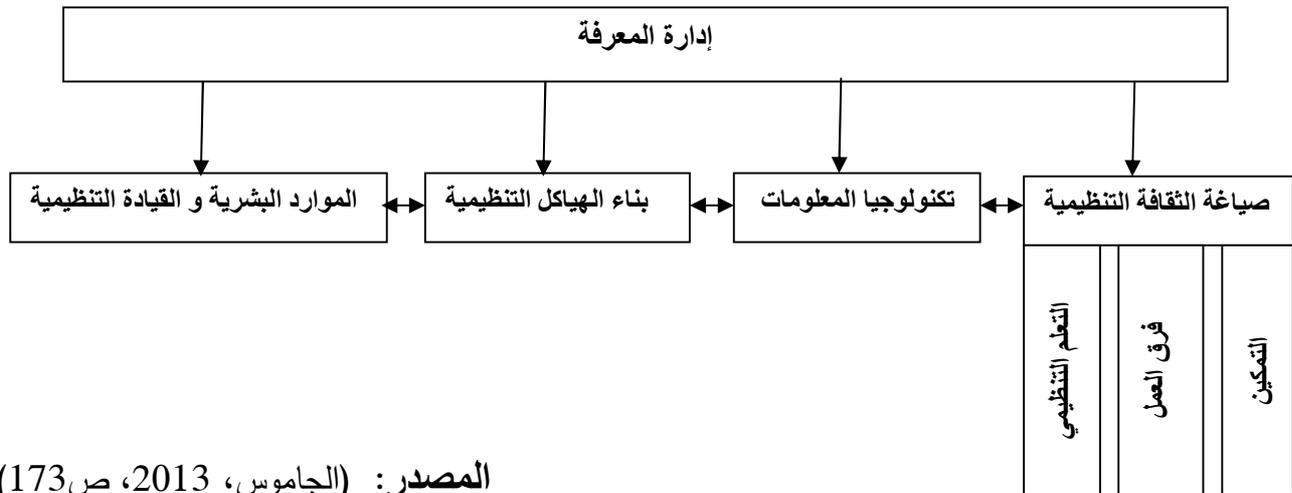
بالاعتماد على بعض مجموعة العمليات و النشاطات بهدف تحسين قدرتها التنافسية و تطوير ذاتها و تفعيل علاقاتها مع بيئتها و التكيف معها و تثمين خبراتها.

ج- إستراتيجية تمكين العاملين Empowerment Strategy:

منحهم الاستقلالية الكافية للقيام بعملهم مع تحملهم المسؤولية عن أعمالهم.

ويمكن توضيح تلك المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة في الشكل التالي:

الشكل رقم (5-1): المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة



المصدر: (الجاموس، 2013، ص173).

إلى جانب ما ذكرنا تتطلب إدارة المعرفة ممارسات إدارية حتى يمكن تحقيق عملية خلق و تقاسم المعرفة و تطبيقها و جعلها أمرا واقعا تتمثل في ما يلي (الملكاوي، 2007، ص ص 87-88) :

- الالتزام الاستراتيجي المستدام: هو التزام الإدارة العليا بدعم جهود المعرفة بشكل عام.

- إدارة سلسلة القيم: و تشير إلى مجموعة القيم المشكلة بين الأنظمة و عملاتها خاصة الزبائن و الموردون.

- استخدام التكنولوجيا: هي متطلب أساسي لإدارة المعرفة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات

و الاتصالات لخلق و تنظيم و تقاسم و تطبيق المعرفة.

الفرع الثاني : نماذج إدارة المعرفة

قدم الباحثون نماذج كثيرة لتطبيق إدارة المعرفة نتناول منها أربعة نماذج معروفة و هي :

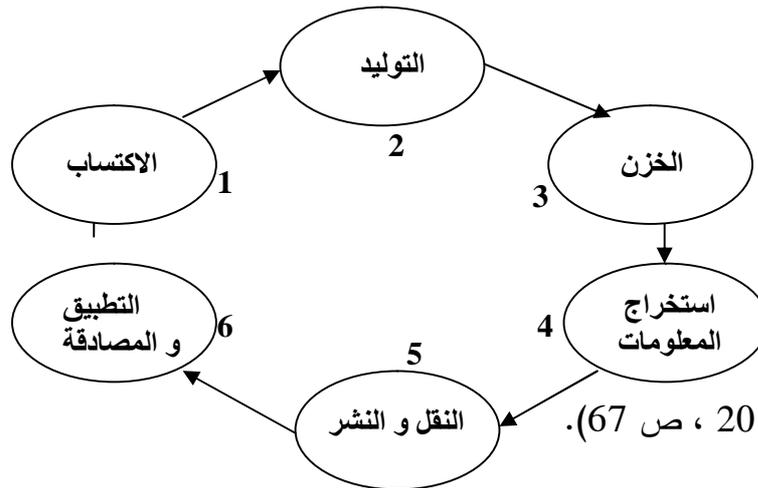
1- نموذج Marquardt :

اقترح (Marquardt) مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المؤسسة ، يتألف النموذج المقترح من ست مراحل، تعطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل (الزيادات، 2008، ص 122) :

1- الاكتساب Acquisition؛ 2- التوليد Creation؛ 3- الخزن Stokage؛ 4- استخراج المعلومات و تحليلها Analysis and Data Mining؛ 5- النقل و النشر Transfer and Dissemination؛ 6- التطبيق و المصادقة Application and Validation.

هذا النموذج يوضح تعلم المؤسسات بفاعلية و كفاية حال نمو هذه العمليات الست و تفاعلها. و بالتالي فإن هذه العمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة، و كل قناة من هذه القنوات لها أطر زمنية مختلفة. و يجب أن تخضع إدارة المعرفة و بشكل مستمر لعمليات مراجعة و تنقيح. و تقع إدارة المعرفة في قلب بناء المؤسسة المتعلمة، التي تقود المعرفة من خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست، و الشكل رقم (1-6) يوضح ذلك :

الشكل رقم (1-6) : نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt.



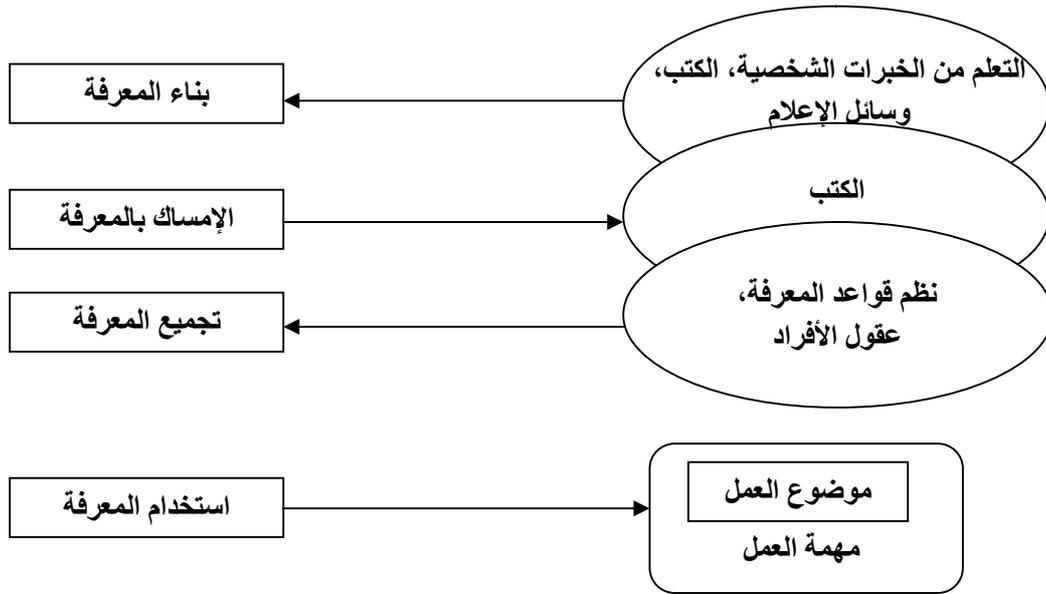
المصدر: (بوران، 2016، ص 67).

2- نموذج Wiig :

حيث قدم نموذجا آخر يحقق أربع أهداف أساسية هي (بوران، 2016، ص 68) :

بناء المعرفة ؛ الاحتفاظ بالمعرفة ؛ تجميع المعرفة ؛ استخدام المعرفة.
في هذا النموذج تم دمج وتوحيد الوظائف الأساسية في مختلف مجالات بناء و استخدام المعرفة، يركز النموذج على تحديد و ربط الوظائف والنشاطات التي تؤديها المؤسسة والأفراد لإنتاج المنتجات و الخدمات. و الشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (1-7): نموذج إدارة المعرفة عند Wiig.



Source : (Wiig,1993 , p 53)

3-نموذج Gupta & Jason:

يقوم هذا النموذج على رؤية أن إدارة المعرفة هي عملية إستراتيجية تتضمن تحقيق هدف هذا التميز، ويفترض النموذج وجود خمسة مكونات أساسية لإدارة معرفة فاعلة و تسير بتسلسل كالتالي (البناء، 2014 ، ص ص 77-78):

أ- **الحصاد** : و يعني هذا وجوب الحصول على المؤسسة من داخل أو اكتسابها من الخارج، لأن مثل هذا النشاط يؤدي إلى توليد الميزة التنافسية.

ب- **التقنية**: حيث يتم تحديد أي المعلومات و أي المعرفة هي ذات الفائدة بالنسبة للمؤسسة، و من ثم تنقيتها، و بناءا عليه يجب على المؤسسة الابتعاد عن تجميع و ترميز كل المعرفة التي حصلت عليها لمجرد أنه تم الحصول عليها. و يجب أن تتم هذه الخطة بالتطابق مع رؤيا المؤسسة و رسالتها و أهدافها.

ج- **الترتيب** : بعد فحص نظام المعرفة لتحديد الفائدة الإستراتيجية المتوخاة منه، تكون المؤسسة قد وصلت لمرحلة الاستفادة من تطوير آليات تهدف لخرن المعرفة و تنميتها. و يفترض أن تساعد عمليات الترتيب هذه على توليد ميزة تنافسية.

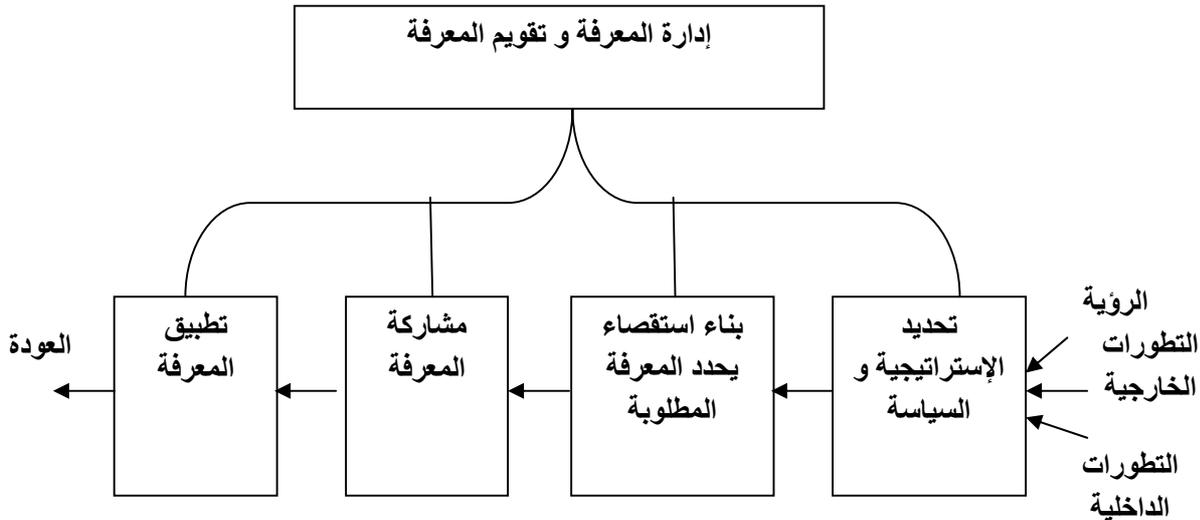
د- **النشر** : تعتبر عمليتي تسهيل الاتصال و عملة تطوير الثقافة المنظمة هما العاملين الأساسيين اللذين يؤثران بشكل جيد في عملية نشر المعرفة على نحو مناسب.

هـ- **التطبيق** : إن تحقيق الميزة التنافسية يكون من نصيب المؤسسات التي تطبق المعرفة بأفضل صورة.

4- نموذج سلسلة القيم المعرفية Bots & Brujiin:

حسب بوتس و بروجين أفضل الطرق لادارة المعرفة و تقييمها يتم بواسطة سلسلة القيم للمعرفة حيث يتم فيها تقييم الفاعلية لكل خطوة من العملية المعرفية، و تعتبر فعالة و ناجحة إذا تم أداء هاته الأنشطة بصورة جيدة (العلول، 2011، ص 72)، و يوضح ذلك الشكل التالي :

الشكل رقم (1-8): سلسلة القيم المعرفية.



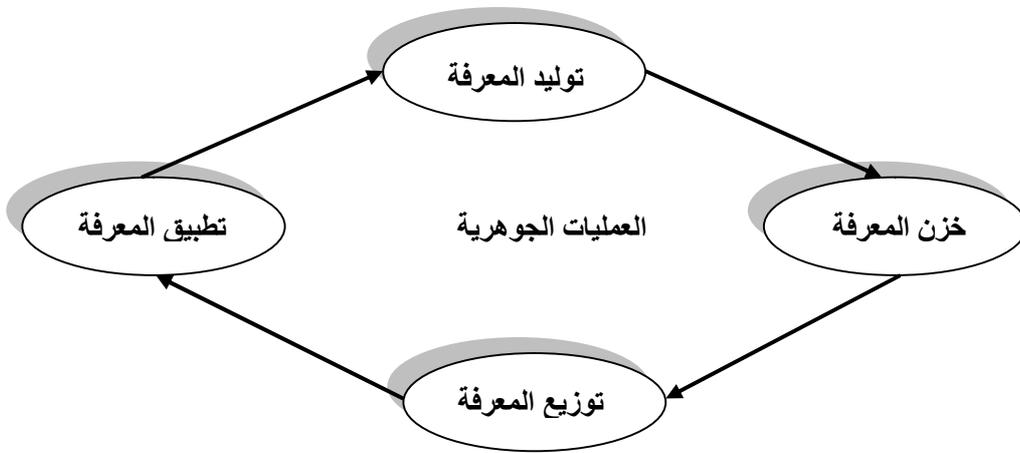
المصدر: (عليان، 2012، ص 235)

يعتمد هذا النموذج على تناول المعرفة وفق تصور فني تحليلي أو نموذج المستخدم حيث تعتبر هذه المؤسسة متصاعدة و متناقضة. وتحدث عملية تقييم المعرفة من خلال تحديد كيفية مواكبة إدارة المعرفة لكل منظور في جميع المراحل، وتقييم الخطوات من شأنه الرفع من كفاءة العمل.

المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة :

تعد ادارة المعرفة عملية مستمرة ومتفاعلة تتم من خلال عدة عمليات، ولا يوجد اتفاق بين العلماء و الباحثين في مجال ادارة المعرفة على عدد العمليات، ولا على ترتيبها، لذا وبعد قيامنا بمسح شامل لهذه العمليات نعرض منها العمليات الجوهرية التالية :

الشكل رقم (1-9): العمليات الجوهرية للمعرفة.



المصدر: (الكبيسي، 2005، ص 62).

1- تشخيص المعرفة :

تعتبر عملية الوصول إلى المعرفة المطلوبة من أصعب العوائق الدائمة في حياة المؤسسة و عليه فتشخيص المعرفة هو أمر في غاية الأهمية لأن نجاحها يتعلق بدقة التشخيص الذي يقدم فيما يتعلق بالمعرفة، فغيابها يمثل لب المشكلة في مؤسسات المعرفة، و بالتالي إن أرادت المؤسسات تجنيد إمكانياتها المعرفية ينبغي عليها العمل في اتجاهين أولهما يتمثل في معرفة معارفها الداخلية سواءا إمكانيات المؤسسة ككل أو أفرادها و خبراتهم و مختلف المعلومات و الخبرات التي يمكنها أن تفيد المؤسسة و أهدافها، إضافة إلى ذلك البحث في المصادر الخارجية للمؤسسة أي في بيئتها المعرفية المحيطة بها و التي ينبغي رصدها و تحديدها بدقة بما يتلائم مع أهداف المؤسسة و اهتماماتها و العمل على ربط المؤسسة معها (شاهد، 2011، ص 29).

2- إكتساب المعرفة :

بعد الانتهاء من تحديد المعرفة المطلوب الحصول عليها يتم العمل على اكتسابها و بلوغها، و نقصد باكتساب المعرفة "تجميع المعلومات و دمجها مع بعضها البعض وربطها مع خبرات و معارف العنصر البشري وذلك من خلال تخزين و تصنيف المعلومات بمصادر تنظيمية مشتركة" (نور الدين، 2009، ص91)

ويعني اكتساب المعرفة له قيمة في الحد ذاته، وهو أيضا وسيلة لبناء قدرة الإنسان، فالمعرفة هي العنصر الرئيسي في الإنتاج، وعليه فهناك تكامل مهم بين اكتساب المعرفة و القوة الإنتاجية للمجتمع، و العكس صحيح، فإن قلة المعرفة و ركود تطورها يحكمان بضعف القدرة الإنتاجية و تضؤل فرص التنمية. (سلمان، 2009، ص 162)

3- التوليد :

تحتوي عملية توليد المعرفة المنظمة على عملية تطوير محتوى جديد أو استبدال المحتوى القائم فيما يخص كل من المعرفة الضمنية و الصريحة و يمكن توليدها عن طريق العمليات الاجتماعية و التعاونية أو عن طريق عمليات التعلم.

هناك أربع عمليات لتوليد المعرفة من ضمنية إلى صريحة و العكس و يمكن إجمالها كما يلي (البناء، 2014 ، ص 83) :

أ- الأخرجة : هي تحول المعرفة من ضمنية إلى صريحة، إذ تتكشف فيها معارف الفرد لتصبح متاحة لعملية النقل للآخرين بالاعتماد على أساليب كالمناقشات و المؤتمرات المتخصصة.

ب- التنشئة : هي تحول المعرفة من صريحة إلى ضمنية ، و يتم ذلك بواسطة اللقاءات الالكترونية و الدردشة و تشارك الخبرات و المواجهة النقاشية و الاجتماعات.

ج- الترايط : حيث يتم إيصال المعرفة المعلنة من جهة إلى أخرى اعتمادا على وسائل الاتصال المختلفة كالانترنت، وسائل الاتصال المرئي و المسموع، الوثائق، البريد الالكتروني و التقارير.

د- العولمة : يحدث ذلك لما يحصل الفرد على معرفة ما تحدث لديه عملية تعلم جديدة فيحتفظ بهذه المعلومة و يعززها و يحللها و يربطها بمضامين ذهنية خاصة به، مما يولد لديه نوعا جديدا من المعرفة تجعله يوسع من قدرته على الاستيعاب لمفاهيم معقدة كان قد اكتسبها و أحسن إدارتها ذاتيا فمكنته من صياغة شكل جديد و خاص من المعرفة يحتكره هو فقط في شكل معرفة ضمنية في عقله.

4- تخزين المعرفة :

بعد تمكن المؤسسة من توليد أقصى حد من المعرفة التي تحتاجها، و تسعى جاهدة إلى ترميز تلك الكنوز المعرفية و توثيقها بطريقة تضمن خفضها من التلف أو الضياع بغية تفعيلها و استخدامها لاحقا، و يتم خزن

المعرفة في مخازنها التي تتسع لكل أشكال المعرفة وفق أشكال متنوعة للتخزين، و بمرورها بمصافي لتكريرها و تنظيمها...للتجسد في النظم الخبيرة، قواعد المعرفة، الإجراءات و العمليات الموثقة، شبكات العمل ، برمجيات المجموعة(كحلات، 2009 ، ص66)، و يعتبر تخزين المعرفة جسرا بين توليد المعرفة و بين استرجاعها، كما يجب الأخذ في الاعتبار حجم السياق الذي سيتم احتواؤه، فليس إيداع المعرفة مقتصر على المشاركة بها فقط، وإنما في استخدامها بكفاءة و بشكل كاف في السياق و الا فقدت المعرفة (عبد الستار و آخرون، 2009، ص 43).

