جامعــة يـحي فـارس بـالمديـــة

كلية العلـوم الاقتصادية والعلـوم التجارية وعلـوم التسيير

قســم: علــوم التسيير

الموضـوع

دور إدارة المعرفـة في تحسين جـودة الخدمات المصرفيـة

– دراسة حالـة لبعض البنوك العمومية العاملة بمدينة الجلفة –

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص: علـوم ماليـة

من إعداد الطالب:

ميسومي الجيلالي

تحت إشراف الأستاذ:

الدكتور شبوطي حكيم

أعضاء لجنة المناقشة

أ.د. بوفاسة سليمان	أستاذ التعليم العالي	جـامـعة المديـــة	رئـيسـاً
د. شبوطي حكيـم	أستاذ محاضـر أ	جامـعة المديـــة	مـقـرراً
د. تهتـان مـوراد	أستاذ محاضـر أ	جـامـعة المديـــة	ممتحناً
د. معيـزي قويـدر	أستاذ محاضـر أ	جامعة البليدة 02	ممتحناً

السنـة الجـامعيـة

2017/2016

كلمة شكر وعرفان:

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات وبعد:

أتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في إعداد هذا العمل من قريب أو من بعيد وأخص بالذكر أستاذي المشرف **الدكتور شبوطي حكيم** عرفاناً بتفضله للإشراف على هذه الرسالة والذي لم يبخل علينا بالنصائح الغالية والتوجيهات القَيِّمَة والرشيدة رغم ارتباطاته الكثيرة، كما أتقدم بجزيل الشكر إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة، وإلى كل من ساعدني بوسائله، بنصائحه، بدعائه.

الطالب: ميسومي الجيلالي

إهـداء:

إلى روح أبي الطاهرة رحمها الله؛

إلى قرة عيني **أمي** أمد الله عزوجل في عمرها وحفظها لي؛

إلى إخوتي وأخواتي وجميع أفراد العائلة؛

إلى أساتذتي الكرام؛

إلى كل طالب علم؛

إلى كل من ساهموا في إنجاح هذا العمل؛

أهدي هذا العمل.

مستخلص البحث

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات المصرفية بأبعادها الخمسة، وكذلك ما هو تأثير المتغيرات الديمغرافية على جودة الخدمات المصرفية، بالمصارف محل الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيانين أحدهما موجه للعاملين باعتبارهم موظفين من جهة وكزبائن داخليين من جهة أخرى وبلغ عددهم 65 عامل، والآخر موجه للزبائن الخارجيين حيث بلغ عددهم 97 زبون.

ولاختبار مدى صحة الفرضيات التي طرحناها تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الأدوات الاحصائية والقياسية للتحليل والمحاكاة، اعتمادا على مخرجات برنامج الـ: **SPSS**.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وجودة الخدمات المصرفية؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وجودة الخدمات المصرفية؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية بين متطلبات إدارة المعرفة وجودة الخدمات المصرفية؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية بين عمليات إدارة المعرفة وجودة الخدمات المصرفية؛
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمات المصرفية تعزى لمتغير الجنس بالنسبة للعاملين؛
- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمات المصرفية تعزى لمتغير العمر، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي بالنسبة للعاملين؛
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمات المصرفية تعزى لمتغير العمر بالنسبة للزبائن؛
- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمات المصرفية تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، والوظيفة بالنسبة للزبائن.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، جودة الخدمات، جودة الخدمات المصرفية.

Abstract

This study aims to investigate the contributions of knowledge management in improving the quality of banking services of the five dimensions, as well as what is the impact of demographic variables on the quality of banking services, in banks under study.

To achieve the objectives of the study was designed two questionnaires, one directed to the workers as employees on one hand and as internal customers on the other hand, and numbered 65 workers, and the other directed to external customers where the number reached 97 customer.

To test the validity of hypotheses that were put forward were followed descriptive analytical method and used statistical analysis tools, depending on the output of SPSS program.

The study found the following results:

• There is a statistically significant relationship between knowledge and the quality of banking services management requirements;

• There is a statistically significant relationship between the processes of knowledge and quality of banking services management;

• There is a statistically significant effect of spirits between knowledge and the quality of banking services management requirements;

• There is a statistically significant effect of moral knowledge among the operations and quality of banking services management;

• There were no statistically significant differences in the quality of banking services related to gender differences for workers;

• There are significant differences in the quality of banking services due to the variable age, years of experience, educational qualification differences for workers;

• There were no statistically significant differences in the quality of banking services due to the variable age differences for customers;

• There are significant differences in the quality of banking services related to gender, educational qualification differences, and function for customers.

Key words: knowledge, knowledge management, quality of service, the quality of banking services.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

العنـــــوان	الصفحة
شكـــر وتقديـر	
إهـــــداء	
مستخلص	
فهرس المحتويات	II
فهرس الجداول	V
فهرس الأشكال	VII
قائمة الملاحق	IX
مقدمة عامة	أ- و
الفصل الأول: إطار نظري حول إدارة المعرفة	**02- 50**
تمهيد	02
المبحث الأول: ماهية المعرفة	03
المطلب الأول: تعاريف عن المعرفة	03
المطلب الثاني: سمات المعرفة	08
المطلب الثالث: أصناف المعرفة	11
المطلب الرابع: فجوة المعرفة	14
المبحث الثاني: مفاهيم حول إدارة المعرفة	16
المطلب الأول: طبيعة ومفهوم إدارة المعرفة	16
المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة	19
المطلب الثالث: مداخل دراسة إدارة المعرفة	22
المطلب الرابع: أبعاد ونماذج إدارة المعرفة وطرق قياسها	24
المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة	30
المطلب الأول: تشخيص واكتساب المعرفة	30
المطلب الثاني: توليد المعرفة	32

المطلب الثالث: تخزين المعرفة.....	35
المطلب الرابع: توزيع وتطبيق المعرفة.....	37
المبحث الرابع: متطلبات إدارة المعرفة.....	41
المطلب الأول: متطلب الثقافة التنظيمية.....	41
المطلب الثاني: متطلب الهيكل التنظيمي.....	43
المطلب الثالث: متطلب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.....	45
المطلب الرابع: متطلب رأس المال البشري.....	47
خلاصة الفصل الأول.....	50
الفصل الثاني: إطار نظري حول جودة الخدمات المصرفية.....	**51- 97**
تمهيد.....	52
المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الخدمات.....	53
المطلب الأول: تعاريف عن الخدمات.....	53
المطلب الثاني: سمات الخدمات وأبعادها.....	59
المطلب الثالث: تصنيف الخدمات وعناصر إنتاجها.....	61
المطلب الرابع: أهمية ومساهمة الخدمات في النشاط الاقتصادي.....	65
المبحث الثاني: ماهية جودة الخدمات.....	68
المطلب الأول: تعاريف حول: الجودة، جودة الخدمات.....	68
المطلب الثاني: جودة الخدمات: الأهمية، التطوير، المستويات.....	70
المطلب الثالث: أبعاد جودة الخدمات.....	71
المطلب الرابع: فجوة جودة الخدمات.....	75
المبحث الثالث: طبيعة الخدمات المصرفية.....	77
المطلب الأول: تعريف الخدمات المصرفية.....	77
المطلب الثاني: سمات الخدمات المصرفية.....	78
المطلب الثالث: تقسيمات الخدمات المصرفية.....	81
المطلب الرابع: الدورة الحياتية للخدمة المصرفية.....	85
المبحث الرابع: جودة الخدمات المصرفية.....	88

المطلب الأول: جودة الخدمات المصرفية: التعريف، الأهمية	88
المطلب الثاني: أبعاد ونماذج قياس جودة الخدمات المصرفية.....	90
المطلب الثالث: مقومات وأساليب تحسين جودة الخدمات المصرفية.....	94
خلاصة الفصل الثاني.....	97
الفصل الثالث: الدراســـة الميدانيـــة حول مساهمـــة إدارة المعرفـــة في تحسين جودة الخدمات المصرفيــة.....	**98- 167**
تمهيد.....	99
المبحث الأول: لمحة حول بعض المصارف العمومية في الجزائر.....	100
المطلب الأول: نشأة المصارف العمومية في الجزائر محل الدراسة.....	100
المطلب الثاني: الخدمات التي تقدمها وكالات المصارف العمومية محل الدراسة.....	101
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوكالات المصرفية محل الدراسة.....	103
المبحث الثاني: منهجية الدراسة والتحليل الوصفي للبيانات.....	105
المطلب الأول: منهجية الدراسة وخطواتها الإجرائية.....	105
المطلب الثاني: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية.....	111
المطلب الثالث: التحليل الاحصائي لمحاور الاستبيان.....	117
المبحث الثالث: النمذجة القياسية حول مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جــودة الخدمات المصرفيــة.....	132
المطلب الأول: تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير متطلبات إدارة المعرفة على جودة الخدمات المصرفيــة.....	132
المطلب الثاني: تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير عمليات إدارة المعرفة على جودة الخدمات المصرفيــة.....	134
المطلب الثالث: تحليل الانحدار الخطي المتعدد للظاهرة محل الدراسة.....	141
المطلب الرابع: اختبار الفرضيات.....	155
خلاصة الفصل الثالث	167
خاتمــة.....	168
قائمة المراجع.....	172
الملاحق	180

فهرس الجداول والأشكال

فهـــرس الجـداول

الرقم	العنــوان	الصفحة
(I-01)	المقارنة بين المعرفة والسلعة	09
(I-02)	خصائص المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.....	13
(II-01)	تصنيف الخدمات.....	63
(II-02)	توصيف محددات دالة الجودة لخدمات المنظمات.....	72
(II-03)	أبعاد قياس جودة الخدمات.....	74
(III-01)	درجات سلم ليكرت الخماسي.....	106
(III-02)	المجالات الخمس لدرجة الموافقة.....	107
(III-03)	الصدق الداخلي لعبارات محاور الاستبيان الموجه للعاملين.....	108
(III-04)	الصدق الداخلي لعبارات محاور الاستبيان الموجه للزبائن.....	109
(III-05)	معامل الاتساق الداخلي ألفا كرو نباخ لكل مجالات الاستبيان.....	110
(III-06)	التكرارات والنسب المئوية لخصائص أفراد عينة الدراسة الخاصة بالعاملين.....	111
(III-07)	التكرارات والنسب المئوية لخصائص أفراد عينة الدراسة الخاصة بالزبائن.....	114
(III-08)	نتائج المحور الخاص بمتطلبات إدارة المعرفة.....	117
(III-09)	نتائج المحور الخاص بعملية تشخيص واكتساب المعرفة.....	118
(III-10)	نتائج المحور الخاص بعملية توليد المعرفة.....	119
(III-11)	نتائج المحور الخاص بعملية تخزين المعرفة.....	120
(III-12)	نتائج المحور الخاص بعملية توزيع وتطبيق المعرفة.....	121
(III-13)	نتائج المحور الخاص ببعد الملموسية من وجهة نظر العاملين.....	122
(III-14)	نتائج المحور الخاص ببعد الاستجابة من وجهة نظر العاملين.....	123
(III-15)	نتائج المحور الخاص ببعد الاعتمادية من وجهة نظر العاملين.....	124
(III-16)	نتائج المحور الخاص ببعد الأمان من وجهة نظر العاملين.....	125
(III-17)	نتائج المحور الخاص ببعد التعاطف من وجهة نظر العاملين.....	126
(III-18)	نتائج المحور الخاص ببعد الملموسية من وجهة نظر الزبائن.....	127
(III-19)	نتائج المحور الخاص ببعد الاستجابة من وجهة نظر الزبائن.....	128
(III-20)	نتائج المحور الخاص ببعد الاعتمادية من وجهة نظر الزبائن.....	129
(III-21)	نتائج المحور الخاص ببعد الأمان من وجهة نظر الزبائن.....	130

(III–22)	نتائج المحور الخاص ببعد التعاطف من وجهة نظر الزبائن.....	131
(III–23)	نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov	132
(III–24)	قيم معاملات الارتباط الثنائية.....	141
(III–25)	ترتيب النماذج الممثلة للظاهرة المدروسة حسب طريقة الانحدار التدريجي	142
(III–26)	نتائج تحليل معامل الارتباط البسيط للظاهرة المدروسة.....	155
(III–27)	نتائج تحليل معامل الارتباط البسيط والمتعدد للظاهرة المدروسة.....	156
(III–28)	نتائج تحليل انحدار الخطي البسيط بين متطلبات إدارة المعرفة وجودة الخدمات المصرفية.....	156
(III–29)	نتائج تحليل انحدار الخطي البسيط بين عمليات إدارة المعرفة وجودة الخدمات المصرفية.....	157
(III–30)	نتائج تحليل انحدار الخطي المتعدد للظاهرة محل الدراسة.....	158
(III–31)	نتائج تحليل اختبار T لدلالة الفروقات في جودة الخدمات المصرفية حسب متغير الجنس بالنسبة للعاملين.....	159
(III–32)	نتائج تحليل اختبار Anova لدلالة الفروقات في جودة الخدمات المصرفية حسب متغير العمر بالنسبة للعاملين.....	160
(III–33)	نتائج تحليل اختبار Anova لدلالة الفروقات في جودة الخدمات المصرفية حسب متغير سنوات الخبرة بالنسبة للعاملين.....	161
(III–34)	نتائج تحليل اختبار Anova لدلالة الفروقات في جودة الخدمات المصرفية حسب متغير المؤهل العلمي بالنسبة للعاملين.....	162
(III–35)	نتائج تحليل اختبار T لدلالة الفروقات في جودة الخدمات المصرفية حسب متغير الجنس بالنسبة للزبائن.....	163
(III–36)	نتائج تحليل اختبار Anova لدلالة الفروقات في جودة الخدمات المصرفية حسب متغير العمر بالنسبة للزبائن.....	164
(III–37)	نتائج تحليل اختبار Anova لدلالة الفروقات في جودة الخدمات المصرفية حسب متغير المؤهل العلمي بالنسبة للزبائن.....	165
(III–38)	نتائج تحليل اختبار Anova لدلالة الفروقات في جودة الخدمات المصرفية حسب متغير الوظيفة بالنسبة للزبائن.....	166

فهـــرس الأشكـــــال

الرقم	العنــوان	الصفحة
(ا-01)	العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة.....	06
(ا-02)	الترتيب التسلسلي للمعرفة.....	07
(ا-03)	من الخدمة إلى المعرفة.....	11
(ا-04)	فجوة المعرفة بمحاذاة الفجوة الاستراتيجية.....	15
(ا-05)	أهداف إدارة المعرفة.....	21
(ا-06)	سلسلة القيم المعرفية.....	26
(ا-07)	نموذج إدارة المعرفة عند Duffy	27
(ا-08)	نموذج إدارة المعرفة عند Jennex, Olfman	28
(ا-09)	عملية توليد المعرفة وفقا لنموذج Seci	32
(ا-10)	التحول اللولبي للمعرفة.....	34
(ا-11)	دورة حياة المعرفة.....	39
(II-01)	المكونات الأساسية للمنتج.....	54
(II-02)	تصنيف السلع والخدمات.....	57
(II-03)	القيمة المضافة في العناصر الملموسة والغير ملموسة.....	58
(II-04)	نموذج زهرة الخدمات.....	61
(II-05)	مـثلث الخدمــة.....	64
(II-06)	تطور نسب التشغيل بالقطاع الخدمي.....	66
(II-07)	مساهمة الخدمات في الناتج الداخلي الخام في الدول الصناعية الكبرى سنة 1997.....	67
(II-08)	الأبعاد الثلاثة لجودة الخدمة.....	72
(II-09)	نموذج جودة الخدمة (نموذج الفجوات)	76
(II-10)	الخصائص التمايزية للخدمة المصرفية.....	79
(II-11)	خصائص الخدمة المصرفية.....	81
(II-12)	أنواع الخدمات المصرفية.....	84
(II-13)	الدورة الحياتية للخدمة المصرفية.....	85

(II-14)	الدورة الحياتية للخدمة المصرفية واقعيا.....	86
(II-15)	مفهـوم جــودة الخدمـــة.....	89
(II-16)	الأبعاد الخمسة المختصرة لجودة الخدمات المصرفية.....	91
(II-17)	الوزن النسبي لأبعاد جودة الخدمة.....	91
(III-01)	الهيكل التنظيمي لوكالة البنك الوطني الجزائري.....	103
(III-02)	الهيكل التنظيمي لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....	103
(III-03)	الهيكل التنظيمي لوكالة بنك التنمية المحلية.....	104
(III-04)	الدائرة النسبية لجنس أفراد عينة الدراسة الخاصة بالعاملين.....	112
(III-05)	الدائرة النسبية لعمر أفراد عينة الدراسة الخاصة بالعاملين.....	112
(III-06)	الدائرة النسبية لسنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة الخاصة بالعاملين.....	113
(III-07)	الدائرة النسبية للمؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة الخاصة بالعاملين.....	113
(III-08)	الدائرة النسبية لجنس أفراد عينة الدراسة الخاصة بالزبائن.....	115
(III-09)	الدائرة النسبية لعمر أفراد عينة الدراسة الخاصة بالزبائن.....	115
(III-10)	الدائرة النسبية للمؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة الخاصة بالزبائن.....	116
(III-11)	الدائرة النسبية لوظيفة أفراد عينة الدراسة الخاصة بالزبائن.....	116
(III-12)	العلاقة بين القيم المتنبأ بها والبواقي بالنسبة للنموذج الخطي المتعدد.....	144
(III-13)	العلاقة بين القيم المتنبأ بها والبواقي بالنسبة للنموذج الخطي متعدد الفرعي بين عمليات إدارة المعرفة وبعد الملموسية.....	146
(III-14)	العلاقة بين القيم المتنبأ بها والبواقي بالنسبة للنموذج الخطي متعدد الفرعي بين عمليات إدارة المعرفة وبعد الاستجابة.....	148
(III-15)	العلاقة بين القيم المتنبأ بها والبواقي بالنسبة للنموذج الخطي متعدد الفرعي بين عمليات إدارة المعرفة وبعد الاعتمادية.....	150
(III-16)	العلاقة بين القيم المتنبأ بها والبواقي بالنسبة للنموذج الخطي متعدد الفرعي بين عمليات إدارة المعرفة وبعد الأمان.....	152
(III-17)	العلاقة بين القيم المتنبأ بها والبواقي بالنسبة للنموذج الخطي متعدد الفرعي بين عمليات إدارة المعرفة وبعد التعاطف.....	154

قائمة الملاحق

قائـــمة الملاحـــق

الرقم	العنـوان	الصفحة
01	نمـوذج الاستبانـــة	**181**
02	الجداول الاحصائية المحصل عليها بناءًا على مخرجات برنامج الـ: SPSS	**188**

مقدمة

كون المصارف من أهم المنظمات المالية التي تساهم في عملية التنمية الاقتصادية، حيث يرتكز نشاطها في تقديم القروض وتلقي الودائع، ليتطور ويطال مع مرور الوقت فأصبح يشمل مجموعة من الخدمات المقدمة للزبائن.

وفي ظل حدة المنافسة الكبيرة التي تخضع لها المنظمات بصفة عامة والمصارف بصفة خاصة، فهي تسعى دائما لضمان بقائها واستمراريتها وتموقعها في السوق عن طريق تبني أسلوب جودة الخدمات المصرفية. ونتيجة للتغيرات في بيئة الأعمال حيث رافقت هذه المستجدات ظهور ما يسمى بالعولمة المالية وحركة التسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحرير تجارة الخدمات المالية والمصرفية وزيادة متطلبات الزبون، بالإضافة إلى الانتقال من الاقتصاد الكلاسيكي (رأسمال ، العمل، الأرض، التنظيم) إلى الاقتصاد المبني على المعرفة والموجودات الفكرية.

كل هذه العوامل والتحديات ومواكبة للعصر ألزمت المصارف للبحث عن تقنيات وأساليب تسييرية حديثة مثل: (الادارة الالكترونية، إدارة المعلومات ،إدارة التميز، إدارة الأزمات، إدارة إعادة الهندسة، إدارة العلاقة مع الزبون(CRM) وغيرها من المداخل الادارية)، تضمن نظم جودة متكاملة للخدمات المصرفية، ومن ثم احتلال مركز قوي في السوق بحثا عن الريادة.

ومن هذه المداخل أيضا إدارة المعرفة التي تعتمد على إدارة الموجودات اللاملموسة (أصول غير مادية) والتي تكون غالبا مكدسة في عقول الموارد البشرية المستخدمة أو متضمنة في عمليات المنظمة أو مجموعات العمل أو ما يعرف بالرأس مال الفكري كونه الجزء الأهم من القيمة السوقية للمنظمة.

ومن هنا أصبح على المصارف الاهتمام بإدارة المعرفة كظاهرة عالمية توليها المنظمات عناية كبيرة باعتبارها من أبرز الأصول المنشئة والخلاقة للثروة والقيمة، ومن ثم الارتقاء بجودة الخدمات المصرفية من أجل تحقيق أداء مستدام ومتميز.

على ضوء ما سبق فإنه تم صياغة الاشكالية العامة في شكل تساؤل رئيسي على النحو التالي:

1. الاشكالية العامة:

كيف تساهم إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات المصرفية؟

2. الأسئلة الفرعية:

تنضوي تحت هذه الاشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة وجودة الخدمات المصرفية؟
- هل يوجد تأثير لمتطلبات إدارة المعرفة على جودة الخدمات المصرفية؟
- هل يوجد تأثير لعمليات إدارة المعرفة على جودة الخدمات المصرفية؟
- هل يوجد تأثير للمتغيرات الديموغرافية على جودة الخدمات المصرفية؟

3. الفرضيات:

يتطلب تحليل الإشكالية والأسئلة الفرعية محل الدراسة اختبار مجموعة من الفرضيات التي تتمثل في:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وجودة الخدمات المصرفية عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 5\%$. ويمكن تجزئتها إلى:

– **الفرضية الجزئية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وجودة الخدمات المصرفية عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 5\%$؛

– **الفرضية الجزئية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وجودة الخدمات المصرفية عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 5\%$.

- **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد **مبدأ السببية** (أثر، نتيجة) بين إدارة المعرفة كمتغيرة مستقلة **و**جودة الخدمات المصرفية كمتغيرة تابعة. ويمكن تجزئتها إلى:

– **الفرضية الجزئية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات إدارة المعرفة على جودة الخدمات المصرفية عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 5\%$؛

– **الفرضية الجزئية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على جودة الخدمات المصرفية عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 5\%$.

- **الفرضية الرئيسة الثالثة:** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمات المصرفية تعزى إلى العوامل الديموغرافية عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 5\%$.

4. أهمية البحث:

تكتسي هذه الدراسة أهميتها كون إدارة المعرفة مفهوم حديث واستخدام وتبني نظم إدارة المعرفة في الارتقاء بجودة الخدمة المصرفية، لكون أن الدراسات السابقة لم تولي اهتماما لهذا الأسلوب والدور الكبير الذي يلعبه في تحقيق الأداء المتميز والمستدام للمصارف.

5. أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي:

- تقديم إطار مفاهيمي لإدارة المعرفة من خلال عملياتها ومتطلباتها؛
- دراسة تأثير متطلبات إدارة المعرفة في الارتقاء بجودة الخدمات المصرفية؛
- دراسة تأثير عمليات إدارة المعرفة في الارتقاء بجودة الخدمات المصرفية؛
- محاولة بناء نموذج إحصائي قياسي يفسر العلاقة بين إدارة المعرفة وجودة الخدمات المصرفية.

6. أسباب اختيار الموضوع:

- أهمية ووزن الاقتصاد المعرفي في الاقتصاد العالمي؛
- ارتباط إشكالية الموضوع بالتخصص المدروس في مجال المصارف؛
- ميول الطالب البحثية وإثراء المكتبة بما هو مفيد في مجال إمكانية تطبيق إدارة المعرفة لتعزيز والارتقاء بجودة الخدمات المصرفية.

7. منهج البحث وأدواته:

اعتمدنا في هذا البحث على المنهج الوصفي والتحليلي لتحقيق أهدافنا المتمثلة في المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر الموضوع محل الدراسة. معتمدين في ذلك على المعلومات المحصل عليها وعلى الأدوات الإحصائية والقياسية في التحليل وبناء النماذج واجراء الاختبارات.

8. الدراسات السابقة:

- **دراسة خلوف الزهرة (2010): مذكرة ماجستير غير منشورة بعنوان " دور العنصر البشري في تحسين جودة الخدمات المصرفية، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية"**، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر. تناولت هذه الدراسة مفهوم المورد البشري ودوره في تحسين جودة الخدمة المصرفية، بتركيزه على أهمية الاهتمام بالرأس المال البشري من خلال عملية التكوين والتدريب باعتباره العنصر الأهم في تحسين جودة الخدمات المصرفية وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية، وتختلف دراستنا بالتطرق إلى إدارة المعرفة من خلال متطلباتها والمتمثلة في (العنصر البشري، التكنولوجيا، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي) ودورها في تحسين جودة الخدمة المصرفية، بالإضافة إلى استخدام أدوات التحليل من خلال النماذج الإحصائية التي سيتم تكوينها واختبارها.
- **دراسة جبلي هدى (2010): مذكرة ماجستير غير منشورة بعنوان "قياس جودة الخدمة المصرفية، دراسة حالة بنك البركة الجزائري"**، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر. حيث ركزت هذه الدراسة على أهمية إدارة البنوك بقياس جودة الخدمة المصرفية بأبعادها المختلفة (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الأمان) من خلال الوقوف على الفجوة بين توقعات العملاء وبين الادراكات، وتوصلت إلى ضرورة توضيح مفهوم الجودة في الخدمات المصرفية وعلاقتها برضا العميل

وولائه، أما دراستنا فتركز على أهمية إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات المصرفية وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية وضمان ولاء الزبائن.

- **دراسة يدو محمد (2007): مذكرة ماجستير غير منشورة بعنوان "تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في تحديث الخدمة المصرفية"**، جامعة سعد دحلب بالبليدة، الجزائر. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التأثير على الخدمة المصرفية، وتوصلت إلى أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تساهم في تحديث الخدمة المصرفية وذلك اختزالا للوقت والجهد، أما دراستنا فتركز على إدارة المعرفة من خلال عملياتها ومتطلباتها ومساهمتها في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

9. هيكل البحث: نتناول معالجة هذا البحث في جانبين نظري وآخر تطبيقي مع مراعاة التسلسل المنطقي دون الاخلال بتوازن البحث، الأول يضم فصلين، نتطرق فيهما إلى المحاور التالية:

الفصل الأول يتضمن إطار نظري لإدارة المعرفة، يتناول ما يلي:

- ماهية المعرفة ويحدد (تعاريف عن المعرفة، سماتها، أصنافها، وفجوة المعرفة)؛
- مفاهيم حول إدارة المعرفة من خلال دراسة (طبيعة ومفهوم إدارة المعرفة، أهميتها، أهدافها، مداخل دراستها، وأبعادها ونماذجها)؛
- عمليات إدارة المعرفة والمتمثلة في (تشخيص واكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع وتطبيق المعرفة)؛
- وأخيراً تناول متطلبات إدارة المعرفة، وهي (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، رأس المال البشري).

يليه **الفصل الثاني** يتضمن إطار نظري حول جودة الخدمات المصرفية، حيث يتم تناول ما يلي:

- مفاهيم عامة حول الخدمات من خلال دراسة (تعاريف عن الخدمات، سماتها وأبعادها، تصنيفها وعناصر إنتاجها، وأهمية الخدمات في النشاط الاقتصادي)؛
- ماهية جودة الخدمات من خلال تحديد (تعاريف عن الجودة وجودة الخدمات، أهميتها وتطويرها ومستوياتها، أبعادها، وفجوة جودة الخدمات)؛
- طبيعة الخدمات المصرفية من خلال التطرق إلى (تعريف الخدمات المصرفية، سماتها، تقسيماتها، والدورة الحياتية للخدمات المصرفية)؛
- وأخيراً تناول جودة الخدمات المصرفية، من خلال (تعريفها وأهميتها، أبعادها ونماذج قياسها، ومقوماتها وأساليب تحسينها).

أما الجانب الثاني فخصص **للفصل الثالث** والأخير للدراسة الميدانية التطبيقية حول موضوع البحث المدروس، باستخدام استبانة، وصبها في بناء نموذج قياسي يفسر العلاقة بين إدارة المعرفة وجودة الخدمات المصرفية، ومن ثم إجراء عمليات التوقع والمحاكاة.

ويتم تقديم خاتمة للعرض المقدم لمختلف النتائج المتوصل إليها فيما يخص الجانبين النظري والتطبيقي لموضوع البحث، بالإضافة إلى تقديم جملة من التوصيات.

الفصل الأول:

إطار نظري حـول

إدارة المعرفـــة

تمـهيد:

تكيفا ومواكبة للعصر، أصبحت المعرفة تمثل السلاح الحقيقي للمنظمات كمورد استراتيجي هام خلاقة للثروة والقيمة، خاصة على المدى الطويل، في ظل ظهور ثورة المعلومات والتسارع في حركة الابتكار والابداع العلمي والتكنولوجي. ولكن الحديث هنا عن كيفية إدارة هذه المعرفة أي كيف يمكن إدارة أصل غير ملموس، وعليه باعتبار أن هناك امتلاك للمعرفة يمكن توظيفها بصورة جيدة في المنظمة من خلال مجموعة العمليات والأنشطة المتمثلة في اكتساب المعرفة وتوزيعها واستغلالها بما يُمَكِن من بناء منظومة المعرفة تحت قيد ضرورة توافر متطلبات إدارة المعرفة.

وعلية سنتناول في هذا الفصل إطار نظري حول إدارة المعرفة، من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

- ماهيـــــة المعرفـة؛
- مفاهيم حول إدارة المعرفة؛
- عمليات إدارة المعرفة؛
- متطلبات إدارة المعرفة.

المبحث الأول: ماهيـة المعرفـة

أصبحت تمثل المعرفة في هذا العصر قوة بالنسبة للمنظمات والأفراد، باعتبارها تعد أصلا فاعلا لعمليات الإبداع والاختراع وأساسا للسلوك الإداري الرشيد، هادفة من وراء ذلك إلى بلوغ الكفاءة والفعالية وذلك باستخدام الأدوات والأساليب والطرق الفاعلة.

المطلب الأول: تعاريف عن المعرفة

ظهرت المعرفة مع ظهور الإنسان منذ القدم، ويعد مفهومها واسع المعاني ومتنوع الأبعاد وقد ثار حولها الكثير من النقاش والجدل من قبل العلماء والمتخصصين، ولذلك سنتطرق إلى توضيح هذا المفهوم والمفاهيم المرتبطة بها بالإضافة إلى أهميتها.

أولا: المعرفة لـغة:

ارتبط مفهوم المعرفة في اللغة العربية بالعلم، وذلك في قولة تعالى: "وَإِذَا سَمِعُوا مَا أُنزِلَ إِلَى الرَّسُولِ تَرَى أَعْيُنَهُمْ تَفِيضُ مِنَ الدَّمْعِ مِمَّا عَرَفُوا مِنَ الْحَقِّ يَقُولُونَ رَبَّنَا آمَنَّا فَاكْتُبْنَا مَعَ الشَّاهِدِينَ"[1].

"ويعود الأصل في كلمة معرفة إلا اشتقاقها من الفعل عرف، ومعرفة الشيء إدراكه بحاسة من الحواس"[2].

ثانيا: المعرفة حسب بعض القواميس:

- "يعرف قاموس ويبستر المعرفة على "أنها الفهم الواضح والمؤكد للأشياء، الفهم، التعلم، كل ما يدركه أو يستوعبه العقل، خبرة عملية، مهارة، اعتياد أو تعود، اختصاص وادراك معلومات منظمة تطبق على حل مشكلة ما"[3].
- يعرف قاموس را ندوم هاوس المعرفة على أنها "الاطلاع على الوقائع أو الحقائق أو المبادئ، سواء من الدراسة أم من التقصي"[4].
- يعرف قاموس أوكسفورد المعرفة بـ[5]:

– "أنها حقيقة التعرف على الشيء، أو الحالة،... إلخ"؛

– أنها "المعلومات، والذكاء، والحدس الداخلي".

---

[1] **القرآن الكريم**، صورة المائدة الآية رقم 82– 83.

[2] شعبان عبد العاطي عطية وآخرون، **المعجم الوسيط**، الطبعة الرابعة، مجمع اللغة العربية، مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2004، ص595.

[3] إبراهيم الخلوف الملكاوي، **إدارة المعرفة (الممارسات والمفاهيم)**، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص30.

[4] اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، **منهجية إدارة المعرفة مقاربة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الإسكوا الأعضاء**، الأمم المتحدة، نيويورك، 2004، ص04.

[5] أكرم سالم الجنابي، **إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية**، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 44.

ثالثا: المعرفة حسب المدارس الفكرية والادارية:

نتناول المعرفة وفق مدارسها التالية[1]:

1. المـدارس التقليديـة: وتتمثل في:

- مدرسة البيروقراطية: دعا رائدها ماكس ويبر إلى اعتماد الخبرة والمهارة؛
- مدرسة شمولية الإدارة: بزعامة هانري فايول، الذي حدد وظائف المدير؛
- مدرسة الإدارة العلمية: لفريديريك تايلور الذي دعا إلى استخدام الخبراء لوضع أفضل الطرق لأداء العمل.

2. مدرسـة العلاقات الانسانيـة: التي أكدت على الاهتمام بالأفراد وتحسين ظروف العمل.

3. الاتجاهات الحديثـة: وتتمثل في:

- **النظرية اليابانية Z:** حيث دعا رائدها أوشي إلى تنوع خبرات الأفراد، والقرارات الجماعية، وثقافة المشاركة من خلال فرق العمل؛
- **تكامل المعرفة التنظيمية مع التطورات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة:** حيث أسهمت إدارة الجودة الشاملة بأدواتها المختلفة مثل **ISO** وما تضمنته من مقاييس في تطور المعرفة؛
- **إعادة هندسة الأعمال والعولمة:** إن لنظم إعادة هندسة الأعمال وخلق التراكم المعرفي وتعاظم دور المعرفة مع تنامي ظاهرة العولمة وانتشار نظم الاتصال الحديثة سهل انتشار المعرفة وتبادلها؛
- **تكامل المعرفة مع نظم المعلومات الادارية:** من خلال التركيز على دور المعلومات في عملية صنع القرارات.

4. المدخل المعرفي: حيث صاغ بيتر دراكر في سنة 1960، العلاقة بين عمل المعرفة وعمال المعرفة عندما ناقش دورها في المنظمات، ويعد أول من اقترح انتقال الاقتصاد الأمريكي إلى اقتصاد المعرفة، باعتبار أن المعرفة هي المورد الأساسي وليس رأس المال المادي.

رابعا: المعرفـة اصطلاحا:

- "إن المعرفة هي حصيلة مهمة ونهائية لاستخدام واستثمار المعلومات من قبل صناع القرار والمستخدمين الآخرين، الذين يحولون المعلومات إلى معرفة، وعمل مثمر يخدمهم ويخدم مجتمعهم"[2].
- "المعرفة تتكون من البيانات أو المعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم والتي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن"[3].

---

[1] عبد الرحمان الجاموس، **إدارة المعرفة في منظمات الأعمال**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص26-27.

[2] ربحي مصطفي عليان، **إدارة المعرفة**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص77.

[3] نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)**، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص25.

- "المعرفة هي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة أو هي معلومات مفهومة، محللة، ومطبقة"[1].
- المعرفة هي "الخبرة التي يمكن توصيلها وتقاسمها، أو المعلومات في النشاط"[2].
- حيث يقصد بالمعرفة التنظيمية كل أشكال المعرفة التي تتعامل بها المنظمات والتي تنتج من تفاعل عناصرها وحركتهم الذاتية في مباشرتهم للأعمال المكلفين بها، وفي تعاملهم مع عناصر البيئة المحيطة بالمنظمة، فالمنظمة منتج للمعرفة كما أنها مستخدم لها، وتتشكل المعرفة التنظيمية من مجمل التجارب والخبرات والتوجهات والمعلومات والدراسات والقرارات والسياسات والاستراتيجيات التي تكون القاعدة الفكرية التي توجه وتنظم بشكل مباشر وغير مباشر أنشطة وتصرفات الأفراد في المنظمة[3].

ومن خلال التعاريف سابقة الذكر يمكن أن نستخلص مفهوما حول المعرفة التنظيمية بأنها عبارة عن محصلة استعمال المعطيات والتجارب داخل المنظمات من خلال مصادرها الحقيقية المختلفة، والتي تجعل من يكسبها يواكب ويتماشى مع المستجدات التي تواجهه وتجعله أكثر قدرة للوصول إلى أمثل الحلول الممكنة.

خامسا: بعض المصطلحات ذات الصلة بالمعرفة:

1. البيانات:

- "وهي مجموعة من المفاهيم والأرقام والرموز التي تحتاج إلى معالجة وتنظيم أو إعادة تنظيم لكي تتحول إلى معلومات"[4].
- "هي مجموعة من الخصائص أو المشاهدات أو القياسات لموضوع أو حدث أو هدف أو أية حقائق أخرى ومن ثم تعتبر البيانات مجموعة من الحقائق الخام الغير مرئية أو الغير معدة للاستخدام "[5].

2. المعلومات:

- "هي البيانات التي تم معالجتها لتحقيق هدف معين أو لاستعمال محدد أي البيانات التي أصبح لها قيمة بعد تحليلها وتفسيرها"[6].
- تعرف على أنها "بيانات منسقة ومرتبة تم تنظيمها ووضعها في إطار ذي مغزى محدد بحيث يتمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها"[7].

---

[1] محمد عواد أحمد الزيادات، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص19.

[2] نفس المرجع السابق، ص18.

[3] علي السلمي، **إدارة التميز نماذج وتقنيات في عصر المعرفة**، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص204.

[4] خضير كاظم حمود، **منظمة المعرفة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص60.

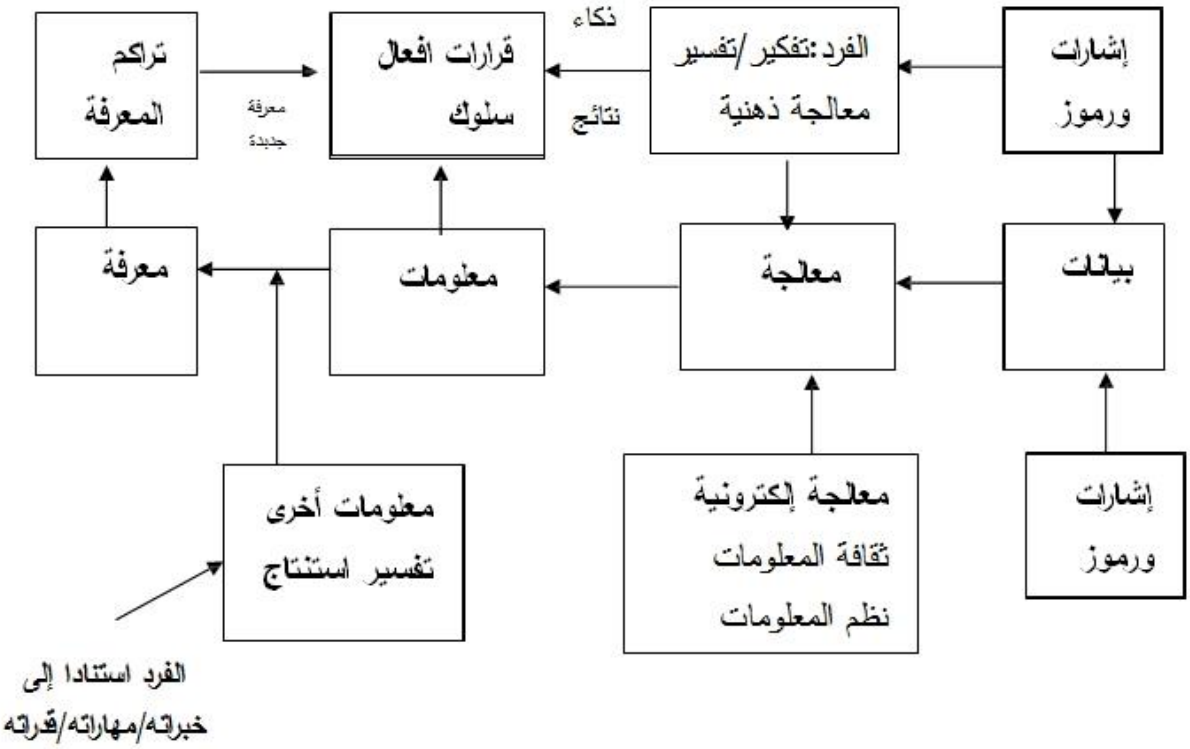
[5] ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص67.

[6] خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص61.

[7] حسين عجلان حسن، **استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال**، الطبعة الأولى، دار إثراء، عمان، 2008، ص36.

والشكل الآتي يوضح العلاقة بين كل من البيانات والمعلومات والمعرفة:

الشكل رقم (ا-01): العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة.



المصدر: حسين ليث سعد الله، **دور الموارد البشرية في بناء منظمة متعلمة مستجيبة "دراسة نظرية تحليلية"**، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، إدارة المعرفة في العالم العربي ، جامعة الزيتونة، الأردن، 28/26 أبريل2004، ص08.

يعطي الشكل رقم (ا-01) صورة واضحة للعلاقة بين البيانات والمعلومات ويبين طبيعة المعالجة التي تتعرض لها البيانات فهي على نوعين معالجة ذهنية من قبل الإنسان ومعالجة الكترونية من قبل الحاسوب وغيره، ويوضح أيضا العلاقة بين المعلومات والمعرفة وأن المعرفة تنتج بعد دمج المعلومات مع معلومات أخرى مفسرة يقوم بها الفرد استنادا لمهاراته وخبراته. ويمكن تمثيل هذه العلاقة بين البيانات من خلال المعادلات التالية[1]:

- المعلومات = البيانات + المعنى؛
- المعرفة = المعلومات + العمليات العقلية + استخدام المعرفة.