5- توزيع المعرفة :

و تتمثل في نقل المعرفة الصحيحة إلى الأفراد الذين يحتاجونها في الوقت المناسب للقيام بمهام جوهرية بالاعتماد على وسائل الاتصال المناسبة و ثقافة تشجع على نشر المعرفة داخل حدود المؤسسة إذا فهي تمثل المشاركة بالمعارف المتوافرة ضمنية كانت أم صريحة، و خاصة المعارف الضمنية الموجودة في عقول الأفراد و خبراتهم و مهاراتهم و كيفية توزيعها و هو ما يمثل الاهتمام الأكبر لإدارة المؤسسة لأن المشاركة بالمعرفة تمثل عمليات هامة فيما يخص تحسين الإبداع وأداء المؤسسة بغية الوصول إلى المؤسسة المتعلمة وهو ما يسهم في استخدام عمليات تبادل المعرفة الذي يركز على الصريحة و المستخدمة بغرض نقلها و تبادلها بين الأفراد و المجموعات و المؤسسات، إضافة إلى استخدام عمليات التأهيل والتي تركز على المشاركة بالمعرفة الضمنية خاصة ما يتعلق بخلق معارف ضمنية جديدة و يعد خلق و توزيع المعرفة أساس تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. (البطاينة، 2010، ص 56)

6- تطبيق المعرفة :

إن تطبيق المعرفة خطوة أساسية للتأكد من كفاءة نظام المعرفة في المؤسسة و نجاحه في تحقيق أهدافها إذ أن تطبيق المعرفة يعد أكثر أهمية من المعرفة نفسها فالمعرفة تأتي من العمل و كيفية تعليمها للآخرين حيث أنها تتطلب التعلم والشرح، والتعلم يأتي بواسطة التجريب والتطبيق وهو ما يحسن مستوى المعرفة و يعمقها وعليه فإنه يجب أخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول إذ لا يوجد عمل خال من الأخطاء وعلى المؤسسة أن تستوعب ذلك. ومن خلال تصحيح الأخطاء يتم تقويم و تقييم مدى كفاءة المؤسسة للاستفادة من معارفها. إن عمليات الإبداع و تخزين وتوزيع المعرفة لن تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي كما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة خاصة فيما يتعلق بالعملية الإستراتيجية المتمثلة في تحقيق الجودة وإرضاء العملاء حيث أن قوة المعرفة تظهر في تطبيقها. (العالى، 2005 ، ص 45).

المطلب الثالث : استراتيجيات إدارة المعرفة و عوامل نجاح تطبيقها

نتناول في هذا المطلب الاستراتيجيات الرئيسية لإدارة المعرفة، و كذا معوقات تطبيقها و عوامل نجاحها، إضافة إلى التحديات التي تواجهها.

الفرع الاول : إستراتيجيات إدارة المعرفة

تحدد الإستراتيجية رؤية لما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل وعلى المدى البعيد، و تركز على الأنشطة الجوهرية داخل المؤسسة بالنظر إلى المنافسة والسوق خارجها أي تمثل نتاج أنشطة إنسانية في بيئة متغيرة ذات تنافس عالي، و ينطبق ذلك على كل المؤسسات بما في ذلك المؤسسات القائمة على المعرفة.

إستراتيجية إدارة المعرفة تعرف بأنها خطة منسقة من الأعمال بهدف تمكين عمليات الأعمال الجوهرية من توظيف تقنيات إدارة المعرفة وتسعى إلى تحقيق ما يلي (البطينة، 2010 ، ص79):

- التوافق بين نشاطات و أهداف أعمال المؤسسة.
- تمكين كافة عناصر عمليات إدارة المعرفة من تحقيق التكامل المطلوب في دورة حياة المعرفة.
- تحقيق التوازن بين الأفراد و المؤسسات

1- أنواع إستراتيجيات إدارة المعرفة :

بالاعتماد على نموذج Nonaka المتعلق بالمعرفة الضمنية و الصريحة، فإن الشركات توظف هذين النوعين من خلال تبني إستراتيجيتين هما : إستراتيجية الترميز و إستراتيجية الشخصنة.

أ- إستراتيجية الترميز:

تعتمد الإستراتيجية الترميزية على المعرفة الظاهرية (الصريحة)، و تتجسد في التفاعل بين شخص و مصدر غير بشري، فهي ترتبط أكثر بالتكنولوجيا و تتجسد في قواعد المعرفة أساسا، و هي تصلح للمؤسسات المصنعة للمنتوج حسب الطلب أو المشاريع الاعتيادية، و التي يمكن الاستفادة منها مما تم ممارسته خلال التجارب الماضية المحفوظة لدى المؤسسة (المدلل، 2012، ص 63).

ب- إستراتيجية الشخصنة:

تعتمد إستراتيجية الشخصنة على المعرفة الضمنية، و ترتبط بالشخص الذي يتولى تطويرها، و تجري عملية تطويرها و المشاركة فيها من خلال الاتصال المباشر بين الأشخاص، و هي لا تلغي دور الحواسيب، ولكنها تعدها أدوات مساعدة للأشخاص في توصيل المعرفة و ليس في تخزينها، و ترمز على الحوار بين

الأفراد للوصول إلى المعرفة بدلا من الاعتماد على قواعد البيانات، حيث تتم مشاركة المعرفة وجها لوجه بين شبكات الأفراد من دون قيد (الوز، 2011، ص 72).

و عند محاولة المؤسسة أو الشركة اختيار أيا من هذين الإستراتيجيتين فان مطوري هذا التصنيف يقترحون أن تقوم المؤسسات بإثارة ودراسة الأسئلة الثلاثة التالية (جوبر، 2012 ، ص 67) :

- ما نوع منتجات المؤسسة نمطية أو حسب الطلب؟
 - منتج المؤسسة هل هو في مرحلة النضوج أم منتج إبداعي؟
 - هل يعتمد عاملو المؤسسة على المعرفة الصريحة أو الضمنية لحل المشاكل؟
- و من أجل معرفة الفروق الجوهرية بين إستراتيجية الترميز و الشخصية، يبين الجدول التالي عملية المقارنة بينهما:

جدول رقم (1-5) : مقارنة بين استراتيجيات إدارة المعرفة.

إستراتيجية الترميز	إستراتيجية الشخصية
- الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات	- الاهتمام بالتفاعلات الشخصية
- التركيز على المعرفة الصريحة	- التركيز على المعرفة الضمنية
- التوثيق و تنسيق المعارف الحالية للأفراد	- توليد المعرفة و تطبيقاتها
- ثقافة الترميز و التثقيف	- الثقافة التشاركية
- الإدارة العلمية	- الانسجام، الرعاية و المشاركة
- ميزة قريبة الأمد	- ميزة طويلة الأمد
- المؤسسات الأخرى خصوم يسرقون المعرفة (عدم نقل المعرفة إلى المؤسسات الأخرى).	- نقل المعرفة ما بين المؤسسات، أسلوب لنقلها بواسطة تنقل الأفراد إلى مؤسسات الأخرى.

المصدر : (لعقاب، 2008، ص 52) .

الفرع الثاني: معوقات تطبيق إدارة المعرفة:

حدد (FOLEY & PRUSAK) عددا من الأخطاء يمكنها أن تؤدي إلى فشل برنامج إدارة المعرفة و هي: (مسلم، 2015، ص ص 53-54)

- عدم القدرة على تطوير و تحديد تعريف عملي لإدارة المعرفة ما يحدد الفشل في تحديد التمييز بين البيانات ، المعلومات و المعرفة .

- ضعف التفكير الاستنتاجي العقلاني (استنتاجات ، افتراضات و معتقدات سائدة) .
- الاعتقاد المطلق بأن المعرفة موجودة خارج عقول الأفراد إلا أن العكس هو الصحيح (أغلبها ضمنية)
- تجاهل الهدف الأساسي لإدارة المعرفة المتمثل في ابتكار سياقات مشتركة بواسطة الحوار .
- عدم إدراك أهمية المعرفة الضمنية و عدم التشجيع على إبرازها.
- عزل المعرفة عن استعمالاتها.
- الاعتماد على المعرفة المخزنة في قواعد المعرفة و إهمال التدفق المعرفي (المعرفة الجديدة).
- التركيز على الماضي و الحاضر بدل المستقبل .
- الإخفاق في إدراك أهمية التجربة .
- إحلال الاتصال التكنولوجي بدلا من التفاعل البشري.
- السعي إلى تطوير المقاييس المباشرة للمعرفة فقط.

الفرع الثالث : العوامل المساعدة على نجاح إدارة المعرفة :

اشتراط كثير من الباحثين دمج إدارة المعرفة مع إستراتيجية الأعمال للمؤسسات في ثقافة المؤسسة ، إضافة إلى توافر المعلومات الموثوقة الأفراد المناسبين في الوقت المناسب حيث لخص (Rastogi , 2000) عوامل نجاح إدارة المعرفة فيما يلي (غضبان ، 2018 ، ص ص 110-111) :

- ابتكار و العمل على فرص تعلم مستمر للأفراد.
- إتاحة الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار و النقاش و البحث .
- مكافئة و تشجيع روح التعاون و تعلم الفريق مع التأكيد على استمرارية ذلك.
- إرساء أنظمة للفهم و نشر التعلم و مشاركته.
- العمل على دفع الأفراد للتطوير و مشاركة الرؤية الجماعية.
- انتقاء و تطوير القادة الذين يتولون مهمة بناء و دعم نماذج التعلم على مختلف المستويات ابتداء من العامل و الفريق وصولا إلى المؤسسة ككل.
- تطوير فهم مشترك على المستويات المعنية أولا لأن مركز تعلم و استعمال المعرفة يركز فيها بشكل أكبر و بعدها التحول تدريجيا إلى المستوى المؤسسي.
- تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.
- تركيز المديرين على الحالات المتميزة أثناء المقارنة المرجعية لعمل المؤسسة بغية المقارنة و التعلم.
- ابتكار المؤسسة غير المحدودة التي تعنتي بالسلوك المنفتح أي ترك للأفراد حرية التصرف دون قيد الولاء الوظيفي و التركيز و البحث عن أفكار في أي مكان.

الفرع الرابع : تحديات إدارة المعرفة :

تواجه منظمات الأعمال تحديات كثيرة لمباشرة تطبيق إدارة المعرفة و قد أشار (Mc Dermott) إلى أربعة تحديات و هي (مسلم ، 2015، ص ص 54-55):

- 1- **التحدي التقني:** المتمثل في تصميم الأنظمة و المعلومات المساعدة للأفراد على التفكير معا.
- 2- **التحدي الاجتماعي:** المتمثل في تطوير المؤسسات التي تشارك المعرفة و تدعيم التنوع الفكري لتشجيع الإبداع بدلا من التقليد و المحاكاة.
- 3- **تحدي الإدارة:** المتعلق بخلق بيئة تقييم المشاركة بالمعرفة .
- 4- **التحدي الشخصي:** المتمثل في الانفتاح على أفكار الغيرو الرغبة للمشاركة بالأفكار و السعي المتواصل للمعرفة الجيدة.

خلاصة الفصل الأول :

بعد هذا العرض الذي حاولنا تقديمه في الفصل الأول بشكل مختصر، تم التوصل إلى مفهوم إدارة المعرفة بمفهومها الجديد و الذي برز مع بداية تسعينات القرن الماضي، ما هو إلا تطور طبيعي للفكر الإداري و مختلف الأساليب الإدارية و تماشياً مع الأحداث و التغيرات الحاصلة، إذ تسعى إدارة المعرفة في المؤسسة إلى الإبداع و تحسين جودة خدماتها اعتماداً على مبادرات و أساليب خاصة بها، إن جوهر إدارة المعرفة يتمثل بتنظيم و توجيه الأنشطة الاجتماعية في بيئة العمل لتمكين الأفراد من عملية المشاركة و نقل المعرفة و الانفتاح على أفكار الآخرين و السعي المتواصل للتعلم و المعرفة الجديدة.

و عليه فليس هناك أثنى من المعرفة لدى المؤسسات، وخاصة تلك المهارات و الخبرات الموجودة في فضاء معلوماتها و بياناتها الغير مركبة و المخزنة في عقول أفرادها العاملين الذين يصبحون أهم شيء لمجتمع المعرفة ككل، و بالأخص على مستوى المؤسسة الحديثة، ما جعلنا نوجه منظرنا في الفصل الثاني إلى مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

الفصل الثاني

مساهمة إدارة المعرفة في

تحسين جودة الخدمات

المصرفية

تمهيد الفصل الثاني:

لقد أصبح مفهوم الجودة من المفاهيم الأساسية في مجال تسيير المصارف خاصة في ظل التطورات التكنولوجية، و التي أحدثت تغيرات كبيرة في أنماط و طرق الإنتاج و نوعيته ، و في مسعاها وتسابقها لضمان التفوق و البقاء في السوق ، أصبحت البنوك ملزمة بتطبيق الجودة و التقيد بمعاييرها ، ولعل جودة الخدمة هو أحد المرتكزات التي أصبحت تتبناها و تعمل على تحقيقها المؤسسة الخدمية ومنها المؤسسات المصرفية ، وعليه تبرز أهمية معرفة مضامين و أسس جودة الخدمات المصرفية نظرا لأهمية النشاط المصرفي وأثره في تطويره و تنمية الأداء الاقتصادي و المالي ككل ، وفي المقابل فإن العميل أو الزبون أصبح أكثر إدراكا و اهتماما بجودة و نوعية الخدمات المقدمة له ، وهو ما يضع المؤسسة المصرفية أمام تحدي إرضائه و الحفاظ عليه كزبون لها،لهذا سنحاول في هذا الفصل التعرف على الجودة و جودة الخدمات بشكل عام من مفهوم وأهمية ، الأهداف والأبعاد ، وصولا إلى جودة الخدمات المصرفية، وكذا كيفية مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

و قد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي :

- المبحث الأول: عموميات حول جودة الخدمات.
- المبحث الثاني: جودة الخدمات المصرفية : الأبعاد و الأسس
- المبحث الثالث: أثر إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

المبحث الأول : عموميات حول جودة الخدمات

المطلب الأول : مفهوم الجودة ، أهميتها وأهدافها

الفرع الأول : مفهوم الجودة:

الجودة بمعناها العام إنتاج المصرف لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عال من التميز تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات العملاء مع ما يتفق مع توقعاتهم وتحقق لهم الرضا وتشبع حاجاتها ورغباتهم ، وعلى هذا الأساس يمكن تعريف الجودة على أنها : (عقيلي، 2000، ص 17)

- الجودة هي معيار للتميز والكمال يجب تحقيقه.
 - هي تقديم أفضل ما يمكن لدى المصرف لعملائه من أجل إرضائهم وكسب ثقتهم.
 - الجودة هي مؤشر لعدد من الجوانب أهمها: التصميم المتميز ، خلق السلعة أو الخدمة من العيوب والأخطاء ، السرعة في الأداء.....
- كما أن الجودة لها علاقة بتوقعات العميل من حيث الدقة والإتقان ، الأداء المتميز، تقديم الخدمة في الوقت المرغوب ، التكلفة المناسبة. (محمود، 2013، ص 23)
- و قد عرفها "إدوارد ديمينج" على أنها: نوعية المنتج أو الخدمة التي تصل إلى درجة معينة من الدقة والإتقان ، وهي تخفيض متواصل ومستمر للخسائر وتحسين متواصل ومستمر للعمل في جميع الأنشطة الإنتاجية. (رعد الطائي و قداة، 2008، ص 28)
- و يعرف "Fignbaum" الجودة بأنها مزيج كلي لخصائص السلعة أو الخدمة ، والذي من خلاله تُلبي هذه الخدمة أو السلعة في الاستعمال توقعات العميل. (علوان، 2000، ص 20)

الفرع الثاني : أهمية الجودة

للجودة أهمية كبيرة سواء على مستوى المصارف أو على مستوى الزبائن ، إذ تعتبر الجودة أحد أهم العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على المنتجات والخدمات المقدمة وتكمن أهميتها في: (يوسف الطائي وآخرون، 2009، ص 74)

- 1- سمعة المصرف: يستمد المصرف شهرته من مستوى جودة منتجاته ، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربطه مع الموردين وخبرة العاملين ومهاراتهم ، ومحاولة تقديم منتجات تُلبي حاجات ورغبات عملائه ، فإذا كانت منتجاته ذات جودة منخفضة فيمكن تحسينها لكي تحقق الشهرة والسمعة الواسعة والتي تمكنه من التنافس مع المصارف المماثلة في نفس النشاط.
- 2- المسؤولية القانونية للجودة : تزداد وباستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر في قضايا مصارف تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جديدة في إنتاجها أو توزيعها ، لذا فإن كل مصرف

إنتاجي أو خدمي يكون مسؤولاً قانوناً عن كل ضرر يصيب العميل من جراء استخدامه لهذه المنتجات.

3- المنافسة العالمية : إن التغيرات السياسية والاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي ، وفي عصر المعلومات والعولمة تكتسب الجودة أهمية متميزة ، إذ يسعى كل من المصرف والمجتمع إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام والتوغل في الأسواق العالمية ، فكلما انخفض مستوى الجودة في منتجات المصرف أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباحه.

4- حماية الزبون: إن تطبيق الجودة في أنشطة المصرف ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية الزبون من الغش التجاري ويعزز الثقة في منتجات المصرف، فكلما انخفض مستوى الجودة أدى ذلك إلى انخفاض في الطلب من طرف الزبون على منتجات المصرف.

5- التكاليف وحصة السوق: تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع العمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء وتجنبها من أجل الاستفادة القصوى من زمن المكائن والآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج ، ومن ثم زيادة الحصة السوقية وذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف ومن ثم زيادة ربحية المصرف .

الفرع الثالث : أهداف الجودة:

هناك نوعان من أهداف الجودة وهما(علوان،2000، ص38):

1- أهداف تخدم ضبط الجودة : وهي التي تتعلق بالمعايير التي يرغب المصرف في المحافظة عليها وتصاغ هذه المعايير على مستوى المصرف ككل ، وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان ورضا الزبون.

2- أهداف تحسين الجودة: وهي تنحصر غالباً في الحد من الأخطاء وتطوير منتجات جديدة ترضي الزبائن بفاعلية أكبر ، ومن هنا يمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيتها إلى خمس فئات وهي:

1-2- أهداف الأداء الخارجي للمصرف : ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع.

2-2- أهداف أداء المنتج : وتتناول حاجات الزبائن والمنافسة.

3-2- أهداف العمليات : وتتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط.

4-2- أهداف الأداء الداخلي : وتتناول مقدرة المصرف وفاعليته ومدى استجابته للتغيرات ومحيط العمل.

5-2- أهداف الأداء للعاملين : وتتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.

المطلب الثاني: أبعاد الجودة وأنواعها.

الفرع الأول : أبعاد الجودة:

للجودة مجموعة من الأبعاد ، نذكر منها ما يلي (جودة، 2006 ، ص ص 20-21):

- 1- الأداء: ويستند هذا البعد إلى الخصائص الأساسية للمنتج (سلع/ خدمة) مثل وضوح الألوان بالنسبة للصور أو السرعة بالنسبة للماليتين.....الخ.
- 2- الاعتمادية : مدى ثبات الأداء بمرور الوقت أو بمعنى آخر متوسط الوقت الذي تعطل فيه المنتج عن العمل.
- 3- الاستجابة : أي مدى تجاوب مقدم الخدمة مع الزبون (اللطف - اللباقة) .
- 4- المظهر: ويتمثل في المنتج الثانوي أو هي الصفات المضافة إلى الخدمة الأساسية .
- 5- السمعة : أي أن الخبرة والمعلومات السابقة عن الخدمة.
- 6- المطابقة : إنتاج الخدمة حسب المواصفات المطلوبة أو معايير إنتاج الخدمة.
- 7- الخدمات المقدمة : حل المشكلات والاهتمام بالشكاوي ، ومدى سهولة التصحيح.

الفرع الثاني : أنواع الجودة

يمكن تصنيف الجودة إلى نوعين وهما(عباسي، 2009 ، ص 68):

- 1- جودة التطابق: يقصد بها المصرف من خلال إدارته وعملياته تحقق توقعات الأسواق المستهدفة.
- 2- جودة الأداء : يقصد بها أن المصرف من خلال إدارته وعملياته تحقق رضا الزبون من خلال معايير أداء عالية ، وبما يحقق متطلبات الجودة.

المطلب الثالث: جودة الخدمة وأهم أبعادها

الفرع الأول : مفهوم جودة الخدمة :

لجودة الخدمة عدة مفاهيم نوجزها فيما يلي:

- التعريف الأول : هي الجودة المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة أي التي يتوقعها العملاء أو يدركونها في الواقع الفعلي، وهي المحدد الرئيسي لرضا العميل أو عدم رضاه ، حيث يعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية التي تزيد تعزيز مستوى الجودة في خدماتها.(الدراكة و آخرون، 2001 ، ص 143)
- التعريف الثاني: هي تلك الجودة التي تشتمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية ، حيث يتكون الجانب الإغرائي من النظم والإجراءات المحددة لتقديم الخدمة، أما

الجانب الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل العاملون بمواقفهم وسلوكياتهم وممارساتهم مع العملاء. (الدراركة، الشبلي، 2002 ، ص18)

التعريف الثالث: يمكن تعريف جودة الخدمة من خلال الأبعاد الثلاثة الخاصة بالخدمات: (المضمور، 2005، ص437)

- **البعد التقني:** والذي يتمثل في تطبيق العلم والتكنولوجيا لحل مشكلة معينة .
- **البعد الوظيفي:** أي الكيفية التي تتم فيها عملية نقل الجودة الفنية إلى العميل وتمثل ذلك التفاعل النفسي والاجتماعي بين مقدم الخدمة والعمل الذي يستخدم الخدمة .
- **الإمكانات المادية:** يقصد بها المكان الذي تقدم فيه الخدمة.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن جودة الخدمة تتعلق بذلك التفاعل بين العمل ومقدم الخدمة ، حيث يرى العميل جودة الخدمة من خلال مقارنته بين ما يتوقعه والأداء الفعلي للخدمة ، وعلى هذا الأساس يمكن التمييز بين خمسة مستويات لجودة الخدمة والمتمثلة في:

- الجودة المتوقعة: تتمثل في الجودة التي يرى الزبون وجوب توفرها في الخدمة.
- الجودة المدركة : تتمثل في الجودة التي يرى مقدم الخدمة المفترضة أنها مناسبة.
- الجودة الفعلية: وهي الجودة التي تؤدي بها الخدمة فعليا.
- الجودة القياسية: هي الجودة التي تحدد المواصفات الفعلية للخدمة .
- الجودة الترويجية: هي الجودة التي وعد بها الزبائن من خلال الحملات الترويجية.

الفرع الثاني: أهمية جودة الخدمة

لجودة الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات التي تهدف إلى تحقيق النجاح والاستقرار، ففي مجال الخدمات فإن العملاء والموظفين يتعاملون معا من أجل خلق الخدمة وتقديمها على أعلى مستوى، فعلى المؤسسات الاهتمام بالموظفين والعملاء معا، لذلك تمكن أهمية الجودة في تقديم الخدمة فيما يلي: (الدراركة و اخرون، 2002 ، ص151)

- نمو مجال الخدمة: لقد ازداد عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات ، فمثلا نصف المؤسسات الأمريكية يتعلق نشاطها بتقديم الخدمات ، إلى جانب ذلك فالمؤسسات الخدمية مازالت في نمو متزايد ومستمر .
- ازدياد المنافسة : إن تزايد عدد المؤسسات الخدمية سوف يؤدي إلى وجود منافسة شديدة بينها ، لذلك فإن الاعتماد على جودة الخدمة يعطي للمؤسسات مزايا تنافسية جديدة.

- فهم العملاء: العملاء يريدون معاملة جيدة ويكرهون التعامل مع المؤسسات التي تركز على الخدمة، فلا يكفي تقديم خدمة ذات جودة وسعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للعملاء.
- المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة: أصبحت المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها السوقية ، لذلك لا يجب على المؤسسات السعي من أجل جذب عملاء جدد لكن يجب كذلك المحافظة على العملاء الحاليين ، ولتحقيق ذلك لابد من الاهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة.

الفرع الثالث : أبعاد جودة الخدمة:

تتمثل أبعاد جودة الخدمة فيما يلي (الصالح و الصريمي، 2015، ص 80):

- 1- التوقيت: تعد السرعة في تقديم الخدمة وتوفيرها في الوقت المناسب من الخصائص المهمة في جودة الخدمة المقدمة من وجهة نظر الزبون.
- 2- سهولة الحصول عليها: إن الحصول على الخدمة المطلوبة دون معوقات أو موانع يعد بعدا مهما من أبعاد جودة الخدمة.
- 3- الأداء الفني: القدرة الفنية لمقدم الخدمة ومدى قناعة الزبون بكفاءة الخدمة المقدمة وفعاليتها.
- 4- الدقة: انجاز الخدمة المقدمة للمستهلك بصورة صحيحة من أول لحظة وتجنب صور الموارد المتاحة.
- 5- التقدير والاحترام: مدى شعور الزبون بالترحيب من قبل العاملين في المرفق الخدمي والتعامل معه بقدر من الاحترام والتقدير.
- 6- سهولة الحصول عليها: الحصول على الخدمة المطلوبة دون معوقات أو موانع .
- 7- الاستجابة: تعني تفاعل مقدم الخدمة مع الزبون ، وإشعاره بأهميته والحرص على رضاه عند تقديم الخدمة ومدى شعور العميل بقيمته الإنسانية لدى مقدم الخدمة عند التعامل معه.
- 8- جودة المرافق/ البيئة: توفر خدمات الترفيه والتسلية في المرفق الخدمي بحيث يشعر الزبون براحة كافية عند الانتظار للحصول على الخدمة.
- 9- الكفاءة : توفر الخدمة بأول التكاليف وتجنب هدر الموارد المتاحة ، وتقاس كفاءة الخدمات من خلال نسبة المخرجات إلى المدخلات.
- 10- الفاعلية: مدى تحقق الهدف المتوقع من الخدمة المقدمة وإلى أي مدى نجحت الاستراتيجية الموضوعية في تحقيق الأهداف.
- 11- السلامة والأمان: مدى توفر شروط السلامة في مرافق تقديم الخدمات لكل من مقدم الخدمة ومنتلقيها.

المبحث الثاني: جودة الخدمات المصرفية: الأبعاد و الأسس

المطلب الأول : مفهوم الخدمة المصرفية و أنواعها

الفرع الأول : مفهوم الخدمة المصرفية:

تعريف الخدمات بصفة عامة على أنها : " عبارة عن تصرفات أو أنشطة أو أداء يقدم من طرف لآخر وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة ، ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء آخر ، كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبط أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس "

وقد عرفها كوتلر (1987) بأنها نشاط أو منفعة يسديها طرف لآخر ، وتتسم أساسا بأنها غير ملموسة ، ولا يترتب على تقديمها أي نوع من أنواع الملكية.(مصطفى، 2003، ص 51)

وتعرف الخدمة المصرفية أيضا بأنها: مجموعة من الأنشطة والعمليات ذات المضمون النفعي الكامن في العناصر الملموسة وغير الملموسة المقدمة من قبل المصرف ، والتي يدركها المستفيدين من خلال ملامحها وقيمتها النفعية والتي تشكل مصدر لإشباع حاجاتهم ورغباتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية، وفي الوقت ذاته تشكل مصدر لأرباح المصرف من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين.(عبد النبي، 2009، ص6)

نستنتج من التعاريف السابقة أن الخدمة المصرفية هي: عبارة عن خدمات أو منفعة تقدمها المصارف للأطراف الذين هم بحاجة إليها ، وتتميز بأنها غير ملموسة ، ولا يمكن انتقال ملكيتها.

الفرع الثاني : خصائص الخدمات المصرفية:

تتصف الخدمة المصرفية بمجموعة من الخصائص نوجزها فيما يلي(عليوش، 2015، ص 6-7) :

1- غير ملموسة: معنى ذلك أن الخدمة المصرفية ليس لها تجسيد مادي ، لا يمكن نقلها أو تخزينها أو تعبئتها أو فحصها قبل الشراء.

2- تعدد وتنوع الخدمات المصرفية: أي أن الخدمات التي تقدم من قبل البنوك كثيرة ومتنوعة لتلبية مختلف احتياجات الزبائن خاصة الاحتياجات التمويلية والائتمانية

3- إشباع رغبات الزبون: يتعين أن تكون الخدمات التي يقدمها البنك للزبائن خدمات كاملة لإشباع أي ترضي الزبون تماما ، ولا تدع له مجالات للبحث عن بنك آخر.

4- صعوبة التمييز في الخدمة المصرفية : الخدمة المصرفية لا تختلف إلا في حدود ضعيفة جدا ، ولهذا فإنها تتصف بقدر كبير من التشابه والنمطية (القروض، الحساب الجاري)

5- صعوبة تقييم الخدمات المصرفية : ترجع هذه الصعوبة إلى أن الخدمات المصرفية غير ملموسة ، يصعب لمس الخصائص المادية والمنفعية لها ، ولهذا فإن الزبون لا يستطيع تقييم شرائه للخدمة المصرفية قبل الحصول عليها.

6- الاعتماد على الودائع: تعتمد المصارف على الودائع في جميع خدماتها المصرفية وهي تمثل المصدر الأساسي لتمويل المصارف وتحقيق أرباحه.

7- الانتشار الجغرافي: إن امتلاك شبكة فروع في أي بنك ذو حجم ومجال واسع بحيث ينتشر جغرافياً بشكل يتلاءم ورغبات واحتياجات الزبائن إلى الخدمات والمنتجات المصرفية.

8- التوازن بين النمو والمخاطرة: أي أن العمل المصرفي موضوعي يتصف بالضرورة إيجاد توازن بين توسع نشاطه ودرجة المخاطر التي يتحملها المصرف.

9- تكامل الخدمة المصرفية في ذاتها: بمعنى الخدمة المصرفية غير قابلة للتجزئة أو التفسير أو الانفصال ، ومن المعروف أن الخدمة المصرفية تنتهي عند تقديمها في كل مرة تقدم فيها ، حيث لا يمكن تخزين الخدمة المصرفية مرة أخرى للزبون ، فهي تستهلك في نفس اللحظة التي تنتج وتقدم فيها، مما أدى إلى الاهتمام بجودة تقديم الخدمة والمهارة في التعامل مع الزبائن.

10- صعوبة تحديد السوق المصرفية بدقة : وخاصة في الدول النامية لعدم استقرار الأوضاع الاقتصادية والسياسية من جهة ، والقصور الواضح في الأنشطة التسويقية للبنك من جهة أخرى.

الفرع الثالث: أنواع الخدمات المصرفية:

يمكن تقسيم الخدمات المصرفية على النحو التالي (مقراتي، 2015، ص 4-5):

1- قبول الودائع: وتتمثل في مختلف الحسابات والودائع التي تترك لدى البنوك، وهي الودائع الجارية ، الودائع الادخارية ، الودائع لأجل، وودائع التوفير.

2- تقديم التسهيلات الائتمانية : وتتمثل في القروض بمختلف أنواعها ، قصيرة ومتوسطة الأجل ، بالإضافة لخطابات الضمان وفتح الاعتمادات المستندية .

3- الخدمات البنكية التقليدية: هي الخدمات التي تقدمها البنوك التجارية يوميا لعملائها مقابل الحصول على عمولات.

4- الخدمات المتعلقة بالاستثمار في الأوق المالية : وتتمثل في الاستثمار في الأوراق المالية ، إدارة محافظ الأوراق المالية ، المساهمة في رؤوس أموال المشاريع الاستثمارية ، خدمات الهندسة المالية ، خدمات أمناء الاستثمار ، دراسة الجداول الاقتصادية للمشاريع لصالح العملاء.

5- الخدمات المصرفية الحديثة: تتمثل في وسائل الدفع الإلكترونية لبطاقات الإئتمان ، آلات الصرف الآلي ATM، نظم التحويل الإلكتروني للأموال والخدمات المصرفية عن بعد، الخدمات المصرفية عن طريق الانترنت أو ما يسمى البنوك الإلكترونية.

المطلب الثاني: مفهوم جودة الخدمات المصرفية ومحدداتها :

الفرع الأول : مفهوم جودة الخدمات المصرفية:

تعددت تعاريف جودة الخدمات المصرفية على النحو التالي:

- جودة الخدمة المصرفية هي: ملائمة ما يتوقعه الزبائن من الخدمة المصرفية المقدمة لهم مع إدراكهم الفعلي التي يحصل عليها الزبائن نتيجة لحصولهم على الخدمة ، لذا فالخدمة الجيدة في نظر الزبائن هي التي تتفق وتتطابق مع توقعاتهم.(الرياضي،2016، ص 11)
- كذلك يعرفها "فيليب كولتر" بأنها إحدى الاستراتيجيات التنافسية المتميزة في مجال الخدمات المصرفية من أجل مستوى أفضل.(اسمهان،2015، ص4)

ومن خلال التعريفين نستنتج أن جودة الخدمة المصرفية إرضاء لمتطلبات الزبائن ودراسة قدرة المصرف على تحديد هذه المتطلبات ، فإذا تبين المصرف عملية تقديم خدمات ذات جودة عالية يجب أن يسعى من خلالها التفوق على متطلبات الزبائن.

الفرع الثاني : محددات جودة الخدمات المصرفية:

لجودة الخدمات المصرفية مجموعة من المحددات و العناصر تتمثل في (غميرد،2015، ص 22) :

- إنهاء معاملة الزبون بشكل يبعث على السرور والبهجة.
- اتجاهات إيجابية نحو خدمة الزبائن.
- الاستجابة إلى الزبائن بسرعة ولباقة وبأسلوب مهني متميز.
- بناء علاقة قائمة على المنفعة والاهتمام المشترك مع الزبون.
- المتابعة مع الزبون لتحديد ما إذا كانت المشكلة قد تم حلها.

المطلب الثالث: مستويات وأبعاد جودة الخدمة المصرفية

الفرع الأول : مستويات جودة الخدمة المصرفية:

لجودة الخدمة المصرفية خمسة مستويات تتمثل في:(فروحات،2012، ص49)

- الجودة التي يتوقعها العملاء والتي يجب توفرها في الخدمة المصرفية.
- الجودة المدركة ، وهي التي ترى إدارة البنك تناسب احتياجات وتوقعات عملائه، وعليه يتم تقديم الخدمة المصرفية بالموصفات التي أدركها لتكون في المستوى الذي يرضي العميل.
- الجودة الفعلية : ويقصد بها أداء العاملين بالبنك لجودة الخدمة وتقديمها طبقا للمواصفات التي حددها ، وهي تتوقف على مدى مهارة العاملين وحسب تكوينهم.
- الجودة القياسية : والتي تحدد وقتا للمواصفات النوعية للخدمة المصرفية.
- الجودة المروجة : بمعنى تقديم المعلومات الخاصة بالخدمة المصرفية وخصائصها ، و ما تعتمد البنك بتقديمه للعملاء من خلال المزيج الترويجي من إعلان وترويج شخصي ومطبوعات.

الفرع الثاني : أبعاد جودة الخدمة المصرفية:

الأبعاد الرئيسية التي تقاس بها جودة الخدمة المصرفية هي: الاعتمادية ، سرعة الاستجابة ، أو الكفاءة ، سهولة الحصول على الخدمة ، اللباقة ، الاتصال، المصداقية، ضمان معرفة وفهم العميل، الجوانب المادية الملموسة ، والتي حددها عدد من الباحثين سنة 1985 ، نذكر منهم (Taylos et cromin, Zeithmal, paras urman Bery). (بريش،2005، ص 256)

ولقد توصل (parasuroman et al 1985) إلى تطوير عشرة أبعاد أساسية للجودة ، وهي التي تحدد جودة الخدمة وفقا لإدراك العملاء والتي تم تحديدها على النحو التالي :

جدول رقم (2-1) : معايير تقييم جودة الخدمة المصرفية

الاعتمادية Reliability	والتي تعني درجة الاتساق في أداء الخدمة وتقديمها بشكل صحيح في أول مرة.
درجة الاستجابة Responsiveness	والتي تشير إلى سرعة استجابة مقدمي الخدمة لمطالب واحتياجات العملاء.
كفاءة وقدرة مقدمي الخدمة Compétence	والتي تعني امتلاك الأفراد مقدمي الخدمة للقدرات التي تمكنهم من تقديم خدمة متميزة للعملاء.
إمكانية الوصول Access	والتي تشير إلى سهولة الوصول إلى مقدمي الخدمة والاتصال بهم عند اللزوم.
الاتصال Communication.	والتي تعني تبادل المعلومات المتعلقة بالخدمة بين مقدمي الخدمة والعملاء وبشكل سهل ومبسط.
المصداقية Greotibility	وتعني توافر درجة عالية من الثقة في مقدمي الخدمة من خلال مراعاة مصالح واحتياجات العملاء.
الأمان Security	وتعني إلمام العاملين بمهام وظائفهم وبشكل يمكنهم من تقديم خدمة خالية من أي نوع من المخاطر.
الاهتمام والرعاية والعناية Empathy	عن طريق بذل كافة الجهود لإشعار العميل بذلك
الجوانب المادية والبشرية الملموسة Jangible	وتشمل المظهر الخارجي للمعدات والأفراد ومواد ووسائل الائتمان

المصدر : (خلو، سميحة، 2016، ص 9)

المبحث الثالث: أثر إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات المصرفية

المطلب الأول : مبادئ تطبيق إدارة المعرفة في البنوك

إن الإستفادة المثالية من تطبيقات إدارة المعرفة من أجل إضافتها في البنوك يكون من خلال التركيز والالتزام بالمبادئ والتي تتقاطع وتتكامل مع بعض البرامج التي تقوم عليها إدارة الجودة ، ويمكن توضيح ذلك من خلال مجموعة من المبادئ كخطة عمل مقترحة تعطي صورة واضحة لأهم الخطوات والعناصر التي يجب التركيز عليها من قبل البنوك إن أرادت استثمار لكل ما يمكن أن تمنحه الأساليب الحديثة لإدارة البنوك وخاصة عبر مدخل إدارة المعرفة ، وتتمثل في : (السعيد، عبد الهادي، 2012، ص 16)

1- ضرورة إيمان الإدارة العليا بأهمية مدخل إدارة المعرفة: حيث ينبغي على الإدارة العليا بالبنك إدراك مسؤوليتها اتجاه للتغيرات العالمية الجديدة ، وما على ذلك من شدة المنافسة ، وأن تأخذ الإدارة العليا على عاتقها مسؤولية قيادة التغيير ، فالكثير من اللوائح والأعمال الروتينية ينبغي أن تتطور باعتبارها من ضمن العوائق التي تحد من الوصول إلى تطبيق إدارة المعرفة.

إن تبني فلسفة إدارة المعرفة بمبدأ من اقتناع الإدارة العليا للبنوك بحتمية التحسين والتطوير ، والذي تتم ترجمته بعد ذلك في صورة خطط ومواصفات واختبارات ومن ثم التنفيذ الفعلي.

2- ضرورة وجود أهداف محددة : تسعى مختلف البنوك إلى تحقيقها باعتبار أن تحديد تلك الأهداف يعد في حد ذاته المدخل الأساسي لإدارة المعرفة بها.

3- الأهداف التي تسعى البنوك إلى تحقيقها : ينبغي أن تكون موجهة باحتياجات المستفيدين ورغباتهم.

4- ضرورة ارتكاز فلسفة إدارة المعرفة على قاعدة عريضة من البيانات والمعلومات: التي ترشد عملية اتخاذ القرار داخل البنوك.

5- التأكيد على تعاون كافة الأقسام بالبنوك: إن تطبيق إدارة المعرفة لا يتطلب فقط إيجاد نوع من التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل الهيكل التنظيمي ، بل ضرورة إيجاد ذلك النوع من التعاون بين إدارة البنك والجهات الاستشارية المتخصصة في تطبيق إدارة المعرفة.

6- ضرورة إدخال التحسينات والتطورات على أساليب ونماذج حل المشكلات: ومع ضرورة تدريب العاملين على كيفية استخدام هذه الأساليب والنماذج التي من أهمها :

- تحليل السبب والأثر وتحليل البيانات.