ومن خلال الشكل والمعادلات يتبين "أن البيانات عندما توضع في نص تشكل المعلومات التي إذا ما وضعت في معنى لشرحها وتفسيرها لتصبح معرفة، مشكلةً الحقائق في ذهن الفرد، وعندما يقوم الفرد بمعالجتها بأساليب التنبؤ لاستشراف المستقبل باستخدام عقله للمفاضلة بين البدائل والاختيار تصبح سلوكاً ذكياً، ومتى ما كان هذا السلوك متلازما مع القيم، يصبح هذا السلوك مستنداً إلى الحكمة"[2].

[1] ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص150.

[2] عبد الرحمان الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص43.

الشكل رقم(I- 02): الترتيب التسلسلي للمعرفة



المصدر: عبد الرحمان الجاموس، **إدارة المعرفة في منظمات الأعمال**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص26-27.

سادسا: أهميـة المعرفـة:

يمكن إبراز أهمية المعرفة من خلال النقاط التالية[1]:

1. أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلة تكون أكثر مرونة؛
2. أتاحت المعرفة المجال للمنظمة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعا وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها؛
3. أسهمت المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال ولتواجه التعقيد المتزايد فيها؛
4. يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات؛
5. ترشد المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم؛
6. تعتبر المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة؛
7. المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.

مما سبق ذكره يمكن أن نستنتج أن أهمية المعرفة باعتبارها مورد تراكمي لا يتناقص بالاستخدام، بل العكس يمكن استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بأرخص التكاليف. أي أنها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة وتتميز بعدم ندرتها.

[1] صلاح الدين الكبيسي، **إدارة المعرفة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2005، ، ص13.

المطلب الثاني: سمات المعرفة

إن "للمعرفة خصائص وسمات تميزها عن الأنشطة الأخرى، وقد تشعبت خصائصها تبعا لاختلاف وجهات النظر التي يحملها المهتمون والباحثون في هذا المجال، وللإفادة المتوقعة منها"[1].

أولا: خصائص المعرفة:

وتتمثل خصائص المعرفة فيما يلي:

1. إن المعارف يمكن أن تولد: إن بعض المنظمات لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة، وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في المنظمة الذين يتم الاعتماد عليهم في عملية استدامة الابتكار وتوليد المعرفة.

2. المعرفة يمكن أن تموت: وكما تولد المعرفة فإنها تموت أيضا، إن القليل جدا من المعارف التي تتكون خلال تجاربنا هو الذي تسجل، وإن ما يكتب منها في الكتب والدوريات هو القليل جدا من معرفتنا، لهذا فإن الغالبية العظمى من المعارف تموت مع الشخص، ومع ذلك فإن فكرة موت المعرفة ذات خصوصية، فبعض المعارف تموت بموت الشخص والبعض الآخر يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة لتتقاعد عن الاستخدام.

3. المعرفة يمكن أن تمتلك: بفعل معدلات التعليم العالي فإن أغلب المعارف ذات القيمة من أجل زيادة ثروة المنظمات يتم الإمساك بها، والمنظمات تمارس دوراً كبيراً في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية.

4. المعرفة المختزنة في الأفراد: ليس كل المعرفة في المنظمة هي صريحة ومنظورة، فالكثير من المعرفة التنظيمية يحتفظ بها بشكل خلاق في رؤوس الأفراد، فهناك معرفة فطرية متجذرة، نحن مزودون بها كإمكانات ذهنية وهي قابلة للتحول إلى معرفة صريحة ومنظورة، فهي تشبه الطاقة التي توجد في البطارية يمكن استخدامها بمجرد توصيلها بالاستخدام[2].

5. المعرفة يمكن أن تخزن: حيث كانت في السابق تخزن على الورق ولازالت إلى غايت الآن، ولكن التركيز ينصب الآن على تخزينها باستعمال الطرق الإلكترونية التي تعتمد على الحاسوب بدرجة كبيرة وهو ما يعرف بقواعد المعرفة، وهي عبارة عن أوعية إلكترونية تحتوي على الحقائق والقواعد محددة حول مجال خبرة معينة في موضوع ما وطرق استعمالها، أي الشيفرات الموصلة إليها، فهي تمثل بذلك بنكاً للبيانات وتركز بشكل أساسي على الحقائق والقواعد، ومنه فان قاعدة المعرفة هي المعرفة المختزنة وفق نماذج وشيفرات معينة مأخوذة من الخبير الانساني[3].

---

[1] محمد عواد أحمد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص21.

[2] نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص28.

[3] إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص37.

6. إن المعرفة يمكن أن تصنف: فإلى جانب المعرفة المتجذرة– الضمنية– والمعرفة الخارجية الصريحة، هناك أنماط أخرى من التصنيفات للمعرفة كما هو الحال في معرفة الأدلة[1].

7. إمكانيـة تقاسم المعرفـة: تشير إلى إمكانية نشر المعرفة والانتقال عبر العالم إذا توافرت الوسائل والسبل الازمة لذلك[2].

8. عدم نضوب المعرفـة: في الوقت الذي تتصف به الموارد المادية بخاصية النضوب، فنجد على العكس من ذلك فان المعرفة لا تنضب فهي تستخدم من قبل الفرد الأول ثم تمر إلى الفرد الثاني فالثالث وهكذا عبر سلسلة من الأفراد المنتفعين منها[3].

ثانيا: خصائص المعرفة بمقارنتها مع السلعة:

يوضح الجدول التالي المقارنة بين المعرفة والسلعة:

الجدول رقم (I–01): المقارنة بين المعرفة والسلعة

البيـــانات	السلعـــة	المعرفـــة
الخصائص	– منظورة – قابلة للقياس – الندرة – تناقص العوائد – متلاشية تعاقب الإنتاج والاستهلاك	– غير منظورة – أثيرية – غير محددة – الوفرة – تزايد العوائد أو الرافعة – متولدة ذاتيا – تزامن الاستخدام والانتاج
القيمة	– قيمة الاستعمال والتبادل	– قيمة التبادل عند الاستعمال
الأفراد	– العمال اليدويين	– عمال ومهنيو المعرفة
المقياس	– المقاييس الإنتاجية التقليدية – المحاسبة التقليدية – المؤشرات المالية	– مقياس إنتاجية العمل المعرفي
نمط الندرة	– في المواد	– في الانتباه والتركيز
الضعف والقوة	– دور تقادم (الضعف)	– دور توليد وتعزيز ذاتي (قوة)
النمو	– خطي	– أسي

المصدر نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص ص34–35.

[1] نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره ، ص28.

[2] إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص38.

[3] مؤيد السالم، **إدارة المعرفة التنظيمية**، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، بيروت، الجمهورية اللبنانية، دولة الامارات العربية، 2014، ص22.

ويتبين من خلال الجدول رقم (ا-01) أن "السلعة هي الرمز الاستهلاكي للاقتصاد الصناعي في حين أن المعرفة هي الرمز الاستهلاكي الذي يحرك الطلب بشكل أساسي في الاقتصاد القائم على المعرفة، والآلة هي قاعدة الثروة ورمز الإنتاج الصناعي، في حين أن المعرفة أيضا هي قاعدة الثروة ورمز الإنتاج في الاقتصاد القائم على المعرفة، خلال العقود القليلة الماضية كان الاقتصاد الصناعي يتحول تدريجيا من اقتصاد قائم على الموارد الطبيعية إلى اقتصاد قائم على الأصول الفكرية، ومع هذا التحول أصبحت المعرفة هي الأصل الجديد وهي مصدر الثروة والقيمة"[1].

ثالثا: خصائص المعرفة بمقارنتها مع الخدمة:

حيث يعد "ظهور قطاع المعرفة كقطاع رابع (يتكون من المعلومات، المعرفة، الفنون، والأخلاقيات) في الاقتصاد (إلى جانب القطاعات التقليدية الثلاثة : الزراعة، الصناعة، الخدمات)، أصبح من المهم التميز بين الخدمة والمعرفة، ومع أن كلاهما نشاط يقدم لإشباع حاجة الإنسان، إلا أن هذا لا يلغي التميز بين الاثنين في حالات كثيرة"[2]، تتمثل في:

1. هو أن المعرفة هي خدمة مضاف إليها بعدًا أساسياً وهو ثراء المعرفة أو المعلومات أي[3]:

المعرفة = خصائص الخدمة + ثراء المعلومات.

2. يعتمد هذا التميز على كثافة المعرفة، فالأنشطة المعرفية ليست واحدة من حيث كثافة المعرفة، بل أنها تتباين بشكل كبير بما يساعد هذا التباين على تمييزها عن الخدمة أيضا، وفي هذا السياق يمكن أن نجد الخدمات التي لا تتطلب بعدا معرفيا في تقديمها وإنما هي مجرد عمليات أو خدمات يتم انجازها، لا تختلف عن عمليات الإنتاج اليدوية التي تنجز على المواد الأولية في الصناعة، كما في خدمات نقل المواد من المورد إلى المنظمة ونقل المواد من المخزن إلى عمليات الإنتاج، ثم تأتي بعدها الخدمات المقترنة بالمعرفة، وهذا ما يمكن أن نجده في المستوى الأدنى من الخدمات المهنية، ليأتي المستوى الأعلى من المعرفة وهو الأكثر تخصصا[4].

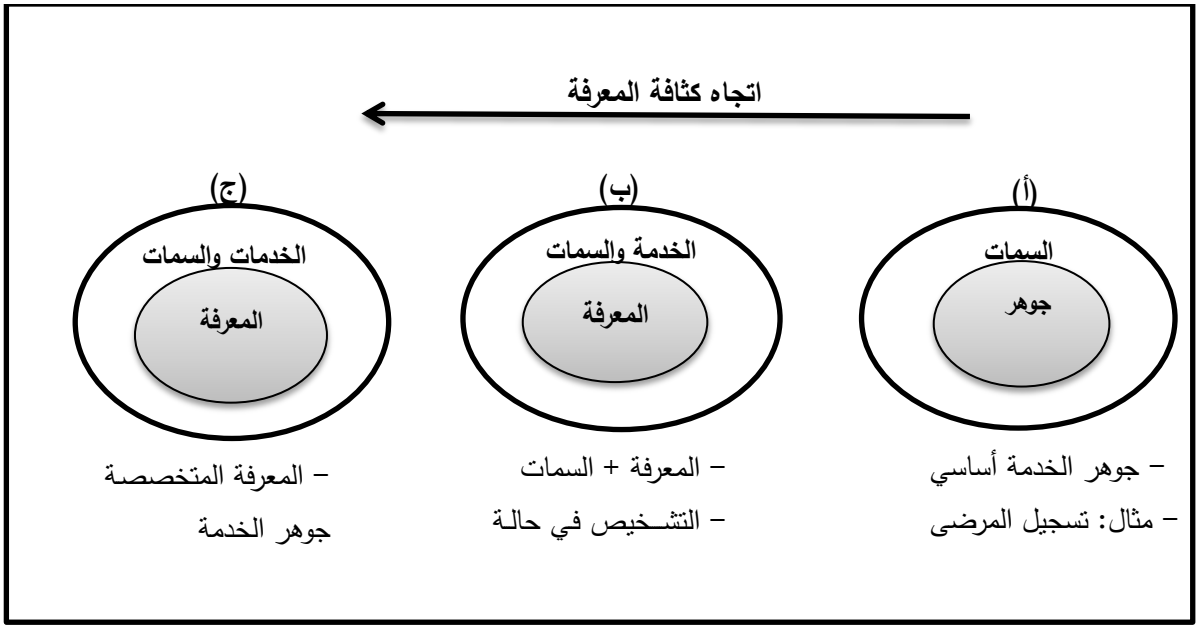
[1] نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص ص33- 34.

[2] نفس المرجع السابق، ص ص38- 39.

[3] نفس المرجع السابق، ص39.

[4] حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره ، ص ص33-34.

الشكل رقم (I-03): من الخدمة إلى المعرفة



المصدر: نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)**، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص40.

المطلب الثالث: أصناف المعرفة

لقد قدمت تصنيفات عديدة من قبل المختصين في تصنيف المعرفة، إلا أننا سنقدم فيما يلي أبرز تلك التصنيفات.

أولا: تصنيف لوندفال Lundvall:

حيث قسم المعرفة إلى[1]:

1. معرفة– ماذا What–Know وتعبر عن المعرفة حول الحقائق التي يمكن ترميزها؛
2. معرفة– لماذا Why– Know وهي معرفة حول المبادئ والقوانين؛
3. معرفة– كيف How– Know وهي المهارات والقابلية لتنفيذ مهمة معينة بنجاح؛
4. معرفة– من Who–Know وهي المعلومات حول من يعرف ماذا أو من يعرف كيفية أداء ماذا.

ثانيا: تصنيف زاك M.H.Zack:

ويصنفها إلى ثلاثة مستويات، تتمثل في[2]:

1. المعرفة الجوهرية: وهي النوع الذي يكون مطلوباً من أجل تشغيل الصناعة حسب معايير اقتصادية، وهذا النوع من المعرفة لا يؤمن للمنظمة قابلية بقاء تنافسية طويلة الأمد، رغم أن هذه المعرفة تمثل المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها.

[1] صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص23.

[2] عبد الرحمان الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص ص39-40.

2. المعرفة المتقدمة: هي النوع أو النطاق الذي يجعل المنظمة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية فمع أن المنظمة تمتلك بشكل عام نفس المستوى من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إلا أنها تختلف عن المنافسين في تعويلها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية من هذا التميز.

3. المعرفة الابتكارية: وهي المعرفة التي تمكّن المنظمة من أن تقود صناعتها، ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عن منافسيها. فهذا النوع من المعرفة يتوقف على الابتكار لما هو جديد في المعرفة، حتى تكون مصدر قوة، بطريقة تسمح للمنظمة بتغيير قواعد العمل والمنافسة نفسها في مجال صناعتها.

ثالثا: تصنيف جونستن Johnston:

وقسم المعرفـة إلى[1]:

1. المعرفة المرمزة: وهي المعرفة التي أفرزت بشكل علني من قبل البشر، وإن طريقة جعلها علنية تتم عبر التدوين، وقابلة للنقل والتداول.

2. المعرفة العامة: وهي المعرفة المقبولة بوصفها قياسية بدون جعلها علنية رسمياً، وغالبا ما تكون على شكل روتينيات أو ممارسات، ويمكن تعلمها من خلال العمل وفق سياقات خاصة.

3. المعرفة الاجتماعية: وهي المعرفة حول القضايا الشخصية والقضايا الثقافية.

4. المعرفة المجسدة: وهي الخبرات والخلفية العلمية والمهارات التي تراكمت لدى الشخص خلال حياته، ومن ثم فهي ترتبط بالشخص نفسه.

رابعا: تصنيف بريساك Prusak:

حيث قام بتقسيم المعرفة إلى أربعة أنواع، وهي[2]:

1. المعرفة الإدراكية: وتتعلق هذه المعرفة بالمبادئ والقوانين العامة النظرية والأسس والقواعد الأساسية للعلوم والقوانين والقواعد العلمية.

2. المعرفة المعرفية: وتتعلق بالمهارة والبراعة الفنية والقدرة على انجاز الأعمال والأشياء بمهارة عالية.

3. معرفة الحكمة التطبيقية والعلمية: وهي تظهر في الممارسات الاجتماعية.

4. المعرفة الهجينة: وهي تعبر عن مزيج من النزاعات والاتجاهات والقدرات.

خامسا: تصنيف نوناكا Nonaka:

وهو الأكثر شيوعا والأكثر استخداما بين الباحثين في حقل إدارة المعرفة، وهو يصنف المعرفة على أنها نوعين أساسيين، هما المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.

1. المعرفة الضمنية: "تتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات know-how (Skils) والتي هي في حقيقة الأمر توجد في داخل عقل وقلب كل فرد والتي ليس من السهل نقلها أو تحويلها للآخرين، وقد تكون تلك

[1] محمد عواد أحمد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص42.

[2] ربا جزا جميل المحاميد، **دور إدارة المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي، دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008، ص26.

المعرفة فنية أو إدراكية فهي إذا موجودة في العقل ويمكن اكتسابها من خلال تراكم خبرات سابقة وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي مما يجعل الحصول عليها صعبا على الرغم من قيمتها العالية كونها مختزلة في عقل صاحب المعرفة"[1].

2. **المعرفة الصريحة:** "فهي المعرفة المكتوبة أو المرمزة التي تحتويها المراجع، الكتب، الوثائق، المدونات، التقارير، وأوساط تخزين المعلومات الرقمية، ولذلك فهي معرفة سهلة الوصف والتحديد، ويمكن بسهولة تحويلها من لغة إلى أخرى أو من شكل إلى آخر، ويمكن بصفة مستمرة إعادة قراءتها وإنتاجها وبالتالي تخزينها واسترجاعها"[2].

3. **خصائص المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة:**

ويمكن توضيح خصائص نوعي المعرفة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (I-02): خصائص المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
غير مرمزة	مرمزة
ذاتية	موضوعية
شخصية	غير شخصية
سياق محدد	سياق مستقل
صعوبة المشاركة	سهولة المشاركة

Source: Hislop, D**, Knowledge Management In Organizations,** Oxford University Press, New York, 2nd Ed, 2009, P23.

يبين الجدول (I-02) مقارنة بين الخصائص المختلفة لكل من المعرفة الضمنية والصريحة. هادفا من وراء تصنيف المعرفة إلى توضيح وتحديد خصائص كل صنف حتى يسهل عملية التعامل معه (كل صنف)، ومن ثم تقدير وإبراز أهميته الفعلية.

[1] نعيم إبراهيم الظاهر، **إدارة المعرفة**، الطبعة الأولى، عالم المكتب الحديث للنشر والتوزيع ، عمان، 2009، ص14.

[2] محمد أحمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص40.

المطلب الرابع: فجـوة المعرفـة

تشير فجوة المعرفة إلى الفرق الموجود بين ما هو متوفر من رصيد معرفي عند المنظمة وبين ما يتم تطبيقه واستثماره فعلاً من هذا الرصيد.

أولا: مستويات فجوة المعرفة:

يمكن التمييز بين مستويين من فجوة المعرفة كالتالي[1]:

1. فجوة المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية: المقصود منها أن المعرفة الصريحة تتمثل في مجموعة إجراءات وقواعد وأنظمة المنظمة وهي أقل بكثير مما هو متاح من معرفة لدى الأفراد وفرق العمل والذاكرة التنظيمية في المنظمة. وهذا ما يمكن تمثيله بجبل جليد المعرفة الذي ما يختفي منه(المعرفة الضمنية) أكبر بكثير مما يظهر منه (المعرفة الصريحة).

2. فجوة المعرفة – العمل: وتشير إلى أن الفرد أو المنظمة تعمل بقدر من المعرفة هو أقل مما تعرف، وهذا يشير إلى التساؤل: لماذا المنظمات لا تحقق أكثر إذا كانت تمتلك معلومات وخبرات كبيرة جدا، والمنظمات التي تعاني من هذه الفجوة تصطدم بالعمل المرهق الذي يتطلبه نقل المعرفة إلى نشاط وعمل. ولها بعدان:

- يتمثل في ضعف الكفاءة في إدارة المعرفة، التي قد لا تحقق التقاسم الفعال لمعرفة المنظمة. وكذلك عدم امتلاك خرائط واضحة تتعلق بأين توجد المعرفة من أجل إيصال المعرفة من الذين يملكونها إلى الذين لا يملكونها في المنظمة، وعدم توفر آليات وضعف المحادثة والحوار بين العاملين فيها، مما يجعل المنظمة لا تعمل بمعرفتها الكاملة.
- يتمثل في وضع الكفاءة في التطبيق، وهذا يعني أن إدارة المعرفة لم تطور ممارسات أفضل كافية للإرشاد في العمل والتطبيق، أو أن علاقاتها مع الأقسام المختلفة لا تتسم بالتقاسم المتبادل للخبرات والمعرفة، مما ينعكس سلبا على التطبيق لما تعرف المنظمة في أنشطة وعمل المنظمة.

وتوجد مجموعة من الخطوات يجب إتباعها من أجل إدارة فجوة المعرفة، وتتمثل فيما يلي[2]:

- تحديد طبيعة فجوة المعرفة؛
- تحديد أفضل خيارات إدارة الفجوة؛
- تنفيذ الخيارات فيما يتعلق بالتدريب، وإعادة تحديد واجبات الأفراد.

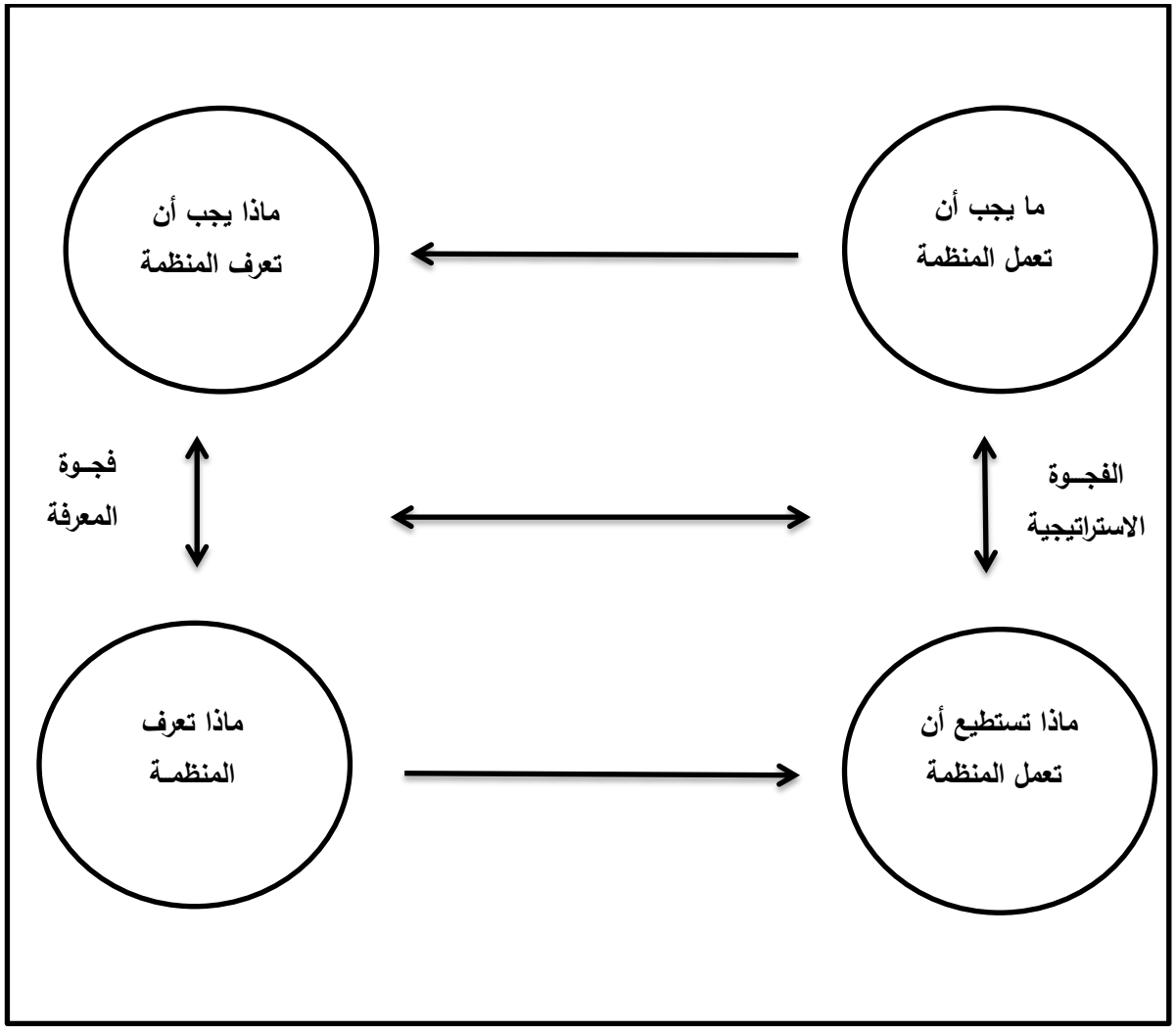
[1] نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص ص61- 62.

[2] هيثم علي حجازي، **إدارة المعرفة (مدخل نظري)**، الطبعة الأولى، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص71.

ثانيا: فجوة المعرفة والفجوة الاستراتيجية:

إن تحديد الفجوة الاستراتيجية هو تعبيرا لتحديد فجوة المعرفة، أي أن الفجوة بين ما يجب على المنظمة فعله من أجل التنافس وبين ما تستطيع عمله، وهو في نفس الوقت فجوة بين ما يجب أن تعلمه المنظمة لتنفيذ استراتيجيتها وما تعرفه حاليا[1]. ويوضح الشكل التالي فجوة المعرفة بمحاذات الفجوة الاستراتيجية

الشكل رقم (I-04): فجوة المعرفة بمحاذاة الفجوة الاستراتيجية



Source: Petter Gottschalk, **Strategic Knowledge Management Technology**, Idea Group Publishing, 2005, p76.

يوضح الشكل رقم (I-04) تحليل لفجوة المعرفة بمحاذاة الفجوة الاستراتيجية، بحيث تشير الفجوة الاستراتيجية التي تبين الفرق بين ما يجب على المنظمة عمله مقابل ما باستطاعتها عمله بمحاذاة فجوة المعرفة التي تبين ما يجب على المنظمة معرفته مقابل ما تعرفه، وعلى ضوء التقييم الاستراتيجي للمعرفة من حيث مصادرها وقدرات المنظمة يمكن تحديد أي أنواع المعرفة يجب أن تطور أو تكتسب[2].

[1] مؤيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص134.

[2] عبد الستار العلي وآخرون، **المدخل إلى إدارة المعرفة**، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص32.

المبحث الثاني: مفاهيم حول إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة من المفاهيم التي انتهى إليها الفكر الاداري، والتي شهدت اهتماما متزايدا بها خاصة في السنوات الأخيرة من قبل المهتمين بإدارة المنظمات.

المطلب الأول: طبيعة ومفهوم إدارة المعرفة

تهتم إدارة المعرفة الموجهة فيها نحو تحقيق النتائج على اكتساب المعرفة التنظيمية وعلى توفيرها في الوقت والمكان المناسبين للإفادة منها في تحسين عملية اتخاذ القرار، ومن ثم تركز مبادرات إدارة المعرفة على خلق بنية مناسبة وموائمة تضمن التشارك، والاستدامة في عملها ونموها على المدى الطويل[1]. حيث أنه في سنة 1999 خصص البنك الدولي 4% من الميزانية الإدارية السنوية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة[2].

أولا: نشأة وتطور إدارة المعرفة:

حيث "تعود جذور إدارة المعرفة إلى ماضٍ عميقة في تاريخ الانسانية وتظهر البدايات الأولى دائما في أرض الرافدين حيث اكتشفت طرق لإنتاج وتخزين المعرفة في كتابات تعود إلى 3000 سنة قبل الميلاد. وهذه الكتابات التي تركها لنا السومريون في جنوب ميسوبوتاميا Mesopotamia (العراق)"[3]. و"أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة (Knowledge Management) هو (Don Marchand) في بداية الثمانينات من القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من "الفرضيات" المتعلقة بتطور نظم المعلومات"، ولكن بقي هذا المفهوم غامضا ذلك أنه لم يتضمن إجراءات إدارة المعرفة، "وفي المرحلة ذاتها تنبأ رائد الادارة (Drucker) إلى أن العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة، وأن المنظمات ستتكون من صناع معرفة (Knowledge Workers) الذين يوجهون أداءهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن"، أي التحول نحو العمل القائم على المعرفة في المنظمات. أما بالنظر إلى بداياتها التطبيقية، فتجسد في الممارسات الأولى لها من قبل "شركة (Hewlett Packard –HP-) الأميركية عام (1985)، وتحديدا في برنامجها لإدارة المعرفة للقناة الحاسوبية للتاجر(Managing Knowledge For The Computer Dealer Channel)"، ورغم هذه الخطوات إلا أنها بقيت محتشمة وتأثيرها غير مقنع على عمليات الأعمال. وأشار توربان وآخرون Turban,Et al إلى أن العديد من المديرين عَدُوا إدارة المعرفة أعظم عملية استراتيجية متميزة تطورت خلال السنوات العشرين الماضية، حيث اكتسحت تطبيقات إدارة المعرفة منظمة Hp

---

[1] لحسن عبد الله باشيوة وآخرون، **التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات (مبادئ وتطبيقات)**، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص327.

[2] صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص33.

[3] سعد غالب ياسين، **إدارة المعرفة (المفاهيم، النظم، التقنيات)**، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص56.

الأمريكية."وعن مستقبل إدارة المعرفة، يتوقع العديد من الباحثين أنها ستواصل النمو، وستغطي أغلب المنظمات في العالم، وسيزداد الانفاق عليها"[1].

وهناك ثلاثة أجيال لتطور إدارة المعرفة، تتمثل في[2]:

1. **الجيل الأول لإدارة المعرفة:** تميز بالتركيز على تقاسم المعلومات، مستودعات المعلومات، ومحاسبة رأس المال الفكري، وهذا الجيل رغم تطور إدارة المعرفة فانه لا زال قويا تحت تأثير المجتمع المعلوماتي الذي يركز على خزن المعلومات والوصول اليها.
2. **الجيل الثاني لإدارة المعرفة:** ركز على مفاهيم المعرفة الضمنية، التعلم الاجتماعي، والمعرفة المجسدة وجماعات الممارسة، ومن الناحية العلمية فإن هذا الجيل كان يركز على التغيير التنظيمي من حيث أن المطلوب فيه تطوير ممارسات إدارة المعرفة، أنظمة القياس، الحوافز، الأدوات، والتأكيد على التعلم كنشاط اجتماعي وبدلا من محاسبة رأس المال الفكري توسع الاهتمام بالتطوير الفعال لرأس المال الاجتماعي.
3. **الجيل الثالث لإدارة المعرفة:** والذي يركز على المستقبل وإلى أين تتجه إدارة المعرفة وفي هذا الجيل ستكون المعرفة الجيدة هي التي تسمح بالتفكير المرن والخلاق وبناء الصناعات القائمة على المعرفة ولعل الأهم في هذا الجيل سيكون بربط المعرفة بالأبعاد الاجتماعية والثقافية بما يجعل كل معرفة المنظمة متلازمة اجتماعيا وثقافيا وأن يفرض توليد المعرفة تغيرا اجتماعيا وثقافيا وهذا كله يجعل الجيل الثالث لإدارة المعرفة يبني هياكله المتعلقة بالتعلم التنظيمي وتوليد المعرفة وعمليات الابتكار.

ثانيا: مفهوم إدارة المعرفة:

تعتبر إدارة المعرفة من الميادين العلمية الحديثة، حيث لايزال هناك اختلاف حول المفهوم الحقيقي لها تبعا لوجهات نظر الباحثين واتجاهاتهم الفكرية، ومن هنا سيتم تقديم بعض التعاريف التي تناولت مفهوم إدارة المعرفة وفق عدد من المناهج. تتمثل في[3]:

1. **المنظور الوثائقي:** ينظر إلى إدارة المعرفة وفق هذا المنظور هو استخلاص للمعرفة من الأفراد وتحليلها وتشكيلها وتطويرها إلى وثائق مطبوعة أو إلكترونية (ديسكات أو أسطوانات مضغوطة) ليسهل فهمها ونقلها، وبالتالي تكوين قاعدة معرفية في المنظمة تدار من بواسطتها المعرفة ذاتها.
2. **المنظور التقني:** إدارة المعرفة تجسد العمليات التنظيمية التي تبحث في قابلية المعلومات على معالجة البيانات مثل الشبكة العالمية والبريد الالكتروني.

---

[1] صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص ص32-33.

[2] محمد أحمد سلمان الرقب، **متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فسطين، 2011، ص ص22- 23.

[3] إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص75: 77.

3. المنظور الاجتماعي: إدارة المعرفة حسب هذا المنظور تعبر عن طريقة للتعامل بين العاملين عن طريق توفير الوسائل اللازمة لذلك، لتؤمن المشاركة الجماعية في الخبرة والقيم والثقافة.

4. منظور القيمة المضافة: إدارة المعرفة طريقة لاستخلاص القيمة المضافة من خلال تطبيق واستخدام المعرفة، وهنا يوجد مكونات لإدارة المعرفة متمثلة في الأفراد، التقنية، العملية، والاستراتيجية.

وبالإضافة إلى هذا التعريف يمكن ذكر التعريفين التاليين:

- إدارة المعرفة هي العملية المنهجية لتوجيه ورصد المعرفة وتحقيق الاهتمام بها في المنظمة، وهي مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزيج أو التركيب بين عناصر المعرفة، من أجل إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة[1].
- إدارة المعرفة هي عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة الموجودة في أي مكان، في الأعمال سواء أكان في الوثائق أو قواعد البيانات أو في عقول العاملين، لإضافة القيمة للمنظمة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق غير مسبوقة[2].

5. المنظور المالي: "حيث أن إدارة المعرفة تتضمن مهمات تكوين رأس المال الفكري بصفته موجودا عن طريق الاستخدام والتداول".

6. المنظور المعرفي: هذا المنظور يختص بالمنظمة المعرفية، حيث تمتد تطبيقات إدارة المعرفة إلى أقسام المنظمة كافة، وبما أن المنظمة منتج للمعرفة فهي مصدر للقيمة المضافة التي يوفرها صُنَّاع المعرفة بداخلها كونهم ذوي مؤهلات عالية. حيث يرى نانوكا Nonaka "أن إدارة المعرفة عبارة عن المنهجية المنظمة للاستخدام المنشئ للمعرفة"[3].

7. منظور العمليات: تعد إدارة المعرفة عملية تجميع وابتكار المعرفة وإدارة قاعدتها وتسهيل المشاركة فيها، من أجل تطبيقها بفعالية في المنظمة والارتقاء بالأداء المنظمي اعتمادا على الخبرة والمعرفة، من أجل الاستثمار وبالتالي تحقيق عوائد ملموسة.

وبالإضافة إلى هذا التعريف يمكن ذكر التعريفين التاليين:

- إن إدارة المعرفة تعني استنباط الطرائق لتكوين معرفة المنظمة وتحديدها والحصول عليها وتوزيعها على الأفراد الباحثين عليها[4].

---

[1] سامر عبد المجيد البشابشة، السيد حسين الحمد، **أثر إدارة المعرفة في زيادة فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية دراسة ميدانية**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، مجلد23، عدد02، 2009، ص60.

[2] غسان عيسى إبراهيم العمري، **دور الروافد والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السادس، ديسمبر 2009، ص09.

[3] عاشور وسيلة، **مقومات تنفيذ استراتيجية المعرفة في التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير**، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012، ص22.

[4] صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص40.

- إدارة المعرفة عبارة عن الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل المنظمة من أجل التقاط، جمع، تنظيم وخزن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط المنظمة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المنظمة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء المنظمي[1].

ومن التعاريف سابقة الذكر يتضح أن جوهر إدارة المعرفة يتمثل في اشتقاق وتوليد المعرفة الجديدة للمنظمة من خلال مجموعة الأنشطة والعمليات المتمثلة في: تشخيص المعرفة، واكتسابها من مصادرها المختلفة، ثم إنشاء المعرفة وتخزينها واسترجاعها، تقاسمها والمشاركة بها، وتطبيقها، وهذه العمليات تحتاج إلى مجموعة من المقومات كالتفاعل والمشاركة بين الأفراد واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يسهم في تحقيق المنظمة لقيمة مضافة، ومن ثم اكتسابها ميزة تنافسية.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة

إن المكانة التي أصبحت تحضى بها إدارة المعرفة لدى أي منظمة تسعى إلى البقاء في مضمار السباق والمنافسة، ليس كمفهوم فحسب بل كممارسات فعلية أثبتت جدارة لا متناهية في تلك المنظمات. وسنتناول في هذا المطلب إلى توضيح أهمية وأهداف إدارة المعرفة.

أولا: أهمية إدارة المعرفة:

ويمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة لدى المنظمة وما يترتب عنها في النقاط التالية[2]:

1. تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة؛
2. تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
3. تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛
4. تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها؛
5. تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري. من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛
6. تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم؛
7. تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة؛

[1] عبد الستار حسين يوسف، **إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو**، المؤتمر العلمي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، 28/26 أفريل 2004، ص07.

[2] صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص ص42-43.

8. توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة لمنظمات عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبنى المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة؛

9. تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية؛

10. تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

كما بين نيلسون Neilson أهمية إدارة المعرفة تكمن في النقاط التالية[1]:

1. تزويد القيادة ودعم اتخاذ القرار:

- تكامل المعرفة الجديدة داخل عملية اتخاذ القرار – بالمشاركة والتعاون – مع متخذي القرار؛
- استخدام المعرفة لترتيب المعلومات التنظيمية مع الرؤية والرسالة الموضوعة للمنظمة؛

2. المشاركة في أفضل الممارسات من خلال العمليات:

- التعلم من الأخطاء والتزويد بجداول لإعادة استخدام المعرفة والإبداع؛
- وضع مقاييس لفروق الأداء الخارجي والداخلي (الفردية –الجماعية)؛
- تأقلم العاملين الجدد مع طريقة العمل في المنظمة؛

3. تتيح للأفراد الحصول على المعلومات والخدمات التي يحتاجونها وتعريفهم بما يمكن أن يضاف إلى النشاط والعمل؛

4. زيادة الإنتاجية، بتقليل مخاطر الكلفة ومنحنيات التعلم عند بدء العمل مما يساهم في تحقيق الأهداف المهمة.

وبالتالي تبرز أهمية إدارة المعرفة من خلال ما حققته وتحققه على أرض الواقع، من خلال تبني أسلوبها التطبيق المباشر للعديد من المنظمات العملاقة الناجحة لإدارة المعرفة.

ثانيا: أهداف إدارة المعرفة:

تسعى إدارة المعرفة إلى تحقيق جملة من الأهداف، من بينها نذكر[2]:

1. أَسْر المعرفة من مصادرها وخزنها وإعادة استعمالها؛
2. جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة؛
3. خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد من المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين؛
4. تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها؛

---

[1] Robert E. Neilson, **Knowledge Management and the Role of the CKO,** Sur internet, www.kyield.com/sectors/government.html **, 19/01/2016**

[2] محمد عواد أحمد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 61.

5. إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها؛

6. بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس خلال الذكاء البشري؛

7. التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات؛

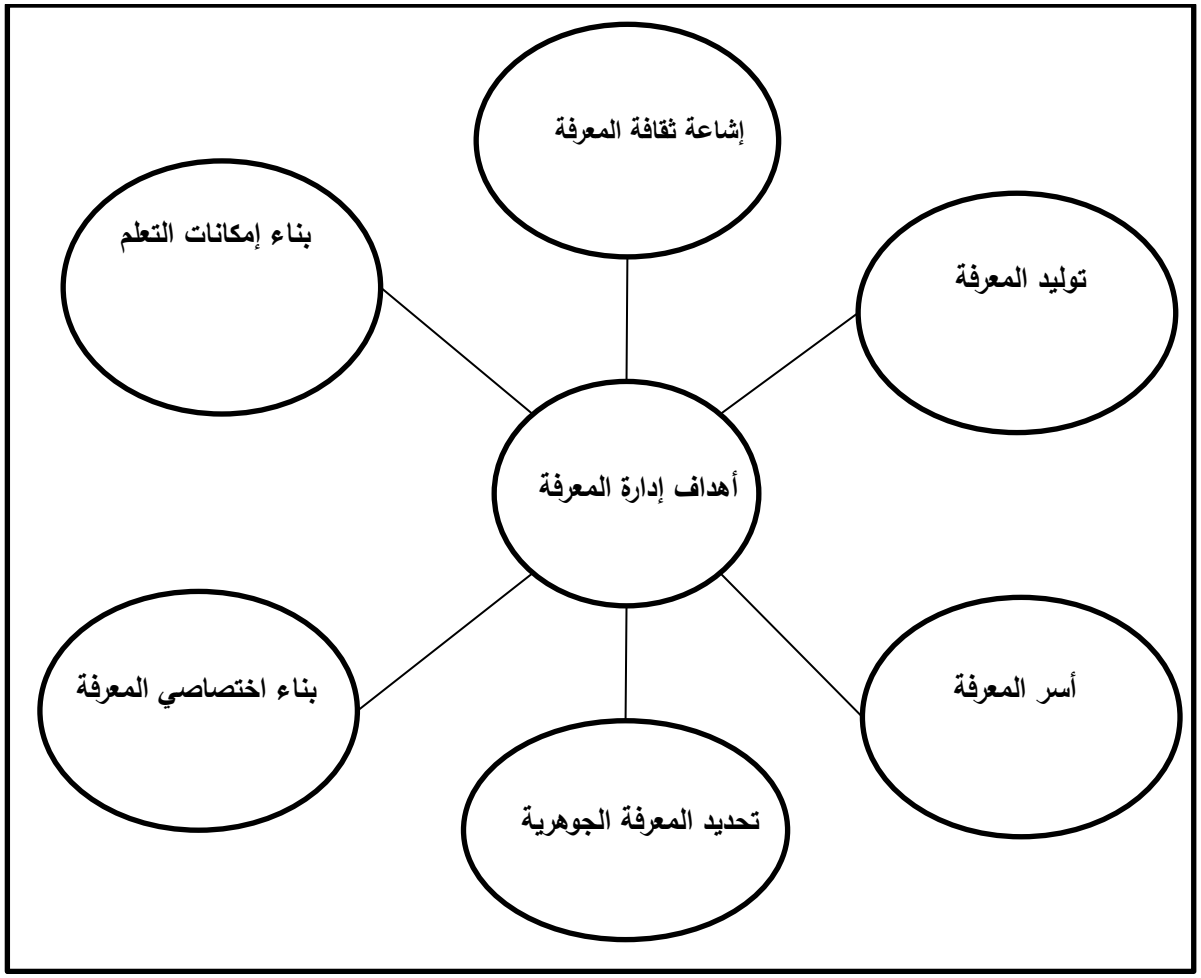
8. تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى اقتصاد المعرفة، وتعمل كشبكة للأنشطة، حيث تسهم في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الالكترونية؛

9. تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان، وتسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل؛

10. تهدف إلى الابداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم؛

11. خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها والجودة العملياتية وتطوير العاملين وإدارة الزبائن وتقييم الانتاج.