- الجداول الإحصائية.

7- منح الموظفين السلطة اللازمة لأداء الأعمال والوظائف المنوطة بهم : دون التدخل في كل صغيرة وكبيرة من قبل الإدارة بهدف منح الموظف الثقة وتشجيعه على أداء عمله.

8- ضرورة الابتعاد عن سياسة التهديد والتخويف التي تأخذ العديد من الأشكال والصور منها:

• الخوف من التقدم بأفكار جديدة

- إمكانية أداء الموظف المهمة بطريقة أفضل ، ولكن عدم معرفته بالمرحلة التالية لها وخوفه من السؤال يؤثر على الأداء.
- الخوف من انخفاض معدل الأداء.
- الخوف من عقوبات الإدارة ، حيث هناك الرئيس الذي يؤمن بالتحذير ليتمكن من السيطرة على مرؤوسيه.

- عدم القدرة على تقديم الخدمة بشكل أفضل لمجرد الإلتزام بإتباع قواعد أو لوائح معينة.

9- التدريب المستمر : الموظفين والعاملين بحاجة إلى التدريب الذي يجعلهم في وضع أفضل وخاصة الإلمام بجميع العمليات التي تتم على مستوى البنك بمختلف مراحلها ، ويرى الباحث أن يشمل التدريب على دورات تشييطية في المواد التدريبية التي تغلق بإدارة الجودة الشاملة ، علاوة على الطرق والأساليب المتقدمة التي تؤدي إلى تحقيق مستويات جيدة من الجودة ، وتمكين البنوك من التصدي بعدئذ لمشكلات تتسم بمزيد من التحدي قد تعجز البنوك عن مواجهتها وإيجاد الحلول الناجحة لها.

10-الإفادة من تطورات تكنولوجيا المعلومات : مهمتها خزن وتقديم وإتاحة المعلومات وهي ضرورة لإدارة المعرفة، ولا يمكن أن يطبق برنامج إدارة المعرفة فعال بدون استثمار ناجح وتطبيق واسع المدى لإمكانات تكنولوجيا المعلومات.

11-استخلاص المعرفة : ويكون ذلك ب:

- تجنب محاولة تصنيف المعلومات وفهرستها لمجرد امتلاكها.
- تحديد ومعرفة القيمة المحتملة لتلك المعلومات .
- تشكيل فريق لإدارة المعرفة يتألف من أعضاء عاملين بين الإدارات لتبيان القيمة المضافة للمعارف ، وفي الوقت ذاته ، تفادي تغافل المعلومات .
- تشكيل فريق لإدارة المعرفة يتألف من أعضاء عاملين بين الإدارات لتبيان القيمة المضافة للمعارف ، وفي الوقت ذاته ، تفادي تغافل المعلومات الرئيسية التي يتعين تناظرها ، فمن شأن هذا التغافل أن يعرض للخطر تحقيق النجاح في إدارة المعرفة.

12-التركيز والتنفيذ الراعي لعمليات إدارة المعرفة : وهي الإكتساب ، الإبداع ، التنظيم، المشاركة واستعمال المعرفة ، إن العمليات والإجراءات تقوم بترميز وتصنيف القواعد والأساليب لتنفيذ مهام وأهداف البنوك ، والعمليات الضرورية من أجل الإنتزاع والسيطرة وتوزيع المعرفة والمعلومات ، حيث أنها ضرورية لتطبيق ناجح لبرنامج إدارة المعرفة.

13-تسهيل العملية الإتصالية : يكون ذلك من خلال ما يلي:

- يشكل الإتصال أداة رئيسية للتمكين من تقاسم المعلومات.
- يشكل تسهيل الإتصال أداة رئيسية لتقليل التركيز على " رصيد المعارف" لدى البنك وزيادة التشديد على عنصر تدفق المعلومات الأكثر أهمية.

- والقنوات المستخدمة في العملية الاتصالية هي : خدمات قوائم البريد الإلكتروني ، مجموعات الأبناء ، لوحات النشرات الإلكترونية ، الإنترنت المزودة بأماكن للتخاطب ، الصفحات المتعلقة بالإدارات ، توفير بيئة و قنوات اتصال يمكن من خلالها تقاسم المعارف.

14- استعمال أنظمة تقييم الأداء وأنظمة التعويض والمكافآت للموظفين : لدعم عملية تغيير سلوكهم

وطريقة تفكيرهم ، ينبغي أن يكون العنصر البشري هو الموجه الرئيسي لإدارة المعرفة ، تمثل إدارة المعرفة فعليا شكلا متطورا من إدارة الموارد البشرية يستعمل تكنولوجيا المعلومات باعتبارها الآلية الداعمة للتفاعلات الإنسانية وللعمليات التعاونية.

15- الاعتماد على روح الفريق والنظر إلى أن عملية إدارة المعرفة عملية مستمرة : الأمر الذي

يتطلب وجود فرق عمل تكون مهمتها تصميم وتطوير آليات تحصيل واستثمار المعرفة بما يكفل تحسين الأداء ومستوى الخدمات التي يقدمها البنك لتكون ملبية لاحتياجات العملاء.

المطلب الثاني: التأثيرات التنظيمية لإدارة المعرفة على البنوك :

الفرع الأول: تأثير إدارة المعرفة على العاملين:

ينحصر تأثير المعرفة على الأفراد العاملين في البنك من خلال ثلاث قضايا مهمة تتمثل في :

1- تأثير إدارة المعرفة على تعلم العاملين:

التعلم هو التغير النسبي والثابت في السلوك ، وهو العملية التي يستطيع من خلالها الفرد أن يكتب المعلومات والمهارات والاتجاهات من خلال تفاعله مع النظم الاجتماعية والثقافية المحيطة به ، وذلك من خلال التفكير والدراسة والممارسة أو نتيجة عمليات التعلم التي حصل عليها.

وتستطيع إدارة المعرفة مساعدة العاملين على التعلم والإنطلاق نحو المعرفة المتجددة في تخصصاتهم المختلفة ، ويتم ذلك عن طريق تجسيد العلاقة ودمجها وجعلهم متفاعلين اجتماعيا ومتشاركين في التطبيقات، ويقصد بتجسيد المعرفة جعلها متاحة للجميع ، وعليه وضع المعرفة أمام الجميع من خلال إعداد التقارير حول ما تم تعلمه ، وبالتالي يتمكن الأفراد الآخريين من الاستفادة لمجموعة من المعارف تساعد على تجاوز الأخطاء السابقة في عمليات تقديم الخدمات .(المعاني و اخرون، 2011، ص 154)

2- تأثير إدارة المعرفة على تكيف العاملين:

يساهم التعلم المستمر في زيادة المعارف والمعلومات المتاحة للأفراد والعاملين في البنك ، وهذا ما يجعلهم أكثر قدرة على الإستجابة للظروف والمواقف الجديدة التي يتعرضون لها ، وبالتالي أكثر استعدادا لتقبل التغيير والتعامل معه ، الأمر الذي من شأنه أن يجعلهم قادرين على التكيف مع كل المستجدات والظروف التي تطرأ عليهم سواء في عملهم داخل البنك أو أثناء تعاملهم مع أطراف خارجية.

3- تأثير إدارة المعرفة على رضا العاملين:

يعرف الرضا على أنه عبارة عن مجموعة من الأحاسيس الإيجابية التي تشمل القبول والسعادة والاستمتاع الذي يشعر به الموظف اتجاه نفسه ووظيفته والمؤسسة التي يعمل بها. وتؤدي برامج إدارة المعرفة وما تحققة من زيادة تعلم الأفراد وقدراتهم على التكيف إلى تحسين مهاراتهم وفرصهم في التقدم ، وكذلك فرصهم في الحصول على وظائف أفضل ومزايا أكثر ، كل هذا يؤدي إلى زيادة الرضا وتقليل معدلات الغياب (يشترط أن تهتم الإدارة كذلك بتنميين التحسن والإعتراف به ومكافئته. كما يمكن أن يؤدي ارتفاع الرضا إلى زيادة استعداد الأفراد للمشاركة بالمعرفة التي تتولد لديهم وزيادة الدافعية لدى العاملين للبحث عن حلول للمشاكل معالجتها.(المعاني و آخرون، 2011، ص 155) يمكن القول أن تحقيق الرضا في البنك يؤدي إلى استفاد كافة طاقات ومواهب العاملين فيه لتحقيق أفضل ما عندهم وتحقيق أهداف البنك، وكذلك تعزيز قدرة البنك على مواجهة التحديات التي تحيط به.

الفرع الثاني : تأثير إدارة المعرفة على العمليات:

يمكن أن تساهم إدارة المعرفة في تحسين العمليات والوظائف المختلفة التي يقوم بها البنك مثل : وظائف الإنتاج ، التسويق وغيرها ، ويتم ذلك بثلاث طرق هي : الفاعلية ، الكفاءة ، درجة الابتكار والإبداع في العمليات.

1- أثر إدارة المعرفة على فاعلية العمليات:

تساعد إدارة المعرفة البنك في جعله أكثر فاعلية من خلال مساعدته في اختيار وتنفيذ العمليات الأكثر مناسبة وملائمة لأعماله ، لأن إدارة المعرفة الفاعلية تساعد العاملين في البنك على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية ، وهذا ما ينتج عن استخدام القاعدة المعرفية من قبل القادة الإداريين في البنك وبالتالي يؤدي إلى تقليل الخطر وجعلها أكثر استقلالا.

2- أثر إدارة المعرفة على كفاءة العمليات:

إدارة المعرفة بصورة فاعلة تمكن أيضا البنك من أن يكون منتجا أكثر وكفاء من خلال : (قنديلجي و آخرون، 2009، ص 279)

- تحفيز العاملين على المشاركة في معرفة والانفتاح أكثر في الاستفادة من هذه المشاركة في مواجهة تحديات السوق.
- تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة من دون مساعدة الآخرين وتطويرهم.
- تقليل التكاليف ذات العلاقة بالاستنتاجات والوصول إلى الأنماط المختلفة في المعرفة القيمة.

3- أثر إدارة المعرفة على الابتكار والإبداع:

لإدارة المعرفة تأثير على:

3-1/ إدارة المعرفة والإبداع :

رغم الاستخدام المترادف لكل من مصطلحي الإبداع والابتكار إلا أنه في البحث الدقيق في التمييز بينهما تبين أن هناك فرقا واضحا بينهما ، فالإبداع يتعلق باكتشاف فكرة جيدة ومتميزة ، كما حاول العديد من الباحثين إبراز أثر المعرفة وإدارتها في مستويات الإبداع ، ووضعت مسارات متعددة لتشخيص هذا الأثر ومن بين الإسهامات التي قدمها الباحثين مع النحو التالي:

- حدد KOTELINIKO القوى الأساسية التي تحرك الاقتصاد الآن وهي:
 - المعرفة: عنصر استراتيجي يعتمد لاتخاذ القرار وانجاز أعمال البنك الضرورية وإضافة قيمة لها، وإلى جانب التعلم المستمر، تحقق عناصر نجاح حاسمة في توليد قيمة للمستفيد وهذا يوجب على البنوك خلقها أو إيجادها أو الحصول عليها من قبل غيرها من أجل الميزة التنافسية.
 - التغيير الناتج عن تأثير التكنولوجيا المعلوماتية وتكنولوجيا الإتصالات.
 - العولمة التي صارت أكبر بانفتاح الأسواق وعالميتها بشكل انعكس على البحث والتطوير ، التكنولوجيا ، الإنتاج ، التمويل، الأعمال.
- هذه القوى حولت البنوك إلى الاقتصاد المبني على المعرفة الجديدة وبشكل ولد الحاجة إلى الإبداع لترجمة المعرفة إلى (خدمات ، عمليات) جديدة أو مطورة يحققه البنك قبل منافسيه.

- لتحقيق ميزة تنافسية ، فالمعرفة المدونة في السجلات والتقارير الأرشيفية والتي تدخل في الحاسوب تمثل مصدرا للإبداع الذي تتاجر به البنوك.
 - يشير Drucker إلى أن البنوك ينبغي أن تسعى إلى زيادة إنتاجية عملها المعرفي وهذا تحدي كبير في القرن الحالي كونه مصدر للميزة التنافسية ومجسد لقدرة الموارد البشرية فهي أصبحت قوى عالمية تبذل وتبتكر الآلات الجديدة والأساليب المتميزة وتجدد كل ما هو قديم ، كما أن البنوك في القرن الحالي أصبحت تخلق المعرفة الجديدة وتنتشرها باستمرار.
- وتظهر العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع في أن القدرات المعرفية الجوهرية للبنوك تحولت إلى عمليات أتاحت للبنوك إبداع لمنتجات و خدمات جديدة بسرعة كبيرة أو تعديل وتطوير المنتجات و الخدمات الحالية بسرعة أيضا ، إلى جانب سرعتها في تقديمها إلى السوق قبل منافسيها.
- ولتحقيق النجاح في الإبداعات المتولدة عن المعرفة لابد من إدارة الإبداع وتتضمن تحليل دقيق لأنواع المختلفة من المعرفة التي تدخل في إبداع الخدمة المحققة عن توظيف تلك المعرفة فضلا عن تحديد احتياجات السوق ، ثم تقديم الإبداعات التي تلبي تلك الاحتياجات.(الجاموس،2013، ص 225)
- إن المنظمات المعاصرة توظف المعرفة التي تحقق لها منافع عالية وتلتزم أفراد لا تعلم المعرفة التي تخلق الميزة التنافسية والتي تكون هادفة.

المنظمة الناجحة هي التي تستثمر ما تعرفه وتنقل معرفتها عبر قنوات المنظمة وتستخدمها في تجديد المنظمة ، مما يجعلها قادرة على كالمنافسة والتكيف مع التغيرات البيئية ، من خلال استغلال مبدعيها في صنع إبداعات وابتكارات جديدة لم تكن من قبل ، أو إعطاء تحسينات جوهرية. على للمنتج أو الخدمة الحالية لتكون في الأخير المنظمة سابقة لإعطاء آخر صرخة لهذا المنتج أو الخدمة.

3-2/ إدارة المعرفة والابتكار :

إذا كان الإبداع يتعلق باستكشاف فكرة جديدة ومتميزة ، فالابتكار يتعلق بوضع تلك الفكرة موضع التنفيذ أي أن الابتكار هو التطبيق الفعلي للأفكار المبدعة ، يضيف قيمة وأهمية للبنك ، حيث أصبحت المعرفة هي الأساس في سوق المنافسين ، وهذا يعني أن يكون البنك هو الأول في الفكرة ، والأول في المنتج والأول في السوق.

يقصد بالابتكار تطوير منتجات جديدة عن طريق الانفتاح على أفكار جديدة ووجهات نظر مختلفة ، بحيث أن هذه الأفكار يمكن أن تصل إلى أشخاص آخرين بعد وضعها في صيغة مفهومة حتى تصبح منتجا أو خدمة جديدة.(النعيمة،2016، ص42)

توجد علاقة تأثير متبادلة بين كل من المعرفة والابتكار وكذلك بين إدارة المعرفة والابتكار ، وتتجلى هذه العلاقة فيما يلي:

- إن كل عنصر من عناصر إدارة المعرفة يؤثر سلبا أو إيجابا في الابتكارات ، تؤدي في النهاية إلى أن تصبح الابتكارات معرفة بعد تطبيقها ، وتصبح معرفة في قاعدة المعرفة بالبنك ، مما يستدعي تجديد العملية مرة أخرى للبحث عن ابتكارات جديدة.
- يلعب الابتكار دورا مهما وفعالا في تفعيل نشاطات إدارة المعرفة ، حيث تركز الإدارة عليها في عملية توليد المعرفة بغية اتخاذ القرارات الإدارية الكفيلة بتوجيه اليد البشرية إلى استغلال المعرفة و تخزينها وتوثيقها واستعمالها كسلاح تنافسي ، وتساعد على امتلاك الوسائل التقنية الكفيلة بتلبية ما يريد البنك الوصول إليه لتساير التطورات التقنية ، من خلال التعديلات الهيكلية التي تعمل على توجيه نظم العمل المعرفي.

الفرع الثالث : أثر إدارة المعرفة على الأداء:

تؤثر إدارة المعرفة وبشكل كبير على الأداء ، حيث تظهر آثاره في اتجاهين وهما :

1- الآثار المباشرة على الأفراد : حيث يظهر عند استخدام المعرفة في تطوير وابتكار المنتجات والخدمات الجديدة التي تؤدي إلى زيادة الفوائد والأرباح.

2- الآثار الغير مباشرة على الأفراد: تنتج عادة من الفعاليات الغير مباشرة المرتبطة برؤية البنك

واستراتيجياته أو مع العوائد والفوائد ، والتي بدورها تؤدي إلى زيادة ولاء الزبون للبنك، وإدارة المعرفة

دور مهم في الوصول إلى أداء جيد من خلال: (الجاموس،2013، ص 235)

- إن توليد المعرفة الجديدة و المفيدة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها تسهل العمل داخل البنك ، كما أن وجود فريق متخصص بالتقاط المعرفة والتشجيع على استثمارها، فضلا عن مشاركة العاملين وتفاعلهم ووجود قيادة فعالة تقود تلك العمليات لإحداث التناسق والتناغم فيما بينها.
- إن تحقيق الإنتاجية العالية يدل على الاستخدام الكفئ للمدخلات ، وأن تطبيق إدارة المعرفة في مجالات الأداء المختلفة يؤدي إلى ابتكارات وطرق أكثر فعالية.
- تؤدي إدارة المعرفة إلى تحقيق الإبداع والابتكار وتقديم أشياء جديدة وزيادة الوعي الثقافي لدى العاملين من خلال التدريب والتعلم والحوار.

المطلب الثالث : علاقة إدارة المعرفة بجودة الخدمات المصرفية

تشهد البنوك و المصارف اليوم في ظل هذا التحول الغير مسبوق في مجال المعلوماتية و الانترنت، مما يجعلنا ن فكر جديا في كيفية الاستفادة منها في خلق عناصر بشرية مؤهلة و قادرة على استقطاب المعارف و تسخيرها لخدمة الزبائن و العملاء.

حيث أصبح الهاجس الأكبر للبنوك يتمحور حول المعرفة الدقيقة باحتياجات و رغبات الزبائن المطلوبة، وسط هذا الكم الهائل من المعروضات الخدمية لمختلف البنوك.

فبدأت إدارة المعرفة تحتل مكانتها بوصفها تطورا فكريا مهما في البنوك اليوم، و ذلك لإدراك البنوك ان المعرفة بدون فعل الإدارة ليس لها أي نفع، إذا لم يتم تشخيصها و اكتسابها، توليدها، تخزينها و توزيعها و تطبيقها لتحقيق هدفها و مساهمتها في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن.

فالعلاقة بين إدارة المعرفة و جودة الخدمات المصرفية هي علاقة تكاملية، وذلك لان الهدف من هاته الإستراتيجية هو اكتساب الميزة التنافسية على المدى الطويل و تحسين الأداء و رفع مستوى الإبداع و الابتكار، فنجاح هاتين الإستراتيجيتين يعتمد على درجة مشاركة الأفراد في جميع المستويات و كذا الاستغلال الأمثل للكفاءات و القدرات.

حيث ركز مجموعة من الباحثين على عمليتين رئيسيتين من عمليات إدارة المعرفة و هما اكتساب المعرفة و تطبيقها، حيث اعتبروا من خلال دراستهم أن تطبيق المعرفة يمثل المرحلة الأخيرة، فاكتسابها يكون من خلال دراسة و تحليل متطلبات و رغبات الزبائن المتغيرة باستمرار، لذلك فان منتجات و خدمات البنوك يجب أن تتوافق مع تطلعات الزبائن و العملاء، وهو ما يؤدي إلى التحسن المستمر في جودة الخدمات المصرفية المقدمة.

خلاصة الفصل الثاني :

تعتبر جودة الخدمات العامل الأساسي لتقييم أي مؤسسة خدمية ، و ذلك بالتحسين المستمر للجودة الذي يؤدي إلى الرفع من الأداء ، وهو يمثل أمرا ضروريا و أكثر صعوبة خاصة في المؤسسات المصرفية نظرا للخصائص العامة للخدمات ، فعملية تحسين جودة الخدمة لها مزايا متعددة من أجل معرفة احتياجات العملاء و إرضائهم ، و كذلك الحرص على تقديم خدمات جيدة تلبي احتياجاتهم و توقعاتهم ، فالمؤسسات الحديثة التي تهدف إلى تحقيق الجودة هي في نفس الوقت تتوجه نحو الاهتمام بإدارة المعرفة، خصوصا في اقتصاد المعرفة الذي يتطلب الجودة و مستوى عال من المعرفة للحفاظ على تنافسية المؤسسة، فعلى المؤسسات المصرفية أن تحرص على تقديم خدمات جيدة تلبي حاجات المستفيدين و توقعاتهم، حتى تتمكن من تحقيق رضاهم و كسب ولائهم، هذا التوجه الجديد جعل مفهوم جودة الخدمة لا يقتصر فقط على هدف الوصول إليه، بل تجاوزه ليجعل منها وسيلة لتحقيق أهداف أخرى على غرار الاهتمام بالمعرفة، وهذا ما يؤكد وجود علاقة قوية بين جودة الخدمات المصرفية و إدارة المعرفة.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية لأثر إدارة المعرفة

في تحسين جودة الخدمات المصرفية

في بنك الفلاحة و التنمية الريفية

-وكالة ميلاء-

تمهيد الفصل الثالث :

بعد استعراض الإطار النظري لإدارة المعرفة و جودة الخدمات المصرفية، و عرض كل المفاهيم المرتبطة به في الفصل الأول و الثاني، جاء هذا الفصل كتكملة للدراسة النظرية حول موضوع البحث و صيها في الواقع التطبيقي، و من اجل إثراء البحث و إعطاء صورة أكثر وضوحا عن الموضوع وقع الاختيار على بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة -ميلة- سنحاول في الفصل الثالث إبراز دور إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميله وهذا للوقوف على مدى إلمام إطارات و موظفي البنك بإدارة المعرفة و أهميتها في تحسين جودة الخدمات المصرفية، وانطلاقا من ذلك ارتقينا لتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي :

المبحث الأول : عموميات حول بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميله-.

المبحث الثاني : الطريقة و الإجراءات.

المبحث الثالث : اختبار صدق ثبات أداة الدراسة.

المبحث الأول: عموميات حول بنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله-

المطلب الأول: تقديم مجمع الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

في هذا المطلب سنحاول التعرف على المجمع الجهوي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميله وكذا هيكله التنظيمي وفي الأخير سنحاول التطرق إلى المهام التي يقوم بها البنك وذلك من خلال مايلي:(معلومات مقدمة من المديرية العامة للبنك).

الفرع الأول: التعريف بمجمع بنك الفلاحة والتنمية الريفية ولاية ميله

يعتبر مجمع بنك الفلاحة و التنمية الريفية مركز استغلال انشأ سنة 2003، و يضم و يشرف على تسيير تسعة وكالات حاليا موزعة عبر تراب الولاية بعد ان كان تابعا لمجمع قسنطينة للاستغلال قبل سنة 2003، وهو يشكل وحدة ربط بين الوكالات المحلية للاستغلال من جهة و المديريات المركزية من جهة أخرى.

ويكمن الدور الرئيسي للمجمع فيما يلي:

- يعتبر وسيط بين المديرية العامة للبنك بدر بالجزائر العاصمة و الوكالات المحلية للاستغلال.
- يقدم الدعم التطبيقي و اللوجيستي للوكالات التي يشرف عليها.
- يقوم بعملية التنسيق بين مختلف الوكالات.
- الرقابة و المتابعة لضمان تطبيق القوانين و التعليمات التي تحكم العمل البنكي على مستوى الوكالة التابعة له.

كما أن المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة و التنمية الريفية بميلة أصبح يشرف على 9 وكالات موزعة على دوائر الولاية كما يلي :

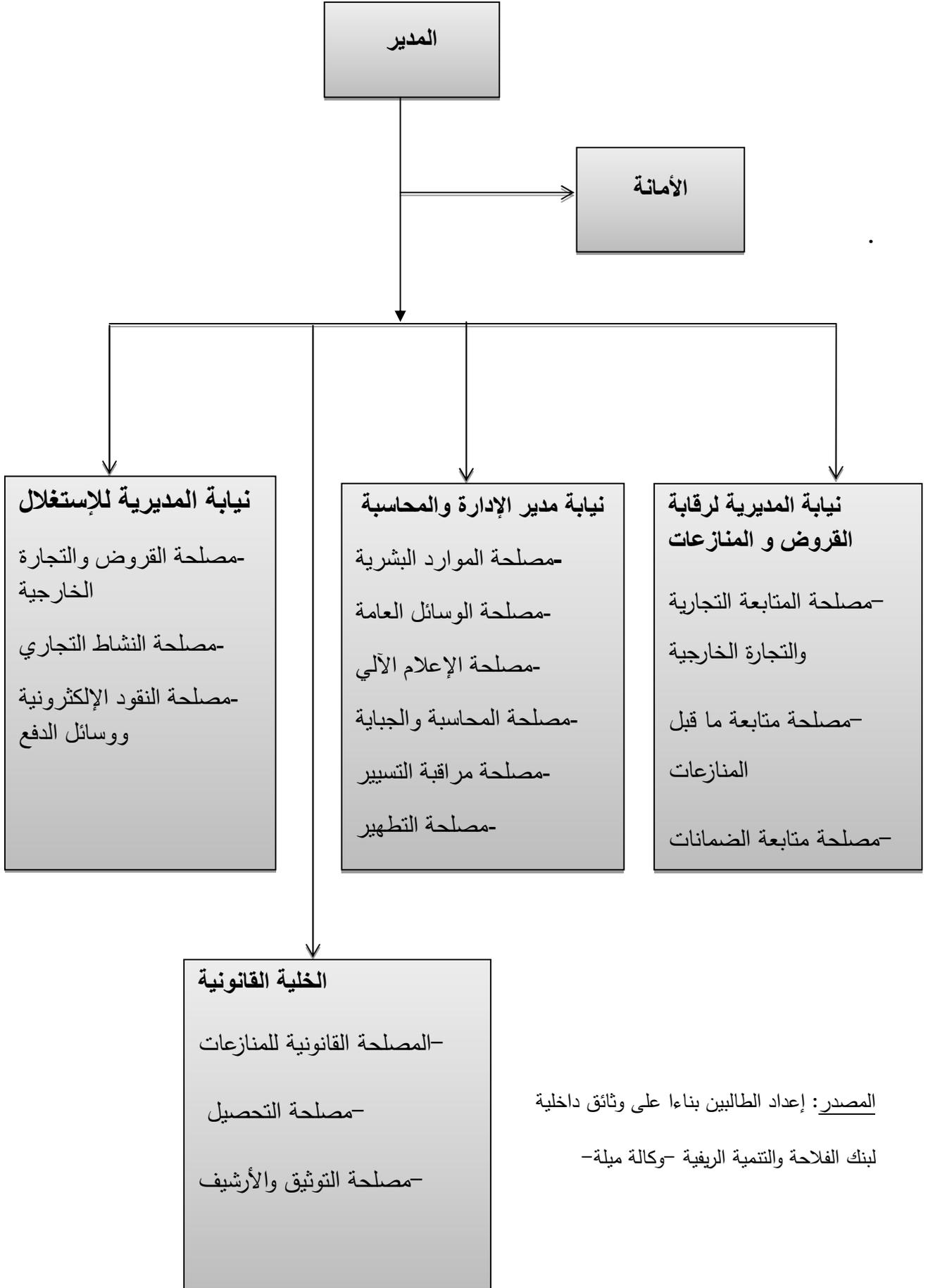
الجدول رقم (3-1) وكالات بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية ميله.

الرقم	الوكالات	رمزها
01	وكالة ميله	834
02	وكالة فرجيوه	673
03	وكالة شلغوم العبد	833
04	وكالة القرارم قووقه	837
05	وكالة وادي العثمانية	840
06	وكالة التلاغمة	841
07	وكالة وادي النجاء	842
08	وكالة تاجنانت	843
09	وكالة الرواشد	835

المصدر: (www.badr-bank.dz)

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمجمع الاستغلال لبنك الفلاحة و التنمية الريفية -ولاية ميله-

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية ولاية ميله.



المطلب الثاني: لمحة حول بنك الفلاحة و التنمية الريفية -وكالة ميلة-

الفرع الأول: تقديم بنك الفلاحة و التنمية الريفية -وكالة ميلة-

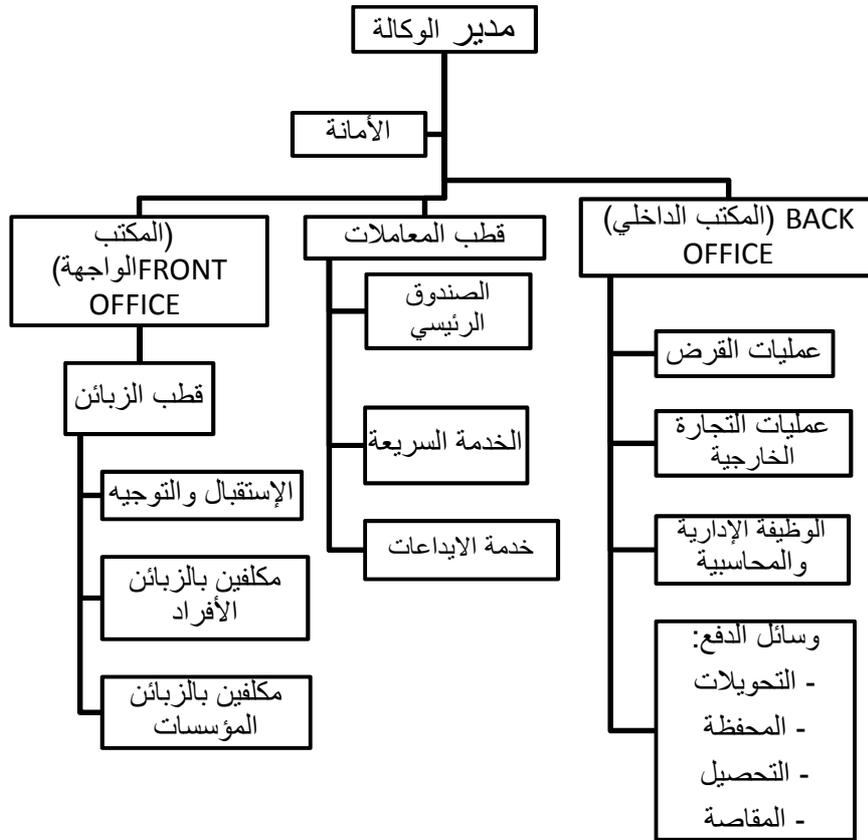
تعتبر وكالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية لميلة والتي رمزها 834 إحدى أقدم الوكالات التابعة للمجمع الجهوي للاستغلال -ميلة-، حيث أنشأت في 13 مارس 1982 ، و يترأسها مدير يعين من قبل المدير العام للبنك الرئيسي.

هذه الوكالة عبارة عن طابق ارضي يتضمن جميع المصالح و المكاتب التي تسهر على السير الحسن للعمليات البنكية اليومية مع الزبائن.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية -وكالة ميلة-

كأي مؤسسة تجارية، لوكالة ميلة هيكل تنظيمي يحدد العلاقات بين الأطراف المكونة له من اجل الوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها، و نستعرض هيكلها التنظيمي في الشكل التالي:

شكل رقم (2-3): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية -وكالة ميلة-.



المصدر: معلومات من المديرية العامة لبنك بدر بولاية ميلة.

المطلب الثالث: مهام و خدمات بنك الفلاحة و التنمية الريفية -وكالة ميله-

الفرع الأول: مهام بنك الفلاحة و التنمية الريفية -وكالة ميله-

يقوم بنك الفلاحة و التنمية الريفية -وكالة ميله- بالمهام التالية:

- تنظيم جميع العمليات المصرفية في إطارها القانوني.
- العمل على استقرار و تطوير العلاقات التجارية مع الزبائن.
- خصم و تحصيل الأوراق التجارية.
- قبول الودائع من الشركات و الأشخاص (الآجلة و الفورية)
- يقوم بجميع عمليات الدفع و يتلقاها نقدا بواسطة الصكوك.
- فتح الحسابات البنكية بكل أنواعها للأشخاص العاديين و المعنويين(الحسابات الجارية، حسابات الودائع، حسابات التوفير، حسابات الشيك و غيرها).
- القيام بمختلف العمليات المصرفية كالقروض القصيرة الأجل، المتوسطة، و الطويلة الأجل، و كذلك القروض الموسمية و القروض الموجهة لتشغيل الشباب و التامين على البطالة.
- تمويل عمليات التجارة الخارجية (الاعتماد المستندي، القرض المستندي).
- يقوم بقبول عمليات الاستيراد و التصدير.
- النهوض بالقطاع الفلاحي و ترقية النشاطات الفلاحية و الحرفية، والقيام بمختلف العمليات المصرفية و الاعتمادات المالية و منح القروض.

الفرع الثاني: خدمات بنك الفلاحة و التنمية الريفية -وكالة ميله-

يضع بنك الفلاحة و التنمية الريفية -وكالة ميله - تحت تصرف زبائنه مجموعة متنوعة من الخدمات التي تلبي توقعاتهم وهي تقدم لفئات مختلفة من الأشخاص و المؤسسات، ومن أهم هذه الخدمات ما يلي:

- دفتر التوفير بدر: وهو منتج يمكن للراغبين من ادخار أموالهم الفائضة بدون فائدة او مقابل فائدة يحددها البنك، وذلك حسب رغبة المدخرين، ويمكن لحاملي الدفتر القيام بعمليات دفع و سحب أموالهم من جميع الوكالات البنكية.
- بطاقة بدر: وهي بطاقة موجهة لزبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية -وكالة ميله-، حيث تمكن من القيام بعمليات الدفع و السحب للأوراق النقدية عبر الموزعات الآلية للأوراق النقدية، كما تمكن أصحابها من القيام بعمليات السحب من الموزعات الآلية للبنوك الأخرى، وقد تم استبدال هذه البطاقة ببطاقة ما بين البنوك.

- بطاقة ما بين البنوك: هي منتج بنكي بدأ العمل به في سنة 2001 ، وهي بطاقة تسمح لعملاء البنك بسحب مقدار محدد من المال من الموزعات الآلية التابعة للبنك أو للبنوك الأخرى.
 - الإيداعات لأجل: تسهل على الأشخاص إيداع أموالهم الفائضة عن حاجاتهم إلى أجل محددة بنسب فوائد متغيرة من طرف البنك.
 - بطاقة بدر " توفير": هي بطاقة تسمح لزبائن البنك بالاستفادة من خدمة تحويل أموالهم من حساباتهم الخاصة إلى دفاتر الادخار، عن طريق الموزعات الآلية للنقود دون التنقل إلى وكالات البنك.
- وللاستجابة لاحتياجات السوق فان بنك الفلاحة و التنمية الريفية -وكالة ميله- لديه خدمات متنوعة أيضا نذكر منها:

- فتح مختلف الحسابات للزبائن و تخليص الصكوك بأمر الآخرين.
- التحويلات المصرفية.
- خدمة كراء الخزائن الحديدية.
- خدمات التامين المصرفي.
- خدمات السوق المالي.
- خدمات البنك الالكتروني.
- التحصيلات المتعلقة بالدفع و التحصيل فيما يخص التعاملات الخارجية.
- خدمات الفحص السلكي في تنفيذ العمليات التحويلية المصرفية.

المبحث الثاني : الطريقة و الإجراءات

المطلب الأول: منهج، مجتمع الدراسة و عينتها

الفرع الأول : منهج الدراسة

استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي بهدف جمع البيانات وتحليلها و اختبار الفرضيات، إذ أن هذا المنهج يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة، لذلك عد المنهج الوصفي التحليلي المنهج المناسب للدراسة الحالية.

حيث يعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه منهج يسعى للوصول إلى المعرفة الدقيقة و التفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة للوصول إلى فهم أفضل و أدق، و هذا ينطبق على طبيعة الدراسة الحالية.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة و عينتها

شمل مجتمع الدراسة في المؤسسة محل الدراسة كل العمال بالمؤسسة ، و هذا نظرا للعدد الصغير للعاملين المقدر ب 31 عامل ، فقد قمنا بمحاولة جمع المعلومات عن طريق الاستمارة ، و تجدر الإشارة إلى انه تم استرجاع كافة الاستمارات التي تم توزيعها على جميع الموظفين و كانت كلها صالحة للدراسة.

المطلب الثاني : أداة الدراسة و الأساليب الإحصائية المستخدمة

الفرع الأول : أداة الدراسة

تمثلت أداة الدراسة في الاستمارة باعتبارها الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة ، وهي وسيلة لجمع البيانات اللازمة للإجابة على فرضيات البحث ، وقد تم تقديمها إلى مجموعة من الموظفين في بنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله- للإجابة على الأسئلة التي احتوتها، وعليه فقد قمنا بتصميم الاستمارة بالاعتماد على الدراسات السابقة في نفس المجال.

وقد تكونت الاستمارة من ثلاث محاور :

- المحور الأول : ويتضمن هذا المحور البيانات الشخصية و المهنية المرتبطة لأفراد الدراسة ، و المتمثلة في :الجنس-السن-المستوى التعليمي-المستوى الوظيفي-عدد سنوات الخدمة في القطاع (ويضم 5 عبارات).
- أما المحور الثاني يتضمن عبارات حول إدارة المعرفة (ويضم 15 عبارة).
- والمحور الثالث يتضمن عبارات حول جودة الخدمات المصرفية (ويضم 16 عبارة).

وقد تم استخدام مقياس ليكارت لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان ، و يعتبر هذا المقياس الأكثر شيوعا ، حيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة ، وهذا المقياس مكون غالبا من خمسة خيارات متدرجة يسير المبحوث إلى اختيار احد منها على النحو التالي :

جدول رقم (3-2) : درجة مقياس ليكارت الخماسي.

الاستجابة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر : إعداد الطلبة

وحتى نتمكن من قياس الاتجاهات قمنا بإعطاء نقاط أو درجات إلى هذه الاختبارات من (1) إلى (5) حيث تعطى الدرجة (5) إلى الإجابة موافق تماما، في حين تعطى الدرجة (1) إلى الإجابة غير موافق تماما.

الفرع الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد جمع الاستبيان قمنا بتفريغها و تحليله من خلال البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية. (spss) statistical package for social science. اصدار (24) ، الذي يستعمل بكثرة في إجراء التحليلات الإحصائية بكافة أشكالها، مما يساعد في فهم و تحليل المعلومات اللازمة لأجل اتخاذ القرارات الرشيدة.

ويعرف على انه برنامج يمكن من تحليل البيانات تحليلا إحصائيا كاملا و يمكن استخدام الجداول والرسومات لتساهم في إعطاء نتائج سهلة الفهم ذات قيمة عالية، وهو يستخدم في تطبيقات العلوم المختلفة، و تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية :

- النسب المئوية و التكرارات و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري : يستخدم بشكل أساسي لمعرفة تكرار فئات متغير ما، و يفيد في وصف عينة الدراسة.
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach s Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- معامل الارتباط سبيرمان : لقياس درجة الارتباط، يستخدم هذا الاختبار لدراسة العلاقة بين المتغيرات في حالة البيانات اللاعلمية.
- اختبار T لعينة واحدة وذلك للتحقق من معنوية الفقرة.
- تحليل الانحدار المتعدد و البسيط لمعرفة العلاقة و التأثير بين متغيرات الدراسة.
- مستوى الأهمية.

المطلب الثالث : اختبار صدق ثبات أداة الدراسة

الفرع الأول : صدق أداة الدراسة الظاهري

من خلال هذا المطلب سيتم اختبار الاستبيان ، و ذلك بالتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه و تم عرضها على عدد من المحكمين و الأخذ بملاحظاتهم و إعادة صياغة بعض العبارات و إجراء التعديلات المطلوبة ، وبلغ عدد المحكمين (4) كما هو موضح في الملحق رقم (2).

الفرع الثاني : ثبات أداة الدراسة

اقترح كرونباخ معادلة تعتمد على متوسط معاملات الارتباط بين أبعاد المقياس أطلق عليها معامل ألفا لاختبار ثبات (reliability) أو تجانس (homogeneity) المقياس و اتساقه الداخلي ، حيث أن معامل ألفا كرونباخ كلما كان 0.6 فأكثر كلما دل ذلك على الثبات و الاتساق الداخلي للمقياس المستخدم.