الشكل رقم (I-05): أهداف إدارة المعرفة



المصدر: عبد الرحمان الجاموس، **إدارة المعرفة في منظمات الأعمال**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص67.

المطلب الثالث: مداخل دراسة إدارة المعرفة

تمثل مداخل إدارة المعرفة زوايا مختلفة للرؤية ويمكن التمييز بين مجموعتين من المداخل كالتالي:

أولا: المجموعة الأولى:

وتتضمن أربعة مداخل رئيسية لإدارة المعرفة وهي:

1. المدخل الاقتصادي: يركز على دراسة إدارة المعرفة بوصفها رأس مال فكري من خلال التركيز على الموجودات الفكرية غير الملموسة، وخاصة المكثفة معرفيا والتي تحدد القيمة السوقية للمنظمة. ويشير ديفي Duffy إلى خصيصة الموجودات الفكرية التي لا تستنزف مع الاستخدام، بل تتزايد بدلا من ذلك[1].

2. المدخل الاجتماعي الفني: يؤكد هذا المدخل على الترابط المتبادل بين الوظائف الاجتماعية والفنية للمنظمة، وعلاقة المنظمة ككل بالبيئة، وكون أن المنظمات تتألف من الأفراد الذين ينتجون السلع والخدمات باستعمال تقنيات تؤثر على العمليات، وعلى ملائمة التقنيات وأنشطة الأفراد الذين يشغلونها، ووضع Pan, Scarbrough أربعة عوامل تجيز هذا المدخل، وهي:

- تأكيده على تداخل العوامل الاجتماعية والفنية على الرغم من الميل المتزايد لتأكيده دور تقنية المعلومات؛
- التأكيد على هيكلة العمل وتفاعل العاملين؛
- تأكيده على الانسجام بين الأنظمة الاجتماعية والفنية ودوره في إشباع حاجات الزبون وخلق المركز التنافسي للمنظمة؛
- يوفر المجال التحليلي الملائم لدراسة العوامل الفنية والاجتماعية بطريقة متناسقة.

إن أهم ما يميز هذا المدخل هو تأكيده على الابداع وخلق المعرفة الجديدة، وأن مداخل التركيز الاجتماعية لإدارة المعرفة تتكامل غالبا مع الاستراتيجيات العريضة للمنظمة وتطبيقاتها[2].

3. المدخل التقني: حيث يميل رواد هذا المدخل إلى تأسيس مركز تطبيقي لإدارة المعرفة، وبموجبه تمتد تطبيقاتها لتشمل الذكاء الصناعي، ويركز على دور تقنية المعلومات كمسوق لإدارة المعرفة باستخدام تقنيات تسهل نشر المعرفة وتطبيقها[3].

4. المدخل الاداري: ويركز على ربط فعاليات إدارة المعرفة وأهداف وعمليات الأعمال على قاعدة المعرفة والأنظمة والوثائق. ويؤخذ على هذا المدخل عدم الأخذ بعين الاعتبار البعد الضمني للمعرفة، ولا يتضمن توليد معرفة جديدة. لكنه اقترح بعض المؤشرات لمساعدة الإدارة للسيطرة على عمليات إدارة المعرفة. النظر إلى إدارة المعرفة ودراستها وفق هذا المدخل تسهل عملية فهمها بصورة أفضل[4].

---

[1] صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص45.

[2] نفس المرجع السابق، ص52.

[3] نفس المرجع السابق، ص50.

[4] نفس المرجع السابق، ص47.

ثانيا: المجموعة الثانية: وتتضمن هذه المجموعة ثلاثة مداخل رئيسية لإدارة المعرفة في المنظمة وهي مدخل الرافعة، مدخل التوليفة والمدخل الابتكاري[1]:

1. مدخل الرافعة: وهو المدخل القياسي الذي يقوم على أساس المعرفة المرمزة القياسية، حيث يساوي بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، وذلك تحت تأثير الإمكانات الكبيرة والعالية لتكنولوجيا المعلومات، المتمثلة في:

- القدرة الفائقة لتكنولوجيا المعلومات على جمع وتصنيف ومعالجة وخزن واسترجاع المعلومات بسرعة الضوء؛
- التشبيك الفائق القائم على الحاسوب والتشارك الشبكي؛
- برمجيات التطبيق التي مازالت تستخدم في المنظمات التقليدية لنمذجة المهام التشغيلية في الإنتاج والأعمال الإدارية والمالية.

2. مدخل التوليفة: وهذا المدخل يعمل على توظيف المعرفة المتاحة في بعدها الصريح والضمني من أجل إيجاد توليفات وخدمات واستشارات جديدة في مجالها الحالي أو المجالات الأخرى. وهو حالة وسيطة بين إدارة المعرفة كإدارة قائمة على الوثائق وقواعد ومستودعات البيانات وفق مدخل الرافعة وبين إدارة المعرفة القائم على الأفراد ومبادراتهم لإنشاء المعرفة الجديدة وفق المدخل الابتكاري. ويعد مدخل التوليفة هو أقرب إلى مدخل التحسين وذلك بإدخال التعديلات الجزئية الصغيرة في رصيد المعرفة للاستجابة المحسوبة لبعض الحاجات التي تتسم بالقدر العالي من القياسية والقدر المحدود من التنوع.

3. المدخل الابتكاري: ويقوم على إنشاء المعرفة، وفي هذا المدخل فان إدارة المعرفة حسب نوناكا Nonaka أكثر من آلة معالجة للمعلومات القياسية وفق آليات الطبيعية المادية للدماغ وروتينيات العمليات المعرفية. وبالتالي فهي نشاط بناء لإنشاء المعرفة الجديدة، حيث تعتبر المعرفة لا قياسية ولا عالمية وإنما هي شخصية بدرجة عالية وليست سهلة التقاسم والتشارك مع الآخرين. وأن التعبير الأكثر تمثيلا لها وفق هذا المدخل هو إنشاء المعرفة الجديدة هو التحدي الأساسي على مستوى الفرد وعلى إدارة المعرفة وممارساتها وليس المحافظة على الروتينيات المعرفية السابقة.

ثالثا: مداخل أخرى لإدارة المعرفة:

حسب ويغ Wiig توجد عدة مداخل أهمها[2]:

1. مدخل نمط نقل المعرفة: ويقصد بهذا المدخل إعطاء الأولوية لاستقطاب المعرفة، ونشرها وتداولها والتشارك فيها بين أفرد المنظمة، بهدف تطويرها وتحقيق أكبر قدر ممكن من الاستفادة منها.

---

[1] عبد اللطيف محمود مطر، **إدارة المعرفة والمعلومات**، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص46-47.

[2] ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي، **إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2007، ص ص63-64.

2. مدخل بناء موجودات المعرفة: ويقصد بهذا المدخل أن تسعى المنظمة إلى تنظيم وتصنيف المعارف التي تمتلكها بطريقة تُمَكِن جميع العاملين من الاطلاع عليه، وتسهيل الوصول إليها من أجل تطويرها وتفعيله، والاستفادة منها لتحقيق ما تسعى إليه المنظمة من أهداف.

3. مدخل إدارة موجودات المعرفة: ويقصد بهذا المدخل أن تقوم المنظمة بتفعيل عمليات إدارة المعرفة، والتي من أهمها التنظيم للمعرفة وتوليدها ونشرها وتداولها والتشارك فيها.

4. مدخل عملية الذكاء: وهذا المدخل يعتني برأس المال البشري، الذي يقوم بأهم العمليات المعرفية، لأنه العنصر الأساس في الإبداع والابتكار.

5. مدخل إعادة الهندسة: ويقصد بهذا المدخل أن تقوم المنظمة بإعادة تنظيم هيكلها على أسس إدارة المعرفة، وفق استراتيجية تعطي الأولوية لإدارة المعرفة.

6. مدخل الجودة الشاملة: ويقصد بهذا المدخل أن تضع المنظمة المعايير التي تَكْفُل تحقيق الأداء الناجح وتعزز التقدم والتطوير نحو الأفضل.

7. مدخل ثقافة المعرفة: وهذا المدخل يُولِيْ الاهتمام بالثقافة التنظيمية، باعتبار أن تفعيل عمليات إدارة المعرفة من تنظيم والتوليد وتشارك يتوقف على مدى إدراك العاملين لأهمية إدارة المعرفة.

إن هذه المداخل تشكل استراتيجية مقترحة لإدارة المعرفة، لأنها تُبْنَى على ثقافة مجتمعية تدرك أهمية مفهوم إدارة المعرفة، وتؤكد على تفعيل أهم عمليات إدارتها والتي تتمثل في تحصيل واكتساب المعرفة وتنظيمها ليسهل على الأفراد تقاسمها وتداولها والتشارك فيها، ومن ثم حفزهم على توليد وابتكار معارف جديدة، بما يعزز للمنظمة تحقيق التنافس.

المطلب الرابع: أبعاد ونماذج إدارة المعرفة وطرق قياسها

سنتطرق في هذا المطلب إلى تحديد أبعاد إدارة المعرفة وبعض نماذجها وإلى إمكانية قياسها.

أولا: أبعاد إدارة المعرفة:

يرى Duke أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية لإدارة المعرفة وهي[1]:

1. البعد التكنولوجي: ومن أمثلته نجد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيا المتميزة، والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فان المنظمة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي.

2. البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة: ويعبر هذا البعد عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها. حيث يتعلق هذا البعد بتجديد الطرق

[1] محمد عواد أحمد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص67.

والاجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات الازمة لإدارة المعرفة بصورة فعالة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

3. البعد الاجتماعي: هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات من صناع المعرفة، وتأسيس مجتمع على أساس ابتكاراتهم، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.

ثانيا: نماذج إدارة المعرفة:

قدم الباحثون في مجال إدارة المعرفة نماذج متعددة توضح وتبين تصور عام وكامل لبناء عمليات إدارة المعرفة والعوامل المؤثرة فيها والعوامل المتأثرة بها، ومن بينها نجد:

1. نموذج ديفيد سكايرم D.Skyrme:

يتكون هذا النموذج من قوتين محركتين وسبع رافعات استراتيجية تمثل عوامل النجاح للنموذج، وهي[1]:

- **القوة الأولى:** الاستعمال الأفضل للمعرفة في المنظمة من خلال طرائق التقاسم وتطوير قواعد البيانات وحل المشكلات والدروس المتعلمة. ويعبر عنها (أن نعرف ما نحن نعرف) لتجنب التكرار وإعادة الإخفاق؛
- **القوة الثانية:** هي الابتكار وإنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات.

بينما عوامل النجاح السبعة لإدارة المعرفة تتمثل في:

- معرفة الزبون والعلاقات العامة معه لإرضائه وإثراء معرفة المنظمة وتطويرها؛
- المعرفة في المنتجات والخدمات، والخدمات كثيفة المعرفة؛
- المعرفة في الأفراد وتطوير القدرات البشرية وتنمية ثقافة الابتكار وتقاسم المعرفة والتعلم؛
- المعرفة في العمليات من خلال تجسيد المعرفة في عمليات الأعمال وإمكانية الوصول للخبرة في النقاط الحرجة؛
- الذاكرة التنظيمية وهي الخبرة الحالية المسجلة من أجل الاستعمال المستقبلي؛
- المعرفة في العلاقات من خلال تحسين تدفق المعرفة من الداخل والخارج للعاملين والزبائن؛
- الأصول المعرفية متمثلة في قياس رأس المال الفكري وتطويره واستغلاله.

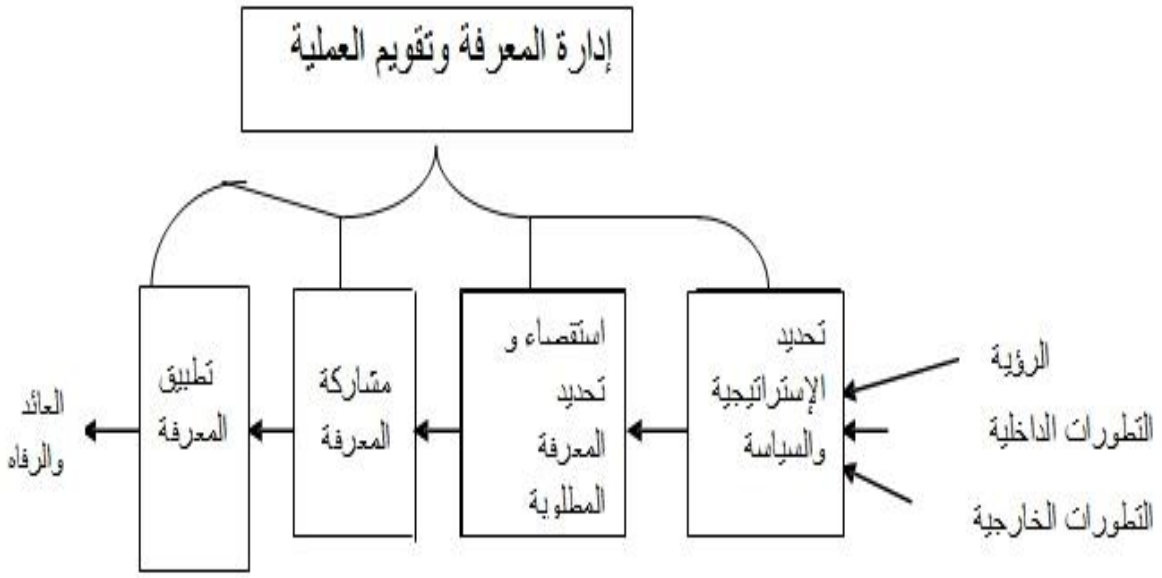
2. نموذج سلسلة القيم المعرفية بوتس وبروجين Bots, Bruijin:

ويرى كل من Bots, Bruijin أن أفضل الطرق لإدارة المعرفة وتقييمها يتم من خلال سلسلة القيم المعرفية، والتي يتم فيها تقييم الفعالية في كل خطوة للعملية المعرفية، حيث تعتبر فعالة وناجحة إذا تم أداء هذه الأنشطة المختلفة بصورة جيدة، حيث يستمد النموذج على تناول المعرفة من منظور فني تحليلي أو

[1] أكرم سالم الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص92.

نموذج المستخدم وتعتبر هذه المنظومة متصارعة ومتناقضة، وتحدث عملية تقويم المعرفة عن طريق تحديد كيفية مواكبة إدارة المعرفة لكل منظور في جميع المراحل[1].

الشكل رقم (I-06): سلسلة القيم المعرفية



Source : Murray E. Jennex**, knowledge management Success Model,** Encyclopedia of knowledge management / David Schwartz, Idea Group Reference, 2006, p430.

3. نموذج دوفي Duffy:

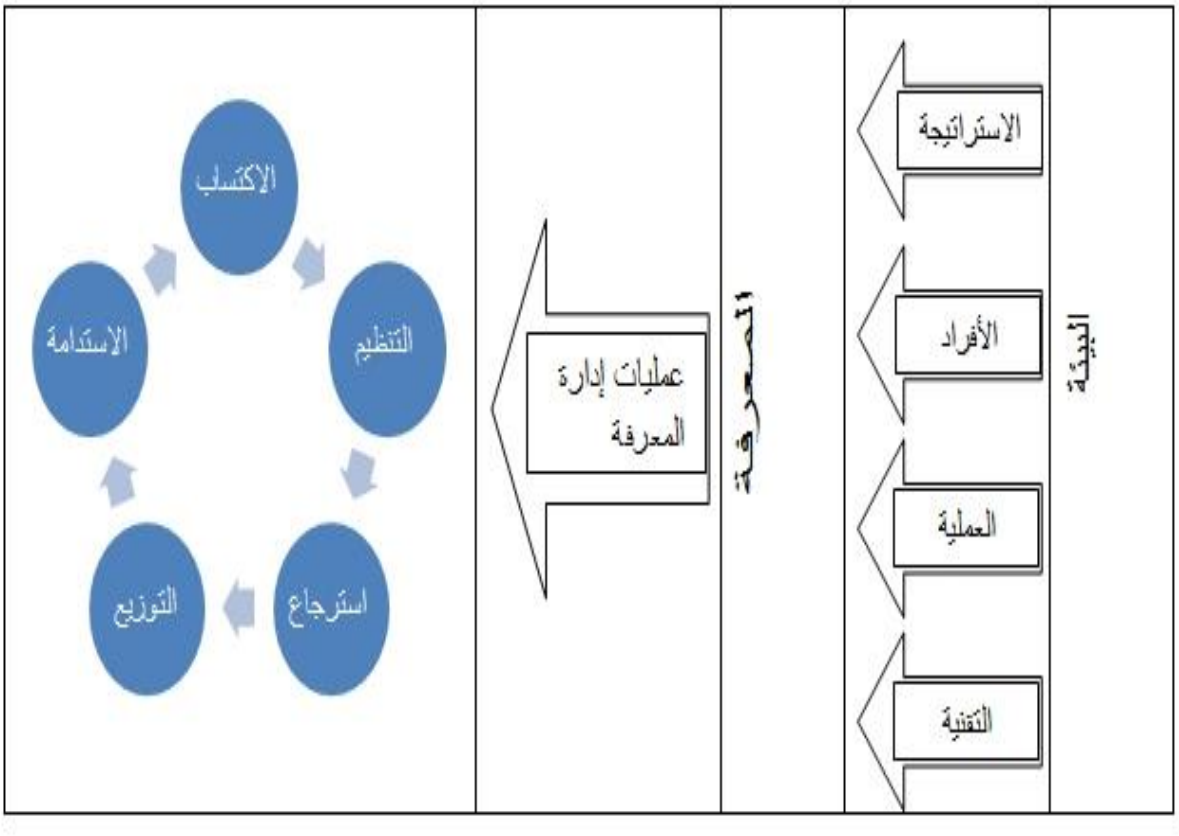
اقترح دوفي Duffy نموذجاً لإدارة المعرفة والمعبر عنه بالشكل رقم (I-07) منطلقاً من أن المنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية ومن خلال اشتراك الاستراتيجية والأفراد والعمليات والتقنية تتحول المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهيكل والتي تنتج السلع والخدمات، وتسهم في زيادة ثروة المنظمة، وتعد إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية والظاهرة كلاهما ودعم وإسناد الأعمال وتوليد العوائد والتأكيد على العنصر البشري كونه الجانب الجوهري فيها والحصول على الدروس المستنبطة من خلال تكرار استعمال المعرفة وبموجب هذا النموذج فإن العمليات تكون كالآتي[2]:

- اكتساب المعرفة وتشمل (الأسر والشراء والتوليد)؛
- عملية التنظيم تشمل (التصنيف والتبويب والرسم والتخزين)؛
- عملية الاسترجاع تشمل (البحث والوصول)؛
- عملية التوزيع تشمل (المشاركة والنقل)؛
- عملية الاستدامة تشمل (التنقيح والنمو والتغذية).

[1] ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص ص218-219.

[2] صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص173.

الشكل رقم (I-07): نموذج إدارة المعرفة عندDuffy



المصدر: صلاح الدين الكبيسي، **إدارة المعرفة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص174.

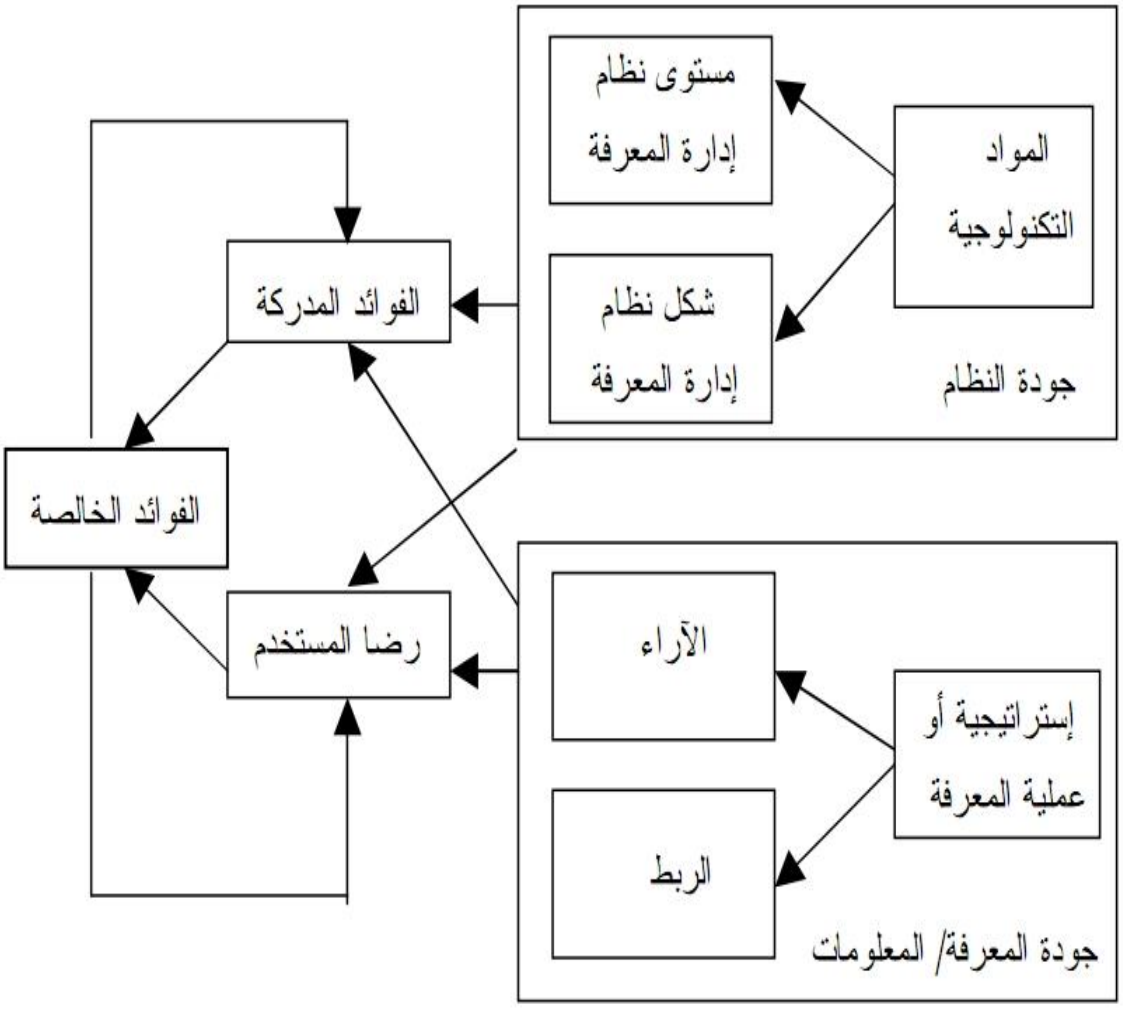
4. نموذج جينكس وأولفمان Jennex, Olfman:

قدم جينكس وأولفمان Jennex, Olfman نموذج يستند على استخدام التأثيرات الناجحة في نظم إدارة المعرفة وتتضمن أبعاد النموذج ما يلي[1]:

- **جودة النظام:** كيف يؤدي نظام إدارة المعرفة وظائف ابتكار وتخزين واسترجاع وتحويل وتطبيق المعرفة؛
- **رضا المستخدم:** توضح المستوى الذي عنده يحقق نظام إدارة المعرفة مستويات عالية من الرضا لمستخدمه؛
- **العوائد الممكنة:** قياس الفوائد والآثار التي يحدثها نظام إدارة المعرفة لكل من المستخدم بالاستناد إلى نموذج المنافع المحسوسة؛
- **الأثر الجمعي:** يؤدي استخدام الفرد لنظام إدارة المعرفة إلى تحسين جودة أدائه في موقع العمل وذلك ينعكس بدوره على أداء المنظمة ككل.

[1] ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص230.

الشكل رقم (I-08): نموذج إدارة المعرفة عند Jennex, Olfman



Source: Jennex M., Olfman L, **Assessing Knowledge Management Success**, International Journal of Knowledge Management, Idea Group Publishing, USA, 2005, p42.

ثالثا: قياس فاعلية إدارة المعرفة:

يعد "أكبر تحد واجهته إدارة المعرفة في بداية ظهورها هو صعوبة قياسها، وحتى وإن بعضهم أنكر شيئا اسمه إدارة المعرفة، منطلقا من أن ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته، والصعوبة في القياس متأنية من أننا نتعامل مع موجودات غير ملموسة، وهذا أوجد ثغرة بين النظرية والتطبيق في إدارة المعرفة. وقد جرت مجالات جادة لقياس إدارة المعرفة حصل بعضها على نتائج جيدة وقبول المراكز المرموقة في هذا المجال، فمثلا البنك الكندي للتجارة (CBIC) يقيس إدارة المعرفة لديه من خلال فهمه للمنظمة ككونها منظومة تعليمية، وأن معيار نجاحها هو أن يكون معدل تعلم الأفراد والمجموعات والمنظمة جميعا مساويا أو يتجاوز معدل التغير في البيئة الخارجية"[1].

[1] محمد عواد أحمد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص ص107-108.

ويتم قياس مدى فاعلية إدارة المعرفة في المنظمات من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية[1]:

1. هل أدت المعرفة إلى تحقيق الميزة التنافسية؟ وما درجة ذلك؟
2. هل أسهمت في تحقيق الفاعلية والكفاءة؟
3. هل أسهمت في زيادة الأرباح وإلى أي مدى؟
4. هل أسهمت في زيادة المبيعات؟
5. هل أسهمت في دقة العمل؟
6. هل أسهمت في السرعة في العمل؟
7. هل أسهمت في تخفيض نسبة التكاليف؟
8. هل أسهمت في رضا الزبون؟
9. هل انعكست أثارها إيجابيا على سلوك العاملين؟
10. هل أدت إلى خلق المعرفة وتحقيق عمليات التعليم والتعلم؟
11. هل أسهمت في تحقيق التدفق السريع للمعرفة إلى المنظمة والتحقق من الوصول إلى المعرفة ذات الصلة؟

وتكون الإجابة عن هذه الأسئلة من أحد الخيارات الخمسة المثبتة إزاء كل منها، وأعطت لكل خيار درجة، وكما يأتي[2]:

[مطلقا(0)، نادرا(1)، أحيانا(2)، معظم الأوقات(3)، في جميع الأوقات(4)].

وفي ضوء مجموع النقاط التي تجمعها كل منظمة يتم تصنيفها بين الأربعة مستويات لإدارة المعرفة الآتية:

- (1–9) نقطة: المنظمة تحتاج إلى تحسين متميز؛
- (10–19) نقطة: المنظمة تسير في الاتجاه الصحيح؛
- (20–30) نقطة: المنظمة تسير في المقدمة؛
- (31–40) نقطة: المنظمة رائدة في ميدان المعرفة.

[1] عبد الرحمان الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص87.

[2] محمد عواد أحمد الزيادات، مرجع سبق ذكره ، ص ص107–108.

المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة

لاشك أنه لا يوجد اتفاق بين العلماء والباحثين في مجال إدارة المعرفة على عدد عمليات إدارة المعرفة ولا على ترتيبها، لذا وبعد قيامنا بمسح شامل لهذه العمليات نعرض منها العمليات الجوهرية الآتية.

المطلب الأول: تشخيص واكتساب المعرفة

نتناول في هذا المطلب إلى توضيح عملية تشخيص واكتساب المعرفة

أولا: تشخيص المعرفة:

تعتبر عملية تشخيص المعرفة من أهم العمليات التي يبدأ بها أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عملية التشخيص معرفة نوع المعرفة المتوافرة، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة، وعملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها، ومواقعهم، كذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد[1]. حيث عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، كون أن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص[2]. وبين ألفيسون Alvesson إلى أن المعرفة ليست بحد ذاتها هي الغامضة بل إن الغامض جداً هو الدور الذي تؤديه في المنظمة، وعملية التشخيص تحدد لنا المعرفة لوضع الحلول للمشاكل[3].

وحسب بروبست تستطيع المنظمة رصد المعرفة الخارجية لها من خلال[4]:

1. مراكز الاستماع: تشبه في ذلك المؤتمرات عبر الشبكة عن بعد وهي عبارة عن لقاءات دورية عبر الشبكة بين مديري المنظمات ومدراء وخبراء منظمات أخرى ذات علاقة لبحث المشاكل ذات الطبيعة المشتركة والوصول إلى حلول لها.

2. برامج البحث الذكية على الإنترنت: وهي عبارة عن برامج حاسب آلي مخصصة للبحث في مصادر المعلومات العديدة على موقع الإنترنت، وتحديد ما يفيد المنظمة منها وسط الأحكام الهائلة من المعلومات المعروضة، حيث يزداد الطلب على هذه النوعية من البرامج لفائدتها العالية، ويتم التحديث فيها باستمرار لتصبح أكثر سهولة في الاستخدام.

ثانيا: اكتساب المعرفة:

إن أساسيات عملية اكتساب المعرفة تتمثل بالآليات المتبعة في إيجاد أو اشتقاق المعرفة والاحتفاظ بها وتوزيعها واستخدامها، حيث بعد عملية التشخيص المعرفي تأتي عملية اكتساب المعرفة من مصادرها

---

[1] الكبيسي صلاح الدين، مرجع سبق ذكره ، ص63

[2] محمد عواد أحمد الزيادات، مرجع سبق ذكره ، ص92.

[3] جمال يوسف بدير، مرجع سبق ذكره، ص61.

[4] جيلبرت برويست وآخرون، **إدارة المعرفة (بناء لبنات النجاح)**، ترجمة حازم حسن صبحي، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2001، ص ص17-18.

المختلفة، وهذه المصادر قد تكون داخلية والتي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى واضحة والعكس، وينتج عن ذلك إبداع المعرفة التنظيمية، وقد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها وتهيئتها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية وما تقدمه من تسهيلات[1].

1. المصادر الخارجية لاكتساب المعرفة:

تتمثل أهم المصادر الخارجية لاكتساب المعرفة فيما يلي[2]:

- **العلاقة مع منظمات أخرى:** حيث يتم فيها الاستعانة بالمنظمات المبدعة والتعرف على عوامل نجاحها من زوايا أربع هي الاقتصادية، والاستراتيجية، والسلوكية، والتعلم من خلال نقل المعرفة والقدرة على حل المشكلات، وبالتالي فهي تأخذ مستويات ودرجات متفاوتة حسب نوع الهدف المطلوب تحقيقه، وحسب مقدار المعرفة والخبرة المطلوب التكامل فيها بين طرفي التعاقد وقد يأخذ شكل التعاون أسلوب التعاقد المشترك، أو تبادل المعلومات أو الاندماج الكامل.
- **المعرفة من زبائن المنظمة:** تعد أسهل طريق للحصول على أفكار عديدة لتحسين المنتجات والخدمات، وتستطيع المنظمة أن تنشئ قاعدة معلومات لزبائنها تبين ما لديهم من خبرات ومعرفة.
- **توظيف خبراء من خارج المنظمة:** وذلك من خلال عمليات البحث عن العمالة من ذوي المهارات المعرفية المرتبطة بأهداف المنظمة بشكل قوي، ومن أفضل الممارسات في هذا الصدد التعاقد مع الخبراء على أساس عقود محددة الزمن وغير طويلة الأجل، ويعد هذا النوع من التعاقدات أكثر فعالية في معاونة المنظمة في المشاكل الطارئة التي تتعرض لها والاستفادة من الخبير الخارجي بأفضل شكل ممكن.
- **المعرفة من شراء المنتجات:** تستطيع المنظمة اقتناء المعرفة من شراء منتجات متقدمة مثل البرامج، وبراءات الاختراع، إلا أن تحقيق الفائدة لا يتأتى إلا بالتكامل الفعلي بين هذه المنتجات وبين قاعدة المعرفة بالمنظمة وخبراتها.

2. المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة:

حيث "تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، ومن الأمثلة على المصادر الداخلية: الاستراتيجية والمؤتمرات الداخلية، المكتبات الالكترونية، التعلم الصفي، الحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية"[3].

---

[1] حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص27.

[2] جيلبرت بروبست وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص20.

[3] محمد عواد أحمد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص46.

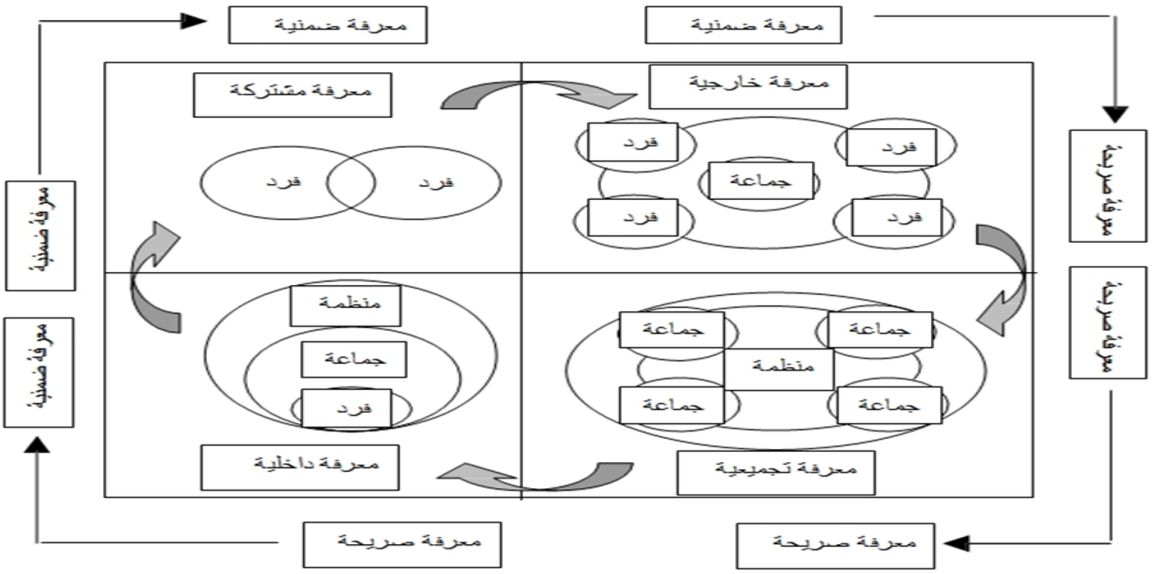
المطلب الثاني: توليد المعرفة

توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال فكري جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة، كما تزود المنظمة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة عالية في مساحات مختلفة، ومن ثم ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين: فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يعود يصبح مصدرا لمعرفة جديدة[1]. وهذا يعني أنه يمكن توليد المعرفة من خلال عدد من العمليات التي تمتد بين تحدي الإبداع، وبين البحث الجاد، يمكن القول أن نوع المعرفة التي يتم اكتشافها من خلال حل المشكلة، ومن خلال التجريب يمكن أن يكون الأكثر قيمة بالنسبة إلى المنظمة[2]. ومن بين أهم النماذج المستخدمة في توليد المعرفة نجد:

أولا: نموذج Seci لتوليد المعرفة:

يوضح الشكل التالي أنماط تحويل المعرفة:

الشكل رقم (I-09): عملية توليد المعرفة وفقا لنموذج Seci



المصدر :غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، **نظم المعلومات الاستراتيجية (مدخل استراتيجي معاصر)**، الطبعة الأولى، دارالمسيرة، عمان، 2008، ص 207.

يبين هذا النموذج أن المعرفة يتم إيجادها وتوليدها من خلال تفاعل بين المعرفة الضمنية والظاهرة وهي كالتالي[3]:

1. من معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية نسمي ذلك التطبيع الاجتماعي؛
2. من معرفة ضمنية إلى معرفة ظاهرة نسمي ذلك الإظهار أو الإخراج؛

[1] ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص196.

[2] هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص81.

[3] Ikujiro Nonaka, **The Knowledge-Creating Company**, Harvard Business Review, 2007, p165.

3. من معرفة ظاهرة إلى معرفة ظاهرة ونسمي ذلك الدمج؛
4. من معرفة ظاهرة إلى معرفة ضمنية ونسمي ذلك الإدخال أو التضمين الداخلي.

- **من معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية (التطبيع الاجتماعي):**

ويعتبر التطبيع الاجتماعي محدود القدرة على توليد المعرفة على اعتبار أن المتعلم يكتسب مهارات معلمه ولكن دون جدوى من تحويرها إلى معرفة صريحة، وبالتالي لن تستفيد منها المنظمة.

- **من معرفة ضمنية إلى معرفة ظاهرة (الإظهار):**

هذه العملية تحصل عندما يقوم الفرد بالتعبير عن معرفته الضمنية بالحديث أو الكتابة أو تجسيدها من خلال طرح أفكار أو منتجات أو خدمات، ويعتقد نوناكا Nonaka أنها عملية جوهرية لأنها تؤدي في النهاية إلى النهوض بالأعمال التجارية من خلال منتج جديد أو عملية أو خدمة، وتوصف بالمعرفة التصورية[1].

- **من معرفة ظاهرية إلى ظاهرية (الدمج):**

عملية تجميع المعرفة الصريحة التي يحتفظ بها الأفراد في نظام المعرفة وأيضا عملية تبادل، فرز، إضافة، ونشر، وبالتالي إعادة تشكيل هيئات مختلفة من المعرفة الصريحة بين أعضاء المنظمة من خلال الوثائق والاجتماعات والمحادثات الهاتفية... الخ

- **من معرفة ظاهرية إلى ضمنية (الادخال):**

هو عملية تجسيد المعرفة الظاهرة وتحويلها إلى معرفة ضمنية، بمعنى أن الأفراد يستخدمون هذه المعرفة التي تم التشارك فيها من أجل توسيع ومد المعرفة الضمنية التي يمتلكونها، ومن ثم إعادة تشكيلها في عقولهم.

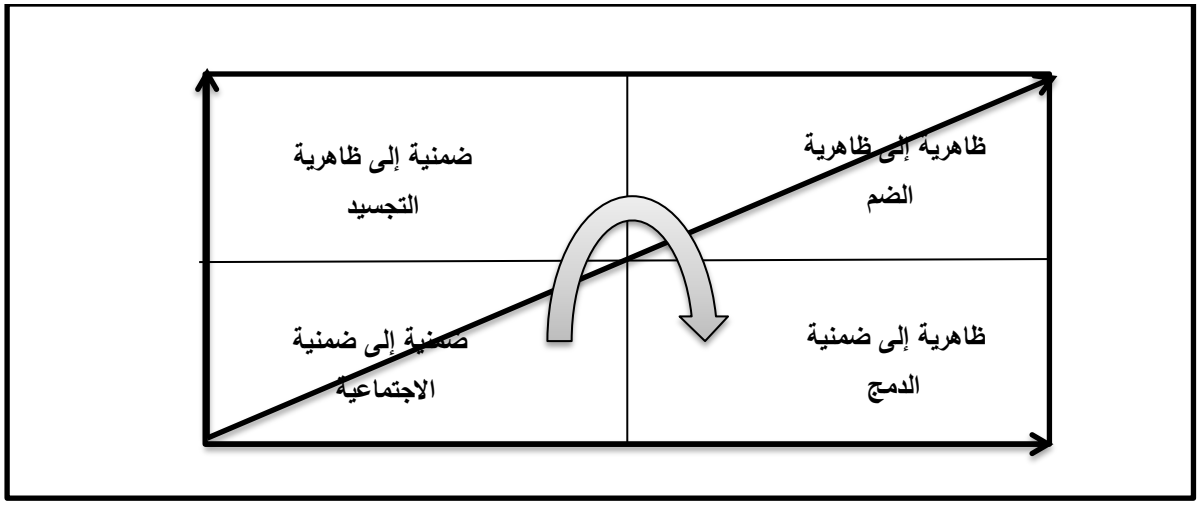
ثانيا: حلزونية المعرفة:

إن اشتقاق المعرفة التنظيمية عملية حلزونية تبدأ من الأفراد ثم تتدرج صعوداً عبر المجتمعات، وتخترق حدود الأقسام والإدارات والقطاعات والحدود التنظيمية. حيث أشارت دراسة نوناكا وتاكوتشي Nonaka, Takeuchi المتعلقة بتحويل المعرفة إلى وجود بعدين لتوليد المعرفة هما: البعد النظري المعرفي، والبعد الوجودي وضمن هذين البعدين يحدث لولب توليد المعرفة نتيجة التفاعل بين أنماط تحويل المعرفة الأربعة التي هي في حالة تفاعل ديناميكي فهذا اللولب ينشط حينما يحدث التفاعل بشكل ديناميكي بين المعرفة الضمنية وبين المعرفة الصريحة انطلاقاً من مستوى البعد الوجودي الأدنى إلى مستوى البعد النظري المعرفي صعوداً[2].

[1] ADACHI Yoshimichi, **An Examination of the SECI Model in Nonaka's Theory in terms of the TEAM Linguistic Framework,** Bulletin of the Faculty of International Policy, Yamanashi Prefectural University, No.6, 2011, p24.

[2] هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص86.

الشكل رقم (I–10): التحول اللولبي للمعرفة



المصدر: أكرم سالم الجنابي، **إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية**، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 62.

كما أن هناك أنماط أخرى لتوليد المعرفة، تتمثل فيما يلي[1]:

1. الاكتساب: وهي الطريقة الأكثر مباشرة وفعالية لاكتساب المعرفة بعد شراؤها، ويتم ذلك عادة من خلال شراء منظمات أو استئجار التي تقوم بشراء منظمة أخرى بهدف الحصول على ما تمتلكه هذه الأخيرة من معرفة، إنما تقوم بشراء الأفراد (أي المعرفة الموجودة في عقول هؤلاء الأفراد). وربما تشمل عملية الشراء أيضا شراء معرفة مبنية في شكل وثائق أو في شكل محوسب.

2. الاستئجار: إن استئجار المعرفة يعني في الواقع استئجار مصدر المعرفة، كأن يتم استئجار خبير ما، بحيث تقوم المنظمة بدفع مبلغ مالي إلى الخبير من أجل التشارك في المعرفة التي يمتلكها في مجال ما. وبالتالي يمكن القول إن عملية التأجير هي في أحد جوانبها عملية نقل للمعرفة، إذ أن الخبير يغادر المنظمة، لكن جزءا من معرفته يبقى فيها.

3. الموارد الموجهة: إن الطريقة المألوفة لتوليد المعرفة في منظمة ما هي إنشاء وحدات أو جماعات مخصصة لهذا الغرض. وتعتبر دوائر البحث والتطوير أنموذج لها، بحيث يكون الهدف الرئيس لهذه الوحدات متابعة المعرفة الجديدة.

4. الانصهار(الاندماج): ويعمل هذا المدخل على دمج الأفراد مع بعضهم البعض بوجهات نظرهم المختلفة، من أجل العمل على حل مشكلة أو بناء مشروع. ولذلك، فان هذا المدخل يحمل معه التعقيد، بل وحتى النزاع لإيجاد تناغمية جديدة في العمل.

5. التكيف: إن الصراعات التي تحيط بالبيئة التي تعيش المنظمة فيها تحفزها على توليد المعرفة. كما أن التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والداخلية تدفع المنظمة نحو التكيف من خلال توليد معرفة

[1] شوقي ناجي جواد وآخرون، **أثر بيئة تفعيل المعرفة في المنظمات الريادية أنموذج مقترح للمنظمات الأردنية**، المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر الريادة في مجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 2010، ص ص17– 18.

جديدة، ويعتبر العاملون هم أكثر مصادر التكيف أهمية لأنهم يكتسبون المعارف والمهارات الجديدة بسهولة، ولذلك يجب على المنظمات أن تسعى من أجل البحث عن المستخدمين الذين يمتلكون مجموعة من المهارات.

6. الشبكات: يمكن أيضا توليد المعرفة من خلال الشبكات غير الرسمية ذاتية التنظيم الموجودة داخل المنظمات، ويمكن لهذه المنظمات أن تصبح مع مرور الزمن شبكات رسمية. وفي مجتمعات الأفراد الذين يمتلكون المعرفة ويقتربون من بعضهم البعض من خلال الاهتمامات والمصالح المنظمة، تولد حواراتهم ومحادثاتهم المستمرة معرفة جديدة داخل منظماتهم.

المطلب الثالث: تخزين المعرفة

عمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل على[1]:

1. الاحتفاظ keeping؛
2. الإدامة Maintenance؛
3. البحث Search؛
4. الوصول Access؛
5. الاسترجاع Retrieval؛
6. المكان Warehousing.

يمكن الاشارة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية في المنظمة لتخزين المعرفة، فحسب Girod.M تقسم الذاكرة التنظيمية إلى ثلاثة أصناف[2]:

1. **الذاكرة المعلنة:** وتحتوي هذه الذاكرة على المعارف الصريحة المتراكمة في الذاكرة البشرية، وكل ما يتعلق بالأعمال، الأشياء والوقائع، وهي مجموعة المعارف التقنية العلمية والادارية المتواجدة عند الأفراد في المنظمة وذات الصلة بمهامهم العملية والتي ينبغي أن تكون متاحة وميسرة للجميع، ويتواجد هذا النوع من الذاكرة في المحفوظات أو في الخطط أو في إجراءات العمل الرسمية أو في استراتيجيات المنظمة، حيث يمكن أن تكون مخزنة في قواعد المعرفة ومن ثم تسمى بالذاكرة الجماعية المركزية أو تبقى غير مخزنة وتسمى بالذاكرة الجماعية اللامركزية.
2. **الذاكرة الإجرائية:** حيث تحتوي الذاكرة الإجرائية على كل المعارف الصريحة في الذاكرة المعلنة، وتعبر على كيفية تطبيق هذه المعارف في الممارسة المهنية اليومية، بغية تذويب هذه المعارف وجعلها

[1] صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص73.

[2] مقدم علال، **تحقيق الميزة التنافسية من خلال إدارة المعرفة**، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011/2010، ص ص83-84.

ضمنية، ومن ثم توصف على أنها معرفة العمل. وبالتالي تعتبر هذه الذاكرة كأداة مساعدة لتحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية كبداية لإطلاق دوامة جديدة لاشتقاق المعرفة في المنظمة.

3. **ذاكرة الحكم:** تستند ذاكرة الحكم أو ذاكرة المنطق حول ميل الأفراد نحو تفسير المعلومات من خلال معارفهم الشخصية وتجاربهم العملية، وبالتالي المعرفة الناتجة عن ذلك فهي متجذرة بالتجربة الشخصية للفرد. حيث تتميز ذاكرة الحكم بصعوبة الاستخراج، النقل، التنظيم وإضفاء الطابع الرسمي عليه، أي أنه معرض لتلاشي في حالة مغادرة الأفراد الحاملين له على المستوى الفردي، بينما على المستوى الجماعي فإنه يعبر على مجموع كل ذاكرات الحكم بالنسبة للمنظمة.

ويوجد نوعان من وحدات خزن المعرفة، تتمثل في[1]:

1. الخزن التتابعي وآلياته، الشريط الممغنط الذي يستخدم في خزن المعرفة التراكمية؛
2. الخزن للوصول المباشر، من خلال استخدام أسلوب القرص الممغنط (CD).

حيث أشار Duffy في تفسيره لاحتفاظ المنظمات بالمعرفة هو أن القيمة البعيدة للمعرفة لا تعتمد على قيمتها لحظة توليدها، ويرى أيضا ضرورة تقويم وإدامة محتويات مستودع المعرفة وتثبيت نوع العلاقة بين الجديد والقديم[2]. حيث يتم تخزين المعرفة من خلال عدة طرق، أهمها[3]:

1. قيام كل فرد في المنظمة بتسجيل كل ما يحدث له وأية معلومات جديدة في مكان معين، سواء في ملفات عادية أو في شبكة الحاسب الآلي، بحيث تكون متاحة لكل أفراد المنظمة إذا أرادو الاطلاع عليها؛
2. قيام شخص مسؤول بجمع المعلومات وتخزينها بدقة وبطريقة يسهل استخدامها من الجميع، دون الاهتمام بتحليل وتنقية المعرفة أو بنشرها وتداولها بطرقة فعالة؛
3. قيام كل الأفراد بتقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى شخص أو لإدارة معينة، وتقوم هذه الجهة بتحليل وتنقية هذه المعرفة، ثم تقوم بتخزينها على أفضل وأدق صورة، بحيث يمكن تداولها من قبل المنظمة في يسر وسهولة؛
4. جمع المعرفة بطريقة منظمة وايجابية، ويتم تحليلها وتنقيتها ثم يتم ترتيبها وتنسيقها وتجزئتها، ليتم تخزينها في أفضل صورة، ويراعى أن يتم تداولها بسهولة ونشرها واستخراجها بدقة ويسر من قبل أفراد المنظمة.

---

[1] محمد عواد أحمد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص ص99-100.

[2] صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص ص74-75.

[3] مريم بنت راضي مشخص اللحياني، **إدارة المعرفة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية للبنات من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2010، ص 54.

المطلب الرابع: توزيع وتطبيق المعرفة

سنتناول في هذا المطلب توضيح عملية توزيع وتطبيق المعرفة.

أولا: توزيع المعرفة:

ويرى كوكس coakes أن عملية توزيع المعرفة تعني "إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن شكل مناسب وبتكلفة مناسبة"[1]. ولتوزيع هذه المعرفة يجب توفر مجموعة من الشروط تتمثل فيما يلي[2]:

1. يجب أن تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة، وهذه الوسيلة قد تكون شخصا وقد تكون شيئا آخر؛
2. يجب أن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماما لهذه المعرفة وفحواها وقادرة أيضا على نقلها؛
3. يجب أن تكون لدى الوسيلة الحافز للقيام بذلك؛
4. يجب أن لا تكون هناك معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي.

وأشارت نتائج دراسة Gupta, Govindarajan إلى أن تدفق وانتقال المعرفة يتوقف على توافر عدة عوامل هي[3]:

1. قيمة المعرفة لدى المصدر؛
2. الاستعداد والدافعية لوحدة الهدف؛
3. القدرة والسعة الامتصاصية لوحدة الهدف.

وحسب منظمة HP فإن هناك عدة أساليب لتوزيع المعرفة وهي[4]:

1. فرق المشروع المتنوعة معرفيا للتوزيع الداخلي؛
2. شبكة المعلومات الداخلية (الإنترنت)؛
3. التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى؛
4. وكلاء المعرفة؛
5. مجتمعات داخلية عبر الوثائق؛
6. فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم.

كما يمكن الاشارة إلى بعض معوقات لتبادل وتشارك المعرفة بين الأفراد حسب هيسمان غودمان كوكس Huseman Goodman Coakes، تتمثل في[5]:

1. الخوف من حصول الناس الآخرين على ما يمتلكه أصحاب المعرفة من معرفة؛

---

[1] هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 97.

[2] صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره ، ص75.

[3] نفس المرجع السابق، ص77.

[4] محمد عواد أحمد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص102.

[5] هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره ، ص100.

2. مخاوف أصحاب المعرفة من أن يفقدوا سلطتهم وقوتهم بفقدانهم مصدر القوة التي يتمتعون بها، أي ما يمتلكونه من معرفة ضمنية؛
3. مخاوف من احتمالية أن تكون منظمتهم تدعم الفردية والتنافسية؛
4. مخاوف من أن يتم نقل المعرفة الخطأ وبالتالي تعريض المنظمة والآخرين للضرر؛
5. الشعور بانتفاء الفائدة والمصلحة الشخصي، فالأفراد الذين هم على استعداد لإشراك الآخرين فيما لديهم من معرفة من المتوقع أن يحجموا عن إشراك الآخرين فيما يمتلكونه من معرفة إن لم يكن لديهم إحساس أو شعور بأن ثمة فائدة أو تعويضا ينتظرهم.

ثانيا: تطبيق المعرفـة:

تتطلب المعرفة التعلم والشرح، والتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها، وعلى ضوء ذلك فانه يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول، وأنه لا يوجد عمل بدون أخطاء وما على المنظمة إلا أن تستوعب ذلك، وتطبيق مفهوم التسامح كثقافة تنظيمية لأن الوحيد الذي لا يخطئ هو من لا يعمل، وبذلك فإنها تستوجب الاحترام والاعجاب وليس الخوف. وأن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات الابداع والتخزين والتوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية تطبيق الفعال للمعرفة، وخاصة في تحقيق الجودة العالمية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن لذلك فالمعرفة قوة إذا طبقت[1]. حيث "إن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب، ودون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة"[2].

وفي دراسة مارتينسون Martensson تم تحديد ثلاث آليات لتطبيق المعرفة، تتمثل في[3]:

1. **التوجيهات:** يقصد بالتوجيهات "مجموعة محددة من القواعد والإجراءات والتعليمات التي يتم وضعها لتحويل المعرفة الضمنية للخبراء إلى معرفة صريحة لغير الخبراء"؛
2. **الروتين:** أما الروتين فيشير إلى "وضع أنماط للأداء ومواصفات للعمليات تسمح للأفراد بتطبيق ودمج معرفتهم المتخصصة دون الحاجة إلى الاتصال بالآخرين"؛
3. **فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتياً:** وهي بناء فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتياً، فيتم استخدامها في المواقف التي تكون فيها المهام معقدة وتتسم بقدر من عدم التأكد ولا يمكن استخدام التوجيهات أو الروتين بشأنها.

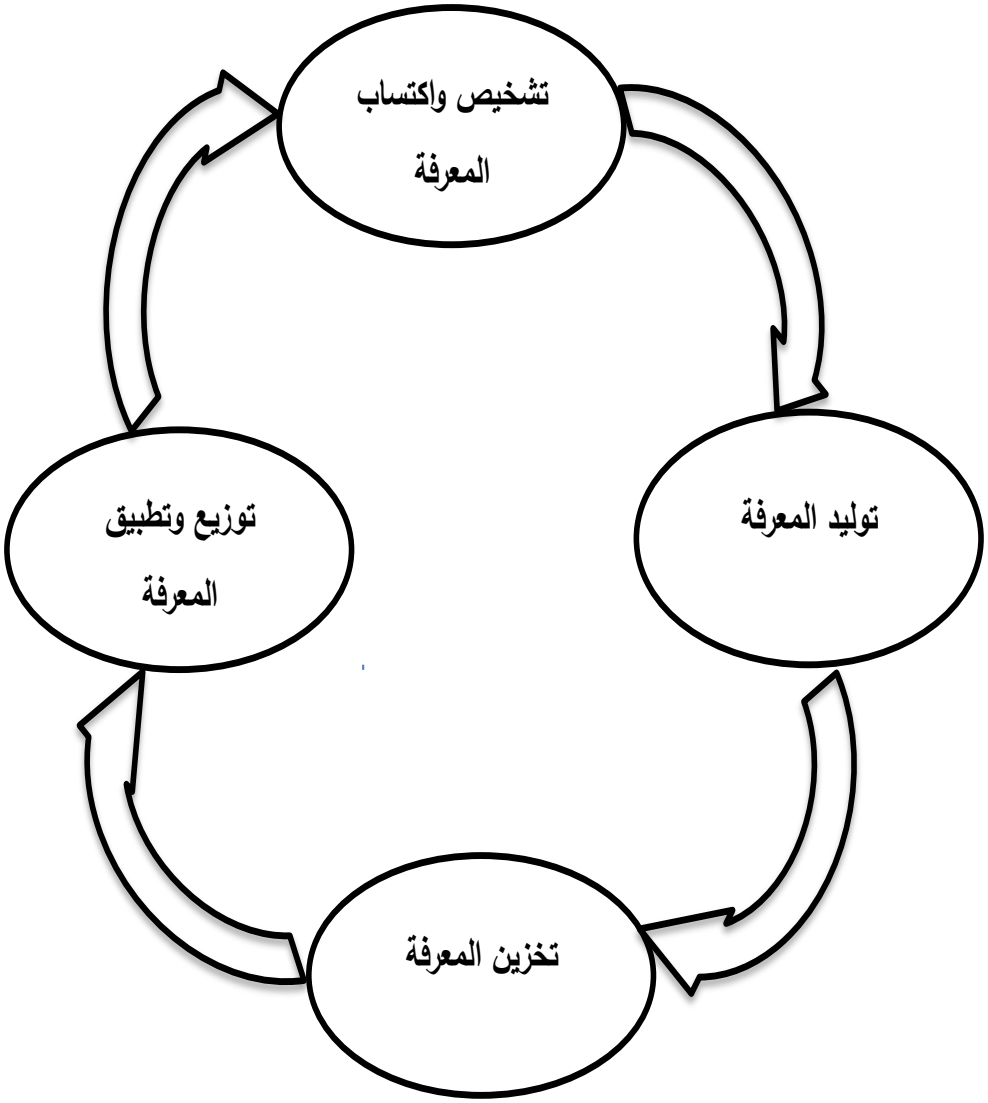
---

[1] ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص199.

[2] محمد عواد أحمد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص103.

[3] نضال محمد الزطمة، **إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية علي الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2011، ص ص50-51.

الشكل رقم (I-11): دورة حياة المعرفة



المصدر: تم اعداد الشكل بناء على أدبيات إدارة المعرفة

ورغم توفر العديد من عوامل النجاح لإدارة المعرفة، إلا أنه توجد صعوبات في تطبيقها، وفي هذا ذكرت منظمة Kpmg مجموعة من الأسباب تؤدي إلى إخفاق تنفيذ مبادرات إدارة المعرفة، وهي[1]:

- الافتقار إلى التدريب المتعلق بإدارة المعرفة؛
- الافتقار إلى الوقت الكافي لتعلم كيفية استخدام وتنفيذ نظام إدارة المعرفة؛
- الافتقار إلى فهم مبادرة إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الاتصال غير الفعال وغير الكفء.

[1] هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص51.

كما وضح الباحثان ايشيجو ونوناكا Ichijo, Nonaka إلى وجود سببين رئيسين للصعوبات التي تواجه المنظمات في إعداد برامج فعالة لإنشاء المعرفة وإدارتها وهي[1]:

- إن الأنظمة التقليدية للإدارة لا تلاءم إدارة المعرفة ويجب مراجعتها حتى يمكن إدارة كفاءة المنظمة التي ترتكز على المعرفة بفعالية وامتياز، ويجب إعادة دراسة ومراجعة الأفكار التقليدية عن الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية والشؤون المالية والتسويق لأجل إدارة المعرفة لتحقيق التفوق التنافسي بإبداع وكفاءة وفعالية.
- يبقى تأثير التطبيق العملي للإطار النظري لإدارة المعرفة على الأعمال في بيئة الأعمال الحقيقية غير واضح، ويرجع ذلك إلى حقيقة أن هناك مبادرات بحثية قليلة جدا توضح الكيفية التي يمكن أن تسهم بها إدارة المعرفة بالتحديد في التغلب على قضايا إدارة المعرفة الهامة التي يواجهها قادة المنظمات الآن، ونتيجة لهذا فان المديرين يتوجهون بقوة إلى بحث إدارة المعرفة في ذاتها، دون تطبيقها على قضايا الأعمال الحقيقية، ومن ثم فإنهم يخفقون في تعلم الكيفية التي يمكن أن تسهم بها إدارة المعرفة في حل قضايا الأعمال الهامة مثل العولمة، حوكمت المنظمات وإدارة التغيير في المنظمات.

كل هذه العوامل لم تبين معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات، حيث تم إجراء العديد من الدراسات حول هذه الصعوبات، وهي[2]:

- سيطرة الثقافة التي تعمل على كبح التشارك في المعرفة؛
- الافتقار إلى الإدارة العليا الداعمة لإدارة المعرفة؛
- الافتقار إلى الإدراك الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها ودورها وفوائدها؛
- الافتقار إلى وجود تكامل بين نشاطات المنظمة المتعلقة بإدارة المعرفة وبين تعزيز التعلم المنظمي.

[1]Kazuo Ichijo, Ikujiro Nonaka**, Knowledge Creation Management**: New Challenges for Managers, New York, Oxford University Press. 2007, p07.

[2] عائشة شفرور، **استثمار رأس المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة منتوري بقسنطينة**، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2010، ص164.

المبحث الرابع: متطلبات إدارة المعرفة

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة مجموعة من المقومات والمتطلبات حتى تكون عمليات إدارة المعرفة ذات فاعلية للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، وتتمثل هذه المتطلبات فيما يلي:

المطلب الأول: متطلب الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أعضاء المنظمة مع بعضهم بعضاً، ومع المورّدين والزبائن والأفراد الآخرين خارج المنظمة[1]. ويعد العامل الثقافي مهما في إدارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاسم المعرفة وقيام إدارة المنظمة على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة للمعرفة[2].

أولا: العوامل الثقافية المشجعة على توليد المعرفة في المنظمات:

توجد هناك مجموعة من العوامل الثقافية يمكن للمنظمات اعتمادها، وتتمثل في[3]:

1. إيجاد رابط بين عملية التشارك في المعرفة وبين أهداف المنظمة؛
2. ارتباط عملية التشارك في المعرفة بالقيمة الأساسية للمنظمة؛
3. تشجيع الأفراد على التعاون ومساعدة بعضهم البعض من خلال إدارة قوية؛
4. تكامل عملية التشارك في المعرفة مع الأعمال اليومية من خلال تجسيد ذلك في العمليات الروتينية؛
5. تناسب حجم الدعم الذي تقدمه الإدارة لعملية التشارك في المعرفة مع حجم الجهد المبذول؛
6. دعم الشبكات غير الرسمية لتجنب تحولها إلى شبكات رسمية؛
7. تقديم التسهيلات المطلوبة للشبكات الرسمية وغير الرسمية بهدف التأكد من حدوث التشارك الفعال في المعرفة من قبل الأفراد؛
8. استخدام أنظمة المكافأة والتقدير لدعم عملية التشارك في المعرفة.

ثانيا: خصائص المشاركة بالمعرفة:

كما أن لثقافة مشاركة المعرفة مجموعة من الخصائص، وفي هذا ذكر برين brùn عدد منها[4]:

1. اقتناع الإدارة العليا أن المعرفة تعد أصل استراتيجي، وتقديم التحفيز اللازم لدعم عمليات إدارة المعرفة؛

---

[1] محمد عواد أحمد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص325.

[2] إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص85-86.

[3] محمد عواد أحمد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص327.

[4] De Brùn C, **ABC of Knowledge Management,** NHS National Library for Health: Specialist Library Knowledge Management, 2005, p52.

2. تركيز المنظمة على تطوير الأصول المعرفية واستغلالها أمثل استغلال؛
3. توفير الأدوات والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة؛
4. خلق ومشاركة واستخدام، هي عمليات لا تتجزأ من كافة عمليات المنظمة، وغير منفصلة عن الأعمال الاعتيادية؛
5. وجود مجموعات عمل متعاونة داخل المنظمة بدلا من أن يتنافس البعض مع الآخر؛
6. المعرفة متوفرة لجميع من يستطيع أن يساهم فيها ويستخدمها؛
7. تحفيز وتعزيز مشاركة المعرفة؛
8. توفر قنوات اتصال وبنية تحتية تكنولوجية تساعد في تنفيذ أنشطة إدارة المعرفة.

ثالثا: دور القيادة في تحقيق المناخ الثقافي:

كما أن للقيادة دور في التغيير الثقافي الداعم لإدارة المعرفة، حيث تعرف القيادة على أنها:"عملية بواسطتها تكون الجماعات المختلفة ممكنة من العمل سويا وبتآزر لتحقيق الرؤية والأهداف المشتركة"[1].

وفي دراسة قام بها ديفي Duffy تمَّ تحديد سبعة تحديات تواجه مدير المعرفة وتتمثل فيما يلي[2]:

1. تحديد الأولويات الاستراتيجية لإدارة المعرفة؛
2. تأسيس قاعدة بيانات لأفضل الممارسات؛
3. كسب التزام المديرين التنفيذيين لمساندة بيئة التعلم؛
4. تعليم الباحثين عن المعلومات وكيفية الاستفسار بشكل أفضل وأذكى للبحث في المصادر المختلفة؛
5. تطبيق عملية إدارة الأصول الفكرية؛
6. الحصول على معلومات تتعلق برضا المستفيدين من المعلومات والمشاركة بها في الوقت الحقيقي الآتي؛
7. عولمة إدارة المعرفة.

رابعا: فوائد توفر الثقافة التنظيمية في المنظمات:

حيث أن توفر ثقافة المنظمة تؤدي إلى تحقيق مجموعة من الفوائد، تتمثل فيما يلي[3]:

1. تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معًا بفعالية؛
2. تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة وعناصر البيئة الخارجية من ذوي العلاقة بالمنظمة؛

---

[1] Patricia Werhane, Mollie. P. Morland, **Leadership, Gender, and Organization**, Springer, USA, 2011,p36.

[2] نعيمة حسن جبر رزوقي، **الدور الجديد لمهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة وإدارتها**، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلد10، العدد2، 2004، ص ص105-123.

[3] عبد الله وليد المدلل، **تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها علي مستوى الأداء دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين ، 2012، ص45.

3. القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الأفكار والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها؛
4. تحدد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات الزبائن بما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها.

المطلب الثاني: متطلب الهيكل التنظيمي

يُعَرَّفْ الهيكل التنظيمي بصفة عامة بأنه "إطار عمل رسمي يتم من خلاله تقسيم مهام الوظائف وتجميعها في أقسام، والتنسيق بينها"[1]، ولابد أن يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة، حيث تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، ويتعلق أيضا بتحديد وتجديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وذات كفاءة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية[2]. وتتنوع الهياكل التنظيمية للمنظمات وذلك حسب حجم وطبيعة عمل المنظمة وطبيعة روح العمل داخلها وكذلك طبيعة العمليات والخدمات التي تؤديها. وتعتمد إدارة المعرفة بصورة كبيرة على الهيكل التنظيمي في المنظمة الذي له الأبعاد التالية [3]:

1. هرمية الهيكل التنظيمي في المنظمة والتي تؤثر على الأفراد العاملين والعلاقات فيما بينهم؛
2. من الممكن أن تساند الهياكل التنظيمية تفعيل إدارة المعرفة من خلال التطبيقات الاجتماعية العامة؛
3. تستطيع الهياكل من تفعيل إدارة المعرفة من خلال الهياكل الخاصة والقواعد التي تساند بصورة مباشرة لإدارة المعرفة، وخير مثال على هذه الهياكل نماذج الهيكل التنظيمي لمراكز البحث والتطوير.

ومن أهم هذه الهياكل التنظيمية نجد[4]:

أولا: الهيكل الوظيفي: يعتمد على التخصص تبعا للوظائف، ويكون لكل فرد رئيس مباشر، بما ينعكس ذلك على تدفق المعلومات في المنظمة حيث تتركز لدى المديرين وتتوزع على الأفراد، مع عدم وجود علاقات بين الأفراد، ومن ثم إمكانية نقل المعرفة محدودة، إلا أن منظمات القرن الـ 20 صممت في ظروف مستقرة نسبيا وذلك في ضوء نظام الانتاج الكبير، حيث كانت تللك المنظمات تدار من أعلاها، أي أن الرئيس الأعلى للمنظمة هو صاحب السلطة، وأصبح رئيس كل إدارة أو كل قطاع هو صاحب السلطة الأعلى في تلك الإدارة، ولذلك كان همهم أن يحافظوا على مصالح قطاعاتهم وإداراتهم.

---

[1] طارق طه، **إدارة البنوك وتكنولوجيا المعلومات**، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007، ص214.

[2] إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص85.

[3] عبد الرحمان الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص ص199-200.

[4] نفس المرجع السابق، ص ص199: 201.

ثانيا: الهيكل متعدد التقسيم: وهو عبارة عن مجموعة من الهياكل المنفصلة المقسمة بناءً على المنتج أو الزبائن أو الموقع الجغرافي، ولا يوجد في هذا الهيكل تدفق معرفي فعّال لأنه لا توجد علاقة مباشرة بين العاملين في منتجين أو في مناطق جغرافية أو مع زبائن مختلفين.

ثالثا: الهيكل المصفوفي: الهدف منه هو دمج مزايا الهيكل الوظيفي مع الهيكل المتعدد للجمع ما بين الكفاءة العالية للهيكل الوظيفي ومرونة وسرعة استجابة الهيكل متعدد التقسيم، حيث يرى البعض عدم مواءمته لإدارة فعالة للمعرفة لأن كل فرد يكون لديه مسؤوليات محددة وإن كانت متعددة ولا يستطيع الحياد عنها، فنشاطه دائماً خاص بوظيفة معينة ولا يوجد بينه وبين أفراد المنظمة قنوات اتصال مفتوحة، وعلى الرغم من عيوب الهيكل المصفوفي فيعتبر من أكثر الهياكل مرونة ويؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار والعمل بروح الفريق وعلى علاقات شخصية متبادلة أفضل، وهذا معناه إمكانية لتبادل المعرفة داخل المنظمة وتوافق أكثر بين الثقافة التنظيمية والبيئة المحيطة.

رابعا: الهيكل الشبكي: هو عبارة عن وحدات منفصلة لها درجات أهمية ووظيفة متقاربة، ولكن لكل تخصصه. حيث تتطلب أعمالهم تفاعلات ومعاملات مستمرة بين الوحدات، فيكون له شكل شبكي وذلك لأن الارتباط بين الوحدات كلها متكامل، ولكن هذا الترابط في نفس الوقت لا يتسم بالقوة، وهذه المنظمات تعمل بحد أدنى من السلطة الرسمية ويكون دور المركز تجميع المعرفة وتخزينها بطريقة فعالة، وتوزيعها على الوحدات، والمركز لا يولد المعلومات بنفسه أو لنفسه، وبالتالي فان كل وحدة لديها معرفتها ومعلوماتها وهي عن طريق قنوات الاتصال الشبكية بين الوحدات تستطيع مبادلتها مباشرة أيضاً مع الوحدات الأخرى.

ومن أجل تطبيق إدارة المعرفة التنظيمية لابد من تهيئة المناخ الهيكلي المناسب، مثل[1]:

1. التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل متعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحا والأبعد عن الشكل الهرمي؛
2. التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية، التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطى المنظمة كلها ويشارك الجميع في تخليقها؛
3. التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

[1] مريم بنت راضي مشخص اللحياني، مرجع سبق ذكره، ص60.

المطلب الثالث: متطلب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

من أجل ضمان السير الحسن لإدارة المعرفة، لابد من التعاون مع قسم تكنولوجيا المعلومات بغية تحقيق الأهداف بأن تصبح قادرة على تقديم خدمات جديدة تؤثر على أداء المنظمة[1]، حيث تعتبر من المتطلبات الأساسية لإدارة المعرفة استخدام تقنية المعلومات والاتصالات من أجل خلق المعرفة وتنظيمها وتقاسمها وتطبيقها، ولا نستطيع بناء نظام لإدارة المعرفة دون الاعتماد على تقنية المعلومات والاتصالات[2].

أولا: مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة المعرفة:

ويتضح ذلك من خلال[3]:

1. أسهمت التطورات التكنولوجية في تعزيز إمكان السيطرة على المعرفة الموجودة والتي جعلت منها عملية سهلة وذات تكلفة أقل ومتيسرة؛
2. أسهمت التكنولوجيا في تهيئة بيئة ملائمة، وتساند تفاعل الموارد البشرية لتوليد معرفة جديدة؛
3. أسهمت التكنولوجيا في تسهيل وتسريع وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة من توليد وتحليل وخزن ومشاركة ونقل وتطبيق واسترجاع البحث؛
4. وفرت التكنولوجيا وسائل اتصال سهلت من تكوين ورش عمل مشتركة، تحتاجها الجماعات المتفاعلة في مناطق جغرافية مختلفة.

ثانيا: أنظمة إدارة المعرفة التي تعتمد على التكنولوجيا:

1. أنظمة عمل المعرفة: وهي تلك "الأنظمة التي تعمل على توليد وابتكار معرفة جديدة مثل ابتكار عمال المعرفة لسلعة جديدة أو طرق عمل جديدة أو لتحسين الموجود منها، حيث يجزأ عمل المعرفة إلى عدة حقول متخصصة كل حقل يمتلك تشكيلة متخصصة من أنظمة عمل المعرفة لدعم العمال في ذلك الحقل، والمحافظة على استمرار تجديد المعرفة"[4]. ويعتبر أنظمة الواقع الافتراضي من بين أهم أنظمة عمل المعرفة، حيث تعني "ذلك النوع من البيانات الحاسوبية الذي يعمل على غمر المستخدم في بيئة اصطناعية افتراضية، ذات ثلاثة أبعاد والتخاطب بها والتأثير يعاد ذلك بالزمن الحقيقي وتستخدم تطبيقات هذه الأنظمة في صنع التصاميم، المجالات الطبية، الإظهار العلمي والتصميم عن بعد وغيرها من التطبيقات الآخذة بالتزايد والتي تتوصل يوميا إلى ابتكارات جديدة تفتح آفاقا جديدة للمعرفة الإنسانية"[5].

---

[1] خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص14.

[2] ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص170.

[3] صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص95.

[4] عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص 192.

[5] سناء عبد الكريم الخناق، **نظام هندسة المعرفة**، الطبعة الأولى، دار القطوف، عمان، 2009، ص259.

2. نظم قاعدة المعرفة: هي نظام فرعي يحتوي على المعرفة المتخصصة في مجال معين، ويتم جمع واشتقاق هذه المعرفة من الخبير الإنساني باستخدام التسهيلات والتقنيات التي تقدمها هندسة المعرفة وأدوات التطوير[1].

3. نظم مساندة القرارات الجماعية: تعني بأنها "البرمجية التي تتألف من عناصر أنظمة دعم القرار مع إمكانات إضافية من أجل الدعم الفعال لصنع القرار الجماعي"[2].

4. أنظمة المكاتب: ومن بين أهم تطبيقات نظم المكتب التي تساعد في توزيع المعرفة نجد[3]:

- معالج الكلمات؛
- الناشر المكتبي؛
- التنظيم الالكتروني للمواعيد؛
- نظام إدارة الوثائق.

5. نظم الذكاء الصناعي: إن بعض تطبيقات أنظمة الذكاء الصناعي أصبح ذا مزايا اقتصادية جلية كما في الأنظمة الخبيرة المستخدمة في المصارف والتأمين وغيرها[4]. ويمكن إظهار تطبيقات الذكاء الصناعي في مجال إدارة المعرفة من خلال:

- **النظم الخبيرة:** يعد النظام الخبير هو التطبيق الأوسع للذكاء الصناعي في مجال محدد. وهو برنامج الحاسوب الذي يحاول أن يقدم معرفة الخبير الإنساني بشكل قواعد تجريبية[5].*
- **نظم التفكير على أساس الحالات:** تستخدم تقنيات الإدراك على أساس الحالات العملية التي وقعت في الماضي والتي يمكن من خلال استرجاع الحالات القريبة من المشكلة موضوع القرار تحقيق فائدة وميزة في التعرف على حلول الماضي بغية الاستفادة منها أو تكرارها مع بعض التعديل والتطوير في ضوء الظروف والتغيرات الجديدة[6].
- **نظم التنقيب عن المعرفة:** وتعرف بصورة واسعة عن استكشاف المعرفة من قواعد البيانات، ومن مستودعات البيانات، وتهتم بعملية استخلاص واستنباط المعرفة من مكانها ومصادر تخزينها الكبيرة مثل مستودعات البيانات وقواعد البيانات الكبيرة بهدف تقديمها إلى المستفيدين من المديرين وصناع القرارات[7].

---

[1] سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص154.

[2] نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص343.

[3] سناء عبد الكريم الخناق، مرجع سبق ذكره، ص 263.

[4] نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص353.

[5] نفس المرجع السابق، ص ص354-354.

* القاعدة التجريبية هي قاعدة الحس أو التخمين الجيد.

[6] سعد غلب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص171.

[7] نفس المرجع السابق، ص175.

- **نظم الشبكات العصبية:** تعرف الشبكات العصبية بأنها "نظام برمجة محوسبة تعمل على أساس تقليد الدماغ البيولوجي في معالجة المعلومات"[1]. و"هذا يعني أن الشبكة العصبية المحوسبة هي صورة بسيطة جدا بالقياس إلى التركيب الهائل والمعقد لمعمار الدماغ الذي يحتوي على بلايين الخلايا العصبية المحوسبة ذاتيا (حوالي 100 بليون خلية)"[2].
- **نظم المنطق الضبابي:** "إذا كانت أنظمة الحاسوب الذكية تعتمد على البيانات المحددة والمؤكدة، فان أنظمة المنطق الضبابي تتعامل مع البيانات الغامضة (الضبابية) غير المحددة والاحتمالية عن طريق التبرير البشري الذي يسمح بالقيم التقريبية والبيانات غير الكاملة والاستدلال على أساسها"[3].
- **الخوارزميات الجينية:** "تستخدم نظم الخوارزميات الجينية منهجية التطور والصراع بين الحلول والبدائل الممكنة إلى أن يتم استبعاد جميع الحلول (الرديئة) التي لا تستطيع البقاء في هذا الصراع وذلك في سياق البحث المنهجي المنظم عن الحل الأفضل أو الأمثل للمشكلة موضوع الدراسة"[4].

المطلب الرابع: متطلب رأس المال البشري

تستلزم إدارة المعرفة توفر رأس مال بشري مبدع وقادر على توليد المعارف وتبادلها مع الآخرين، وبالأخص مع شيوع استخدام فرق العمل في إنجاز المهام التنظيمية[5]، حيث يشير رأس المال البشري على أنه "يعني المهارات والمعرفة والقدرات التي تمتلكها القوى العاملة في المنظمة أو في المجتمع بحيث تجعلهم أكثر ابداعا وانتاجية"[6].

أولا: دور الموارد البشرية في إدارة المعرفة:

إن توفر متطلب رأس المال البشري يسمح بتجديد العمالة الماهرة، ونظام معلومات دقيق واتصالات حديثة، ونظام مالي مرن، ودعم الادارات العليا له، وبناء نظام حوافز مجزي والتدريب العاملين الفعال، والأخذ بالأفكار الإبداعية ومقترحات العاملين، والاهتمام بالمورد البشري[7]. ويشير لانج Lang إلى أن عامل المعرفة هو رأس مال للمنظمة باعتباره عامل الانتاج الأول فيها الذي يستخدم عوامل الإنتاج الأخرى لتحقيق أهداف المنظمة[8]. حيث تتلخص أهم الأدوار التي تقوم بها الموارد البشرية في إدارة المعرفة فيما يلي[9]:

---

[1] نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص363.

[2] سعد غلب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص ص181-182.

[3] نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص367.

[4] سعد غلب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص196.

[5] خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص13.

[6] Gary S. Becker, al, **The Oxford Handbook of Human Capital**, Oxford Handbooks Online, 2011, p49.

[7] لحسن عبد الله باشيوة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص268.

[8] مجموعة خبراء، **أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2014، ص86.

[9] صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص93.

1. تسهم بصيرة المورد البشري في إغناء المعرفة المتوافرة في المعلومات من خلال تنظيم المعلومات، وفي كيفية ربطها مع بعضها البعض وعبر التقييم المستمر للمعلومات المحفوظة في الأنظمة التقنية؛
2. تقييم وتعزيز وقبول أو رفض وحساب فوائد المدخلات من المعلومات، حيث يكون من أبرز أدوارهم تحديد من سيجري توصيل هذه المعرفة إليه؛
3. يقوم مدير إدارة المعرفة الرئيس بدور قيادي في برنامج إدارة المعرفة، من خلال بناء علاقات عمل جيدة مع الإدارة العليا ومع العاملين في الأقسام الأخرى؛
4. تعد عقول الموارد البشرية المبدعة أهم مصادر المعرفة، حيث تخلق الأفكار اللامعة؛
5. تعد الخبرات أكثر أصالة من المعلومات المكتسبة خلال التعليم الرسمي، والمهارات المتميزة والمقصورة على جماعات قليلة نسبيا، سمات يختص بها المورد البشري دون الموارد الأخرى.

ثانيا: أفراد المعرفـة:

إن عامل المعرفة ليس رقما حسابيا (كلف) يظهر في ميزانية المنظمة كما نراه في الاقتصاد الصناعي ولكنه استثمار في رأس مال المنظمة الفكري وقوة عقلية مطلوب تنميتها، حيث يشكلون أعظم الموجودات قيمة في المنظمة[1]، وتقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشطات الازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها[2]. ويمكن التمييز بين أربع أنواع من الأفراد الذين يعملون بالمعرفة، ويتمثلون في:

1. مدراء المعرفـة: وهؤلاء هم المسئولون عن الاهتمام بمعرفة الأغراض أي الاهتمام بماذا، وهم أيضا خبراء الاستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة في السوق وفجوة المعرفة التنافسية في المنظمة. فمدراء المعرفة هم الذين يعيدون تقييم أو بناء استراتيجية المنظمة على أساس معرفتها وتميزها المعرفي ونمط الإنتاج لهذه المعرفة واستخلاص الميزة التنافسية منها.

2. مهنيو المعرفـة: وهذه الفئة هي التي تستوعب المضمون المعرفي وهي الخبيرة في أساليب الحصول عليها واستيعابها بالمنهجية الفعالة لتوليدها وجعلها قادرة على العمل في مجالات الاستخدام المختلفة، وهذه الفئة هي التي تمثل الكفاءات المحورية القائمة على المعرفة، وهي جوهر رأس المال الفكري للمنظمة وقيمتها المتجددة.

3. أفراد الدعم والاسناد: وهم الذين يعملون في مجال المعرفة من أجل توفير عوامل الدعم والإسناد لمهنيو المعرفة. فهم الذين يقومون بجمع المعلومات، تصنيفها، جدولتها، إيصالها والاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالموارد المعرفية الخام، فهم يمثلون الكفاءة التشغيلية المتعلقة بالتنفيذ لما يطلبه منهم مهنيو المعرفة[3].

---

[1] مؤيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص115.

[2] إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص85.

[3] نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص ص156: 158.

4. قادة المعرفـة: يعتبر دور قائد المعرفة من بين أدوار الإدارة العليا، حيث يلعب الدور المركب متعدد الوجوه كالقيام بمهام التالية[1]:

- بناء ثقافة المعرفة في المنظمة؛
- الدفاع عن المعرفة أو التبشير بها؛
- تصميم وتنفيذ البنية التحتية للمعرفة ومراقبتها؛
- إدارة مديري المعرفة في المنظمة؛
- قياس وإدارة قيمة المعرفة بواسطة التحليل المالي التقليدي وغيره؛
- إدارة العلاقة مع مزودي المعلومات والمعرفة الخارجيين.