قد أجرينا خطوات الثبات على العينة بطريقة ألفا كرونباخ كمعامل الثبات الكلي، الجدول رقم(3-) يبين معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة.

الجدول رقم(3-3) :حساب معامل الثبات(معامل الفا كرونباخ).

ت	البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	عمليات إدارة المعرفة	15	0.867
1-1	تشخيص و اكتساب المعرفة	3	0.660
2-1	توليد المعرفة	3	0.809
3-1	تخزين المعرفة	3	0.638
4-1	توزيع المعرفة	3	0.838
5-1	تطبيق المعرفة	3	0.741
2	جودة الخدمات المصرفية	16	0.904
	الاستبيان ككل	31	0.924

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج (spss)

من خلال الجدول رقم (3-3) يلاحظ أن معاملات الثبات لجميع ابعاد الدراسة مقبولة، و تتراوح ما بين (0.660-0.904) و هي اكبر من النسبة المعيارية (0.6) ، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ للاستمارة ككل (0.924) ، ومنه الاستمارة تتمتع بالثبات هذا ما يسمح تطبيقها على جميع الأفراد محل الدراسة.

المبحث الثالث : تحليل النتائج و اختبار الفرضيات :

المطلب الأول : وصف المتغيرات الديموغرافية و المهنية لأفراد الدراسة

يبين الجدول التالي : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية و المهنية

جدول رقم(3- 4) : توزيع أفراد الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية و المهنية.

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	19	61.3%
		أنثى	12	38.7%
2	العمر	اقل من 30 سنة	1	3.2%
		من 31 إلى 40 سنة	18	85.1%
		من 41 إلى 50 سنة	8	25.8%
		51 سنة فأكثر	4	12.9%
3	المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	4	12.9%
		جامعي	25	80.6%
		دراسات عليا	2	6.5%
4	المستوى الوظيفي	مدير	1	3.2%
		نائب المدير	6	19.4%
		رئيس مصلحة	8	25.8%
		موظف	16	51.6%
5	الخبرة المهنية	5 سنوات فأقل	1	3.2%
		من 6 إلى 10 سنوات	7	22.6%
		من 11 إلى 15 سنوات	3	9.7%
		أكثر من 16 سنة	20	64.5%

المصدر : إعداد الطالبين بناء على نتائج مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول السابق توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الديموغرافية و المهنية أن نسبة الذكور بلغت 61.3% و هي أعلى من نسبة الإناث التي بلغت 38.7% ، كما نلاحظ أن ما نسبته 85.1% من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 31 سنة و 40 سنة، أما بالنسبة للمستوى التعليمي فان ما نسبته 87.1% جامعيين (ليسانس و دراسات عليا)، كما نلاحظ انه من حيث عدد سنوات الخبرة بالبنك فان ما نسبته 64.5% من أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة أكثر من 16 سنة بالعمل في البنك.

المطلب الثاني : نتائج التحليل الإحصائي لعبارات الاستبيان

استعرضنا في هذا المطلب التحليل الإحصائي لنتائج استجابة أفراد عينة الدراسة للمتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة، وكذا الاختبار "t" للتحقق من معنوية العبارة ، و كذا ترتيب مستوى الأهمية لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة.

الفرع الأول : تحليل عبارات عمليات إدارة المعرفة

لوصف مستوى أهمية عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات المصرفية لجأنا إلى استخدام المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية، و الاختبار "t" للتحقق من معنوية العبارة و أهمية العبارة.

أولاً : تحليل عبارات بعد تشخيص و اكتساب المعرفة

يبين الجدول الموالي المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية، قيمة t و مستوى الدلالة، وكذلك ترتيب أهمية العبارة لبعده تشخيص و اكتساب المعرفة :

الجدول رقم (3-5) يبين المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و قيمة t و مستوى الدلالة لبعده تشخيص و اكتساب المعرفة.

الرقم	بعد تشخيص و اكتساب المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	sig مستوى الدلالة	ترتيب أهمية العبارة	مستوى الأهمية
1	يسعى البنك لمعرفة قدرات و مهارات موظفيه باستمرار	4.65	0.551	46.968	0.000	1	مرتفعة
2	يستفيد البنك من مهارات وخبرات موظفيه	4.29	0.461	51.770	0.000	3	متوسطة
3	يقوم البنك بالمحافظة على المعرفة المتاحة و الجديدة	4.45	0.506	48.995	0.000	2	مرتفعة
	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	4.462	0.391	63.484	0.000	/	مرتفعة

المصدر : إعداد الطالبين بناء على نتائج مخرجات برنامج spss.

يشير الجدول رقم (3-5) إلى إجابات الأفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعده تشخيص و اكتساب المعرفة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله-، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا العبارات بين (4.29 و 4.65) بمتوسط حسابي عام قدر ب 4.462 على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لأهمية وجود بعد تشخيص و اكتساب المعرفة في البنك، حيث جاءت في المرتبة الأولى عبارة يسعى "البنك لمعرفة قدرات و مهارات موظفيه باستمرار" بمتوسط حسابي قدره (4.65)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ 4.462 وانحراف معياري قدره (0.551)، فيما حلت العبارة رقم 2 " يستفيد البنك من مهارات و خبرات موظفيه " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي هو (4.29) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.462) وانحراف معياري (0.461).

وبين الجدول أيضا التشتت المنخفض في استجابات الأفراد عينة الدراسة حول تشخيص و اكتساب المعرفة بعباراته، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر الأفراد حول أهمية تشخيص و اكتساب المعرفة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله-، ويشير الجدول أيضا للتقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة انه لم تكن هناك اختلافات في وجوه نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لبعده تشخيص و اكتساب المعرفة، إذ كانت مستويات الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجميع

العبارات، وبشكل عام تبين أن مستوى أهمية تشخيص و اكتساب المعرفة في البنك محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعا.

ثانيا : تحليل عبارات بعد توليد المعرفة

يبين الجدول الموالي المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية، قيمة t و مستوى الدلالة، وكذلك ترتيب أهمية العبارة لبعده توليد المعرفة :

الجدول رقم (3-6) :المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة t ومستوى الدلالة و ترتيب أهمية العبارة لبعده توليد المعرفة.

الرقم	توليد المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية العبارة	مستوى الأهمية
4	السياسة العامة للبنك تشجع الموظفين على عرض أفكارهم الجديدة دون تردد	4.35	0.661	36.697	0.000	2	مرتفعة
5	يهتم البنك بذوي الخبرة و المعرفة باعتبارهم مخزون معرفي متميز لأعماله	4.45	0.675	36.708	0.000	1	مرتفعة
6	يتفاعل الموظفين في البنك مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة و توليد أفكار جديدة	4.32	0.599	40.160	0.000	3	مرتفعة
	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	4.376	0.549	44.355	0.000	/	مرتفعة

المصدر : إعداد الطالبين بناء على نتائج مخرجات برنامج spss.

يشير الجدول (3-6) إلى إجابات الأفراد عينة الدراسة للعبارات المتعلقة ببعده توليد المعرفة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله-، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات ما بين (4.32 و4.45) بمتوسط حسابي عام مقداره (4.376) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لأهمية وجود بعد توليد المعرفة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله-، إذ جاءت في المرتبة الأولى عبارة " يهتم البنك بذوي الخبرة و المعرفة باعتبارهم مخزون معرفي متميز لأعماله " بمتوسط حسابي بلغ (4.45) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.376)، وانحراف معياري بلغ (0.675)، فيما حصلت العبارة السادسة " يتفاعل الموظفين في البنك مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة و

توليد أفكار جديدة " على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.32) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.376) وانحراف معياري (0.599).

ويبين الجدول أيضا التشتت المنخفض في استجابات الأفراد عينة الدراسة لبعده توليد المعرفة بعباراته حول أهمية توليد المعرفة لبنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله-، ويشير الجدول أيضا للتقارب في قيم المتوسطات الحسابية إذ نلاحظ انه من خلال مستويات الدلالة انه لم تكن هناك اختلافات في وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير توليد المعرفة، إذ كانت كافة مستويات الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع العبارات وبشكل عام تبين أن مستوى أهمية توليد المعرفة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله- من وجهة نظر أفراد العينة كان مرتفعا.

ثالثا : تحليل عبارات بعد تخزين المعرفة

يبين الجدول الموالي المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية، قيمة t و مستوى الدلالة، وكذلك ترتيب أهمية العبارة لبعده تخزين المعرفة :

الجدول رقم (3- 7) :المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة t ومستوى الدلالة و ترتيب اهمية العبارة لبعده تخزين المعرفة.

الرقم	توليد المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية العبارة	مستوى الأهمية
7	يستعمل البنك الوسائل التكنولوجية الحديثة في تخزين المعرفة مثل: أجهزة الحاسوب، البريد الالكتروني، الشبكة الداخلية..	4.45	0.568	43.639	0.000	2	مرتفعة
8	يقوم البنك بتخزين البيانات و المعلومات بعد جمعها من خلال الأرشيف و المستندات الورقية	4.45	0.506	48.995	0.000	1	مرتفعة
9	يتم تدوين خبرات و تجارب الموظفين وحفظها في قواعد للمعرفة (ترميز المعرفة و توثيقها)	4.23	0.669	35.179	0.000	3	مرتفعة
	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	4.376	0.627	60.717	0.000	/	مرتفعة

المصدر : إعداد الطالبين بناء على نتائج مخرجات برنامج spss .

يشير الجدول رقم (3-7) إلى إجابات الأفراد عينة الدراسة لعبارات تخزين المعرفة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله-، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات ما بين (4.23 و 4.45) بمتوسط حسابي عام قدر ب (4.376) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لأهمية وجود بعد تخزين المعرفة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله-، إذ جاءت في المرتبة الأولى عبارة " يقوم البنك بتخزين البيانات و المعلومات بعد جمعها من خلال الأرشيف و المستندات الورقية " بمتوسط حسابي بلغ (4.45) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.376)، وانحراف معياري بلغ (0.506)، فيما حصلت العبارة " يتم تدوين خبرات و تجارب الموظفين و حفظها في قواعد للمعرفة(ترميز المعرفة و توثيقها) " بمتوسط حسابي (4.23) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.376) وانحراف معياري(0.699).

ويبين الجدول أيضا النتائج المنخفضة في استجابات أفراد عينة الدراسة لبعده تخزين المعرفة بعباراته حول أهمية تخزين المعرفة لبنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله-، ويشير الجدول أيضا للتقارب في قيم المتوسطات الحسابية إذ نلاحظ انه من خلال مستويات الدلالة انه لم تكن اختلافات في وجهة نظر عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير تخزين المعرفة، إذ كانت كافة مستويات الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع العبارات وبشكل عام أن مستوى أهمية تخزين المعرفة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله-من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعا.

رابعاً:تحليل عبارات بعد توزيع المعرفة

يبين الجدول الموالي المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية، قيمة t و مستوى الدلالة، وكذلك ترتيب أهمية العبارة لبعده توزيع المعرفة :

الجدول رقم (3- 8) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة t ومستوى الدلالة و ترتيب أهمية العبارة لبعده توزيع المعرفة.

الرقم	توزيع المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	Sig [°] مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
10	يتشارك الموظفون في البنك المعرفة من خلال آليات رسمية وغير رسمية	4.32	0.791	30.423	0.000	2	مرتفعة
11	يتم تبادل المعرفة في البنك من خلال أسلوب فرق العمل	4.29	0.693	34.494	0.000	3	مرتفعة
12	يستخدم البنك التكنولوجيا من أجل نشر المعرفة	4.55	0.675	37.506	0.000	1	مرتفعة
	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	4.387	0.627	38.949	0.000	/	مرتفعة

المصدر : إعداد الطالبين بناء على نتائج مخرجات برنامج SPSS .

يشير الجدول (3- 8) إجابات أفراد عينة الدراسة لعبارة بعد توزيع المعرفة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله-، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات ما بين (4.29 و 4.55) بمتوسط حسابي عام مقداره (4.387) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لأهمية وجود بعد توزيع المعرفة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله-، إذ جاءت في المرتبة الأولى عبارة " يستخدم البنك التكنولوجيا من أجل نشر المعرفة " بمتوسط حسابي بلغ (4.55) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.387)، وانحراف معياري بلغ (0.675)، فيما حصلت العبارة " يتم تبادل المعرفة في البنك من خلال أسلوب فرق العمل " على المرتبة الثالثة و الأخيرة بمتوسط حسابي (4.29) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.387) وانحراف معياري (0.693).

وبين الجدول أيضا التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة لبعده توزيع المعرفة بعباراته حول أهمية توزيع المعرفة لبنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله-، ويشير الجدول أيضا للتقارب في قيم المتوسطات الحسابية إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن اختلافات في وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير توزيع المعرفة، إذ كانت كافة مستويات الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع العبارات، وبشكل عام تبين أن مستوى أهمية توزيع المعرفة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله- من وجهة نظر أفراد عينة كان مرتفعا.

خامسا : تحليل عبارات بعد تطبيق المعرفة

يبين الجدول الموالي المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية، قيمة t و مستوى الدلالة، وكذلك ترتيب أهمية العبارة لبعده توليد المعرفة :

الجدول رقم (3- 9) :المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة t ومستوى الدلالة لبعده تطبيق المعرفة.

الرقم	تطبيق المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	Sig [°] مستوى الدلالة	ترتيب أهمية العبارة	مستوى الأهمية
13	يتابع البنك مستوى معارف الموظفين لما تعلموه في عمليتي التدريب و التكوين	4.23	0.669	35.179	0.000	3	مرتفعة
14	تساهم المعرفة في تحسين عملية اتخاذ القرار في البنك	4.52	0.570	44.125	0.000	1	مرتفعة
15	يعمل البنك على إزالة العراقيل عند تطبيق المعرفة في عملياته اليومية	4.45	0.624	39.727	0.000	2	مرتفعة
	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	4.397	0.504	48.49	0.000	/	مرتفعة

المصدر : إعداد الطالبين بناء على نتائج مخرجات برنامج SPSS.

يشير الجدول (3- 9) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات المتعلقة ببعده تطبيق المعرفة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله-، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات ما بين (4.23 و 4.52) بمتوسط حسابي عام مقداره (4.397) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لأهمية وجود بعد تطبيق المعرفة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله-، إذ جاءت في المرتبة الأولى عبارة " تساهم المعرفة في تحسين عملية اتخاذ القرار في البنك " بمتوسط حسابي بلغ (4.52) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.397)، وانحراف معياري بلغ (0.570)، فيما حصلت العبارة " يتابع البنك مستوى معارف الموظفين لما تعلموه في عمليات التدريب و التكوين " على المرتبة الثالثة و الاخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.23) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.397) وانحراف معياري (0.669).

ويبين الجدول أيضا التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة لبعده تطبيق المعرفة بعباراته حول أهمية تطبيق المعرفة لبنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله-، ويشير الجدول أيضا للتقارب في قيم المتوسطات الحسابية إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن اختلافات في وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير تطبيق المعرفة، إذ كانت كافة مستويات الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع العبارات، وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية تطبيق المعرفة من وجهة نظر أفراد العينة كان مرتفع.

الفرع الثاني : تحليل عبارات جودة الخدمات المصرفية

يبين الجدول الموالي المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية، قيمة t و مستوى الدلالة، وكذلك ترتيب أهمية العبارة لبعده توليد المعرفة :

الجدول رقم (3- 10) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة t ومستوى الأهمية و ترتيب اهمية

العبارة لأبعاد جودة الخدمات المصرفية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	Sig [*] مستوى الدلالة	ترتيب أهمية العبارة	مستوى الأهمية
16	يعتبر تصميم المبنى و ترتيبه الداخلي مهم للبنك	4.19	1.046	22.317	0.000	15	مرتفعة
17	يحرص البنك على نظافة و أناقة موظفيه	4.13	0.428	53.771	0.000	16	مرتفعة
18	تتوافر لدى البنك معدات وأجهزة تقنية متطورة	4.19	0.703	33.199	0.000	13	مرتفعة
19	مواقع البنك و فروعه سهلة الوصول إليه	4.26	0.773	30.662	0.000	11	مرتفعة
20	يهتم البنك بالوفاء بالتزاماته في مواعيدها المحددة فيما يتعلق بتقديم الخدمات المصرفية	4.19	0.910	25.660	0.000	14	مرتفعة
21	يحاول البنك تقديم الكشوفات في مواعيدها المقررة	4.42	0.886	27.773	0.000	6	مرتفعة
22	الخبرة المهنية من قبل الموظفين مطلوبة للمساعدة على حل المشاكل أثناء تقديم الخدمة	4.45	0.768	32.289	0.000	5	مرتفعة
23	يستجيب البنك بسرعة لشكاوي العملاء و استفساراتهم	4.39	0.615	39.703	0.000	7	مرتفعة
24	يتضمن أداء الموظفين لوظائفهم بتوافر الثقة بين العميل و البنك	4.35	0.608	39.0867	0.000	8	مرتفعة
25	السرعة في انجاز الخدمات المقدمة للعملاء إحدى المهام الأساسية للبنك	4.32	0.475	50.647	0.000	9	مرتفعة
26	يحافظ البنك على أسرار العملاء	4.58	0.502	50.844	0.000	1	مرتفعة
27	يقوم البنك بإبلاغ العميل فوراً في حالة وجود تزوير في حساباته	4.58	0.672	37.951	0.00	2	مرتفعة
28	من ضمن أولويات البنك مراعاة مصالح العملاء	4.48	0.508	49.144	0.000	3	مرتفعة
29	تهتم إدارة البنك بالعملاء ذوي الاحتياجات الخاصة	4.32	1.045	23.026	0.000	10	مرتفعة
30	من السمات الأساسية للموظفين في البنك اللطافة و الإبتساماة عند استقبالهم للعملاء	4.26	0.893	26.542	0.000	12	مرتفعة
31	يظهر البنك اهتمامه بالعملاء و بشكل دائم	4.48	0.570	43.810	0.000	4	مرتفعة
	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	4.400	0.366	66.868	0.000	/	مرتفعة

المصدر : إعداد الطالبين بناء على نتائج مخرجات برنامج SPSS.

الجدول رقم (3- 10) يبين إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بجودة الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية -وكالة ميله، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.13 و 4.58) بمتوسط حسابي عام مقداره (4.400) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الأهمية المرتفعة لجودة الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله- ، إذ جاءت في المرتبة الأولى العبارة " يحافظ البنك على أسرار العملاء " بمتوسط حسابي قدره (4.58) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.400) وانحراف معياري (0.502) ، فيما حصلت العبارة " يحرص البنك على نظافة و أناقة موظفيه " على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.13) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (4.400) وانحراف معياري (0.428).

وبين الجدول أيضا التشتت المنخفض في اجابات أفراد عينة الدراسة حول أهمية جودة الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله-، ويشير الجدول أيضا الى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة انه لم تكن هناك اختلافات في وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير جودة الخدمات المصرفية، حيث كانت كافة مستويات الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). لجميع العبارات.

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية جودة الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله- من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعا.

المطلب الثالث :اختبار فرضيات الدراسة

يتناول هذه المطلب اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرضيات الفرعية من خلال استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط و المتعدد.

• الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة (تشخيص و اكتساب المعرفة، توليد المعرفة ، تخزين المعرفة ، توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة) على تحسين جودة الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله- عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يشق منها الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الفرعية الأولى HO1 :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشخيص و اكتساب المعرفة على تحسين جودة الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله- عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ويمكن تقسيم هذه الفرضية إلى فرضيتين:

• الفرضية الصفرية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشخيص و اكتساب المعرفة على

تحسين جودة الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله- عند مستوى

دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- **الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشخيص و اكتساب المعرفة على تحسين جودة الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله- عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر تشخيص و اكتساب المعرفة على تحسين جودة الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله- كما هو موضح بالجدول رقم (3- 11)

الجدول رقم (3- 11) : نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق أثر تشخيص و اكتساب المعرفة على جودة الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله-

المتغير التابع	(R)معامل الارتباط	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig [°] مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig [°] مستوى الدلالة
جودة الخدمات المصرفية	0.390	0.152	5.189	الإنحدار	1	0.470	2.278	0.030
				البواقي	29			
				المجموع	30			

المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج مخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول رقم (3- 11) اثر تشخيص و اكتساب المعرفة على تحسين جودة الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة و التنمية الريفية -وكالة ميله- إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتشخيص و اكتساب المعرفة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ببنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله- إذ بلغ معامل الارتباط R (0.390) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.152) أي ما قيمته (0.152) من التغيرات في جودة الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة و التنمية الريفية - وكالة ميله- ناتج عن التغير في تشخيص و اكتساب المعرفة ، كما بلغت قيمة درجة التأثير ل β (0.470) ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تشخيص و اكتساب المعرفة يؤدي إلى الزيادة في جودة الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله-، وبلغت قيمة F المحسوبة (5.189) و هي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ كما بلغت t المحسوبة (2.278)، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الصفرية وعليه تقبل الفرضية البديلة التي تنص على : وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتشخيص و اكتساب المعرفة في تحسين جودة الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله- عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الثانية HO2 :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على تحسين جودة الخدمات المصرفية بينك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله- عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ويمكن تقسيم الفرضية إلى فرضيتين:

- الفرضية الصفرية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على تحسين جودة الخدمات المصرفية بينك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله- عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على تحسين جودة الخدمات المصرفية بينك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله- عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر توليد المعرفة على تحسين جودة الخدمات المصرفية بينك الفلاحة و التنمية الريفية ووكالة ميله كما هو موضح بالجدول رقم (3-12)

الجدول رقم (3-12) : نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق أثر توليد المعرفة على جودة الخدمات المصرفية بينك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله-

المتغير التابع	(R)معامل الارتباط	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig [*] مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig [*] مستوى الدلالة
جودة الخدمات المصرفية	0.339	0.115	3.763	1 الانحدار	0.032	0.291	4.940	0.032
				29 البواقي				
				30 المجموع				

المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج مخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول رقم (3-12) أثر توليد المعرفة على تحسين جودة الخدمات المصرفية بينك الفلاحة و التنمية الريفية -وكالة ميله- إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على تحسين جودة الخدمات المصرفية بينك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله- عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) إذ بلغ معامل الارتباط R (0.339) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.115) أي ما قيمته (0.115) من التغيرات في جودة الخدمات المصرفية بينك الفلاحة و التنمية الريفية -وكالة ميله- ناتج عن التغير في توليد المعرفة ، كما بلغت قيمة درجة التأثير ل β (0.291) ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى توليد المعرفة يؤدي إلى الزيادة في جودة الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله- بقيمة (0.291)، وبلغت قيمة F المحسوبة (3.736) و هي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) كما بلغت t المحسوبة (4.490) ' هذا يؤكد على عدم قبول الفرضية الصفرية،

وعليه تقبل الفرضية البديلة التي تنص على : وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على تحسين جودة الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله- عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الثالثة H03 :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على تحسين جودة الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية -وكالة ميله- عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ويمكن تقسيم هذه الفرضية إلى فرضيتين:

- الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على تحسين جودة الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله- عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على تحسين جودة الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله- عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر تخزين المعرفة في تحسين جودة الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة و التنمية الريفية كما هو موضح بالجدول رقم (3- 13)

الجدول رقم (3-13) : نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق أثر تخزين المعرفة على جودة الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله-

المتغير التابع	(R)معامل الارتباط	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig [*] مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig [*] مستوى الدلالة
جودة الخدمات المصرفية	0.413	0.170	5.949	1 الانحدار 29 البواقي 30 المجموع	0.021	0.485	2.439	0.021

المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج مخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول رقم (3-13) أثر تخزين المعرفة على تحسين جودة الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة و التنمية الريفية -وكالة ميله- إذ ظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على جودة الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله- المعرفة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.170) أي ما قيمته (0.170) من التغيرات في جودة الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله- ناتج عن التغير في تخزين المعرفة ، كما بلغت قيمة درجة التأثير ل β (0.485) ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى توليد المعرفة يؤدي إلى الزيادة في جودة الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله- بقيمة (0.485)، وبلغت قيمة F المحسوبة (5.949) و هي دالة

عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) 'كما بلغت t المحسوبة (2.439) ' هذا يؤكد صحة عدم قبول الفرضية الصفرية وعليه تقبل الفرضية البديلة التي تنص على : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على تحسين جودة الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله- عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الرابعة HO4 :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة على تحسين جودة الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية -وكالة ميله- عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) 'ويمكن تقسيم هذه الفرضية إلى فرضيتين :

• **الفرضية الصفرية :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة على تحسين جودة الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله- عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

• **الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة على تحسين جودة الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله- عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر توزيع المعرفة في تحسين جودة الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة و التنمية الريفية كما هو موضح بالجدول رقم (3- 14)

الجدول رقم (3- 14) : نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق أثر توزيع المعرفة على جودة الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله-

المتغير التابع	(R) معامل الارتباط	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig [*] مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig [*] مستوى الدلالة
جودة الخدمات المصرفية	0.488	0.238	9.053	1	0.005	0.367	3.009	0.005
				الإنحدار				
				البواقي				
				المجموع				

المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج مخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول رقم (3- 14) أثر توزيع المعرفة على تحسين جودة الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله- إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة على تحسين جودة الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله- عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.238) أي ما قيمته (0.238) من التغيرات في جودة الخدمات المصرفية -وكالة ميله- ناتج عن التغير في توزيع المعرفة ، كما بلغت قيمة درجة التأثير ل β (0.367) ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة

في مستوى توزيع المعرفة يؤدي إلى الزيادة في جودة الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله- بقيمة (0.367)، وبلغت قيمة F المحسوبة (9.035) و هي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) كما بلغت t المحسوبة (3.009) هذا يؤكد صحة عدم قبول الفرضية الصفرية وعليه تقبل الفرضية البديلة التي تنص على : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة على تحسين جودة الخدمات المصرفية بينك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله- عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الخامسة H05 :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على تحسين جودة الخدمات المصرفية بينك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله- عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ويمكن تقسيم هذه الفرضية إلى فرضيتين:

• **الفرضية الصفرية :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على تحسين جودة الخدمات المصرفية بينك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله- عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

• **الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على تحسين جودة الخدمات المصرفية بينك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله- عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من اثر تطبيق المعرفة في تحسين جودة

الخدمات المصرفية بينك الفلاحة و التنمية الريفية كما هو موضح بالجدول رقم (3- 15)

الجدول رقم (3- 15) : نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق أثر تطبيق المعرفة على جودة

الخدمات المصرفية بينك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله-

المتغير التابع	(R)معامل الارتباط	(R ²)معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
جودة الخدمات المصرفية	0.566	0.321	13.681	الإنحدار 1 اليوافي 29 المجموع 30	0.001	0.529	3.699	0.001

المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج مخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول رقم (3- 15) دور تطبيق المعرفة على تحسين جودة الخدمات المصرفية بينك الفلاحة و التنمية الريفية -وكالة ميله- إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على تحسين جودة الخدمات المصرفية بينك الفلاحة و التنمية الريفية -وكالة ميله- عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) إذ بلغ معامل الارتباط R (0.566) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، أما معامل التحديد

R^2 فقد بلغ (0.321) أي ما قيمته (0.321) من التغيرات في جودة الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة و التنمية الريفية -وكالة ميله- ناتج عن التغير في تطبيق المعرفة ، كما بلغت قيمة درجة التأثير ل β (0.529) ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تطبيق المعرفة يؤدي إلى الزيادة في جودة الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله- بقيمة (0.529)، وبلغت قيمة F المحسوبة (13.681) و هي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) كما بلغت t المحسوبة (3.699) و هذا يؤكد صحة عدم قبول الفرضية الصفرية وعليه تقبل الفرضية البديلة التي تنص على : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على تحسين جودة الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله- عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لأثر إدارة المعرفة بإبعادها (تشخيص و اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على تحسين جودة الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله-

الجدول رقم (3- 16): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لأثر إدارة المعرفة (تشخيص و اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على تحسين جودة الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله-

SIG	T	B		Sig*	DF	F	R معامل	R معامل	المتغير
مستوى الدلالة	المحسوبة	معامل الانحدار		مستوى الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة	التحديد	الارتباط	التابع
0.035	4.587	0.147	تشخيص و اكتساب المعرفة	0.018	5	3.398	0.405	0.636	جودة الخدمات المصرفية
0.021	2.651	0.106	توليد المعرفة						
0.031	3.062	0.016	تخزين المعرفة						
0.015	4.801	0.122	توزيع المعرفة		30				
0.016	5.080	0.381	تطبيق المعرفة						

المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول (3-16) أثر إدارة المعرفة بأبعادها (تشخيص و اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على تحسين جودة الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة و التنمية

الريفية-وكالة ميله- إذ بلغ معامل الارتباط (0.636) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما أن معامل التحديد بلغ (0.405)، أي أن ما قيمته (0.405) من التغيرات في جودة الخدمات المصرفية ناتج عن التغير في مستوى إدارة المعرفة بأبعادها، كما بلغت قيمة درجة التأثير B لتشخيص و اكتساب المعرفة (0.147)، وتوليد المعرفة (0.106) أما تخزين المعرفة فقد بلغت قيمة B (0.016)، أما توزيع المعرفة فقد بلغت قيمة B فيه (0.122)، و تطبيق المعرفة بلغت قيمة B فيه (0.381)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في عمليات إدارة المعرفة يؤدي إلى الزيادة في جودة الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله- بقيمة (0.147) لتشخيص و اكتساب المعرفة، و (0.106) لتوليد المعرفة، و (0.016) لتخزين المعرفة و (0.016) لتوزيع المعرفة و (0.381) لتطبيق المعرفة، و يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (3.398) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الصفرية وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: (وجود اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة (تشخيص و اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على تحسين جودة الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله- عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)).

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال هذا الفصل حاولنا التعرف على اثر إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة من طرف بنك الفلاحة و التنمية الريفية -وكالة ميله- ، وذلك من خلال تصميم استبيان مكون من متغيرات فرعية لمحاوّر نموذج الدراسة، حيث قدر عدد المبحوثين ب : 31 مبحوث و هو يمثل حجم عينة الدراسة، وتم تحليل بيانات الاستبيان عن طريق برنامج SPSS، ومن اجل القيام بالتحليل الإحصائي تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية الوصفية و المتمثلة في التكرارات و النسب المئوية لمعرفة خصائص العينة المدروسة، و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمعرفة اتجاه أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة، ومن اجل تحديد اثر المتغير المستقل (إدارة المعرفة) و المتغير التابع (جودة الخدمات المصرفية).

ومن خلال النتائج المتوصل إليها اتضحت أهمية الاهتمام بتطبيق إدارة المعرفة (تشخيص و اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحسين جودة الخدمات المصرفية، و بالتالي تحقيق رضا العميل مما يؤدي إلى تحقيق أهداف البنوك التي وجدت من أجلها، و هذا ما أكدناه من خلال معاملات التحديد و الانحدار التي كانت ذات دلالة إحصائية.

و يمكن تلخيص أهم النتائج المستخلصة من هذا الفصل كالتالي:

✓ تتسم هذه الدراسة بمعامل ثبات عالي حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ للأداة ككل 0.924 و بالتالي فهي قادرة على تحقيق أغراض الدراسة.

✓ مستوى أهمية تشخيص و اكتساب المعرفة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية -وكالة ميله- من وجهة نظر أفراد العينة كان مرتفعا، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 4.462.

✓ مستوى أهمية توليد المعرفة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية -وكالة ميله- من وجهة نظر أفراد العينة كان مرتفعا، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 4.376.

✓ مستوى أهمية تخزين المعرفة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية -وكالة ميله- من وجهة نظر أفراد العينة كان مرتفعا، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 4.376.

✓ مستوى أهمية توزيع المعرفة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية -وكالة ميله- من وجهة نظر أفراد العينة كان مرتفعا، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 4.387.

✓ مستوى أهمية تطبيق المعرفة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية -وكالة ميله- من وجهة نظر أفراد العينة كان مرتفعا، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 4.397.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشخيص و اكتساب المعرفة على تحسين جودة الخدمات المصرفية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على تحسين جودة الخدمات المصرفية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على تحسين جودة الخدمات المصرفية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة على تحسين جودة الخدمات المصرفية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على تحسين جودة الخدمات المصرفية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

خاتمة

من خلال ما قدمناه في دراستنا هذه، نستخلص أن إدارة المعرفة لم تعد خيارا يمكن للبنوك أن تنتهجه للارتقاء بجودة خدماتها ، بل صارت ضرورة حتمية على اعتبار أن بيئة الأعمال الراهنة تتسم بالديناميكية، سرعة التغيير، شدة المنافسة ، تغير أذواق الزبائن و تعدد حاجاتهم ، لذلك حاولنا من خلال دراستنا هذه في شقها النظري أن نسلط الضوء على إدارة المعرفة التي تسمح بالارتقاء بجودة الخدمة المصرفية ، التي أعطت الكثير من النتائج الايجابية المحققة في البنوك ، الأمر الذي يعطي دفعا قويا لتبنيها من طرف كافة البنوك الجزائرية ، لكن عملية ترسيخ إدارة المعرفة داخل المجتمع الجزائري تتطلب تحسيس الفرد الجزائري بأهميتها ، فكانت بذلك هذه الدراسة حلقة مهمة في سلسلة البحوث التي تطمح لتعميم إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمة المصرفية في الجزائر.

1.نتائج الدراسة :

لقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى عدة نتائج يمكن تلخيصها فيما يلي :

- إن الاهتمام بإدارة المعرفة أصبح ضرورة ملحة لمواكبة التطور السريع في العلوم المختلفة، و هي المصدر الدائم و المعين الذي يعمل على تعزيز الميزة التنافسية بين البنوك.
- إن منهج إدارة المعرفة له أهمية خاصة في جميع المؤسسات و في كل القطاعات كونها من المداخل التطورية الحديثة التي تحقق الفعالية المطلوبة في جميع مستويات النشاط في المؤسسة.
- تؤدي إدارة المعرفة إلى تحقيق الإبداع و الابتكار و تقديم أشياء جديدة و زيادة الوعي الثقافي لدى الموظفين من خلال التدريب و التعلم و الحوار.
- تمثل إدارة المعرفة حقلًا علميًا حديثًا ولاسيما جانبه التطبيقي، فهو يعمل على توفير قدرات واسعة للمؤسسات و منظمات الأعمال في التميز و التفوق و الريادة و الابتكار و الإبداع، وهو ما يعكس الدور الفعال لإدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات المصرفية.
- لإدارة المعرفة خمسة عمليات متفق عليها وهي تشخيص و اكتساب المعرفة،توليد المعرفة،تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة.

ومن خلال الدراسة الميدانية ببنك الفلاحة و التنمية الريفية- وكالة ميله- تم الخروج بمجموعة من النتائج نوجزها في النقاط التالية :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشخيص و اكتساب المعرفة على تحسين جودة الخدمات المصرفية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على تحسين جودة الخدمات المصرفية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على تحسين جودة الخدمات المصرفية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة على تحسين جودة الخدمات المصرفية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على تحسين جودة الخدمات المصرفية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

2. اقتراحات الدراسة :

بناء على النتائج السابقة يمكن تقديم الاقتراحات و التوصيات التالية :

- ضرورة سعي البنك إلى توليد المعرفة و محاولة تطبيقها بشتى الطرق و الأساليب، و فتح قنوات العمل المشترك لتعزيز العلاقات و الشراكات، من شأنه أن يساهم في توليد المعرفة و توزيعها وتطبيقها و الحرص على التطلع على تجارب المؤسسات التي نجحت في هذا المجال.
- إعطاء أهمية أكبر من قبل إدارة البنك لإدارة المعرفة لتحسين مستوى الأداء في تقديم الخدمات المصرفية.
- ضرورة اهتمام البنك بالاستجابة السريعة و تلبية مطالب العملاء كعوامل تؤثر على جودة الخدمات المصرفية.
- ضرورة اهتمام البنك بالجوانب الجمالية للموقع لما له من أثر كبير في نظر العملاء عند تقديم الخدمة.
- ضرورة متابعة التطورات الحديثة و الوصول الى العملاء عبر أحدث الوسائل لما له من تأثير مباشر على جودة الخدمات المصرفية.
- يجب أن يعمل البنك على خلق جو من الثقة و الطمأنينة في علاقته مع العملاء خاصة فيما يتعلق بدقة انجاز المعاملات المصرفية عبر الأنترنت.
- توفير الأجهزة و المعدات الحديثة في البنك بالمستوى المطلوب بما ينعكس على جودة الخدمات فيها.
- توفير الكفاءات المؤهلة للقيام بالخدمة الجيدة.
- أن يعمل البنك باستمرار على مراقبة جودة الخدمة المقدمة من خلال كفاءة و فعالية الأداء.

3. أفاق الدراسة:

إن موضوع بحثنا يمثل مرحلة تمهيدية تحضيرية مهمة تسمح لكل بنك التعرف على الدور الهام لإدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات المصرفية، إلا أن هذا المجهود غير كافي لوحده، بل يجب متابعته

ببحوث أخرى مكملة تتناول جوانب أخرى، لذلك تظهر من خلال تظهر من خلال ما أوردناه في هذا البحث آفاق أخرى لهذه الدراسة، و إشكاليات جديدة يمكن ان تكون محاورا لبحوث مستقبلية نورها فيما يلي:

- دور إدارة المعرفة في بناء ميزة تنافسية بين البنوك.
- مدى تأثير إدارة المعرفة على جلب الزبائن.
- إدارة المعرفة كأداة لتميز الأداء المالي في البنوك.
- جودة الخدمة المصرفية و مدى تأثيرها على رضا العميل و ولاءه.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا المراجع باللغة العربية:

1-الكتب :

1. أبو النصر، محمد مدحت (2008) : الإدارة بالمعرفة و منظمات التعلم، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة.
2. ألبنا، حسين موسى قاسم و الخفاجي، نعمة عباس (2014): إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان.
3. البطاينة، محمد تركي و المشاقبة، زياد محمد (2010) : ادارة المعرفة بين النظرية و التطبيق دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
4. بوران، سمين بن عامر (2016): إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان.
5. الجاموس، عبد الرحمان (2013) :إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان.
6. جودة، محفوظ احمد (2006) : إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان.
7. الدراكة، مأمون و آخرون (2001) : إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الأردن.
8. الدراكة، مأمون و الشبلي، طارق (2002) : الجودة في المنظمات الحديثة، ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الأردن.
9. الزيادات، محمد عواد أحمد (2008): اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان.
10. سلمان، جمال داود (2009) : اقتصاد المعرفة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان.
11. السلمي، علي (2002) : إدارة التميز، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة.
12. الصالح، شاكرين احمد و الصريمي، خالد بن محمد(2015) :الجودة الشاملة، ط1، دار الفكر للنشر و التوزيع، الأردن.
13. الصاوي، ياسر (2007): إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر و التوزيع، عمان.

- 14.الصيرفي، محمد (2009) : إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي للنشر، الإسكندرية.
- 15.الطائي، رعد عبد الله و قداة، عيسى (2008) :إدارة الجودة الشاملة،ط3، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع،الأردن.
- 16.الطائي، يوسفحجيم و آخرون (2009) : نظم ادارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع،عمان.
- 17.طيطي، خضر مصباح إسماعيل (2010): إدارة المعرفة التحديات التقنيات و الحلول، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان.
- 18.العالي، عبد الستار و آخرون (2005): المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان.
- 19.عقيلي، عمر وصفي (2001) : المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، وجهة نظر، ط1، دار وائل للنشر، الأردن.
- 20.علوان، قاسم نايف (2000) : إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الثقافة للنشر و التوزيع،الأردن.
- 21.العلي، عبد الستار و اخرون (2009) :المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان.
- 22.عليان، رحي مصطفى (2012): إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 23.عليان، رحي مصطفى (2012) : اقتصاد المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان.
- 24.قنديلجي، عامر و آخرون (2009) :المدخل إلى إدارة المعرفة، ط2 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن.
- 25.الكبيسي، صلاح الدين (2005): إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- 26.محمود، خيضر كاظم (2010) :إدارة الجودة و خدمة العملاء، ط3، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن.
- 27.مسلم، عبد الله حسن (2015): إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعتز ، عمان.
- 28.مصطفى،محمد محمود (2003) : التسويق الاستراتيجي ،ط2، دار المناهج للنشر، عمان.
- 29.المضمور،هاني حامد (2005) : تسويق الخدمات،ط3، دار وائل للنشر و التوزيع،الأردن.
- 30.المعاني، احمد إسماعيل وآخرون (2011) : إدارة المعرفة،ط1،إثراء للنشر و التوزيع،الأردن.