ثالثا: السمات الأساسية لأفراد المعرفة:

من بين أهم السمات والخصائص التي يتميز بها أفراد المعرفة ما يلي[2]:

1. أنهم أشخاص متعطشون للمعرفة واكتسابها وتوظيفها في مجالات العمل؛
2. يرتاحون للعمل في الأعمال التي يغلب عليها طابع التحدي من أجل اتخاذ قرارات وتقديم ممارسات ايجابية في دوامة فوضى المعلومات وعدم نقاؤها؛
3. مدركين لقوة التعلم من خلال العمل التجريبي ويعنبرون التعلم نشاطهم المتواصل على مدى الحياة؛
4. لا يحبوا أن يوجههم الآخرين في العمل، وهم مسؤولين عن اتخاذ قراراتهم الخاصة بالتعلم وتطوير معارفهم الذاتية ويعشقون الاستقلالية في العمل بشكل واضح؛
5. لديهم تصوراً جيداً لمستقبلهم؛
6. قدراتهم جيدة في الصبر وهم يمارسوا عملية الابداع وانجاز العمل؛
7. يمتازون بسلوك حر غير مقيد بعلاقات التنظيم الرسمي؛
8. لديهم علاقات واسعة مع الآخرين ويفرحون عند توفر مناخ المنافسة العادلة في العمل؛
9. طموحين بشكل ملفت للنظر ويبحثون باستمرار عن العمل الذي يتميز بالتحدي وتحقيق الذات؛
10. لا تحركهم المحفزات المالية قدر اهتمامهم بتحقيق الرضاء في الأعمال التي يؤدونها وتحقيق أهدافهم الخاصة.

[1] هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص ص74- 75.

[2] مؤيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص114.

خلاصة الفصل الأول:

بعد العرض المقدم حول إدارة المعرفة يمكن أن نستخلص ما يلي:

إن القيمة السوقية لأي منظمة تقوم على عنصرين أساسيين، رأس مال مادي ورأس مال فكري الذي يعتبر مزيج من الخبرات، القيم، الأفكار، والتوجهات والمعلومات، والآراء الخبيرة في مجال معين، باعتباره الجزء الأهم من هذه القيمة السوقية ويجب إدارته بفعالية من خلال إدارة المعرفة، من أجل تحقيق الثروة والقيمة للمنظمة.

حيث تشير إدارة المعرفة إلى مجموعة الأساليب التنظيمية والتكنولوجية التي تهدف إلى تشخيص، اكتساب، توليد، تخزين، توزيع وتطبيق المعرفة في المنظمة، وسهولة الوصول لها عند الحاجة إليها، وبالتالي على المنظمة تثمين معارفها المتمثلة في المعلومات والخبرات الكامنة لدى كفاءاتها ومواردها البشرية بغية تنمية الإبداع والابتكار، كما يهدف إلى إنشاء المعرفة الجديدة باعتبارها مصدرا تحقق بها التميز. حيث تحتاج إلى مجموعة من المتطلبات حتى تكون إدارة ذات فعالية مُوَّلِدَة للقيمة، وتتمثل هذه المتطلبات في توفر كل من: ثقافة المنظمة، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وأخيرا ضرورة توفر متطلب رأس المال البشري داخل المنظمة وهي أهم مرتكز باعتبارها تمتلك معرفة ضمنية ومهارات وخبرات وهي القادرة على توليد وتقاسم وتشارك المعرفة، ومن ثم خلق القيمة للمنظمة.

الفصل الثانـي:

إطار نظري حـول جـودة الخدمـات المصرفيـة

تمهيد:

في ظل تحسن مستوى معيشة الشخص وزيادة متوسط دخله أصبحت حاجاته ومتطلباته إلى الخدمات في تزايد مستمر يوما بعد يوم كالتعليم والصحة والنقل والسياحة والخدمات المصرفية والتأمينية وغيرها من الخدمات.

ونتيجة للتطورات السريعة في مجال التكنولوجيا حيث أصبح العالم جُلُه مُعَوْلَمْ يشبه قرية صغيرة، مما أدى إلى احتدام شدة المنافسة بين المنظمات الخدمية بصفة عامة والمنظمات المصرفية بصفة خاصة، كون جل الخدمات التي تقدمها المصارف للزبائن هي متماثلة ومكشوفة ومن هنا برز مفهوم الجودة كمعيار للمفاضلة والمُحَدِّدْ الرَّئِيسْ في الطلب على الخدمات المصرفية، لما تتصف من مضامين وقيم رمزية تُحَقِّقْ التَمَيُّزْ وتواكب كل متطلبات التطور والتنمية لرضا الزبائن بغية الاحتفاظ بهم وجذب زبائن جُدُدْ بما يُمَكِّنْ المنظمة المصرفية من اكتساب ميزة تنافسية ومن ثم تحقيق رِّبْحِيَتَهَا.

وعلية سنتناول في هذا الفصل الاطار النظري حول جودة الخدمات المصرفية، من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

- مفاهيم عامة حول الخدمات؛
- ماهية جودة الخدمات؛
- طبيعة الخدمات المصرفية؛
- جودة الخدمات المصرفية.

المبحث الأول: مفاهيـــم عامـــة حـــول الخدمـــات

يزداد احتياج الشخص سواء كان طبيعي أو معنوي يوما بعد يوم على الخدمات مثل الصحة، التعليم، الخدمات المصرفية والتأمينية وغيرها من الخدمات مما أكسبها أهمية خاصة وموقعا متميزا. وعليه يهدف هذا المبحث إلى توضيح : مفهوم الخدمات، تصنيفها، سماتها وأهميتها في النشاط الاقتصادي.

المطلب الأول: تعـاريف عن الخدمـــات

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى تحديد مفهوم الخدمة وإلى الفروقات الموجودة بينها وبين السلعة.

أولا: تعـريف الخدمـــة:

قبل تحديد مفهوم الخدمة لابد من تقديم نظرة لما يصطلح عليه **بالمنتَج** (بفتح التاء).

يعتبر المنتج العنصر الأول من عناصر المزيج التسويقي*، حيث هناك اتجاهان رئيسيان لتعريف المنتج[1]:

1. "يأخذ بالمنحى المادي للمنتج ويعرّفه على أساس كونه خليطا من الخصائص الملموسة وغير الملموسة المقدمة للمستهلك لإشباع حاجاته ورغباته"؛
2. "يأخذ بالمنحى الشامل للمنتج (باعتباره يضم الخدمة والقضية والفكرة) فيعرّف المنتج بأنه المنفعة أو مجموعة المنافع الأساسية المقدمة للمستهلك لإشباع حاجاته ورغباته".

- تُعرِّف الجمعية الأمريكية للتسويق AMA المنتج بأنه "الشيء الذي يمكن عرضه في السوق، بغرض جذب الانتباه أو التملك أو الاستهلاك، أو الاستعمال والذي يمكن أن يحقق قدرا من الإشباع لحاجة أو رغبة إنسانية. ويتضمن ذلك السلع المادية، والخدمات، والأماكن والأفكار"[2].
- أما كارثي McCarthy فإنه يرى في المنتج "مصدرا لإشباع الحاجات والرغبات الاستهلاكية، كما أنه مصدر للربح الذي يسعى إليه كل من الموزع والمنتج. بل يتعداه إلى كل الأبعاد التي يمكن أن تحقق للمستهلك المنافع التي يسعى إلى تحقيقها"[3].
- ويرى كوتلر Kotler بأن المنتج "يتكون من ثلاثة مكونات أساسية وهي: المنتج الأساسي، والمنتج الملموس، والمنتج المتنامي"[4].

---

* تتمثل عناصر المزيج التسويقي في: المنتج، السعر، التوزيع، الترويج.

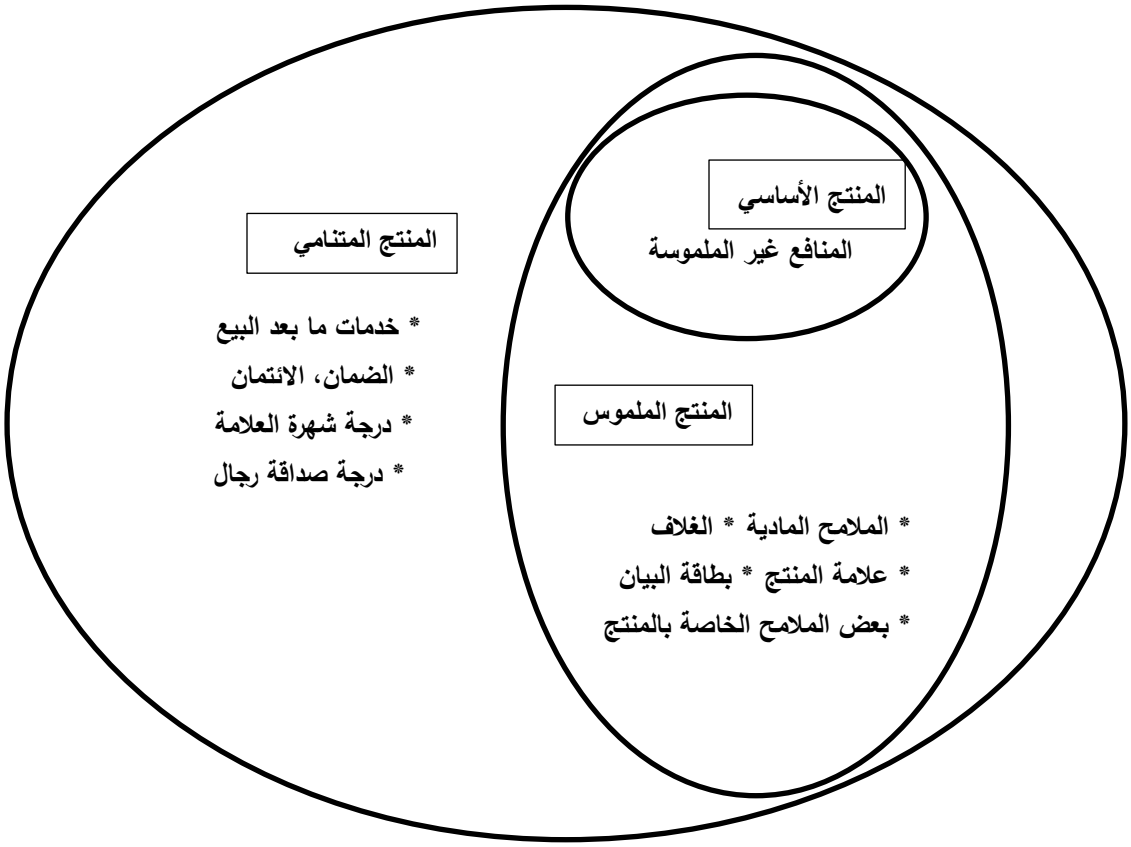
[1] نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، **استراتيجيات التسويق (المفاهيم- الأسس- الوظائف)**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص135.

[2] ناجي معلا، **إدارة التسويق (مدخل استراتيجي متكامل)**، الطبعة الثانية، دائرة المكتبة الوطنية، الأردن، عمان، 2014/2013، ص ص81-82.

[3] نفس المرجع السابق، ص82.

[4] منير نوري، **التسويق (مدخل المعلومات والاستراتيجيات)**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص ص36-37.

الشكل رقم (II-01): المكونات الأساسية للمنتج



المصدر: منير نوري، **التسويق (مدخل المعلومات والاستراتيجيات)**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص37.

من خلال الشكل أعلاه يتضح ما يلي[1]:

- ✓ **المنتج الأساسي:** هو مجموعة المنافع غير الملموسة للمنتج والتي يعتقد المستهلك أنه يحصل عليها من عمليات المبادلة التي يقوم بها؛
- ✓ **المنتج الملموس:** يتكون من الملامح والأبعاد المادية الملموسة والتي تسهل عملية المبادلة للمنتج الأساسي؛
- ✓ **المنتج المتنامي:** يتضمن مجموعة **الخدمات** المصاحبة للمنتج، وكذلك تلك الجوانب النفسية التي تحسن من القيمة الإجمالية التي تلقاها المستهلك في مقابل ما دفعه من نقود، ويدخل في ذلك مدى شهرة هذا الاسم أو العلامة، والضمان ومدته وشروطه ومدى صداقة ومساعدة رجال البيع للمشتري وتركيب المنتج وصيانته.

- وعَرَّفَ كوتلر Kotler المنتج بشكل واسع ومختصر على أنه "كل شيء يعرض في السوق وله القدرة على إشباع حاجات معينة"[2].

[1] نفس المرجع السابق، ص37.

[2] Philip.kotler, Bernard.Dubois, **marketing management**, public Union, Paris, France, (10 *éme*) édition, 2000, p91.

نستخلص من هذا التعريف أن مفهوم المنتج يشمل كلا من[1]:

- ✓ **الأشياء المادية:** الملابس، السيارة.. إلخ؛
- ✓ **الأشخاص:** مرشح الحزب السياسي، لاعب كرة القدم.. إلخ؛
- ✓ **الأماكن:** ساحة، كورنيش، مناظر طبيعية، رمال ذهبية، غابات، مزيج بين هاته المناظر الطبيعية.
- ✓ **المنظمة:** الهلال الأحمر الجزائري؛
- ✓ **الفكرة:** أمن الطرقات، تنظيم الولادات، الحد من النمو الديمغرافي، فكرة الحد من التدخين؛
- ✓ **الخدمات:** إصلاح السيارات، الاستشارة الطبية أو القانونية.. إلخ؛
- ✓ كما يمكن أن يشمل المنتج العناصر المادية وغير المادية، أي يكون مزيجا بين عنصرين أو أكثر.

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن مصطلح المنتج واسع ويضم في معناه مصطلح **الخدمة.**

التي يرجع أصلها إلى اللغة اللاتينية "Servicium" والذي يعني العبودية وخدمة الأسياد (الملوك)، أما في النشاط الاقتصادي فإن السيد هو الزبون[2].

سيتم عرض بعض التعاريف التي تناولت مفهوم **الخدمة**، من أهمها:

1. التعــريف الأول:

- حسب المجلة الاقتصادية الإنجليزية: "أن الخدمة تمثل كل شيء مباع في التجارة ولا نستطيع إسقاطه على أرجلنا"[3].
- عَرَّفَ ستانتون Stanton الخدمة بأنها "النشاطات غير الملموسة والتي تحقق منفعة للمستفيد، والتي ليست بالضرورة مرتبطة ببيع سلعة أو خدمة أخرى، أي أن إنتاج خدمة معينة أو تقديمها لا يتطلب استخدام سلعة مادية"[4].
- أما كوتلر وأرمسترنخ Kotler, Armstrong فقد عَرَّفَا الخدمة بأنها "نشاط أو منفعة يستطيع أي طرف تقديمها لطرف آخر ومن الضروري أنها غير مادية (أي غير ملموسة) ولا ينتج عنها ملكية أي شيء"[5].

تَّبينَ من خلال هذه التعاريف أنها ركزت على الجانب غير الملموس للخدمات، مثل[6]:

---

[1] قالون الجيلالي، **التسويق الحديث في خدمة المستهلك**، عالم المعرفة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص ص276-277.

[2] حلوز وفاء، **تدعيم جودة الخدمة البنكية وتقييمها من خلال رضى العميل دراسة حالة البنوك العمومية الجزائرية بولاية تلمسان**، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بالقايد، تلمسان، الجزائر، 2014/2013، ص11.

[3] براينيس عبد القادر، **تسويق الخدمات والخدمات العمومية**، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2014، ص17.

[4] زكريا أحمد عزام وآخرون، **مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق**، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2012، ص ص259-260.

[5] محمود جاسم الصميدعي، بشير العلاق، **أساسيات التسويق الشامل والمتكامل**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص344.

[6] ربحي مصطفى عليان، إيمان فاضل السامرائي، **تسويق المعلومات وخدمات المعلومات**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص120.

خدمات الكهرباء ، الخدمات الصحية، الخدمات الاستشارية.

2. التعــريف الثانـــي:

- عَرَّفَت الجمعية الأمريكية للتسويق AMA الخدمة بأنها "النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة"[1].
- أما لوفلوك Lovelock فيرى بأن الخدمة هي عبارة عن "منفعة مدركة بالحواس، قائمة بحد ذاتها، أو مرتبطة بشيء مادي ملموس وتكون قابلة للتبادل ولا يترتب عليها ملكية، وهي في الغالب غير ملموسة"[2].
- عَرَّفَ كوتلر Kotler الخدمة بأنها "كل عمل أو إجراء يمكن لطرف أن يقدمه لطرف آخر، يكون أساسا غير ملموس ولا ينتج عنه تملك لأي شيء، وقد يرتبط تقديمه بمنتج مادي"[3].
- أما رووس Russ فيرى بأن الخدمة هي شرط مؤقت لمنتج أو أداة لنشاط موجه لإشباع حاجات محددة للمشترين[4].
- "تطلق على المنتجات التي يتكون مضمونها المنفعي كليا من عناصر غير ملموسة Intangible أو تتغلب فيه هذه العناصر، كالخدمة الفندقية، والخدمة المصرفية، وما شابه ذلك. وضمن سياق هذه الرؤية عرّفت الخدمة بأنها النشاط الاقتصادي الذي يستهدف توليد المنافع الزمنية، والمكانية، والشكلية والنفسية للمستهلك"[5].
- يمكن تعريف الخدمات بصورة عامة بأنها عبارة عن "تصرفات أو أنشطة أو أداء يقدم من طرف إلى طرف آخر وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبط أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس"[6].

يتضِّح من خلال هذه التعاريف أنها ركزت على احتمال اقتران الخدمات بالسلع المادية الملموسة، مثل[7]:

شراء الحاسوب ومعه خدمات الصيانة، قواعد البيانات ومعها خدمات التدريب والصيانة.

---

[1] زكريا أحمد عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص259.

[2] نفس المرجع السابق، ص259.

[3] محمود جاسم الصميدعي، بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص344.

[4] نظام موسى سويدان، شفيق ابراهيم حداد، **التسويق (مفاهيم معاصرة)**، طبعة مزيدة ومحكمة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص227.

[5] ناجي معلا، **إدارة التسويق(مدخل استراتيجي متكامل)**، مرجع سبق ذكره، ص86.

[6] بريش عبد القادر، **جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد رقم 3، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2005، ص253.

[7] ربحي مصطفى عليان، إيمان فاضل السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص120.

ومن التعاريف سابقة الذكر نستخلص ما يلي:

- ✓ أن الخدمة نشاط أو أداء أو مجموعة المنافع وليست شيء مادي ملموس؛
- ✓ قد تقترن أو لا تقترن الخدمة بمنتج مادي ملموس؛
- ✓ الخدمة لا تُمَّلك، لكن يمكن الاستفادة من عرضها؛
- ✓ يتطلب توافر طرفين في تقديم الخدمة: مقدِّم ومتلقي الخدمة.

ثانيا: أهـــم الفروقات بين السلـــع والخدمـــات:

إنَّ أغلب المنتجات تحتوي على جانبين ملموس وغير ملموس، وكذلك تصنيف المنتجات إلى سلع أو خدمات يتوقف على زيادة أحد الجانبين على الآخر. ولهذا قسم كوتلر Kotler المعروض للأسواق إلى خمسة أقسام[1]:

- ✓ السلع المادية الكاملة مثل الملح والصابون؛
- ✓ السلع المادية الملموسة المدعمة ببعض الخدمات مثل السيارات التي تحتاج إلى قطع غيار؛
- ✓ المعروض في الأسواق الذي يحتاج إلى نسبة متساوية من الملموس وغير الملموس؛
- ✓ الخدمات الغير ملموسة التي تكون مدعمة بسلع مادية ملموسة؛
- ✓ الخدمات الغير ملموسة البحتة مثل الطبيب النفسي والاستشارات المالية والقانونية.

والشكلان التاليان يوضحان هذا التصنيف.

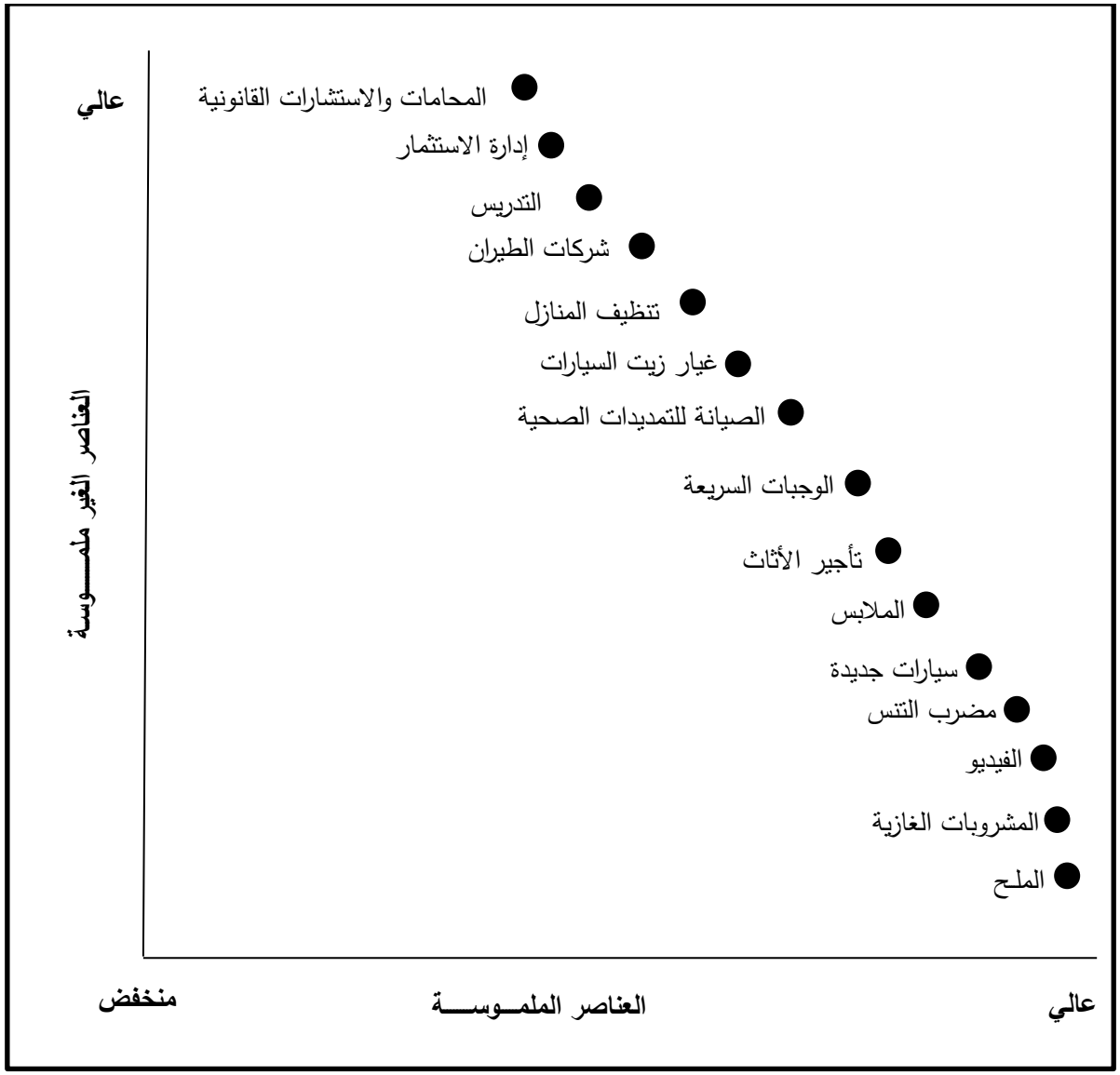
الشكل رقم(II-02): تصنيف السلع والخدمات



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، بشير العلاق، **أساسيات التسويق الشامل والمتكامل**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص344.

[1] زكريا أحمد عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص260: 262.

الشكل رقم(II-03): القيمة المضافة في العناصر الملموسة والغير ملموسة



المصدر: زكريا أحمد عزام وآخرون، **مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق**، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2012، ص261.

يُمكن توضيح أهم الفروقات الموجودة بين الخدمات والسلع فيما يلي[1]:

- ✓ فالخدمات غير ملموسة بينما السلع ملموسة؛
- ✓ الخدمات قابلة للتلف في حين أن السلع يمكن تخزينها أو تأجيل استهلاكها؛
- ✓ الخدمات أكثر تغيّريّة وغير متوقّعة مقارنة بالسلع التّي هي نمطية ومتوقّعة؛
- ✓ في الخدمات لا يمكن فصل الإنتاج عن الاستهلاك، بينما هما متفرقان بالنسبة لسلع؛
- ✓ ما يميز الخدمات عن السلع هو كون المادّة الأولية المعالجة في حالة الخدمات هم "الزبائن"، وهذا هو سرّ الأهمية القصوى للبعد البشري في قطاع الخدمات.

[1] براينيس عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص ص100-101.

المطلب الثاني: سمـات الخدمـات وأبعـادها

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى التعرف على سمات وخصائص الخدمات وإلى تحديد أبعادها.

أولا: سمـــات الخدمـــات:

تمتاز الخدمات عن غيرها من السلع المادية بمجموعة من الخصائص والسمات تتمثل في:

1. عدم الملموسية: "الخدمات غير ملموسة، بمعنى يستحيل لمس، الاحساس، الاستماع، ورؤية الخدمة قبل شرائها"[1]، فمثلا لا يمكن شراء وحدات من خدمات الاستشارة والاحتفاظ بها في المنزل. تطرح هذه الخاصية إشكالية فيما يتعلق بحماية خدمات منظمة الخدمات من تقليد المنافسين، لذا تعمل هذه المنظمة على حماية اسم الخدمة أو الاسم التجاري لها، أو العلامة التجارية أو الشعار[2].

2. التلازمية: وتعني ارتباط الخدمة بشخص مقدمها، وعدم القدرة على فصلها، وهذا بخلاف ما عليه السلع[3]، ويترتب على هذه الخاصية ما يلي[4]:

- ✓ يكون تقديم الخدمة في الوقت الذي تطلب منه؛
- ✓ التوزيع المباشر هو الأسلوب الأمثل لإيصال الخدمة للزبون؛
- ✓ عدم تجانس الخدمات وخاصة أنها تعتمد على العنصر البشري؛
- ✓ زيادة العلاقات الشخصية بين مقدم الخدمة والزبون؛
- ✓ أن للبيئة المادية دور هام جدا في ذهن الزبون مثل النظافة، الأثاث، الإضاءة، الرائحة، العاملين.

3. عدم التماثل (عدم التجانس): تتميز الخدمات بخاصية التباين، لأنها تعتمد بدرجة كبيرة على مهارة أو أسلوب أو كفاءة مزودها وزمان ومكان تقديمها[5].

4. هلامية الخدمة (الزوالية): ما يميز الخدمات عدم إمكانية تخزينها. ولهذا فإن منظمات الخدمة تمنى بخسارة كبيرة في حالة عدم الاستفادة منها، ويمكن التقليل من آثار هذه الخاصية عن طريق بعض الإجراءات منها[6]:

- ✓ استخدام أنظمة الحجز المسبق لإدارة ومواجهة التغير في مستوى الطلب؛
- ✓ تشكيل قوة عمل مؤقتة عند مواجهة التصاعد في الطلب؛
- ✓ تطوير أساليب الخدمات المشتركة؛

---

[1] نفس المرجع السابق، ص101.

[2] قالون الجيلالي، مرجع سبق ذكره، ص ص288-289.

[3] زكي خليل المساعد، **تسويق الخدمات وتطبيقاته**، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص42.

[4] زكريا أحمد عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص265- 266.

[5] حميد الطائي وآخرون، **الأسس العلمية للتسويق الحديث مدخل شامل**، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص200.

[6] محمود جاسم الصميدعي، بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص352.

- ✓ إضافة منشآت لأغراض التوسع المستقبلي؛
- ✓ التسعير المختلف الذي يجلب الطلب في فترات تزايده إلى فترات أخرى مثل الحجز المسبق بأسعار أقل.

5. عدم تملّك الخدمة: إن عدم انتقال الملكية يمثل خاصية مميزة للخدمات مقارنة بالسلع المادية، فإن المستهلك للسلع باستطاعته استخداما وتخزينها بشكل كامل وفي وقت لاحق، أما بالنسبة للخدمة فإن المستهلك قادرا على الحصول عليها واستخدامها شخصيا لوقت محدد فقط مثل تأجير غرفة فندق، وما يدفعه لا يكون إلا لقاء حصوله على المنفعة المباشرة من الخدمة المقدمة إليه[1].

ثانيا: أبعـــاد الخدمـــة:

حيث شبه كريستوفر لوفلوك(1996) أبعاد الخدمة بزهرة أطلق عليها اسم زهرة الخدمة[2]، وتتكون من[3]:

1. التويج: وهو جوهر الخدمة، يمثل المهارات والمواد الضرورية لتقديم الخدمة بدرجة الأولى، والجوهر غالبا ما يكون معياريا أو نمطيا؛

2. الوريقات: وهي الخدمات المساعدة، تمثل أدنى حد لتوقعات الزبون وتشمل جل الخدمات الإضافية على الجوهر. حيث صنف لوفلوك الخدمات التكميلية إلى ثَّمانِ* مجموعات؛

3. شذى الزهرة: ويتمثل في رضا الزبون، ويتحقق هذا الرضا حين تكون الزهرة متفتحة وأوراقها نظرة، فينبعث شذاها وينجذب إليها الزبائن مستجيبة لإدراكاتهم أو توقعاتهم.

والشكل التالي يوضح مفهوم زهرة الخدمة.

---

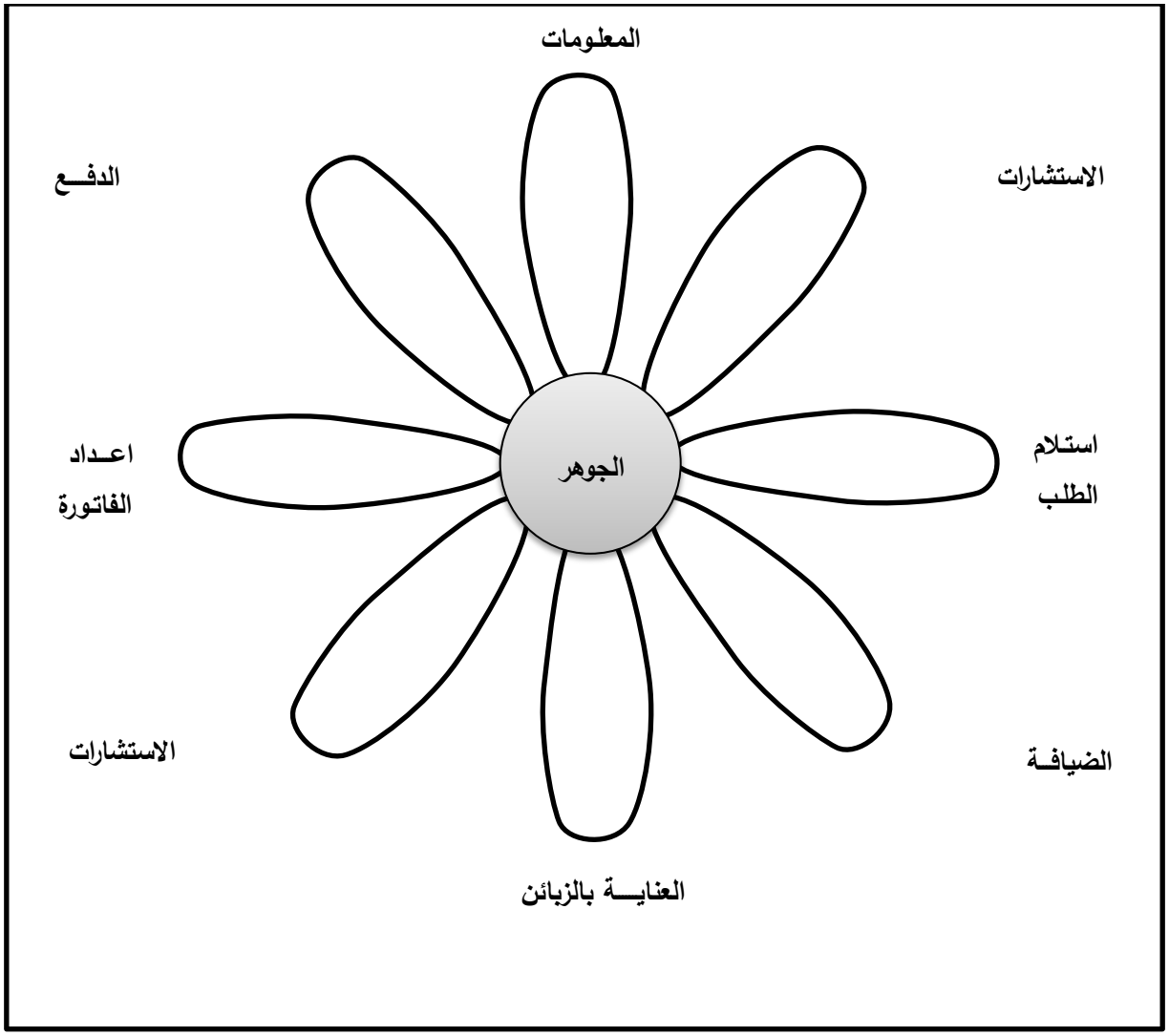
[1] نفس المرجع السابق، ص352.

[2] حميد الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكرة، ص197.

[3] منية خليفة، **أثر تحرير تجارة الخدمات المالية على النشاط المصرفي في الجزائر**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر ، 2011/2010، ص ص18-19.

* يقصد بالمجموعات: المعلومات، الاستثناءات، حماية ممتلكات الزبون، تقديم الاستشارات، استلام الطلبيات، إصدار الفواتير، الضيافة، الدفع.

الشكل رقم(II-04): نموذج زهـرة الخدمات



المصدر: هاني حامد الضمور، **تسويق الخدمات**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص202.

المطلب الثالث: تصنيف الخدمات وعناصـر إنتاجـها

نظرا للتداخل بين مفهوم الخدمات والسلع، سنتطرق في هذا المطلب لفهم طبيعة الخدمات من خلال عرض مختلف التصنيفات التي طبقت عليها، وكذا التطرق إلى عناصر إنتاجها.

أولا: تصنيـف الخدمـات:

حسب جوفري Geoffrey فانه يتم طرح بعض التساؤلات التي تساهم في تصنيف الخدمات، وهي[1]:

- ما نوع العلاقة التي تربط بين منظمات الخدمة وزبائنها؟
- ما طبيعة الطلب والتجهيز في مجال الخدمات؟

[1] محمود جاسم الصميدعي، بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص349.

– ماهي الكيفية التي تسلم بها الخدمة للراغب في الحصول عليها؟

وللإجابة على هذه التساؤلات يمكن تصنيف الخدمات من خلال عِدَّة معايير كما يلي:

1. من حيث أهداف مجهزي الخدمة:

- **خدمات مقدمة لأغراض الربح:** مثل خطوط النقل الجوي والبحري، شركات عقارية، وكالات الإعلامية.
- **خدمات لا تهدف إلى الربح:**

✓ **خدمات حكومية:** مثل المحاكم، ومكاتب التشغيل، والبلديات ومستشفيات الحكومية والجيش والشرطة والمدارس والجامعات الحكومية؛

✓ **خدمات خاصة غير ربحية:** مثل الجمعيات الخيرية، والمساجد[1].

2. حسب الزبون: وتنقسم إلى[2]:

- **خدمات المستهلكين:** تدعى بالخدمات الشخصية لأنها تقدّم لإشباع الحاجات الشخصية مثل السياحة، الصحة، والتأمين على الحياة؛
- **خدمات المنشآت:** تقدم لإشباع حاجات المنظمات مثل الاستشارات الإدارية والمحاسبة والمالية وصيانة المعدات والآلات.

3. حسب درجة الاعتمادية: حيث تتنوع الخدمات على أساس اعتمادها إما على[3]:

- المعدات مثل غسالات السيارات؛
- الأفراد مثل تنظيف الشبابيك، والخدمات المصرفية؛
- المعدات والأفراد معاً مثل خدمات النقل البحري.

4. من حيث نوع الحاجة: حيث تتباين الخدمات فيما إذا كانت تحقق حاجة شخصية أو حاجة لأعمال. فالأطباء مثلا يصفون تسعيرة الفحوصات للمرضى بشكل يختلف عنه بالنسبة لمنتسبي الشركات[4].

5. حسب مشاركة الزبون: حيث تتطلب بعض الخدمات مشاركة وحضور الزبون للحصول على الخدمة مثل العمليات الجراحية، أو السفر، في حين ليس بالضرورة مشاركة الزبون أو حضوره للاستفادة من الخدمات الأخرى كتصليح السيارات[5].

6. حسب درجة الاتصال بالزبون[6]:

- خدمات ذات اتصال شخصي عالي مثل خدمات الطبيب والمحامي والتعليم والنقل الجوي؛

---

[1] نظام موسى سويدان، شفيق ابراهيم حداد، مرجع سبق ذكره، ص232.

[2] محمد صالح المؤذن، **مبادئ التسويق**، الطبعة الأولى، الإصدار الثالث، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص210.

[3] محمود جاسم الصميدعي، بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص349.

[4] نفس المرجع السابق، ص349.

[5] حميد الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكرة، ص193.

[6] زكريا أحمد عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص263.

- خدمات ذات اتصال شخصي منخفض مثل خدمة الصراف الآلي؛
- خدمات ذات اتصال شخصي متوسط مثل خدمة الترفيه في المسرح.

7. حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمة[1]:

- **خدمات مهنية:** مثل خدمات الأطباء والمستشارين؛
- **خدمات غير مهنية:** مثل خدمات حراسة العمارات وفلاحة الحدائق.

عنوان الجدول رقم (II-01): تصنيف الخدمات

المعيـــــــار	التفـــــــرعات	أمثلـــــــة
1- الزبون	مستهلك الأخير منشآت الأعمال كليهما	مداومة الاستشارات الإدارية تنظيم الحدائق والعناية بها
2- الدوافع	خدمات بدافع الربح خدمات ليس بدافع الربح	وكالات الاعلان الجامعات والجمعيات الخيرية المنظمات الحكومية
3- أساس تقديم الخدمة	العنصر البشري المعدات والآلات كليهما	الطبيب النفسي غسل السيارات ميكانيكيا النقل الجوي
4- حضور المستفيد	ضروري غير ضروري	حلاقة الشعر تنظيف الملابس وكليهما
5- مستوى الخبرة	مهنية غير مهنية	التمريض تنظيف المنازل
6- طبيعة الخدمة	ضرورية كمالية	الخدمات الصحية التسلية والترفية

المصدر: محمد صالح المؤذن، **مبادئ التسويق**، الطبعة الأولى، الإصدار الثالث، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص214.

ثانيا: عناصـر إنتاج الخدمـة:

من أجل صناعة الخدمة لا بد من التفاعل والتداخل بين مجموعة من العناصر وهي[2]:

1. الزبون: وجوده ضروري ومن دونه لن تكون هناك خدمة؛

2. الدعم المادي: وهو المورد المادي الضروري لإنتاج الخدمة ويتمثل في الأدوات واللوازم والآلات؛

3. العاملين: يمثلون العمال المستخدمين الذين لهم علاقة مباشرة مع الزبائن. يمكن في الكثير من الأحيان الاستغناء عن العمال لتقديم الخدمة مثل استعمال الموزع الآلي للأوراق المالية؛

[1] نفس المرجع السابق، ص263.

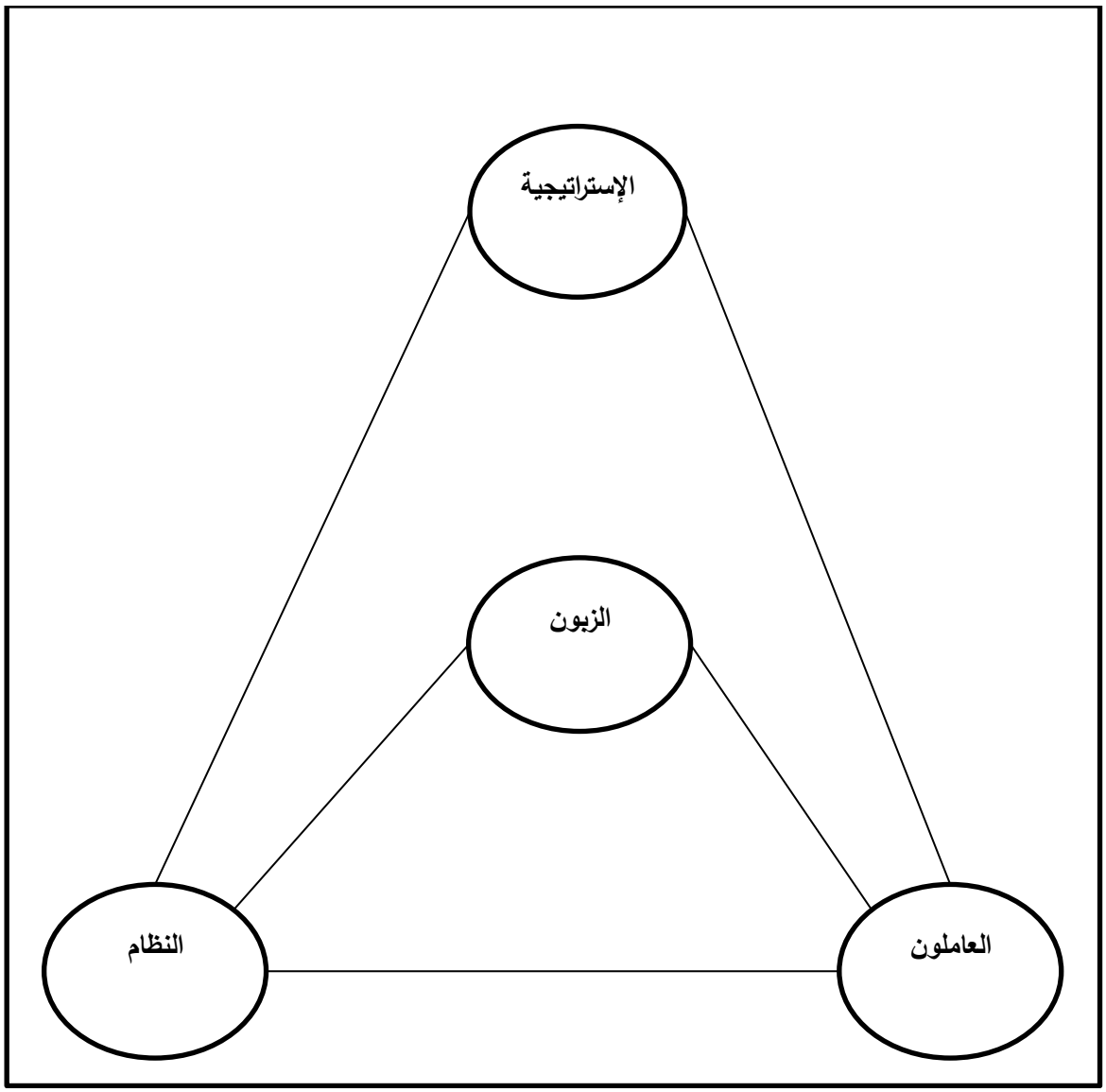
[2] قالون الجيلالي، مرجع سبق ذكره، ص ص286: 288.