31. الملكاوي، إبراهيم الخلوف (2007): إدارة المعرفة الممارسات و المفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.

32. نجم، عبود نجم (2007): إدارة المعرفة المفاهيم الاستراتيجية والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان.

33. نور الين، عصام (2010): إدارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان.

2- المجالات و الدوريات العلمية:

34. بريش ،عبد القادر (2005) :،جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك،مجلة اقتصادية شمال إفريقيا(منشورة) بجامعة حسبية بن بوعلي،العدد الثالث،

35. النعيمي، صلاح عبد القادر(2016) : انعكاسات نظم الرصد المعلوماتي التسويق لأبنتكاري،بحث تحليلي لعينة من مدراء الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية،مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية،العدد90،المجلد22،جامعة بغداد،العراق.

3- الرسائل الجامعية:

36. أسمهان،فريدة (2015) :التسويق الداخلي و أثره على جودة الخدمات المصرفية -دراسة حالة البنك الوطني الجزائري بوكالة ورقلة-،مذكرة ماجستير، تخصص تسويق جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر.

37. بليالي ، عبد النبي(2009) :دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبون، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة أدرار الجزائر.

38. بن عيسى، أمينة (2017) : إدارة المعرفة و دورها في تحسين جودة الخدمة دراسة ميدانية للبنك الوطني الجزائري في مذكرة ماجستير في جامعة العربي بن مهدي، ام البواقي ، الجزائر.

39. جوبر، محمد (2012): إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية- دراسة حالة القطاع المصرفي الجزائري- مذكرة ماجستير علوم تسيير، جامعة عمار تليجي، الأغواط، الجزائر.

40. حمادي، عبلة (2012) : دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة في مؤسسة enadsited مذكرة ماستر، جامعة أكلي محند اولحاج ، البويرة، الجزائر.

- 41.الرياضي، سامر فهد (2016) : اثر جودة الخدمات المصرفية على رضا العملاء في البنك العربي دراسة ميدانية مدينة الزرقاء,مذكرة ماجستير تخصص تسويق،الزرقاء، الاردن.
42. شاهد، عبد الحكيم (2012): أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة -دراسة تطبيقية بمؤسسة سوناطراك" قاعدة الإمدادات تقرت"-، مذكرة ماجستير، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، الجزائر .
- 43.الشرفا، سلوى محمد (2008) : دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين.
- 44.عباسي، بوبكر (2009) :دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية,مذكرة ماجستير في علوم التسيير , تخصصتسويق , جامعة قاصدي مباح,ورقلة,الجزائر .
- 45.العقاب، كمال (2009): إدارة المعرفة في المؤسسة دراسة ميدانية للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر
- 46 .العلول، سمر محمد خليل (2011): دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر ، غزة: فلسطين.
- 47.عليوش، عبد المالك(2015) :أهمية الاتصال التسويقي في تحسين الخدمة المصرفي دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية-ميلة-،مذكرة ماستر,قسم العلوم الاقتصادية,جامعة محمد خيضر,بسكرة,الجزائر .
- 48.غضبان، ليلي (2018): دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمجمع صيدال، أطروحة دكتوراه علوم التسيير جامعة باتنة، باتنة: الجزائر .
- 49.غميرد، الهام (2015) :جودة الخدمات المصرفية و أثرها على رضا وولاء الزبون,رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر,تخصص تسويق,جامعة 20 أوت 1995 سكيكدة,الجزائر .
- 50.فروحات، ليلي (2012) :جودة الخدمات المصرفية و أثرها على تحقيق الميزة التنافسية,مذكرة ماستر تخصص علوم اقتصادية,جامعة قاصدي مباح,ورقلة.
- 51.كحلات، سمراء (2009) : تمكين المعرفة، في المنظمة الجزائرية دراسة ميدانية جامعة جيجل، مذكرة ماجستير جامعة منتوري ، قسنطينة، الجزائر .
- 52.المدلل، عبد الله وليد (2012) : تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية و اثرها على مستوى الاداء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

53. مقراتي، عبلة (2015): تأثير أبعاد جودة الخدمة المصرفية في الحفاظ على ولاء الزبون، مذكرة
ماستر، قسم العلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية:

1- LIVRES:

WIIG, Karl M (1995): Knowledge management foundations- thinking about
thinking-, Schemapress E&D LTD, Arlington, USA.

2- Sites Web:

1. <http://ar.m.wikipedia.org> voir le 15/04/2019
2. <http://www.asjp.cerist.dz> voir le 17/04/2019
3. <http://www.thawra.alwehda.gov.sg> voir le 07/04/2019

قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-

معهد: العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
الشعبة: علوم اقتصادية
ماستر تخصص اقتصاد نقدي و بنكي

استبيان حول: دور إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات المصرفية "دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميلة-"

تحية طيبة وبعد؛

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لدراسة ميدانية بعنوان "دور ادارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات المصرفية" دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية -وكالة ميلة-"، وذلك من أجل الحصول على شهادة الماستر، تخصص اقتصاد نقدي و بنكي، و كلنا أمل و ثقة أن تتكرموا و تخصصوا جزءا من وقتكم الثمين للإجابة على جميع عبارات الاستبيان بدقة وموضوعية، و بما يعكس وجهة نظركم و تقديركم الشخصي، وذلك بوضع علامة (X) في المربع الذي يتفق مع رأيكم، لما لإجاباتكم من أهمية في مساعدتنا للوصول إلى نتائج علمية وواقعية.

مع العلم بأن كل المعلومات الواردة تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، و يتم التعامل معها بسرية تامة، وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام و الشكر على حسن تعاونكم و اهتمامكم.

إشراف الدكتور :

د. زموري كمال

إعداد الطالبين :

- دحمان زكريا

- بوزنادة زين الدين.

المحور الأول:المعلومات الشخصية والوظيفية

يرجى التكرم بوضع العلامة (x) في الخانة المناسبة :

1. الجنس :

انثى

ذكر

2. العمر :

من 41- 50 سنة

من 31-40 سنة

30 سنة فأقل

51 سنة فأكثر

3.المؤهل العلمي :

ثانوي جامعي دراسات عليا (دكتوراه)

4.المستوى الوظيفي:

موظف

رئيس مصلحة

نائب مدير

مدير

5.عدد سنوات الخبرة في البنك:

6- 10 سنوات

5 سنوات فأقل

16سنة فأكثر

11- 15 سنة

المحور الثاني : عمليات إدارة المعرفة

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
-------	---------	-------------	-------	-------	-----------	-----------------

أولا : تشخيص و اكتساب المعرفة

1	يسعى البنك لمعرفة قدرات و مهارات موظفيه باستمرار .					
2	يستفيد البنك من مهارات وخبرات موظفيه.					
3	يقوم البنك بالمحافظة على المعرفة المتاحة .					

ثانيا: توليد المعرفة

4	السياسة العامة للبنك تشجع الموظفين على عرض أفكارهم الجديدة دون تردد .					
5	يهتم البنك بذوي الخبرة و المعرفة باعتبارهم مخزون معرفي متميز لأعماله.					
6	يتفاعل الموظفين في البنك مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة و توليد أفكار جديدة.					

ثالثا: تخزين المعرفة

7	يستعمل البنك الوسائل التكنولوجية الحديثة في تخزين المعرفة مثل : قواعد بيانات متخصصة.					
8	يقوم البنك بتخزين البيانات و المعلومات بعد جمعها من خلال الأرشيف و المستندات الورقية					
9	يتم تدوين خبرات و تجارب الموظفين وحفظها في قواعد للمعرفة (ترميز المعرفة و توثيقها)					

رابعا: توزيع المعرفة

10	يتشارك الموظفون في البنك المعرفة من خلال آليات رسمية و غير رسمية.					
11	يتم تبادل المعرفة في البنك من خلال أسلوب فرق العمل.					
12	يستخدم البنك التكنولوجيا من أجل نشر المعرفة.					

خامسا: تطبيق المعرفة

13	يتابع البنك مستوى معارف الموظفين لما تعلموه في عمليتي التدريب و التكوين.					
14	تساهم المعرفة في تحسين عملية اتخاذ القرار في البنك.					
15	يعمل البنك على إزالة العراقيل عند تطبيق المعرفة في عملياته اليومية.					

المحور الثالث: جودة الخدمات المصرفية

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
16	يعتبر تصميم المبنى و ترتيبه الداخلي مهم للبنك.					
17	يحرص البنك على نظافة و أناقة موظفيه.					
18	تتوافر لدى البنك معدات و أجهزة تقنية متطورة.					
19	مواقع البنك و فروعها سهلة الوصول.					
20	يهتم البنك بالوفاء بالتزاماته في مواعيدها المحددة فيما يتعلق بتقديم الخدمات المصرفية.					
21	يحاول البنك تقديم الكشوفات في مواعيدها المحددة.					
22	الخبرة البنكية للموظفين مطلوبة للمساعدة على حل المشاكل أثناء تقديم الخدمة.					
23	يستجيب البنك بسرعة لشكاوي العملاء و استفساراتهم.					
24	يتضمن أداء الموظفين لوظائفهم بتوافر الثقة بين العميل و البنك.					
25	السرعة في انجاز الخدمات المقدمة للعملاء إحدى المهام الأساسية للبنك.					
26	يحافظ البنك على أسرار العملاء.					
27	يقوم البنك بإبلاغ العميل فورا في حالة وجود تزوير في حساباته.					
28	من ضمن أولويات البنك مراعاة مصالح العملاء.					
29	تهتم إدارة البنك بالعملاء ذوي الاحتياجات الخاصة.					
30	من السمات الأساسية للموظفين في البنك اللطافة و الابتسامة عند استقبالهم للعملاء.					
31	يظهر البنك اهتمامه بالعملاء و بشكل دائم.					

وفي الأخير نشكركم على حسن تجاوبكم.

الملحق رقم 02 : قائمة بأسماء المحكمين المحكمين

الجامعة	الرتبة	الاسم و اللقب	الرقم
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-ميلة-	أستاذ محاضر قسم أ'	قرين الربيع	01
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-ميلة-	أستاذ محاضر قسم أ'	عقون شراف	02
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-ميلة-	أستاذ محاضر قسم ب'	بورني ميلود	03
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-ميلة-	أستاذ محاضر قسم ب'	كنيدة زليخة	04
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-ميلة-	أستاذ محاضر قسم ب'	زموري كمال	05

الملحق رقم 03 : نتائج التحليل الاحصائي

الخصائص الديموغرافية والمهنية لأفراد عينة الدراسة

1- الجنس:

sexe

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid masculin	19	61,3	61,3	61,3
feminin	12	38,7	38,7	100,0
Total	31	100,0	100,0	

2- العمر :

age

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid moins 30	1	3,2	3,2	3,2
31-40	18	58,1	58,1	61,3
41-50	8	25,8	25,8	87,1
plus 50	4	12,9	12,9	100,0
Total	31	100,0	100,0	

3- المؤهل العلمي:

niveauetude					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	secondaire	4	12,9	12,9	12,9
	universitaire	25	80,6	80,6	93,5
	etudes superieurs	2	6,5	6,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

4-المستوى الوظيفي:

fonction					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	directeur	1	3,2	3,2	3,2
	sous directeur	6	19,4	19,4	22,6
	chef de service	8	25,8	25,8	48,4
	employé	16	51,6	51,6	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

5- عدد سنوات الخبرة:

expérience					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	moins 5	1	3,2	3,2	3,2
	6-10	7	22,6	22,6	25,8
	11-15	3	9,7	9,7	35,5
	plus 16	20	64,5	64,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

1- البعد الأول (تشخيص و اكتساب المعرفة)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,660	3

2- البعد الثاني (توليد المعرفة)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,809	3

3- البعد الثالث (تخزين المعرفة)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,638	3

4- البعد الرابع (توزيع المعرفة)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,838	3

5- البعد الخامس (تطبيق المعرفة)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,741	3

6- عمليات إدارة المعرفة:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,867	15

7- جودة الخدمات المصرفية:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,904	16

8- الاستبيان:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,924	31

ثانياً: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لقيمة t لأبعاد أداة الدراسة :

1- المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة t، لبعد تشخيص المعرفة:

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Q1	31	4,65	,551	,099
Q2	31	4,29	,461	,083
Q3	31	4,45	,506	,091

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Q1	46,968	30	,000	4,645	4,44	4,85
Q2	51,770	30	,000	4,290	4,12	4,46
Q3	48,995	30	,000	4,452	4,27	4,64

2-المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة t ، لبعء توليد المعرفة

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Q4	31	4,35	,661	,119
Q5	31	4,45	,675	,121
Q6	31	4,32	,599	,108

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Q4	36,697	30	,000	4,355	4,11	4,60
Q5	36,708	30	,000	4,452	4,20	4,70
Q6	40,160	30	,000	4,323	4,10	4,54

3-المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة t ، لبعء تخزين المعرفة

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Q7	31	4,45	,568	,102
Q8	31	4,45	,506	,091
Q9	31	4,23	,669	,120

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Q7	43,639	30	,000	4,452	4,24	4,66
Q8	48,995	30	,000	4,452	4,27	4,64
Q9	35,179	30	,000	4,226	3,98	4,47

4-المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة t ، لبعء توزيع المعرفة

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Q10	31	4,32	,791	,142
Q11	31	4,29	,693	,124
Q12	31	4,55	,675	,121

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Q10	30,423	30	,000	4,323	4,03	4,61
Q11	34,494	30	,000	4,290	4,04	4,54
Q12	37,506	30	,000	4,548	4,30	4,80

5-المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة t ، لبعث تطبيق المعرفة

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Q13	31	4,23	,669	,120
Q14	31	4,52	,570	,102
Q15	31	4,45	,624	,112

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Q13	35,179	30	,000	4,226	3,98	4,47
Q14	44,125	30	,000	4,516	4,31	4,73
Q15	39,727	30	,000	4,452	4,22	4,68

6-المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة t ، لأبعاد عمليات ادارة المعرفة

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
aquisition	31	4,4624	,39136	,07029
creation	31	4,3763	,54936	,09867
stockage	31	4,3763	,40131	,07208
distribution	31	4,3871	,62714	,11264
application	31	4,3978	,50493	,09069

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
aquisition	63,484	30	,000	4,46237	4,3188	4,6059
creation	44,355	30	,000	4,37634	4,1748	4,5778
stockage	60,717	30	,000	4,37634	4,2291	4,5235
distribution	38,949	30	,000	4,38710	4,1571	4,6171
application	48,494	30	,000	4,39785	4,2126	4,5831

7-المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة t ، لبعء جودة الخدمات المصرفية

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Q16	31	4,19	1,046	,188
Q17	31	4,13	,428	,077
Q18	31	4,19	,703	,126
Q19	31	4,26	,773	,139
Q20	31	4,19	,910	,163
Q21	31	4,42	,886	,159
Q22	31	4,45	,768	,138
Q23	31	4,39	,615	,110
Q24	31	4,35	,608	,109
Q25	31	4,32	,475	,085
Q26	31	4,58	,502	,090
Q27	31	4,58	,672	,121
Q28	31	4,48	,508	,091
Q29	31	4,32	1,045	,188
Q30	31	4,26	,893	,160
Q31	31	4,48	,570	,102
knowldgemanag	31	4,4000	,36636	,06580

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Q16	22,317	30	,000	4,194	3,81	4,58
Q17	53,771	30	,000	4,129	3,97	4,29
Q18	33,199	30	,000	4,194	3,94	4,45
Q19	30,662	30	,000	4,258	3,97	4,54
Q20	25,660	30	,000	4,194	3,86	4,53
Q21	27,773	30	,000	4,419	4,09	4,74
Q22	32,289	30	,000	4,452	4,17	4,73
Q23	39,703	30	,000	4,387	4,16	4,61
Q24	39,867	30	,000	4,355	4,13	4,58
Q25	50,647	30	,000	4,323	4,15	4,50
Q26	50,844	30	,000	4,581	4,40	4,76
Q27	37,951	30	,000	4,581	4,33	4,83
Q28	49,144	30	,000	4,484	4,30	4,67
Q29	23,026	30	,000	4,323	3,94	4,71
Q30	26,542	30	,000	4,258	3,93	4,59
Q31	43,810	30	,000	4,484	4,27	4,69
knowldgemanag	66,868	30	,000	4,40000	4,2656	4,5344

نتائج تحليل البيانات لتأثير إدارة المعرفة على جودة الخدمات المصرفية

1- نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير تشخيص واكتساب المعرفة على جودة الخدمات المصرفية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,390 ^a	,152	,123	,44218

a. Predictors: (Constant), aquisition

ANOVAa

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,015	1	1,015	5,189	,030 ^b
	Residual	5,670	29	,196		
	Total	6,685	30			

a. Dependent Variable: qualité

b. Predictors: (Constant), aquisition

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,254	,924		2,439	,021
	aquisition	,470	,206	,390	2,278	,030

a. Dependent Variable: qualité

2- نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير توليد المعرفة على جودة الخدمات المصرفية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,339 ^a	,115	,084	,45171

a. Predictors: (Constant), creation

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,768	1	,768	3,763	,032 ^b
	Residual	5,917	29	,204		
	Total	6,685	30			

a. Dependent Variable: qualité

b. Predictors: (Constant), creation

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,076	,662		4,647	,000
	creation	,291	,150	,339	4,940	,032

a. Dependent Variable: qualité

3- نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير تخزين المعرفة على جودة الخدمات المصرفية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,413 ^a	,170	,142	,43735

a. Predictors: (Constant), stockage

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,138	1	1,138	5,949	,021 ^b
	Residual	5,547	29	,191		
	Total	6,685	30			

a. Dependent Variable: qualité

b. Predictors: (Constant), stockage

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,227	,874		2,547	,016
	stockage	,485	,199	,413	2,439	,021

a. Dependent Variable: qualité

4- نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير توزيع المعرفة على جودة الخدمات المصرفية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,488 ^a	,238	,212	,41913

a. Predictors: (Constant), distribution

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,590	1	1,590	9,053	,005 ^b
	Residual	5,095	29	,176		
	Total	6,685	30			

a. Dependent Variable: qualité

b. Predictors: (Constant), distribution

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,740	,541		5,069	,000
	distribution	,367	,122	,488	3,009	,005

a. Dependent Variable: qualité

5- نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير تطبيق المعرفة على جودة الخدمات المصرفية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,566 ^a	,321	,297	,39576

a. Predictors: (Constant), application

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,143	1	2,143	13,681	,001 ^b
	Residual	4,542	29	,157		
	Total	6,685	30			

a. Dependent Variable: qualité

b. Predictors: (Constant), application

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,023	,633		3,194	,003
	application	,529	,143	,566	3,699	,001

a. Dependent Variable: qualité

6- نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير عمليات إدارة المعرفة على جودة الخدمات المصرفية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,636 ^a	,405	,286	,39899

a. Predictors: (Constant), application, creation, aquisition, distribution, stockage

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,705	5	,541	3,398	,018 ^b
	Residual	3,980	25	,159		
	Total	6,685	30			

a. Dependent Variable: qualité

b. Predictors: (Constant), application, creation, aquisition, distribution, stockage

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,951	,964		6,987	,025
	aquisition	,147	,250	,122	4,587	,035
	creation	,106	,162	,123	2,651	,021
	stockage	,016	,264	,014	3,062	,031
	distribution	,122	,152	,162	4,801	,015
	application	,381	,183	,408	5,080	,016

a. Dependent Variable: qualité