4. الخدمة: تعبر عن محصلة التفاعل بين العناصر السابقة الذكر من أجل إشباع حاجة الزبون؛

5. التنظيم الداخلي: وهو الجزء غير المرئي، ويتكون من مختلف الوظائف التقليدية للمنظمة مثل المالية والمحاسبة، وتسيير الموارد البشرية؛

6. الزبائن الآخرين: في جل الحالات لا يتم تقديم الخدمات لزبون واحد بعينه، بل يتواجد عدة زبائن بمنظمة الخدمات في وقت واحد، مما يؤدي إلى إنشاء علاقة بين زبونين أو أكثر تؤثر مباشرة على رضا الزبائن الآخرين.

الشكل رقم (II-05): مـثلـث الخدمـــة



المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، **إدارة الجودة في الخدمات (مفاهيم-عمليات-تطبيقات)**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص54.

المطلب الرابع: أهميــة ومساهمــة الخدمــات في النشــاط الاقتصــادي

ازدادت أهمية الخدمات في الآونة الأخيرة عما كانت عليه بالسابق لأسباب عِدَّة، أهمها[1]:

- ارتفاع نسبة العاملين في قطاع الخدمات حيث تشير الدراسات إلى أن أكثر من ثلثي مجموع القوى العاملة في العالم تعمل في قطاع الخدمات؛
- ارتفاع نسبة الخدمات في الناتج الوطني الإجمالي حيث تشير الإحصائيات أن الخدمات ساهمت بـ **72%** من الناتج الوطني الإجمالي لاقتصاد الاتحاد الأوروبي وحوالي **85%** في اقتصاد الولايات المتحدة الأمريكية لسنة 1997؛
- الزيادة في أعداد السلع التي تحتاج إلى خدمات، فسلع الكمبيوتر والإنترنت وأنظمة الأمان تحتاج إلى خدمات متخصصة مثل التركيب والصيانة والتدريب وقطع الغيار؛
- ارتفاع مستويات الدخول في الكثير من دول العالم حيث جعلت هذه الدخول الإضافية الإنفاق على الكثير من الخدمات أمرا ممكنا وميسورا؛
- التغيرات التكنولوجية التي حدثت في منظمات الأعمال فالتسويق الإلكتروني واستخدام التكنولوجيا أدى إلى زيادة الحاجة إلى الخدمات المدعمة لهذه الأنشطة.
- "الفوائد الناجمة عن التخصص وفي ضوء ذلك تقوم المنظمات الصحية والتعليمية بإحالة مسؤولية التزود بالغذاء والسكن إلى منظمات خدمية متخصصة وتقوم المنظمة الخاصة بالأعمال بإناطة عمليات الإعلان إلى وكالة متخصصة في نشاط الإعلان"[2].

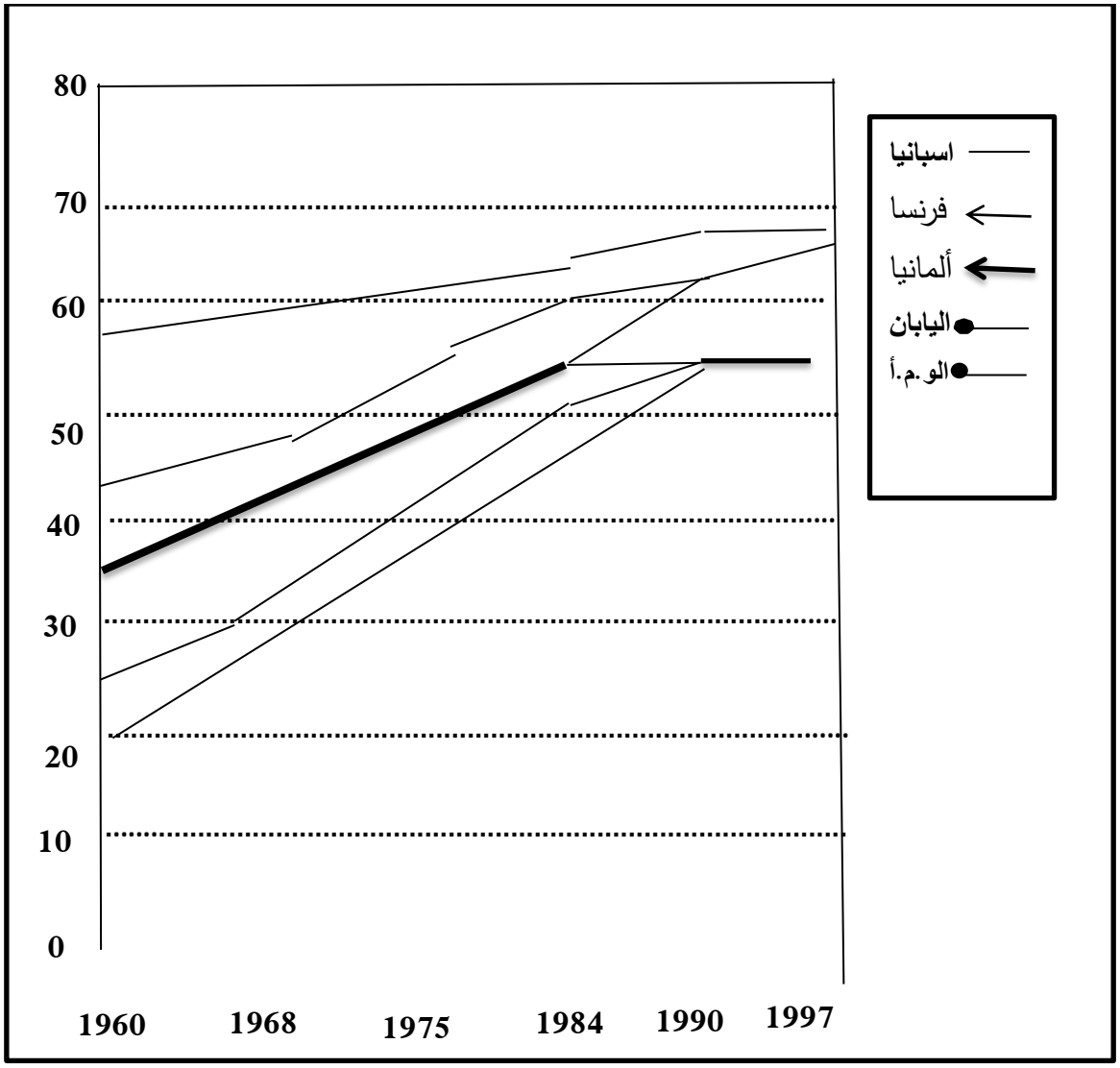
سجلت أغلب الدول الصناعية الكبرى أرقام قياسية حول تطور نسب التشغيل في القطاع الخدمي وبالخصوص ألمانيا بـ **+35,5%** واليابان بـ **+33,1%** كما يظهره الشكل التالي[3].

[1] زكريا أحمد عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص268.

[2] زكي خليل المساعد، مرجع سبق ذكره، ص40.

[3] براينيس عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص23.

الشكل رقم (II-06): تطور نسب التشغيل بالقطاع الخدمي



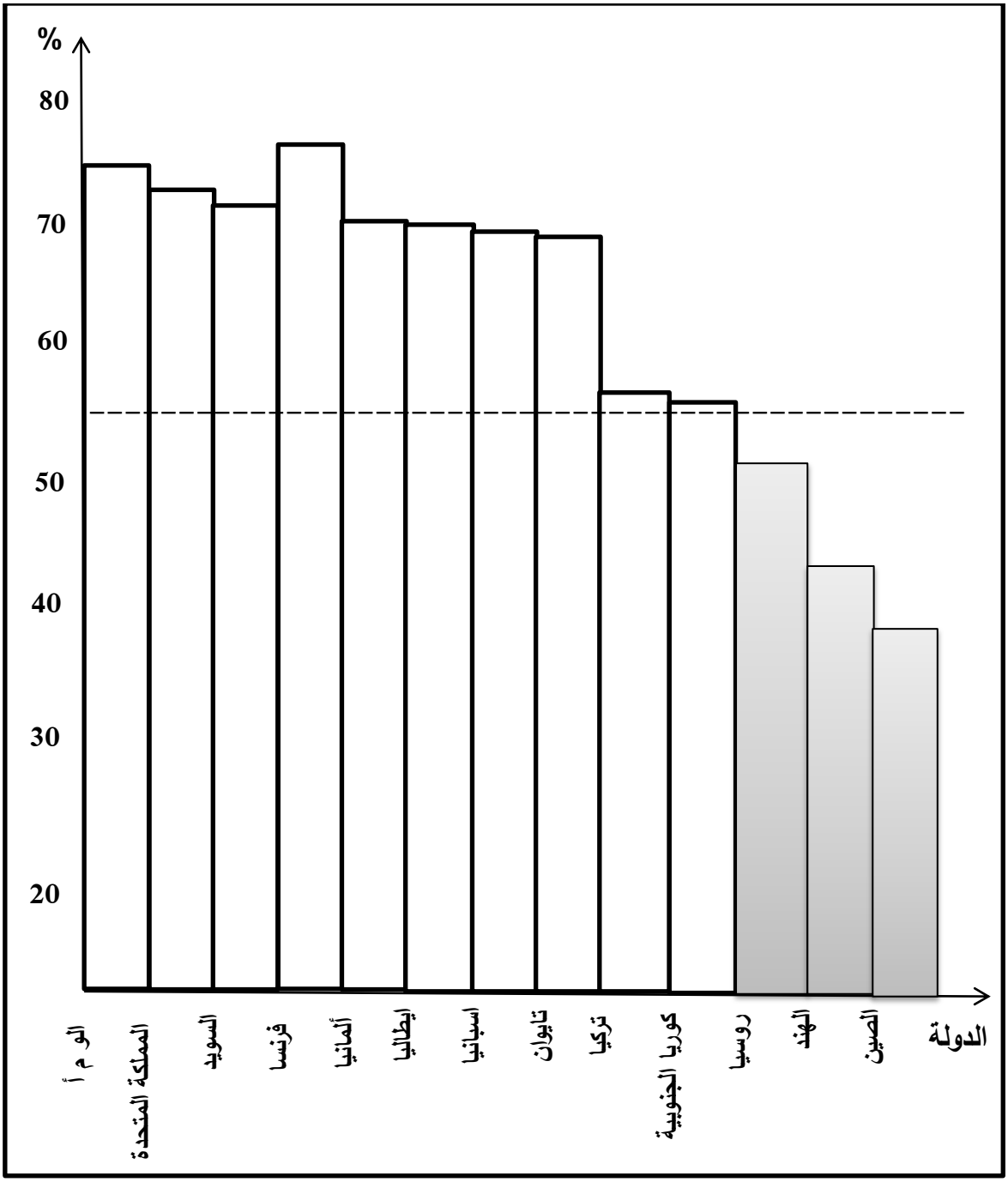
المصدر: براينيس عبد القادر، **تسويق الخدمات والخدمات العمومية**، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2014، ص22.

كذلك تشير الإحصائيات إلى أن نسبة مساهمة الخدمات في الناتج الداخلي الخام في الولايات المتحدة الأمريكية بلغت أكثر من **72%** ثم تليها بريطانيا وسويسرا وفرنسا بنسبة مقاربة إلى **70%.**

أما بالنسبة للدول الأوروبية الأخرى كإيطاليا وألمانيا وإسبانيا فتفوق نسبها **60%** فقط، في حين لا تتجاوز نسبة **50%** في كل من روسيا والهند والصين[1]. والشكل التالي يوضح ذلك:

[1] نفس المرجع السابق، ص24.

الشكل رقم(II-07): مساهمة الخدمات في الناتج الداخلي الخام في الدول الصناعية الكبرى سنة 1997



المصدر: برابنيس عبد القادر، **تسويق الخدمات والخدمات العمومية**، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2014، ص25.

المبحث الثاني: ماهية جودة الخدمات

حيث يهدف هذا المبحث إلى توضيح مفهوم الجودة، جودة الخدمات، وأهمية جودة الخدمات وتطويرها، مستوياتها، أبعادها، وكذا فجوة جودة الخدمات.

المطلب الأول: تعاريف حول: الجودة، جودة الخدمات

إنه من الصعوبة بمكان تحديد تعريف دقيق وشامل لجودة الخدمة ويعزى ذلك إلى طبيعة خصائص الخدمات التي تميزها عن غيرها من السلع المادية الملموسة وعليه سوف نتطرق في هذا المطلب إلى تناول تعريف الجودة وجودة الخدمة.

أولا: الجــودة:

إن كلمة الجودة في أصل اللغة تعني أنها "من الجود، و الجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جوده، وجوده أي صار جيدا"[1].

واصطلاحا "يرجع مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) والتي تعني طبيعة الشيء ودرجة صلابته، وقديما كانت تعني الدقة والاتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار التاريخية والدينية من تماثيل وقلاع وقصور لأغراض التفاخر بها، أو لاستخدامها لأغراض الحماية، وحديثا تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية وظهور الشركات الكبرى وازدياد المنافسة، إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة"[2].

والجودة تعني"(الخلو من العيوب) أو (إنجاز الشيء على الوجه المطلوب عند القيام به للمرة الأولى)"[3].

وبالنسبة لبعض رواد الجودة فقد عرفوها على أنها:

- حسب جوزيف جوران الجودة تعني" الملائمة للاستعمال"[4].
- فيليب كروسبي يرى الجودة على أنها "الملاءمة والمطابقة للمتطلبات"[5].
- حسب فيشر يرى الجودة بأنها "تعبر عن درجة التألق والتميز"[6].

---

[1] مهدي السمرائي، **إدارة الجودة الشاملة**، دار جدير للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص27.

[2] مأمون سليمان الدرادكة، **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص ص15-16.

[3] عوض بدير الحداد، **تسويق الخدمات المصرفية**، الطبعة الأولى، دار البيان للطباعة والنشر، القاهرة، ص336.

[4] فتحي سرحان، **إدارة الجودة الشاملة (الاتجاهات العالمية الإدارية الحديثة)**، الطبعة الثانية، مكتبة الشريف ماس للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2014، ص13.

[5] رعد حسن الصرن، **عولمة جودة الخدمة المصرفية**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص ص38-39.

[6] قاسم نايف علوان المحياوي، **إدارة الجودة في الخدمات (مفاهيم وعمليات وتطبيقات)**، الطبعة الأولى، الإصدار الأول، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص24.

- حسب دافيد الجودة بأنها "تحقيق أهداف ورغبات الزبائن باستمرار"[1].

ثانيا: جـودة الخدمات:

من بين أهم التعاريف التي تناولت جودة الخدمات نجد:

- حسب سميث يمكن تعريف جودة الخدمات على أنها "التقاء الحاجات مع التوقعات"[2].
- حسب منظمة الآيزو (1994) جودة الخدمات بأنها "عبارة عن المجموع الكلي لخصائص وصفات الوحدة التي تظهر قدرتها على إرضاء الاحتياجات الظاهرة والضمنية"[3].
- تُعَرَّف جودة الخدمات حسب الجمعية الأمريكية بأنها السمات والخصائص الكلية للخدمة التي تطابق قدرتها الوفاء بالمطلوب أو الحاجات الضمنية[4].
- يُعَرِّف باديرو جودة الخدمات بأنها مستوى متعادل لصفات تتميز بها الخدمة مبنية على قدرة المنظمة الخدمية و احتياجات الزبائن[5].
- تُعَرَّف أيضا على أنها "معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة"[6].
- تُعَرَّف على أنها "التقاء احتياجات الزبائن وارتباط مستوى الخدمة المراد تسليمه بالتوقعات الموضوعة من قبل هؤلاء الزبائن"[7].
- تُعَرَّف بأنها "تلك الجودة التي تشمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات جودة العالية"[8].
- حسب جوزيف جوران جودة الخدمة تعني[9]:
  - ✓ تحديد الزبائن المعنيين بالخدمة؛
  - ✓ تحديد وتعريف حاجات هؤلاء الزبائن؛
  - ✓ ترجمة هاته الحاجات إلى صفات وخصائص الخدمة.
- كما تُعَرَّف جودة خدمة إلكترونية بأنها "درجة تسهيل موقع ويب لعمليات التخزين، الشراء، والتسليم الفعال للمنتجات"[10].

---

[1] نفس المرجع السابق، ص24.

[2] Mei Mei Lau , Ronnie Cheung, Aris Y. C. Lam, Yuen Ting Chu, **Measuring Service Quality in the Banking Industry: A Hong Kong Based Study**, Contemporary Management Research, Vol. 9, No.3, 2013, p 266.

[3] رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص41.

[4] قالون الجيلالي، مرجع سبق ذكره، ص298.

[5] توفيق محمد عبد المحسن، **قياس الجودة والقياس المقارن**، مكتبة النهضة المصرية، ايتراك، مصر، 2006، ص40.

[6] قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره ، ص90.

[7] رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص30.

[8] مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص181.

[9] قالون الجيلالي، مرجع سبق ذكره ، ص298.

[10] كارتين فيو، **التسويق الالكتروني**، ترجمة وردية واشد، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2008، ص66.

المطلب الثاني: جودة الخدمات: الأهمية، التطوير، المستويات

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى التعرف على كل من أهمية وتطوير جودة الخدمات وإلى تحديد مستوياتها.

أولا: أهمية جودة الخدمات:

يوجد أربعة عوامل أساسية لتبيان أهمية جودة الخدمات[1]:

1. نمو مجال الخدمة: إذ تزايدت أعداد المنظمات التجارية التي تقدم الخدمات أكثر من أي وقت مضى، وكمثال على ذلك نجد نصف منظمات الأعمال التجارية الأمريكية يرتبط نشاطها بالخدمات، إضافة إلى ذلك نمو المنظمات المتصلة بالخدمات لايزال مستمرا بالتوسع؛

2. ازدياد المنافسة: من المعلوم أن استمرار المنظمات يعتمد على حصولها على القدر الكافي من المنافسة، لذلك فإن توفر جودة الخدمة في منتجات هذه المشاريع والخدمات يوفر لها العديد من المزايا التنافسية؛

3. الفهم الأكبر للزبائن: أن تتم معاملتهم بصورة جيدة، ويكرهون التعامل مع المنظمات التي تركز على الخدمة فقط، فإنه لا يكفي تقديم منتجات ذات جودة وسعر معقول بدون تَوَفُّرْ المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للزبائن؛

4. المدلول الاقتصادي لجودة خدمة الزبون: حيث أصبحت المنظمات تحرص في الوقت الحاضر على ضرورة استمرار التعامل معها وكذا توسيع قاعدة زبائنها، مما يعني أن المنظمات يجب أن لا تسعى فقط إلى اجتذاب زبائن جدد، ولكن يجب عليها المحافظة على الزبائن الحاليين، ومن هنا تظهر الأهمية المثلى لجودة خدمة الزبائن من أجل ضمان ذلك.

ثانيا: تطوير جودة الخدمة:

توجد عدة عوامل تؤدي إلى تطوير جودة الخدمة من أهمها[2]:

1. إن المنظمات ذات الشهرة المعروفة بارتفاع مدى التطابق في مواصفات جودة خدماتها، قد تحقق ميزة تنافسية على نظائرها في سوق الخدمة؛

2. الجودة هي "مجانا"، ويعني هذا أن تكاليف الحصول عليها صحيحة من المرة الأولى أقل بكثير من تكاليف معالجتها وتصحيحها عندما تفشل في تلبية توقعات الزبون وطلبه؛

3. جودة الخدمة الأفضل تستطيع تحقيق أسعار استثنائية، فالزبائن عادة ما يكونون مستعدين لدفع أسعار مرتفعة للخدمات التي تلبي جميع معايير توقعاتهم؛

وهذه العوامل جعلت جودة الخدمة في المقدمة لها تأثير مباشر على الربحية.

---

[1] مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص194.

[2] هاني حامد الضمور، **تسويق الخدمات**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2005، ص442.

ثالثا: مستويات جودة الخدمات:

إن جودة الخدمات تصنف ضمن مستويات عديدة، ويمكن تمييزها ضمن خمسة مستويات[1]:

1. **الجودة المتوقعة:** وهي تلك الجودة التي يرى الزبائن وجوب وضرورة توفرها؛
2. **الجودة المدركة:** وهي الجودة المدركة من طرف إدارة المنظمة وترى أنها مناسبة؛
3. **الجودة القياسية:** وهي تلك الجودة التي تحدد بالمواصفات النوعية للخدمة؛
4. **الجودة الفعلية المقدمة للزبون:** وهي الجودة التي تقدم بها الخدمة فعلا؛
5. **الجودة المروجة للزبائن:** وهي الجودة التي وعد بها الزبائن من خلال الحملات الترويجية.

وبالتالي تتمثل عناصر جودة الخدمة الناجحة فيما يلي[2]:

- اتجاهات ايجابية نحو خدمة الزبائن؛
- الاستجابة للزبائن بسرعة ولباقة وبأسلوب مهني متميز؛
- بناء علاقة قائمة على المنفعة والاهتمام المشترك مع الزبون؛
- الرد على شكاوى الزبائن ومشاكلهم بشكل مناسب؛
- المتابعة مع الزبون لتحديد ما إذا كانت مشكلاته قد تم حلها.

المطلب الثالث: أبعاد جودة الخدمات

حسب Lehitnen and Lehitnen (1982) هناك ثلاث أبعاد لتحديد جودة الخدمة وهي[3]:

1. **الجودة المادية:** تتعلق بالبيئة المحيطة بتقديم الخدمة؛
2. **جودة المنظمة:** تتعلق بصورة منظمة الخدمة والانطباع الذهني عنها؛
3. **الجودة التفاعلية:** تمثل نتاج عمليات الخدمة.

وحسب Gronroces (1982، 1984) يوجد ثلاثة أبعاد لتحديد جودة الخدمة، وتتمثل في[4]:

1. **الجودة الفنية:** تتمثل في نتائج عمليات الخدمة؛
2. **الجودة الوظيفية:** تمثل البعد الإجرائي في شروط تفاعل الزبون مع مقدم الخدمة؛
3. **الصورة الذهنية للمنظمة:** والذي يعكس انطباع الزبائن عن منظمة الخدمة، استنادا إلى الجوانب الفنية والوظيفية[5].

يمكن تلخيص وإعطاء أمثلة توضيحية للأبعاد الثلاثة من خلال الجدول الآتي:

---

[1] تيسير العجارمة، **التسويق المصرفي**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن، 2005، ص331.

[2] عوض بدير الحداد، مرجع سبق ذكره، ص338.

[3] قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص92.

[4] تيسير العجارمة، مرجع سبق ذكره، ص331.

[5] قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص93.

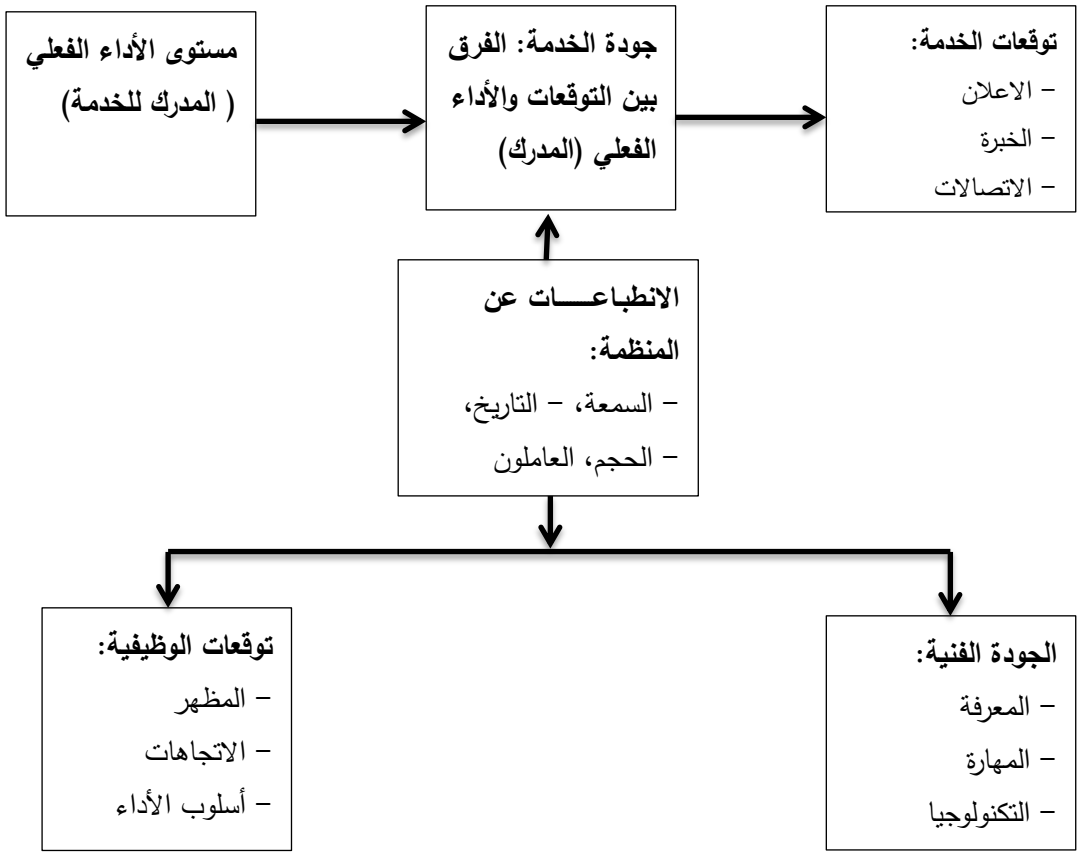
الجدول رقم (II-02): توصيف محددات دالة الجودة لخدمات المنظمات

المحددات	الوصف	أمثلة توضيحية
• **الانطباع الذهني عن المنظمة**	الصورة الذهنية الكلية للمنظمة وجاذبيتها الكلية.	• الخطوط الجوية المتحدة: رائدة في السوق، موثق فيها ومحبوبة.
• **الجودة الفنية**	مدى قدرة الخدمة على توفير الخصائص الفنية المناسبة والمكونات المادية للخدمة.	• استراتيجية تسويقية جديدة مقدمة من مكتب استشاري. • نقل سلع من مكان (أ) إلى مكان (ب).
• **الجودة الوظيفية**	الطريقة التي من خلالها يتم توفير وتقديم الخدمة للزبون.	• مظهر وسلوك المضيفين والمضيفات لشركة خطوط جوية. • طريقة عرض ومناقشة تقرير لأحد الاستشاريين. • مظهر وسلوك سائقي شاحنات النقل.

المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس، **كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية (مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص52.

والشكل التالي يبين الأبعاد الثلاثة لجودة الخدمة:

الشكل رقم(II-08): الأبعاد الثلاثة لجودة الخدمة



المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، **إدارة الجودة في الخدمات (مفاهيم وعمليات وتطبيقات)**، الطبعة الأولى، الإصدار الأول، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص93.

ولقد تمكن Parasuramman وزملائه (1985) من بلورة وتحديد المحددات الرئيسية لجودة الخدمة من خلال سلسلة من المقابلات الجماعية المتعمقة، والتي وصلت من حيث عددها إلى عشرة أبعاد[1]. وهي[2]:

1. الاعتمادية:

وهي قدرة المنظمة على انجاز الخدمة التي وعدت بتقديمها إلى الزبائن بشكل دقيق وصحيح وثابت؛

2. الاستجابة:

وهي رغبة واستعداد وقدرة العاملين على تقديم الخدمة المناسبة للزبائن؛

3. الكفاءة:

تعني امتلاك الأفراد مقدمي الخدمة على القدرات التي تمكنهم من تقديم خدمة متميزة للزبائن؛

4. الوصول للخدمة:

لا يتضمن هذا البعد الاتصال فحسب، ولكن كل ما من شأنه أن ييسر من الحصول على الخدمة، مثل ملائمة ساعات العمل وتوافر عدد كاف من المنافذ الخدمة وملائمة موقع المنظمة؛

5. المصداقية:

وتشمل الأمانة والثقة والسمعة في كل من المنظمة ومقدم الخدمة؛

6. الأمان:

هل أن الخدمة خالية من الخطورة والمخاطر والشك؟؛

7. الاتصال:

وهو الاستمرار في إمداد الزبائن بالمعلومات ومخاطبة الزبون باللغة التي يفهمها، والإنصات وتأمين الحصول على المعلومات المرتدة؛

8. درجة فهم الخدمة المقدمة للزبون:

ويعكس الجهد المبذول للتعرف على احتياجات الزبون ومواءمة الخدمة في ضوء تلك المعرفة، وكذلك الاهتمام الشخصي للزبون وسهولة التعرف عليه؛

9. الأشياء الملموسة:

وهي الدليل المادي للخدمة كمرافق وتسهيلات المنظمة المادية مثل الآلات والمباني وملابس العاملين؛

10. التعاطف:

أن يكون مقدم الخدمة على قدر من الاحترام والأدب ويتسم بالمعاملة الودية مع الزبائن.

---

[1] ثابت عبد الرحمان إدريس، **كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية (مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص294.

[2] أنظر في ذلك إلى:

* محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص360.
* عوض بدير الحداد، مرجع سبق ذكره، ص ص334-335.
* حميد الطائي، محمود الصميدعي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص210.

الجدول رقم (II-03): أبعاد قياس جودة الخدمات

البـعـد	التعريـف
1- المصداقية	المعتمدية (كون الشيء جدير بالثقة والاعتماد) إمكانية التصديق، أمانة واستقامة المزود.
2- الأمن	الخلو من الخطر (مخاطرة أو شك).
3- سهولة الوصول للشيء	إمكانية الوصول إليه، وسهولة الاتصال.
4- الاتصالات	الاستماع إلى الزبائن، والمحافظة على إخبارهم باللغة التي يستطيعون فهمها.
5- فهم ومعرفة الزبائن	وضع الجهود لمعرفة الزبائن، والتعرف الدقيق على احتياجاتهم.
6- الملموسية	إظهار التسهيلات المادية، المعدات، الأشخاص، ووسائل الاتصالات ... الخ.
7- الاعتمادية	القدرة على إنجاز الوعود للخدمة باعتمادية وعلى نحو دقيق وصحيح.
8- الاستجابة	استجابة الإدارة لمساعدة الزبائن وتزويدهم فوراً بالخدمة.
9- الكفاية	امتلاك المهارات والمعرفة المطلوبة
10- الدماثة (الكياسة)	لطف (كياسة)، الاحترام، مراعاة المشاعر والصداقة لأشخاص الاتصال والودية.

المصدر: تيسير العجارمة، **التسويق المصرفي**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن، 2005، ص332.

كما توصل كذلك كل من Parasuramman وزملائه (1988) من دمج الأبعاد العشرة السابقة لجودة الخدمة وحصرها في خمسة أبعاد فقط بعد سلسلة من الاختبارات باستخدام أسلوب تحليل العاملي، وأطلق عليها اسم نموذج جودة الخدمات Servqual[1].وتتمثل في[2]:

- الملموسية Tangibility؛
- الاعتمادية Responsiveness؛
- الاستجابة Reliability؛
- الأمان Assurance؛
- التعاطف Empathy.

[1] ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سبق ذكره، 296.

[2] Jayaraman Munusamy, Shankar Chelliah and Hor Wai Mun, **Service Quality Delivery and Its Impact on Customer Satisfaction in the Banking Sector in Malaysia**, International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol.1, No.4, 2010, p 400.

المطلب الرابع: فجوة جودة الخدمات

من بين المفاهيم الأساسية في تحديد فجوة الخدمة مفهومان، فيتمثل الأول في توقعات الزبون والثاني في إدراكاته. وينتج عن تقييم جودة الخدمة خمس فجوات أربع منها من جهة مقدم الخدمة، وفجوة واحدة من جهة الزبون وتتلخص هذه الفجوات فيما يلي:

- **الفجوة الأولى: الفجوة ما بين توقعات الزبون وتصور الإدارة:**

نجد أن إدارة المنظمة ترى توقعات الجودة غير صحيحة، فقد لا تمتلك التصور الدقيق لرغبات الزبائن وكيفية حكم الزبون على مكونات الخدمة، كون المعلومات التي لديها غير صحيحة عن السوق وأنماط الطلب أو تم تفسيرها بصورة خاطئة[1].

- **الفجوة الثانية: الفجوة بين تصور الإدارة ومعيار جودة الخدمة:**

وتعني أن مواصفات الجودة لا تتطابق مع توقعات الإدارة، ويعود ذلك لعدم قدرة المنظمة على وضع مستويات واضحة للجودة أو أخطاء في إجراءات التخطيط أو قد تكون مستويات الجودة واضحة لا كنها لا ترتقي لمستويات توقعات الزبائن المستهدفين أو قد تكون واضحة وتروق للزبائن إلا أنها لا تصل إلى طموحات الإدارة[2].

- **الفجوة الثالثة: فجوة التسليم:**

"حيث يمكن للعاملين أن يتلقوا تدريبا محددا أو أن يقوموا بأعمال تفوق طاقاتهم او أنهم غير قادرين أو غير راغبين في تحقيق ما مطلوب منهم، أو قد يتعرضون على قياسات معينة كالاستماع للزبائن بشكل مطول مما يضعف من تقديم الخدمة بالشكل والجودة المطلوبة"[3].

- **الفجوة الرابعة: فجوة الاتصال:**

"حيث تتأثر توقعات الزبائن بالتصريحات التي يدلي بها ممثلو الشركات وإعلاناتهم. فإذا ظهر في إحدى كراسات مستشفى معين، مثلا، وجود غرفة جميلة وعند وصول المريض يكتشف أن الاعلان كان مضللا فإن من شأن ذلك خلق فجوة بين القيام بالخدمة والاتصالات الخارجية"[4].

- **الفجوة الخامسة: الفجوة بين الخدمة المدركة والخدمة المتوقعة:**

"هي نتاج واحدة أو أكثر من الفجوات الأربعة السابقة وتمثل الفرق بين الخدمة المدركة والخدمة الفعلية"[5].

---

[1] هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص439.

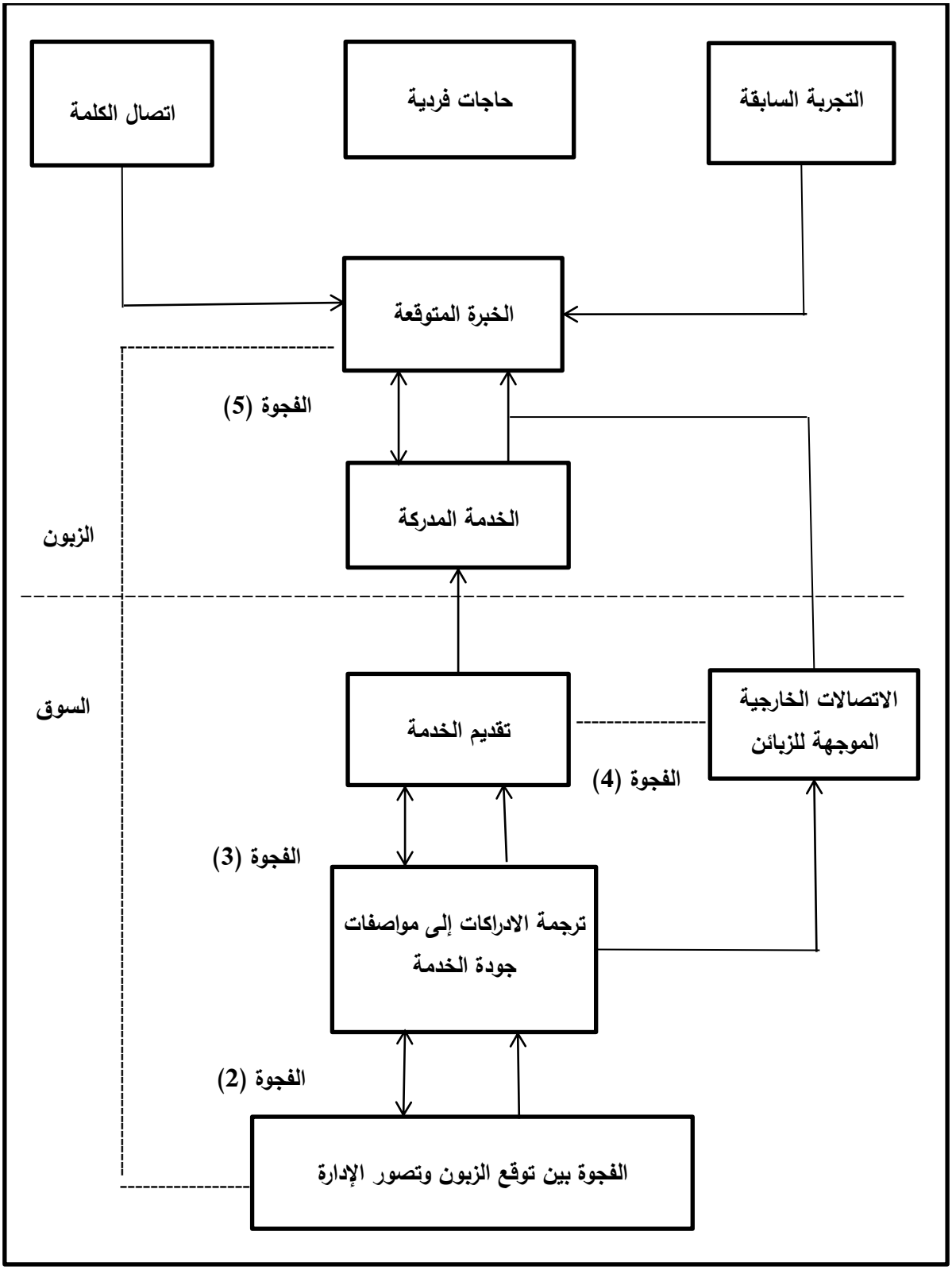
[2] نفس المرجع السابق، ص441.

[3] محمود جاسم الصميدعي، بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص ص362-363.

[4] نفس المرجع السابق، ص ص362-363.

[5] قاسم نايف علوان المحياوي ، مرجع سبق ذكره، ص100.

الشكل رقم (II-09): نموذج جودة الخدمة (نموذج الفجوات)



Source : Tooraj Sadeghi , Atefeh bemani, **Assessing the Quality of Bank Services by Using the Gap Analysis Model,** Department of Business Management, Islamic Azad University of Iran, Asian Journal of Business Management Studies, 2011, p 18.

المبحث الثالث: طبيعة الخدمات المصرفية

مُوَاكَبَةً للعصر تشهد أسواق المنظمة المصرفية تتنافسا شديدا على تقديم خدمات مصرفية متميزة ومتطورة، من أجل تلبية رغبات الزبائن على اختلاف أصنافهم، حيث يهدف هذا المبحث إلى توضيح مفهوم الخدمة المصرفية، سماتها، تقسيماتها، دورة حياتها.

المطلب الأول: تعريف الخدمات المصرفية

لا يوجد اختلاف كبير بين مفهومي الخدمات المصرفية والخدمات بشكل عام، ومن خلال هذا المطلب سنتناول بعض تعاريف الخدمة المصرفية.

- تشير الخدمة المصرفية إلى تلك المنتجات الغير قابلة للمس والتي تتمثل في الأداء الذي يقدمه المصرف لزبائنه بغرض إشباع احتياجاتهم المالية[1].
- الخدمة المصرفية هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة والعمليات يقدمها المصرف للزبائن سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة، والتي تشكل مصدرًا لإشباع الحاجات والرغبات المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية للزبائن، وفي الوقت ذاته تشكل مصدرًا لأرباح المصرف من خلال العلاقة التبادلية بين المصرف والزبائن[2].
- تعتبر الخدمة المصرفية مصدرا للإشباع الذي يسعى إلى تحقيقه الزبون لحاجاته، أما من منظور المصرف فإنها مصدرا للربح[3].

إن مفهوم التسويق للخدمة المصرفية ألقى الاهتمام على مضمون الخدمة، وعليه يمكن النظر إلى الخدمة المصرفية من ثلاث زوايا هي[4]:

- **جوهر الخدمة:** ويتمثل في ذلك البعد الذي يرتبط مباشرة بالدافع الذي يقف وراء طلب الخدمة المصرفية، أي مجموعة المنافع الأساسية التي يستهدف الزبون تحقيقها من وراء طلبه للخدمة؛
- **الخدمة الحقيقية:** وتشمل مجموعة الأبعاد الخاصة بجودة الخدمة والتي مضمونها يرقى بجوهرها إلى مستوى التفضيل لدى الزبائن وتوقعاتهم؛
- **الخدمة المدعمة:** وهي تمثل مضمونا خدميا متكاملا، وتشير إلى جوهر الخدمة وحقيقتها بالإضافة إلى مجموعة من الخصائص والمزايا المقترنة بتقديمها، وهنا يجب النظر إلى الخدمة المصرفية ليس فقط من زاوية جوهرها وإنما كحل يسعى الزبون إليه وصولا لتحقيق الإشباع.

---

[1] طارق طه، **إدارة البنوك في بيئة العولمة والإنترنت**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص658.

[2] تيسير العجارمة، مرجع سبق ذكره، ص32.

[3] ناجي معلا، **أصول التسويق المصرفي**، الطبعة الأولى، نشر بدعم من معهد الدراسات المصرفية، عمان، الأردن، 1994، ص48.

[4] نفس المرجع السابق، ص48.

وعموما فإن مفهوم الخدمة المصرفية يشتمل على بعدين أساسين هما[1]:

- **البعد التسويقي:** كونها مصدر لإشباع احتياجات ورغبات الزبائن؛
- **البعد المنفعي:** يتمثل في مجموعة المنافع التي يسعى الزبون لتحقيقها من جراء استخدامه للخدمة المصرفية.

يَتَبَيَّنْ من خلال التعاريف السابقة أن الخدمة المصرفية هي كل نشاط أو عمل قد يقدمه المصرف للزبون بمقابل أو بدون مقابل من أجل إرضائه.

المطلب الثاني: سمات الخدمات المصرفية

تَكْتَسِي الخدمات المصرفية مجموعة من المميزات مقارنة مع غيرها من الخدمات، وتتمثل في[2]:

1. **عدم الملموسية:** الخدمات المصرفية وثقة المصرف ليس من الممكن الحكم عليها للزبون، كذلك اللمس، التجربة، الرؤية، المس؛
2. **التلازم:** لأن الانتاج والاستهلاك للخدمة المصرفية متزامنان؛
3. **التكيف العالي لنظام التسويق:** غالبا ما يتم اختيار القناة التوزيعية المناسبة في القطاع الخدمي من خلال برنامج تسويقي وفي مستويات مختلفة نظرا لطبيعة الخدمات وأهميتها؛
4. **نقص التماثل الخاص:** خدمات الزبائن إلى حد ما تتشابه كثيرا، لذا يجب على المصارف أن تجد طريقا لإيجاد التوافق وترسخ ذلك في ذاكرة الزبائن؛
5. **التغاير (التمايز):** المنظمات المصرفية تقدم مدى واسع للخدمات لملاقاة الحاجات المصرفية المتنوعة من قبل زبائن على اختلاف أصنافهم ومناطقهم، فتقدم من جهة خدمة خاصة لزبون صناعي على سبيل المثال وفي الجهة الأخرى تقدم لزبون فرد عادي؛
6. **التشتت الجغرافي:** إن امتلاك شبكة فروع في أي مصرف ذي حجم ومجال واسع وبشكل متتابع لأجل التزويد بالمنافع الملائمة ولملاقاة الحاجات المحلية والوطنية والعالمية؛
7. **الموازنة ما بين النمو والمخاطرة:** ضرورة الرقابة لإيجاد التوازن بين التوسع في البيع والحذر من ارتفاع المخاطرة؛
8. **تقلبات الطلب:** التقلبات التي تحدث في أصناف معينة من الخدمة لأسباب طارئة أو الظروف الموسمية كالطلب على القروض للمشاريع السياحية الموسمية او بطاقة الائتمان مما يولد ضغطا كبيرا على وظائف التسويق في المصارف؛
9. **المسؤولية الائتمانية:** من مسؤوليات المنظمة المصرفية حماية ودائع ومكاسب الزبائن؛

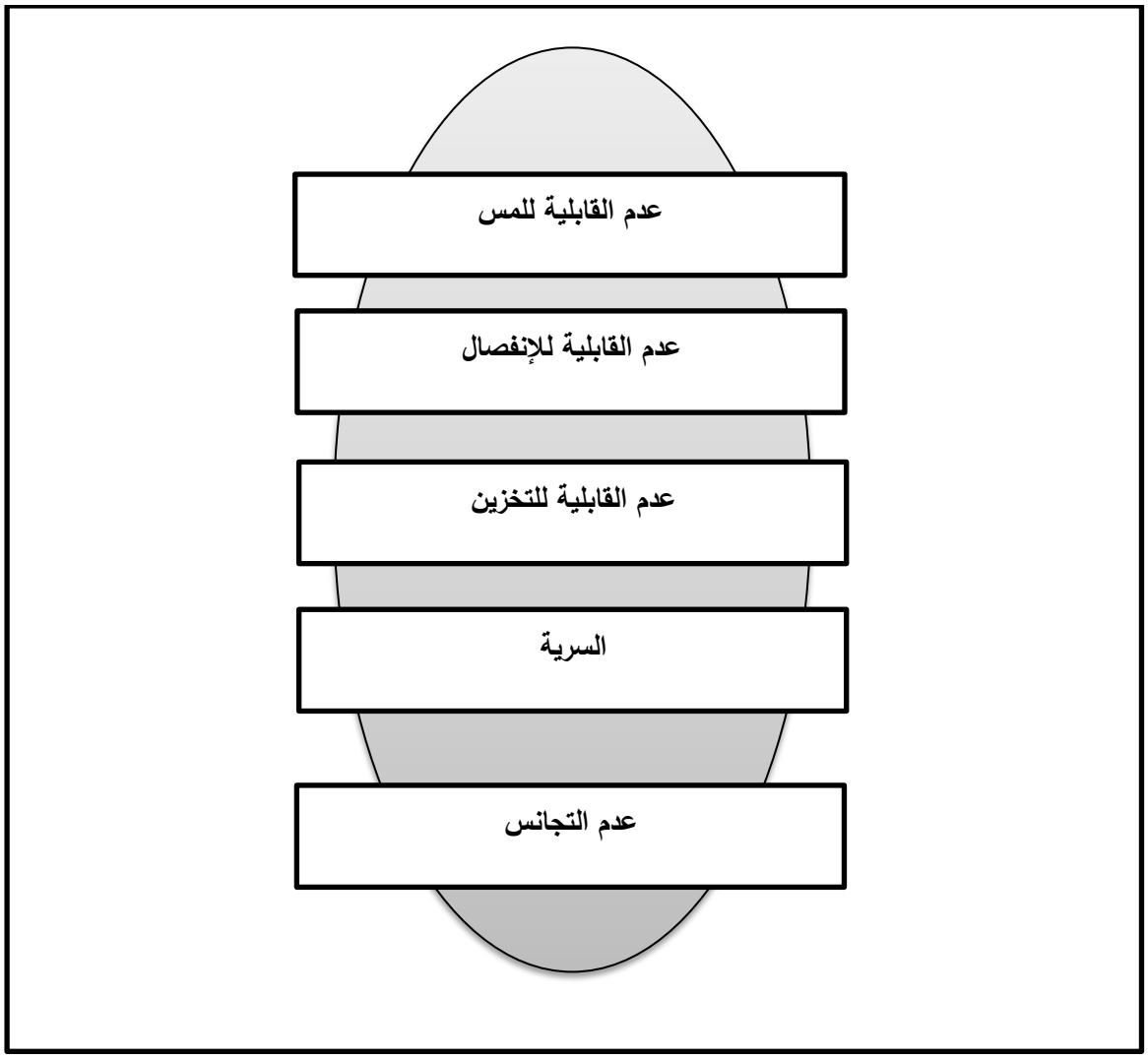
[1] رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص272.

[2] تيسير العجارمة، مرجع سبق ذكره، ص ص32-33.

10. كثافة العمل: يبقى قطاع الخدمات المصرفية ذا كثافة عمل عالية، مما يؤدي إلى ارتفاع كلفة الانتاج، وبالتالي يؤثر في سعر الخدمات.

والشكل التالي يوضح أهم السمات التمايزية للخدمات المصرفية .

الشكل رقم (II-10): الخصائص التمايزية للخدمة المصرفية



المصدر: طارق طه، **إدارة البنوك في بيئة العولمة والإنترنت**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص659.

من خلال هذا الشكل يمكن التطرق إلى أهم السمات التمايزية للخدمات المصرفية، وتتمثل في[1]:

1. **عدم القابلية للمس:** حيث يصعب على زبون المصرف أن يلمس الخدمة المقدمة إليه على نحو حسي، فهناك غياب للمؤثرات المادية المتاحة في تسويق المنتجات السلعية (التجربة، الرؤية، الشم، التذوق، اللمس). فإنه من غير المعقول مثلا أن يرسل المصرف للزبون عينات من الخدمات المصرفية، بغرض شمها ورؤيتها وتذوقها؛

[1] طارق طه، **إدارة البنوك في بيئة العولمة والإنترنت**، مرجع سبق ذكره، ص ص659: 661.

2. عدم القابلية للانفصال: تتطلب الخدمة المصرفية حدوث تفاعل مباشر بين الزبون ومقدم الخدمة، بحيث يعتبر الزبون نفسه عاملا مشاركا في عملية تقديم الخدمة، وتشير هذه الخاصية إلى ظاهرة تزامن إنتاج واستهلاك الخدمة المصرفية؛

3. عدم القابلية للتخزين: لا يمكن تخزين الخدمة المصرفية لحين الحاجة إليها في وقت لاحق، وبالتالي فإن انصراف الزبون دون حصوله على الخدمة، ويطلق عليها الخدمة الغير مستعملة، كعدول الزبون عن التعامل بعد دخوله مبنى المصرف لأي سبب، مما يعني ضياع فرصة بيعيه على المصرف؛

4. السرية: تُعد السرية من السمات المميزة للخدمة المصرفية، لأن قواعد العمل المصرفي تقتضي المحافظة على أسرار الزبائن وعدم إفشائها، ويتعرض العاملين بالمصرف للمسائلة في حالة عدم اتباع ذلك؛

5. عدم التجانس: تتصف الخدمة المصرفية بصعوبة التنميط، وتعبر هذه الخاصية على ما يعرف بظاهرة عدم ثبات أو اتساق الأداء الخدمي. فالخدمة المصرفية تختلف من مصرف إلى آخر، وتختلف داخل نفس المصرف من عامل لآخر، بل يختلف أداءها من نفس عامل المصرف من وقت لآخر، وهذا حسب حالته الذهنية والروح المعنوية وعبء العمل الملقى عليه.

وتتضمن خصائص الخدمة المصرفية فيما يلي[1]:

- **الخصائص الظاهرة:** والتي يستطيع الزبون التعرف عليها ويميزها عن غيرها، وتكون على صفة أشكال ومواصفات وأنماط مختلفة ومتنوعة؛
- **الخصائص الضمنية:** ترتبط بالانطباعات المتولدة لدى الزبائن وتطوراتهم الذهنية عن الخدمات المصرفية التي يقدمها لهم المصرف؛
- **الخصائص الخارجية:** مرتبطة بالمجتمع الذي يعمل في إطاره المصرف.

والشكل التالي يوضح خصائص الخدمات المصرفية، من حيث: الخصائص الظاهرة، والضمنية، والخارجية.

[1] مناور حداد، **أثر جودة الخدمات المصرفية على أداء القطاع المصرفي في الأردن**، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد رقم 18، جامعة واسط، 2015، ص08.

الشكل رقم(II-11): خصائص الخدمة المصرفية



المصدر: محسن أحمد الخضيري، **التسويق المصرفي**، اتراك للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص213.

المطلب الثالث: تقسيمات الخدمات المصرفية

يمكن تقسيم الخدمات المصرفية إلى:

1. الخدمات المصرفية لصالح الزبائن:

من أبرز هذه الخدمات نجد[1]:

- **خدمات قبول الودائع المصرفية:** يقبل المصرف الودائع من زبائنه ويصنفها على أساس قدرة المودع على سحبها إلى ودائع تحت الطلب، والودائع لأجل، وودائع التوفير؛
- **خدمات التحصيل:** إما تكون داخلية حيث يتم تسوية الديون عن طريق المقاصة أو الترحيل في الحساب، وإما تكون خارجية كأن يتم الاتفاق بين المصدر والمستورد على ارسال البضائع دون فتح اعتماد مستندي لصالح المصدر؛
- **خدمات حفظ الأوراق المالية:** قد يودع الزبائن لدى المصرف أوراقهم المالية للحفاظ عليها، والقيام بخدماتها فتهيء المصارف خزائن لحفظها مقابل أجر؛
- **خدمات الاكتتاب:** قد يقوم المصرف بدور الوسيط في عملية اكتتاب الأسهم لبعض المنظمات فإن المنظمة المصدرة للأسهم قد تتفق مع المصرف على إصدار أسهمها نيابة عنها ويحصل على مردودا ماليا لقاء تلك الخدمة؛

[1] زكي خليل المساعد، مرجع سبق ذكره، ص ص257: 261.

- **خدمات بيع وشراء العملات الأجنبية:** توفير قدر كاف لمواجهة حاجة الزبائن، ولأجل الحصول على ربح فيما إذا كانت أسعار الشراء أدنى من أسعار البيع.

2. خدمات تقديم القروض والتسهيلات لمنظمات الأعمال:

من أهم هذه الخدمات نجد[1]:

- **خدمات تقديم القروض والتسهيلات:** تقسم القروض المصرفية عادة إلى تسليفات طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل، وتتخذ عمليات التسليف هذه تارة صورة قرض عادي يتقدم المستفيد بطلبه إلى المصرف ويتسلم بموجبه مقدارا محددا من النقود؛
- **خدمات خصم الأوراق التجارية:** شكل من أشكال التسليف المصرفي، إذ يتقدم المستفيد بالورقة التجارية ذات الأجل المحدد قبل موعد استحقاقها إلى المصرف ليحصل على قيمتها مسبقا بعد استنزال مبلغ معين يتكون من فائدة المبلغ المذكور في الورقة التجارية من يوم الدفع حتى يوم الاستحقاق؛
- **خدمات خصم الكمبيالات على أساس البيع:** يقوم المستفيد بتقديم الكمبيالة إلى المصرف طالبا خصمها، أي بيع الدين الذي تمثله الورقة، فيملك المصرف بموجب هذا البيع الدين الذي كان المستفيد يمكنه في ذمة محرر الكمبيالة لقاء السعر الذي يدفعه فعلا إليه.

3.الخدمات المصرفية الحديثة:

مواكبة للعصر فإن المصارف أصبحت تقدم خدمات مصرفية حديثة، من أبرزها[2]:

- بطاقات الائتمان؛
- خدمة الصراف الآلي؛
- بطاقة الشيكات؛
- خدمات نقطة البيع؛
- غرف المقاصة الالكترونية؛
- الخدمات المصرفية عن بعد؛
- صناديق الاستثمار؛
- شهادات الايداع والادخار؛
- خدمات أمناء الاستثمار؛
- خدمات السفر؛
- خدمات التأمين.

[1] نفس المرجع السابق، ص262.

[2] محمد مصطفى السنهورى، **إدارة البنوك التجارية**، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2013، ص ص92-93.

يمكن الإشارة إلى بعض الخدمات المصرفية المستحدثة[1]:

1. الهاتف المصرفي: عبارة عن خدمة متواصلة على مدى 24 ساعة يوميا، حيث تتيح للزبائن بـ:

- الاستفسار عن كل ما يتعلق بخدمات المصرف؛
- الاستفسار عن حساباتهم لدى المصرف؛
- إجراء عمليات سحب مبالغ معينة أو تحويلها.

2. النقود الإلكترونية: عبارة عن تطور تقني رفيع المستوى، حيث تشير النقود الإلكترونية التي تستخدم للتعبير عن قيم معنوية، كما قد تصدرها المصارف التقليدية والمصارف الافتراضية لزبائنها، الذين يحصلون عليها في شكل نبضات كهرومغناطيسية على البطاقات الذكية أو على الحواسيب ومن ثم يتم تخزينها على القرص الصلب ليتم استخدامها لتسوية معاملاتهم التي تتم عن طريقه.

3. الشيكات الإلكترونية: تحل محل الشيكات الورقية، وهي عبارة عن وثيقة إلكترونية تحتوي ضمناً على بيانات معينة مثل: رقم الشيك، واسم الدافع، ورقم حسابه، واسم مصرفه، واسم الزبون، والقيمة، ووحدة العملة المستعملة، وتاريخ الصلاحية، والتوقيع الإلكتروني للدافع، والتظهير الإلكتروني للشيك.

ويعتبر الشيك الإلكتروني من أهم وسائل الدفع معتمدا في ذلك على الحاسوب، حيث ينتقل الشيك الإلكتروني بالبريد الالكتروني إلى الزبون وذلك بعد أن يتم التوقيع عليها إلكترونياً، فيحصل عليه الزبون ليقوم بتوقيعه إلكترونياً ويرسله عن طريق البريد الإلكتروني مرفقا بإشعار إيداع إلكتروني في حسابه لدى المصرف.

4. البطاقات الذكية: عبارة عن رقيقة إلكترونية تخزن عليها بيانات الخاصة بحاملها، مثل: الاسم، والعنوان، واسم المصرف، وأسلوب المصرف، والمبلغ المنصرف، وتاريخه، وتاريخ حياة الزبون المصرفية. حيث تشبه البطاقة الذكية إلى حد كبير النقود الورقية من خلال أنه لا يوجد بمقتضى العمل بها تسوية نهائية أو مقاصة، كما لا يوجد نظام لتتبع الصفقات والتعاملات. ومن أهم مزاياها نجد:

- تمكن حاملها من اختيار التعامل بها سواء كان هذا التعامل ائتماني أو عن طريق الدفع الفوري؛
- تعتبر حاسوب متنقل بيد الزبون؛
- تمتاز بالحماية ضد التزييف والنسخ والتقليد.

5. خدمات المقاصة الإلكترونية: تتيح إمكانية تسهيل عملية تحويل النقود من حساب زبون إلى حسابات زبائن أو منظمات أخرى في أي فرع مصرفي، كما تشمل عمليات المقاصة نظم التسوية الإجمالية بين المصارف أو بين زبون ما ومصرف ما أو مصارف أخرى. ويتميز نظام المقاصة بما يلي:

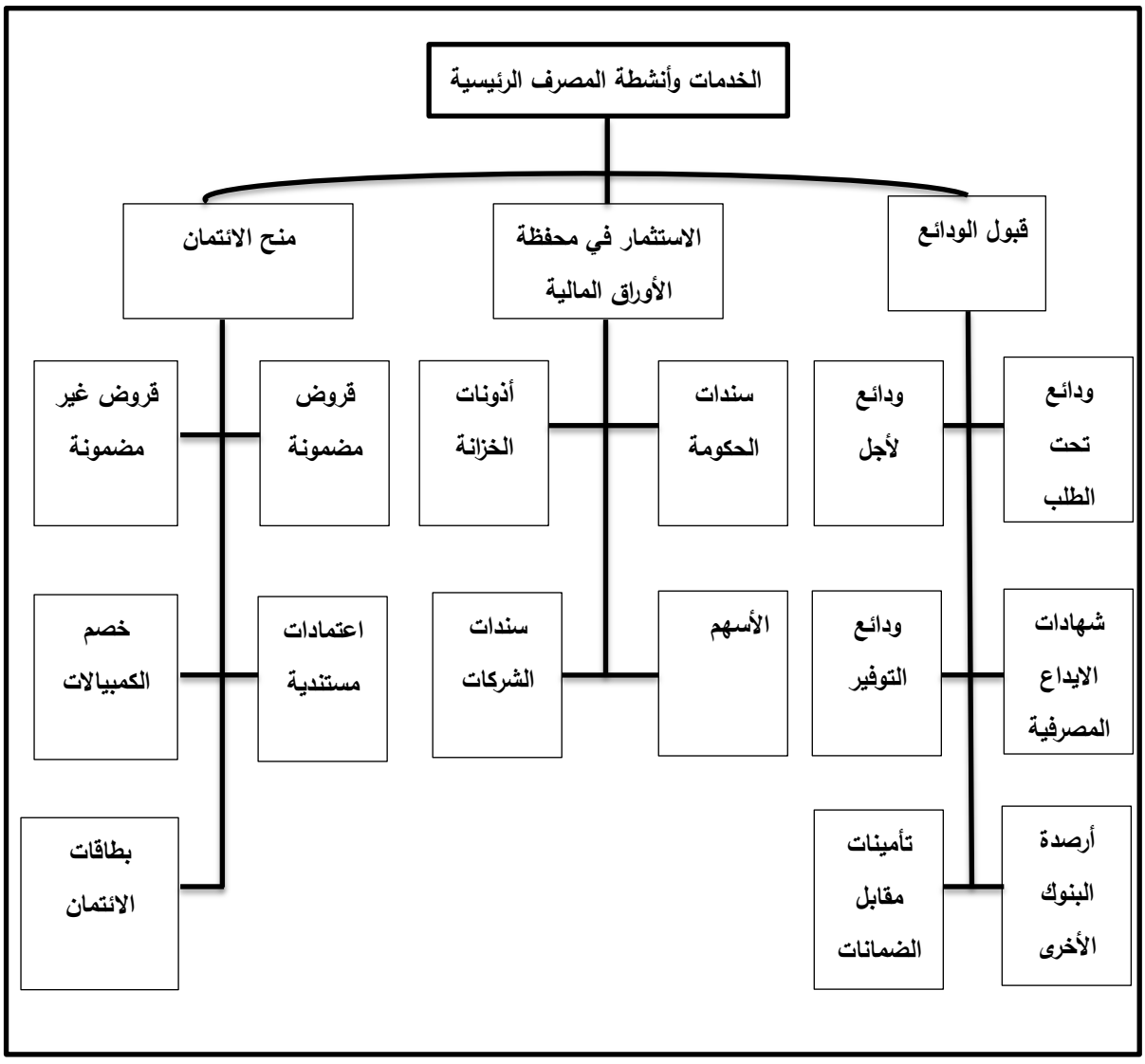
- القدرة على تسوية المدفوعات في الوقت الحقيقي؛
- توافر عنصري اليقين والأمان.

[1] بشير العلاق، **التسويق الإلكتروني**، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص146: 149.

6. الإنترنت المصرفي: يحل محل فروع المصرف التقليدي، من خلال إنشاء مواقع على الويب كبديل عن المواقع في العالم الواقعي، ويتميز بما يلي:

- توفير الكثير من الجهد والمال للمصرف والمنتفعين من خدماته؛
- يتيح للزبون إمكانية التأكد من أرصدته لدى المصرف، وييسر عليه طريقة دفع الكمبيالات المسحوبة عليهم إلكترونيا؛
- الإرشاد على استخدام الطرق والأساليب الفعالة والمؤكدة لإدارة محافظهم المالية.

الشكل رقم(II-12): أنواع الخدمات المصرفية

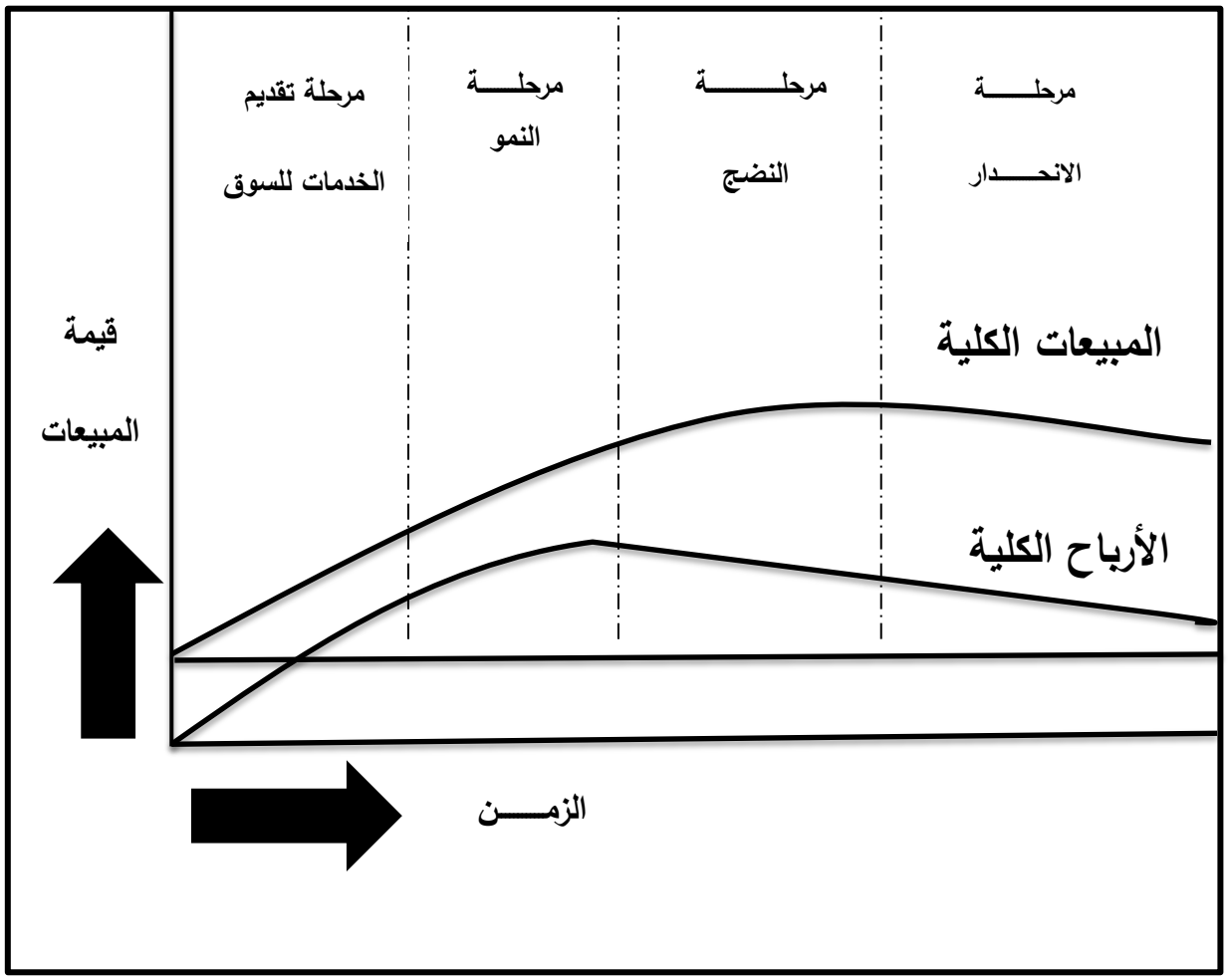


المصدر: دريد كامل آل شبيب، **إدارة البنوك المعاصرة**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص59.

المطلب الرابع: الدورة الحياتية للخدمة المصرفية

تعيش الخدمات المصرفية فترة زمنية مثلها مثل أي كائن حي، تبدأ بالولادة وتنتهي بالفناء، وتعبر دورة حياتها عن التطور في حجم المبيعات والايرادات من خلال مرورها بأربعة مراحل أساسية. كما يوضحه الشكل التالي:

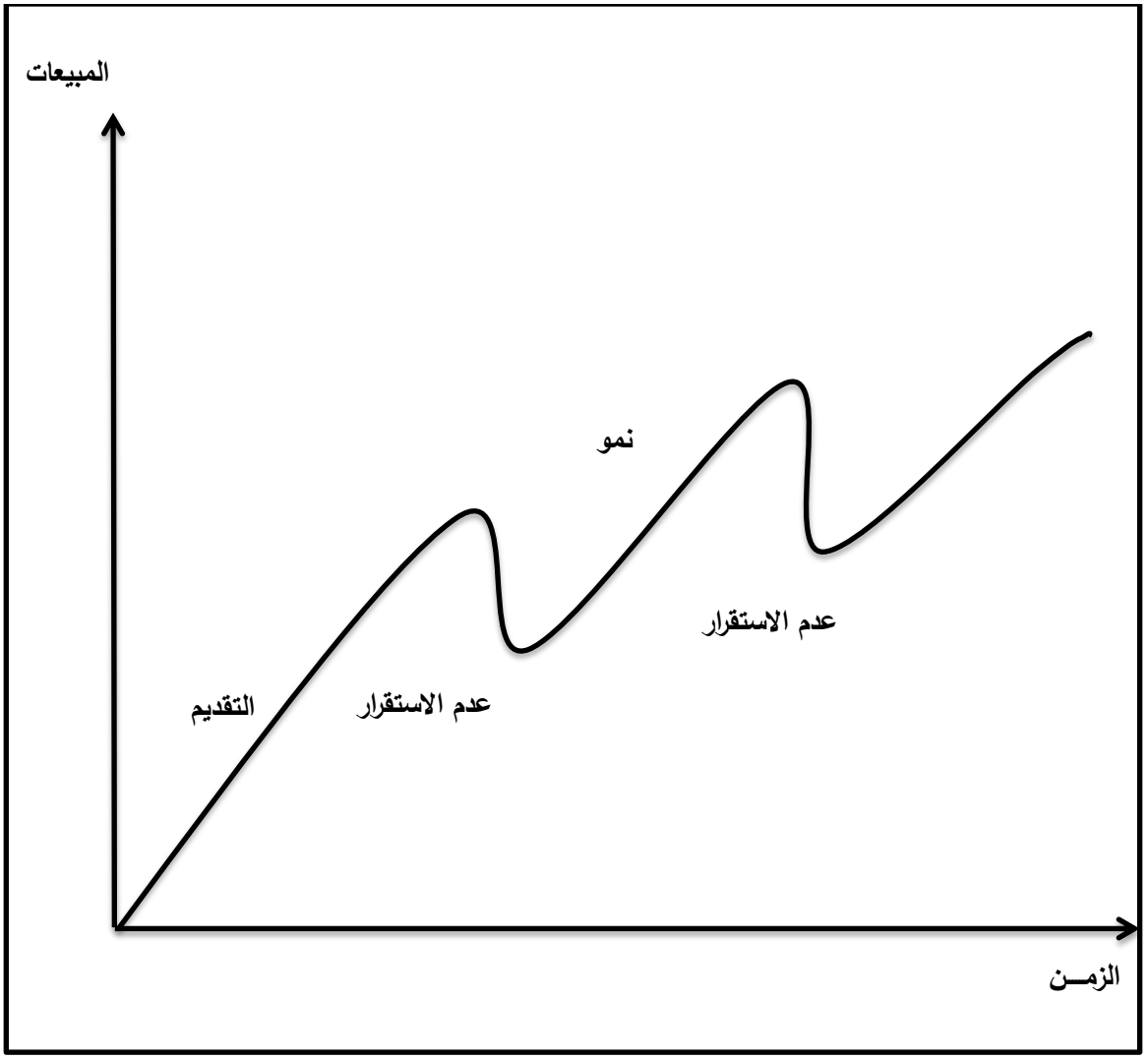
الشكل رقم (II-13): الدورة الحياتية للخدمة المصرفية



المصدر: عوض بدير الحداد، **تسويق الخدمات المصرفية**، الطبعة الأولى، البيان للطباعة والنشر، القاهرة، 1999، ص174.

إن التعبير عن الدورة الحياتية للخدمة المصرفية يعتبر تمثيل نظري وفقاً لهذا الشكل، ولكن في الواقع هناك اختلاف كبير، هذا لأن منحى المبيعات والأرباح قد لا يتماشى معاً لعدم استقرار وتشابك مراحل الدورة، وبالتالي يكون منحى هذا الشكل غير منتظم، يشبه في ذلك منحى اَلْدَّالَة اَلْجَيْبِّيَة كما هو في الشكل التالي:

الشكل رقم (II-14): الدورة الحياتية للخدمة المصرفية واقعيا



المصدر: عيشوش عبدو، **تسويق الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية دراسة حالة**"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008-2009، ص139.

1. مرحلة التقدم[1]: تبدأ هذه المرحلة منذ تقديم الخدمة المصرفية إلى السوق وتستغرق وقتا طويلا، كما يعتبر توقيت هذه المرحلة بعد استراتيجي في نجاح الخدمة المصرفية واستمرارها. وتمتاز هذه المرحلة بـ:

- انخفاض نسبي في حجم التعامل بالخدمة المصرفية؛
- معدل نمو بطيء؛
- انخفاض الأرباح؛
- ارتفاع التكاليف، خاصة تكاليف التوزيع والترويج.

[1] ناجي معلاّ، **أصول التسويق المصرفي**، مرجع سبق ذكره، ص ص70-71.

2. **مرحلة النمو**[1]: وفي هذه المرحلة تتجه المبيعات والأرباح إلى الارتفاع مع ثبات حجم التكاليف، بما يُمَكِّنْ المصرف من تحسين مستوى قبول الخدمة المصرفية في السوق من خلال:
   - التطوير والتحسين في ملامح وجودة الخدمة المصرفية*؛
   - بيع الخدمة إلى قطاعات عريضة في السوق؛
   - التركيز من خلال الإعلان لأجل خلق الاقتناع بشراء الخدمة؛
   - تخفيض أسعار الخدمة المصرفية كلما أمكن لجذب أكبر عدد من الزبائن.
3. **مرحلة النضج**[2]: ترقى الخدمة المصرفية إلى مرحلة النضج عندما تشجع الربحية التي يحققها المصرف أثناء مرحلة النمو بقية المنافسين في الدخول للسوق وتقديم خدمة مماثلة. وتتصف هذه المرحلة بـ:
   - إنخفاض حجم المبيعات؛
   - زيادة الاعلان؛
   - زيادة التكاليف؛
   - انخفاض الأرباح.

   ومن أجل إطالة عمر الخدمة المصرفية خاصة في مرحلة النضج يمكن أن تقوم الاستراتيجيات التسويقية بـ:
   - التعديل في الأسعار لجذب قطاعات أخرى من الزبائن في السوق؛
   - تخفيض الأسعار للاحتفاظ بالزبائن على الأقل مع تحسين حصة المصرف في السوق؛
   - تغيير الاستراتيجية البيعية من خلال بيع الخدمة المصرفية مع العديد من الخدمات المماثلة لإعطاء الزبون نوعا من الاغراء المتعدد أو الواسع.
4. **مرحلة الانحدار**: تبدأ هذه المرحلة مع توقف الخدمة المصرفية عند مستوى تعامل ثابتة واتجاهها بعد ذلك إلى الانخفاض، كما تعكس هذه المرحلة درجة عالية من التعثر الذي غالبا ما يؤدي الادارة إلى اتخاذ قرار التوقف نهائيا في تقديم الخدمة المصرفية واسقاطها من مزيج الخدمات المصرفية.

وحقيقة الأمر أن الخدمة المصرفية لا ينبغي لها أن تصل إلى هذه المرحلة إلا بوجود خدمة مصرفية بديلة[3].

---

[1] تيسير العجارمة، مرجع سبق ذكره، ص175.

[2] نفس المرجع السابق، ص ص175-176.

[3] ناجي معلاّ، **أصول التسويق المصرفي**، مرجع سبق ذكره، ص ص73-74.

* سوف نتطرق إلى مفهوم جودة الخدمة المصرفية في المبحث الرابع.

المبحث الرابع: جودة الخدمات المصرفية

تعتبر الجودة من أهم مُحَدِّدَاتْ الطلب على الخدمات بصفة عامة والخدمات المصرفية بصفة خاصة، حيث يهدف هذا المبحث إلى توضيح مفهوم جودة الخدمات المصرفية وأهميتها والمفاهيم الأخرى المتعلقة بها.

المطلب الأول: تعريف جودة الخدمات المصرفية وأهميتها

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى تحديد مفهوم وأهمية جودة الخدمة المصرفية.

أولا: تعريف جودة الخدمات المصرفية:

إن تحديد تعريف واضح لجودة الخدمة المصرفية أمر صعب، نظرا لتعدد واختلاف وجهات نظر الباحثين.

وينظر عادة إلى جودة الخدمة المصرفية من وجهتي نظر داخلية والأخرى خارجية، إذ تقوم وجهة النظر الداخلية على أساس الالتزام بالمواصفات القياسية التي تكون الخدمة المصرفية قد صممت على أساسها، وهي تعبر عن وجهة نظر الإدارة. فيما تركز وجهة نظر الخارجية على جودة الخدمة المصرفية كما يدركها زبائن المصرف[1].

ومن أهم التعاريف التي وردت في تحديد مفهوم جودة الخدمة المصرفية نجد:

- تُعَرَّفْ بأنها "تشير إلى المستوى المرغوب من الخدمات المصرفية الذي يعكس ما يريده زبائن المصرف، كما أنه يوضح مستوى الخدمة المصرفية الكافي، والمقياس الذي يرغب الزبائن بقبوله، ومستوى الخدمة المصرفية المأمول تقديمه"[2].
- تُشِير الجودة إلى قدرة المصرف على توفير مستوى أداء للخدمة المصرفية يحقق إشباع تام لاحتياجات الزبون[3].
- يُعَرِّفُهَا شوارتز Schwartz بِأَنَّهَا درجة تطابق سمات الخدمة المصرفية، أسلوب تقديمها وخدمة الزبون، الموارد والإمكانيات المادية والإلكترونية، مع توقعات الزبون[4].
- تُعَرَّفْ جودة الخدمة المصرفية بأنها معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة[5].

---

[1] وفاء صبحي صالح التميمي، **أثر الإبتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية**، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العدد الأول، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن، 2007، ص103.

[2] رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص99.

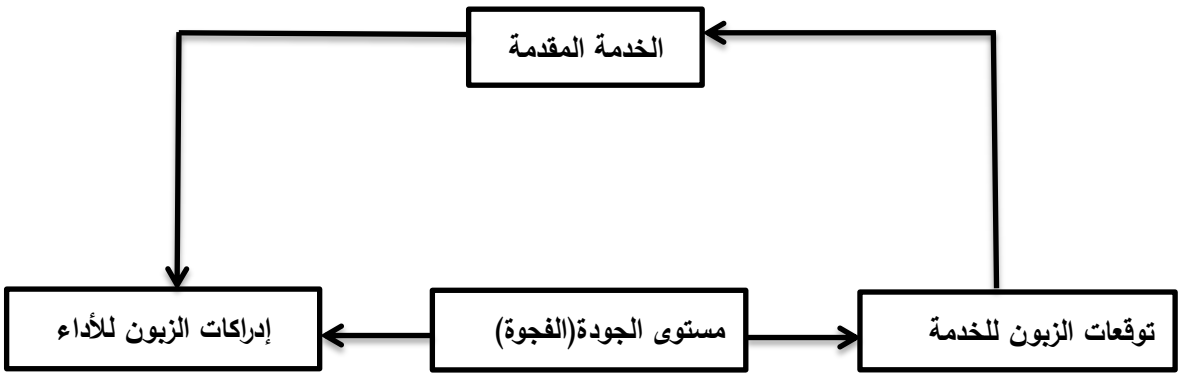
[3] طارق طه، **إدارة البنوك في بيئة العولمة والإنترنت**، مرجع سبق ذكره، ص132.

[4] بريش عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص255.

[5] عوض بدير الحداد، مرجع سبق ذكره، ص371.

ويمكن توضيح هذا المفهوم من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(II-15): مفهـوم جـــودة الخدمـــة



المصدر: عوض بدير الحداد، **تسويق الخدمات المصرفية**، الطبعة الأولى، البيان للطباعة والنشر، القاهرة، 1999، ص337.

من خلال الشكل نستنتج أن هناك ثلاث مجالات للخدمة المصرفية، تتمثل فيما يلي:

- ✓ الخدمة الدنيا (الرديئة): وتتحقق عند تدني مستوى الأداء المدرك عن المتوقع من طرف الزبون؛
- ✓ الخدمة المقبولة: وتتحقق عندما يتعادل إدراكات الزبائن لأداء الخدمة المصرفية مع توقعاتهم؛
- ✓ الخدمة الجيدة: وتتحقق عندما يفوق الأداء المدرك توقعات الزبون بالنسبة لمستوى الخدمة المصرفية.

ثانيا: أهمية جودة الخدمات المصرفية:

تتمثل أهم مزايا تطبيق جودة الخدمة المصرفية فيما يلي[1]:

- ✓ تحقيق ميزة تنافسية فريدة عن بقية المصارف مواجهة للضغوط التنافسية؛
- ✓ تدنية التكاليف إلى أقل ما يمكن بسب قلة الأخطاء في العمليات المصرفية؛
- ✓ تمكن من جعل الزبائن بمثابة مندوبي بيع المصرف في توجيه وإقناع وجذب زبائن جدد؛
- ✓ لها تأثير مباشر على ربحية المصرف، من خلال بناء صورة ذهنية مدركة لتحقيق رضا الزبون.

[1] تيسير العجارمة، مرجع سبق ذكره، ص338.

المطلب الثاني: أبعاد ونماذج قياس جودة الخدمات المصرفية

نتناول في هذا المطلب أهم أبعاد (المعايير المختصرة) ونماذج قياس جودة الخدمات المصرفية.

أولا: أبعاد جودة الخدمات المصرفية:

حيث قام كل من Zeithaml, Berry, Parasuramman (1988) باختصار الأبعاد العشرة السابقة الذكر إلى خمس أبعاد تضم اثنى وعشرون (22) عبارة في كيفية قياس جودة الخدمة Servqual باستعمال طرق كمية وتتمثل هذه الأبعاد الرئيسة في[1]:

1. بعد الملموسية:

وتتضمن مدى مناسبة مباني المصرف من حيث مواقعها وانتشارها جغرافيا في الأسواق المستهدفة ومظهرها الداخلي والخارجي وتجهيزاتها ومدى توافر مواقف انتظار السيارات، والمظهر العام للعاملين بالمصرف، ومدى استخدام تكنولوجيا الاتصال الالكتروني في تصميم الخدمات المصرفية مثل: المصرف التلفوني، الصراف الآلي؛

2. بعد الاعتمادية:

يظهر نجاح المصرف في تقديم خدماته للزبائن بما يتوقعونه من دقة وأمان وسرعة، وقلة أخطاء العاملين مما يولد وينمي الثقة بوفائه بالالتزامات؛

3. بعد سرعة الاستجابة:

وتجسدها القدرة على التعامل الفعال مع الشكاوى والاقتراحات والمبادرات في طريقة التقديم والالتزام بالخدمة المصرفية الدقيقة السريعة من قبل كافة مستويات العاملين في المصرف؛

4. بعد الأمان:

ويظهر من خلال مهارة العاملين في ممارستهم لأداء مهامهم، الأمر الذي يغرس الثقة بأن الخدمة المصرفية تخلو من الخطأ أو الخطر أو الشك، مما يولد الاطمئنان النفسي والمادي للزبائن؛

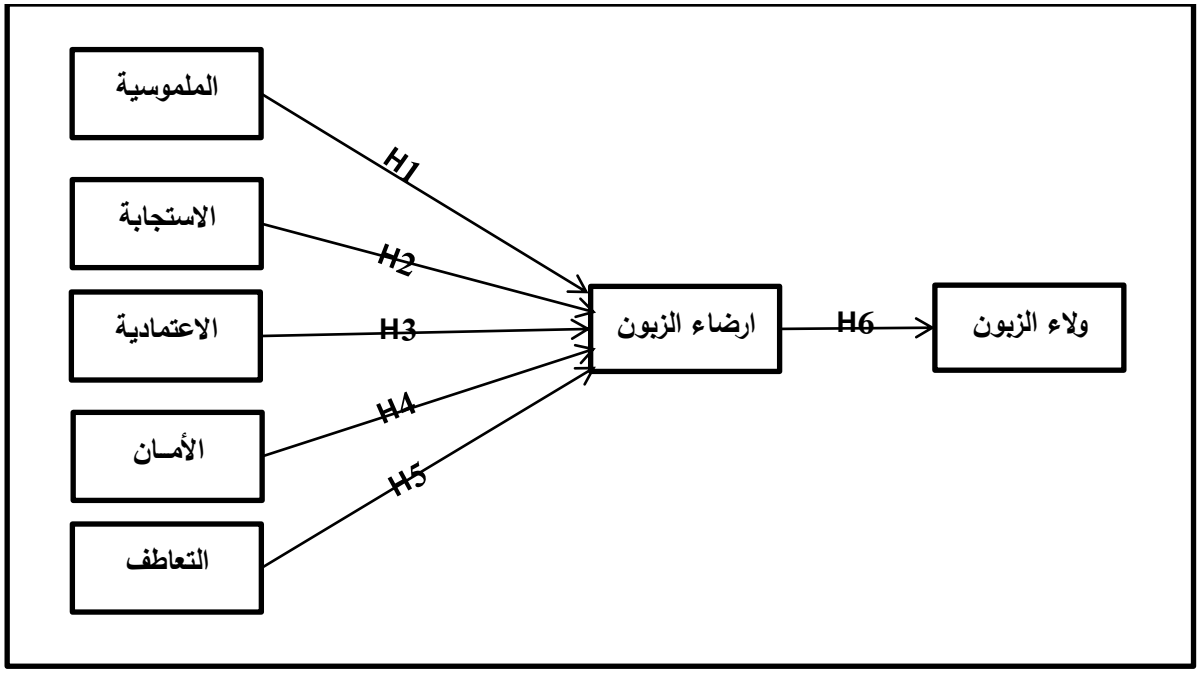
5. بعد التعاطف:

ويعبر عن ما يدركه الزبون من روح الصداقة والحرص والعناية الخاصة به والرغبة في تقديم الخدمة حسب حاجاته وتلبية لتوقعاته وسرعة الرد على استفساراته.

والشكلان الآتيين يوضحان الأبعاد الخمسة المختصرة لجودة الخدمات المصرفية والوزن النسبي لكل بعد على التوالي:

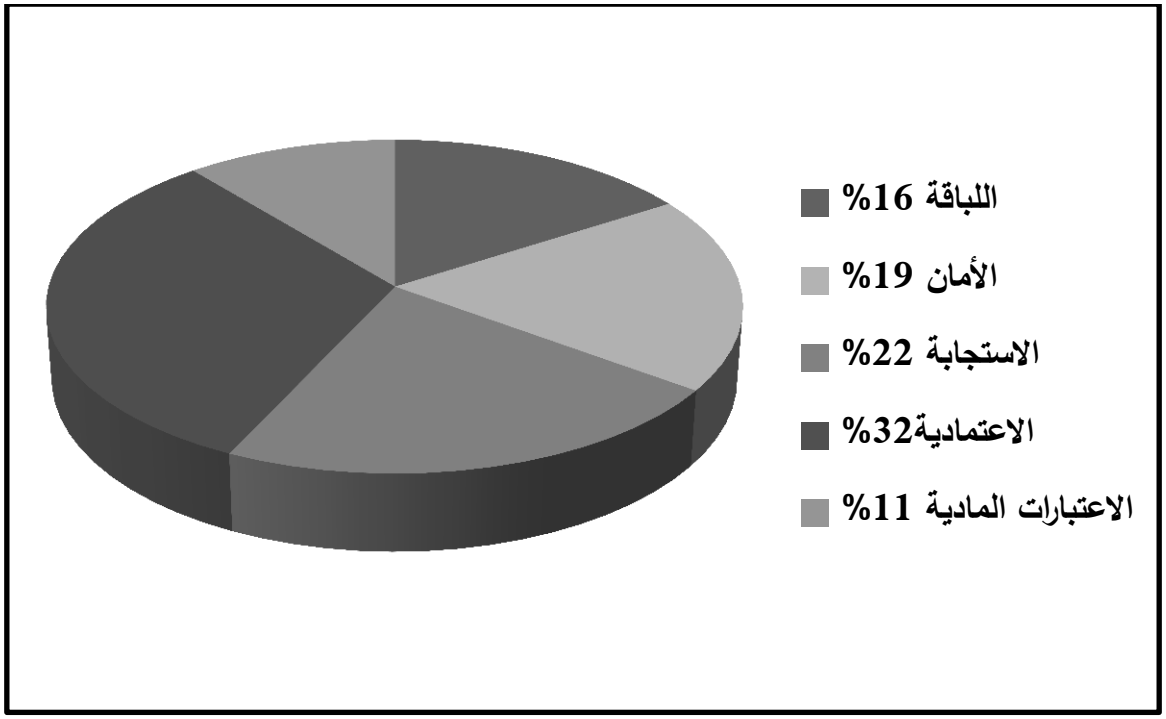
[1] إسلام طالب الجابي، **أهمية قياس الجودة في الخدمات المصرفية حالة دراسية في أحد المصارف الأهلية**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد رقم 43، جامعة بغداد، العراق، 2015، ص344.

الشكل رقم (II-16): الأبعاد الخمسة المختصرة لجودة الخدمات المصرفية



Source : Mei Mei Lau , Ronnie Cheung, Aris Y. C. Lam, Yuen Ting Chu, **Measuring Service Quality in the Banking Industry: A Hong Kong Based Study**, Contemporary Management Research, Vol. 9, No.3, 2013, p 266.

الشكل رقم (II-17): الوزن النسبي لأبعاد جودة الخدمة



المصدر: عوض بدير الحداد، **تسويق الخدمات المصرفية**، الطبعة الأولى، دار البيان للطباعة والنشر، القاهرة، 1999، ص345.

ثانيا: نماذج قياس جودة الخدمات المصرفية:

من أهم النماذج التي قدمت لقياس جودة الخدمات المصرفية بصفة خاصة نجد:

1. نموذج مقياس الفجوة Servqual: إن استخدام نموذج مقياس الفجوة Servqual يقوم على إجراء استقصاء يضم اثنى وعشرون (22) عبارة لجودة الخدمة المصرفية تعبيرًا عن الأبعاد الخمسة سابقة الذكر، ومن ثم إجراء عملية المقارنة بين جودة الخدمة كما يتوقعها الزبائن وبين إدراكاتهم لمستوى الخدمة الفعلية التي يحصلون عليها، ويتم بعد ذلك اسقاط قيم استجابات الزبائن على مقياس لكرت الخماسي في قوائم الاستقصاء، وبالتالي حساب الفرق الموجود بين إدراكات الزبائن وتوقعاتهم[1].

ويمكن التعبير عن هذا المقياس بصيغة معادلة رياضية كما يلي[2]:

جودة الخدمة = الأداء – التوقعات

وتقاس جودة الخدمة المصرفية على النحو التالي[3]:

- عندما تكون الخدمة المتوقعة أعلى من الخدمة المدركة، فإن جودة الخدمة المدركة تكون أقل من المرضية، وبذلك تتجه نحو جودة الخدمة غير المقبولة نهائيا من قبل الزبائن؛
- عندما تتعادل الخدمة المتوقعة مع الخدمة المدركة، فان جودة الخدمة المدركة تكون مُرضية؛
- عندما تكون الخدمة المدركة أكبر من الخدمة المتوقعة، فإن جودة الخدمة تكون أكثر من مرضية، وبذلك تميل إلى التوجه نحو الجودة المثالية.

وقد اقترح **ZBP*** نموذجا موسعا لجودة الخدمة بدمج مختلف الأسباب المؤدية لظهور الفجوات الأربع كمتغيرات مستقلة والفجوة الخامسة كمتغيرة تابعة.

2. نموذج الاتجاه الفعلي للخدمة Servperf:

توصل كل من Tayllor and Cronin (1992) إلى مقياس آخر لجودة الخدمة لا يعتمد على الفجوات بين الادراكات والتوقعات كما هو مبين في نموذج مقياس الفجوة Servqual.

حيث قام الباحثان Tayllor and Cronin بانتقاد نموذج الفجوة، وخاصة ذلك الجزء المتعلق بالتوقعات، بالإضافة إلى العمليات الحسابية المعقدة نسبياً أثناء اجراء القياس، ومن ثم عدم بساطته وصعوبة التطبيق في الحياة العملية. لذا قدم هذان الباحثان نموذج جديد يقوم على فكرة مبسطة مفادها أن جودة الخدمة يجب قياسها بطريقة لا تختلف عن قياس الاتجاهات.

---

[1] ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سبق ذكره ، ص297.

[2] عوض بدير الحداد، مرجع سبق ذكره، ص346.

[3] تيسير العجارمة، مرجع سبق ذكره، ص ص342-343.

*ZBP تعني اختصار لأسماء الباحثين الثلاثة الذين طوروا نموذج جودة الخدمة.

واعتمد Tayllor, Cronin في نموذجهما على نفس الأبعاد الخمسة والعبارات الاثني وعشرين (22) التي يتكون منها نموذج Servqual، وكذا على نفس أسلوب القياس والذي يتمثل في مقياس لكرت للموافقة وعدم الموافقة على العبارات الواردة في النموذج، والذي يطلق عليه بنموذج مقياس الأداء الفعلي Servperf.

وقد تم اختبار نموذج مقياس الأداء الفعلي Servperf من حيث درجة الاعتماد عليه ومدى مصداقيته وامكانية تطبيقه عن طريق العديد من الباحثين داخل وخارج الولايات المتحدة.

كما ثبت نجاح هذا النموذج في تفسير الجودة الشاملة المدركة للخدمة تقييماً وقياساً، بالإضافة إلى ذلك كونه يتميز ببساطة تطبيقه من حيث القياس والتحليل.

وبالرغم من المزايا التي يتمتع بها نموذج مقياس الأداء الفعلي Servperf في قياس وتقييم جودة الخدمة، إلا أنه لا يُقَلِلْ من أهمية وملائمة نموذج مقياس الفجوة Servqual[1].

3. بعض نماذج القياس الأخرى:

بالإضافة إلى النموذجان السابقان لقياس جودة الخدمة وجودة الخدمة المصرفية، توجد نماذج قياس أخرى، من أهمها نجد[2]:

- **مقياس عدد الشكاوي:**

يمكن هذا المقياس المصارف من اتخاذ الاجراءات الازمة لتجنب حدوث المشاكل وتحسين مستوى جودة ما تقدمه من خدمات لزبائنها.

- **مقياس الرضا:**

يعتبر من أكثر المقاييس استخداما وخاصة بعد حصول الزبائن على الخدمات، من خلال توجيه الأسئلة التي تكشف للمصارف طبيعة شعور الزبائن نحو الخدمة المقدمة لهم وجوانب القوة والضعف به، وبشكل يمكن للمصارف من تبني استراتيجية للجودة تتلاءم مع احتياجات الزبائن، وتحقق لهم الرضا نحو ما يقدم لهم من خدمات.

- **مقياس القيمة:**

تعتبر القيمة هي الفكرة الأساسية لهذا المقياس، والتي تقدمها المصارف للزبائن اعتماداً على المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة من جانبي الزبون والتكلفة للحصول على هذه الخدمات، فالعلاقة بين المنفعة والسعر هي التي تحدد القيمة، ومن ثم كلما زادت مستويات المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة كلما زادت القيمة المقدمة للزبائن، وبالتالي زيادة إقبالهم في طلب هذه الخدمات والعكس صحيح.

---

[1] ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سبق ذكره، ص ص304-305.

[2] قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص ص97: 105.

المطلب الثالث: مقومات وأساليب تطوير جودة الخدمات المصرفية

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى عرض مرتكزات وأساليب تحسين جودة الخدمات المصرفية، والتي تتمثل فيما يلي:

أولا: مقومات تطوير جودة الخدمات المصرفية:

تتمثل أهم مقومات تطوير جودة الخدمات المصرفية في[1]:

1. مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية في العمل المصرفي:

حيث اهتمت الدول المتقدمة بشكل خاص بتكثيف الاستخدام لأحدث التقنيات المعلوماتية والاتصالات في المجال المصرفي، لتحقيق هدف تخفيض العمليات المصرفية التي تتم داخل فرع المصرف، حيث أصبحت لا تتعدى نسبة 10% من إجمالي العمليات المصرفية، وتتم جميع العمليات الأخرى بواسطة قنوات إلكترونية وهو ما ترتب عليه تغيرات ملحوظة في طبيعة وآليات تقديم الخدمة المصرفية من أهمها:

- انخفاض تكلفة التشغيل ولا سيما التكلفة الحقيقية لعمليات المدفوعات، فضلا عن تقلص استخدام النقود؛
- تزايد أهمية استخدام وسائل الدفع الإلكترونية، ومنها بطاقات الائتمان والشبكات الإلكترونية؛
- تحرير الزبائن من قيود المكان والزمان، وظهور ما يسمى بالخدمات المصرفية المنزلية التي توفر الوقت والجهد لزبائن المصارف؛
- تمكين المصارف من تقديم خدمات لزبائنها لم تكن معروفة من قبل، مثل أجهزة الصراف الآلي وخدمات سداد الفواتير بالتليفون، بالإضافة إلى ظهور ما يسمى بالمصارف الإلكترونية والمصرف المحمول.

2. تنويع الخدمات المصرفية:

وصولا إلى مفهوم المصارف الشاملة أصبح لزاماً على المصارف تلبية كافة احتياجات زبائنها من خلال التركيز على صيرفة التجزئة التي أصبحت تستحوذ على اهتمام متزايد من قبل المصارف خلال السنوات القليلة الماضية، ومن أهم هذه الخدمات نجد:

- الاهتمام بالقروض الشخصية مثل شراء وحدات سكنية والسيارات والأجهزة المنزلية؛
- الاهتمام بتقديم القروض للمشروعات الصغيرة والمتناهية الصغر.

وبالإضافة إلى أهمية التركيز على صيرفة التجزئة، فإن هناك حاجة إلى تقديم بعض الخدمات الحديثة مثل:

- التأجير التمويلي؛

[1] بريش عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص ص263: 268.

- القروض المشتركة؛
- خصم الفواتير التجارية؛
- شراء التزامات التصدير؛
- تقديم خدمات التحوط والتغطية من مخاطر تقلبات أسعار الفائدة والصرف وكمثال على ذلك نجد:

✓ عقود الخيارات والمستقبليات؛

✓ العقود الآجلة واتفاقيات أسعار الفائدة الآجلة.

3. الارتقاء بالعنصر البشري:

يتطلب الارتقاء بمستوى أداء العنصر البشري تبني عِدَّة استراتيجيات متكاملة وصولاً إلى نموذج "المصرفي الفعال". ونذكر منها ما يلي:

- الاستعانة بأحد بيوت الخبرة العالمية أو المصارف الكبرى لتدريب الكوادر المصرفية على استخدام أدوات العصر الحديث مثل: الإنترنت والسويفت وغيرها؛
- ارسال عاملوا المصارف لبعثات ودورات تدريبية في الخارج لاستيعاب أدوات التكنولوجيا المستخدمة في المصارف العالمية وطرق التعامل معها وكيفية تطبيقها؛
- ترسيخ بعض المفاهيم المتطورة لدى عاملي المصارف التي تتعلق بأهمية الابتكار والابداع ومواكبة التكنولوجيا الحديثة، وتطوير الخدمات المصرفية والمساهمة في كسب زبائن جدد مع التحرر من القيود الروتينية التي تعوق سير العمل؛
- ضرورة صياغة الأهداف التدريبية لتناسب المستويات الوظيفية.

ثانيا: أساليب تحسين جودة الخدمات المصرفية:

توجد عدة أساليب تؤدي إلى تحسين مستوى جودة الخدمة المصرفية، من أهمها:

- معرفة وإدراك المؤثرات الأساسية لجودة الخدمة، حيث تلعب البحوث الميدانية وجميع المعلومات دورا هاما في إدراك المؤثرات التي تحكم جودة الخدمة كما يراها ويدركها الزبون، سواء تعلق الأمر بخدمة المصرف أو بخدمات المنافسة، إذ أن تلك المؤثرات ستساهم كثيرا في بناء برامج تحسين الجودة واستراتيجيات الخدمة؛
- صياغة وتثبيت معايير الجودة وإبلاغها للعاملين وإفهامهم بها مع الأخذ بعين الاعتبار أن تكون تلك المعايير تترجم فعلا توقعات الزبائن؛
- "وضع معايير للأداء تفوق الحد الأدنى للمعايير المتعارف عليها على مستوى الصناعة الخدمية"؛
- تقديم ضمانات محددة لأداء الخدمة، حيث تلجأ بعض المصارف أحيانا إلى ضمان السرعة في أداء عملية منح القروض على مدار 24 ساعة أو 48 ساعة، مما يؤدي إلى تدعيم سمعة المصرف في أذهان زبائنه كلما تم الوفاء بذلك؛

- "تبني بعض المعايير المحددة للجودة ذات القبول العالمي مثل ISO 9002"؛
- العلاقات التفاعلية بين مفهوم الخدمة والزبون، حيث يتم تدريب العاملين بشكل مستمر على أساليب التعامل مع الزبائن، بالإضافة إلى تزويدهم بكافة المعلومات الخاصة بمشاكل الزبائن وكيفية حلها، كل ذلك من شأنه أن يساهم في تحسين مستوى الأداء ومن ثم تحقيق توقعات الزبائن للخدمة[1].
- تمثل كل من إدارة العلاقة مع الزبائن CRM والتسويق الداخلي وغيرها من المداخل دور مهم في تحسين جودة الخدمة المصرفية.

حيث تشير إدارة العلاقة مع الزبائن من خلال تحسين خدماتها للزبائن وكسب رضاهم واستمرار علاقتهم بالمصرف لاسيما إذا أخذنا بعين الاعتبار أن الزبائن يتباينون في السلوك والمعتقدات والاتجاهات[2].

أما التسويق الداخلي فينظر إلى العاملين بأنهم زبائن داخليين وإلى وظائفهم بأنها منتجات داخلية ويجب على إدارة المصرف أن تسعى جاهدة لبيع تلك الوظائف للعاملين وإقناعهم بها كشرط مسبق لتحقيق النجاح في تعاملاتهم مع الزبائن الخارجيين[3].

- من الأمور المهمة بالنسبة للخدمات المصرفية كونها تتسم بصعوبة تمييزها عن المنافسة هو تحقيق التميز إذ أنه ومن وجهة نظر الزبون يحتمل الحصول على درجات عالية من محددات الخدمة[4].

ويمكن الوصول إلى تحقيق التميز في المصارف من خلال المقومات التالية[5]:

- ✓ تكوين رؤية خاصة لتنمية العلاقات مع الزبائن وإدماجها في الرؤية العامة للمنظمة المصرفية؛
- ✓ ترجمة الرؤية إلى استراتيجية تتكامل مع استراتيجيات التسويق بالمنظمة المصرفية لتحدد المداخل والآليات الأفضل التي يتبعها المصرف في الوصول إلى زبائنه والتواصل معهم؛
- ✓ تحويل استراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن إلى مجموعة من البرامج والإجراءات التنفيذية؛
- ✓ التركيز على مجموعة الأعمال ذات التأثير الأكبر في تحقيق رؤية المنظمة المصرفية في بناء علاقتها مع زبائنها وتوفير الموارد الازمة لذلك.

---

[1] عيشوش عبدو، **تسويق الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية دراسة حالة**"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008-2009، ص151.

[2] لحسن عبد الله باشيوة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص327.

[3] عوض بدير الحداد، مرجع سبق ذكره، ص362.

[4] عيشوش عبدو، مرجع سبق ذكره، ص152.

[5] لحسن عبد الله باشيوة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص328.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال العرض المقدم يمكن أن نستخلص ما يلي:

- يحتل القطاع الخدمي مكانة كبيرة بين مختلف القطاعات الأخرى نتيجة لزيادة متطلبات الحياة وتحسن مستوى معيشة الشخص؛
- يتوقف نظام إنتاج الخدمة أساسا على الزبون ومن دُونِّه لن تكون هناك خدمة؛
- تتعلق الجودة في الخدمات بصفات المنتج الخدمي، كما أن الجودة والتميز وجهان لعملة واحدة؛
- ترجع صعوبة تحديد تعريف جودة الخدمات بصفة عامة وجودة الخدمات المصرفية بصفة خاصة إلى السمات والخصائص التمايزية للخدمات عن السلع الملموسة؛
- تُـقَيَّمْ جودة الخدمات المصرفية من وجهتي نظر مختلفتين، نظرة داخلية وتعبر عن رأي الادارة المصرفية من خلال الالتزام بالمواصفات التي تَكُونْ الخدمة المصرفية قد صممت على أساسها، ونظرة خارجية تتمثل في إدراكات الزبائن لجودة الخدمة المصرفية المقدمة إليهم؛
- تعتبر الجودة في الخدمة المصرفية سلاحا متميزا بيد المصارف تواكب به جميع مرتكزات التطور لرضا الزبائن وَالْدُّنُواْ منهم ومعرفة ما يريدونه، ومن ثم تحقيق أهدافها واكتساب ميزة تنافسية.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية حول مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات المصرفية

تمهيد:

بعد العرض المقدم للإطار النظري فيما يخص توضيح دور تبني نظام إدارة المعرفة وأهمية جودة الخدمات المصرفية، يأتي بعد ذلك إسقاط الجانب النظري واقعيا من خلال دراسة العلاقة الموجودة بين إدارة المعرفة وجودة الخدمات المصرفية لبعض المصارف العمومية العاملة بمدينة الجلفة. ومن ثم نحو محاولة بناء نموذج قياسي يحاكي ويفسر هذه العلاقة، والحكم على مدى صحة الفرضية الرئيسية في مدى مساهمة إدارة المعرفة على تحسين جودة الخدمات المصرفية، وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- لمحة حول بعض المصارف العمومية في الجزائر؛
- منهجية الدراسة والتحليل الوصفي للبيانات؛
- النمذجة القياسية حول مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات المصرفية واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: لمحة حول بعض المصارف العمومية في الجزائر

سنتناول في هذا المبحث تقديم لمحة حول المصارف محل الدراسة، من خلال الاشارة إلى نشأة المصارف، والخدمات المقدمة من قبل وكالات المصارف العمومية، والهيكل التنظيمي لها.

المطلب الأول: نشأة المصارف العمومية في الجزائر محل الدراسة

نتناول في هذا المطلب نشأة المصارف محل الدراسة.

أولا: البنك الوطني الجزائري BNA:

يعتبر أول البنوك العمومية التجارية في الجزائر حيث تم تأسيسه بموجب المرسوم 66-155 الصادر في 13 جوان 1966، وتتمثل مهامه في تمويل النشاط الزراعي وإقراض المنشآت الخاصة والعامة وخصم الأوراق التجارية، حيث يوجه نشاطه للداخل والخارج[1].

أما بالنسبة لبنك مدينة الجلفة فيتكون من:

- الوكالة المحلية بمدينة الجلفة رمزها 654؛
- الوكالة المحلية بمدينة عين وسارة رمزها 653.

وتعتبر وكالة الجلفة هي الوكالة الرئيسية في التمثيل عن وكالة عين وسارة في بعض العمليات.

ثانيا: بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR:

تأسس بنك الفلاحة والتنمية الريفية بموجب المرسوم رقم 82-206 الصادر في 13 مارس 1982، ويرجع ذلك تبعاً لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، وهو بذلك منظمة مالية عمومية تجارية تتمتع بالشخصية المعنوية، حيث تتمثل مهامه في قبول الودائع بمختلف العملات في شكل أوعية ادخارية متنوعة، ويقوم بتمويل المشروعات في مختلف القطاعات كتمويل عمليات التجارة الخارجية والتأسيس والمساهمة في رؤوس أموال المشروعات وإدارة وتسويق الإصدارات الجديدة للأوراق المالية، بعد أن كان نشاطه محصورا على القطاع الفلاحي فقط[2].

أما بالنسبة لبنك مدينة الجلفة فيتكون من:

- الوكالة المحلية بمدينة الجلفة رمزها 651؛
- الوكالة المحلية بمدينة عين وسارة رمزها 652؛
- الوكالة المحلية بمدينة حاسي بحبح رمزها 654؛
- الوكالة المحلية بمدينة مسعد رمزها 655؛

[1] الموقع الالكتروني للبنك الوطني الجزائري، متاح على: http://www.bna.dz/presentation.html ، أطلع عليه يوم: 2016/03/10.

[2] الموقع الالكتروني لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، متاح على: http://www.badr.dz/presentation.html ، أطلع عليه يوم: 2016/03/10.

- الوكالة المحلية بمدينة البيرين رمزها 656.

وتعتبر وكالة الجلفة هي الوكالة الرئيسية في التمثيل عن الوكالات الأخرى في بعض العمليات كعمليات التجارة الخارجية.

ثالثا: بنك التنمية المحلية BDL:

تأسس بنك التنمية المحلية بموجب المرسوم رقم 85 المؤرخ في 30 أفريل 1985 الصادر في الجريدة الرسمية رقم 19، كمنظمة مالية عمومية من خلال قيامه بعدة نشاطات كغيره من مصارف الودائع، إذ يعمل بالدرجة الأولى على منح القروض للهيئات العمومية المحلية[1].

أما بالنسبة لبنك مدينة الجلفة فيتكون من:

- الوكالة المحلية بمدينة الجلفة رمزها 187؛
- الوكالة المحلية بمدينة عين وسارة رمزها 190.

وتعتبر وكالة الجلفة هي الوكالة الرئيسية في التمثيل عن وكالة عين وسارة في بعض العمليات، وهي تابعة للمديرية الجهوية بسور الغزلان التي رمزها 841.

المطلب الثاني: الخدمات التي تقدمها وكالات المصارف العمومية محل الدراسة

نتناول في هذا المطلب أهم الخدمات التي تقدمها المصارف محل الدراسة.

أولا: الخدمات التي يقدمها البنك الوطني الجزائري:

تتمثل أهم الخدمات التي يقدمها البنك الوطني الجزائري فيما يلي:

- المشورة والنصيحة؛
- خدمات الشيك والخدمات الالكترونية كبطاقات الدفع والسحب؛
- تقديم خدمات الدفع والسحب والتمويل والاقتطاع؛
- تمويل التجارة الخارجية؛
- تقديم القروض مثل: القروض الخاصة (CNAC، ANSEJ، قروض عقارية)، وقروض قصيرة الأجل ومتوسطة وطويلة الأجل.

ثانيا: الخدمات التي يقدمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

تتمثل أهم الخدمات التي يقدمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية فيما يلي[2]:

[1] الموقع الالكتروني لبنك التنمية المحلية، متاح على: http://www.bdl.dz/arabe/parcour-arabe.html ، أطلع عليه يوم: 2016/03/10.

[2] الموقع الالكتروني لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، متاح على: http://www.badr.dz/presentation.html ، أطلع عليه يوم: 2016/03/10.

- **بطاقة بدر:** حيث تتيح لصاحبها السحب نقدا عن طريق موزعات أوتوماتيكية متوفرة عبر مختلف وكالات الوطن، مما تسهل عمليات السحب على مدار 24 ساعة وحتى في أيام المناسبات والعطل؛
- يمكن من تسهيل عملية تغيير حساب عن بعد؛
- يوفر القيام بالمعالجة عن بعد للعمليات المصرفية في وقتها المحدد؛
- يفتح بنك بدر للأشخاص دفاتر تسجل فيها كل من عمليات السحب والايداع بهدف التشجيع على الادخار والتوفير؛
- **حسابات الايداع لأجل:** تعتبر حساب غير مقيد بسندات مصرفية موجهة للأشخاص الطبيعيين والمعنويين (حساب الأموال بالعملة الصعبة، حساب الأموال بالعملة المحلية)؛
- **تمويل الاستثمارات:**

– تمويل بعض الاستثمارات الخاصة بالتطوير الريفي (تمويل قطاع النقل وتدعيم مشروع تربية الحيوانات والمشاريع الزراعية).

– تمويل المشاريع الخاصة بالاستثمارات(الصناعات الصغيرة، التجارة، سيارات الإسعاف، الفلاحين)؛

– تمويل الاستثمارات الخاصة بقطاع الصحة مثل فتح عيادة طبية، فتح مركز تصوير الطبي، صيدليات، مراكز التحاليل الطبية وذلك في شكل قروض لمدة 5 سنوات بمعدل فائدة 3.5 % سنويا.

ثالثا: الخدمات التي يقدمها بنك التنمية المحلية:

تتمثل أهم الخدمات التي يقدمها بنك التنمية المحلية فيما يلي[1]:

- **الخدمات التقليدية:** تتمثل في منح القروض (قروض تجارية، قروض خاصة، القروض الموجه للشركات، قروض تدعيم الشباب)؛
- **الخدمات الجديدة:** تتمثل في الخدمات الالكترونية من خلال:

– تسهيل عمل المصرف من خلال عملية المقاصة الالكترونية؛

– من خلال التطور الالكتروني المشهود يستطيع عامل واحد أن يقوم بعدة أعمال؛

– القيام بتحويلات كبري ما بين المصارف على المستوى الوطني؛

– توفير بطاقة السحب DAB، والدفع TPE؛

– يُمَكِن المصرف الالكتروني من تحويل الأموال والقيام بالخدمات مقابل عمولة، من خلال:

✓ رؤية المعلومات وكشوف الحساب الخاص بالزبون؛

✓ يوفر لأي زبون سحب الكشف وأخذه للمحاسب من أجل تحديد المبلغ لتحصيله؛

✓ يقوم بفتح الحسابات بمختلف أنواعها الجاري أو الخاص؛

[1] الموقع الالكتروني لبنك التنمية المحلية، متاح على: http://www.bdl.dz/arabe/parcour-arabe.html ، أطلع عليه يوم: 2016/03/10.

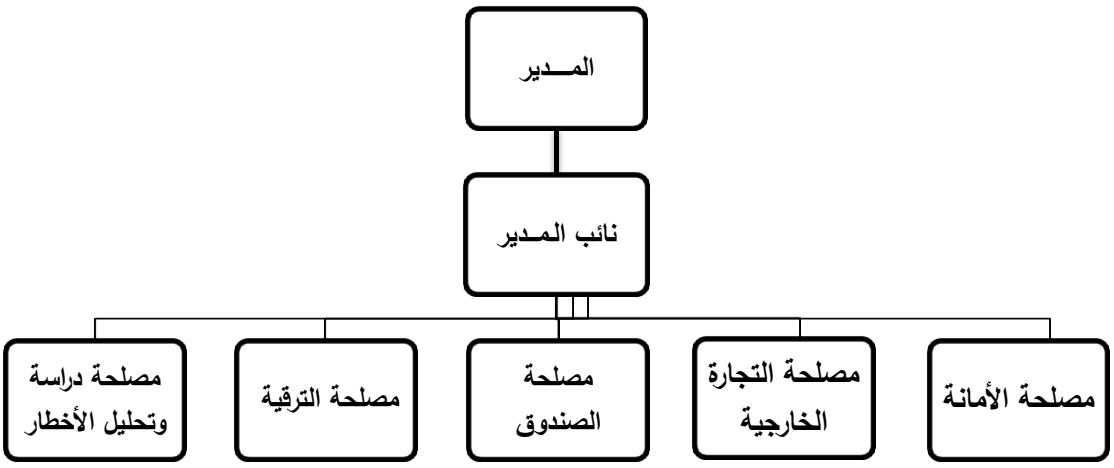
- ✓ تحويل الأموال عبر العالم (حيث نلاحظ في هذه الخدمة أن عملية التحويل تتم من الخارج إلى الجزائر ولا يتم العكس)؛
- ✓ **كارت فيزا visa:** يتم تقديم للمشترك رمز سري يدخل به في أي منطقة من العالم ليسحب به وذلك من خلال قيامه بتعبئة المال فيها.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوكالات المصرفية العمومية بمدينة الجلفة

نتطرق في هذا المطلب إلى تحديد الهيكل التنظيمي للوكالات المصرفية محل الدراسة.

أولا: الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري بمدينة الجلفة: ويأخذ الشكل التالي:

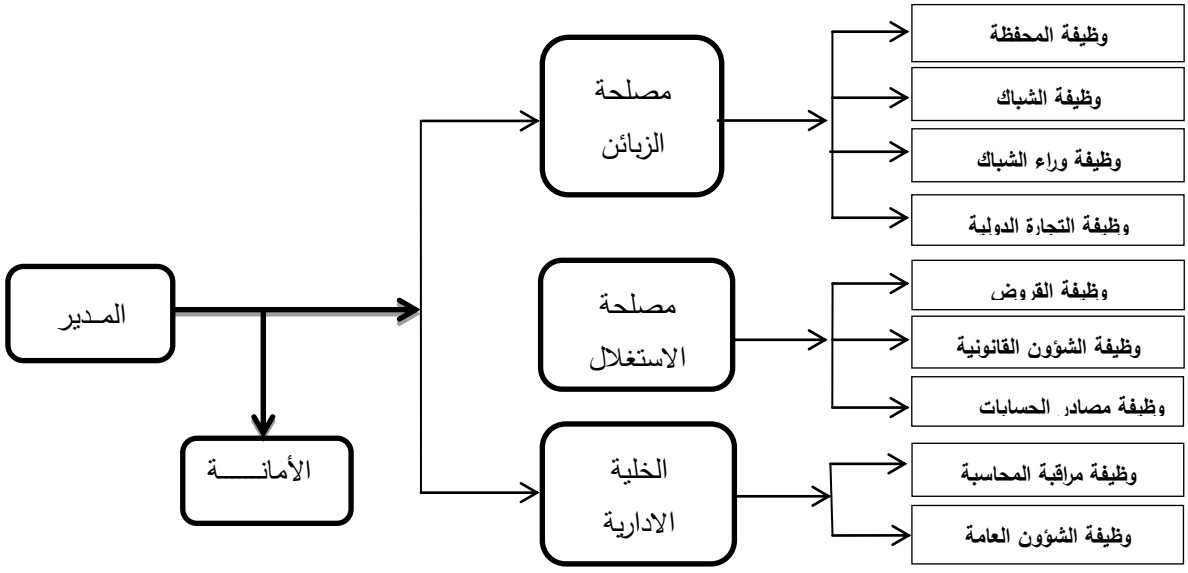
الشكل رقم (III-1): الهيكل التنظيمي لوكالة البنك الوطني الجزائري



المصدر: وثائق البنك

ثانيا: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بمدينة الجلفة: ويأخذ الشكل التالي:

الشكل رقم (III-2): الهيكل التنظيمي لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

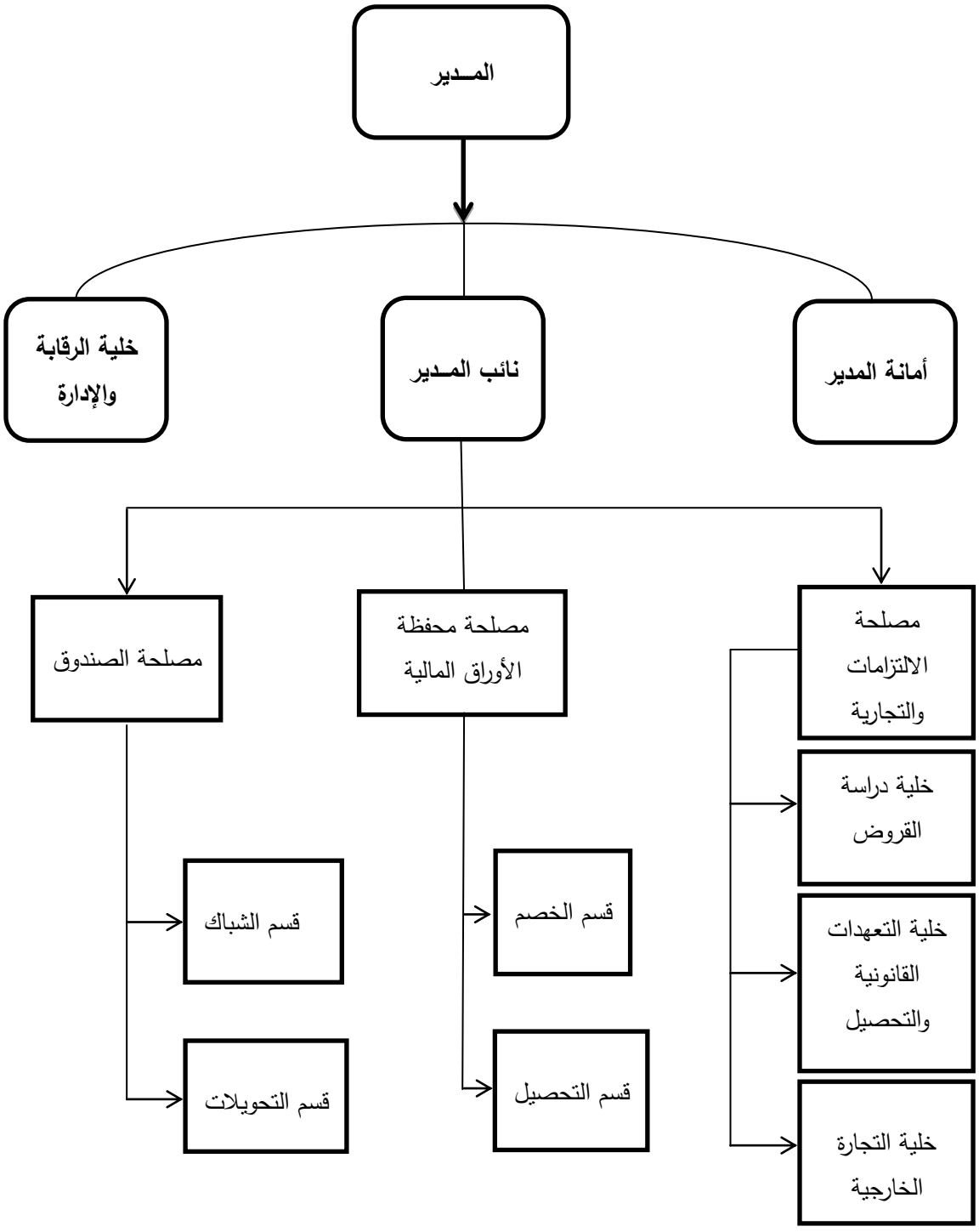


المصدر: وثائق البنك

ثالثا: الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية بمدينة الجلفة:

يأخذ الهيكل التنظيمي لوكالة مدينة الجلفة الشكل التالي:

الشكل رقم (III-3): الهيكل التنظيمي لوكالة بنك التنمية المحلية



المصدر: وثائق البنك

المبحث الثاني: منهجية الدراسة والتحليل الوصفي للبيانات

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى منهجية الدراسة وخطواتها الإجرائية، ومن ثم التحليل الوصفي للبيانات ومحاور الاستبيان.

المطلب الأول: منهجية الدراسة وخطواتها الاجرائية

أولا: حدود الدراسة الميدانية:

1. الحدود المكانية:

أجريت هذه الدراسة على بعض المصارف عمومية العاملة بمدينة الجلفة وتتمثل في: بنك الفلاحة والتنمية الريفية، البنك الوطني الجزائري، بنك التنمية المحلية.

2. الحدود الزمانية:

تم البدء في الدراسة الميدانية منذ شهر جانفي 2016 حيث شُرع في صياغة استمارة الاستبيان وذلك بالاطلاع على مجموعة من الاستبيانات لدراسات سابقة واستشارة بعض الأساتذة لصياغة استبيان متوازن يغطي فرضيات البحث وبعد أخذ موافقة الأستاذ المشرف، تم توزيعه في بداية شهر فيفري إلى عينة عشوائية من العاملين والزبائن في المصارف محل الدراسة، وتم استرجاع 73 استمارة من أصل 80 استمارة بالنسبة للعاملين و107 استمارة بالنسبة للزبائن من أصل 120 استمارة تم توزيعها.

3. الحدود البشرية:

تهدف هذه الدراسة للتطرق إلى واقع إدارة المعرفة ودورها في تحسين جودة الخدمات المصرفية بالنسبة للمصارف محل الدراسة من وجهة نظر العاملين وذلك باعتبارهم كموظفين في تقييم إدارة المعرفة من جهة وقياس جودة الخدمات المصرفية باعتبارهم زبائن داخليين من جهة أخرى، وكذلك إلى قياس جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر الزبائن الخارجيين.

ثانيا: منهجية الدراسة:

من أجل القيام بالدراسة الميدانية لموضوع البحث تم استخدام مجموعة من الأدوات بهدف جمع البيانات ومعالجتها وتحليلها.

1. أداة الدراسة:

يتمثل دور أداة الدراسة في الوقوف والاطلاع على جانب دور إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات المصرفية بالنسبة للمصارف محل الدراسة، وذلك من خلال تصميم استبانة بغرض جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة. حيث تتكون أداة الدراسة من قسمان رئيسيان، وهما:

- **القسم الأول:** ويحتوي على ثلاث أجزاء، وهي:
- **الجزء الأول:** وهو عبارة عن سمات وخصائص العينة محل الدراسة مثل: الجنس، الفئة العمرية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي.

- **الجزء الثاني:** ويتكون من مجالين:

✓ **المجال الأول:** ويتمثل في متطلبات إدارة المعرفة.

✓ **المجال الثاني:** ويتمثل في عمليات إدارة المعرفة والذي ينقسم بدوره إلى أربع محاور: تشخيص واكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع وتطبيق المعرفة.

- **الجزء الثالث:** ويتمثل في جودة الخدمات المصرفية من خلال أبعادها الخمسة: بعد الملموسية، بعد الاعتمادية، بعد الاستجابة، بعد الأمان، بعد التعاطف.

– **القسم الثاني:** ويتكون من جزئين، وهما:

- **الجزء الأول:** وهو عبارة عن سمات وخصائص العينة محل الدراسة مثل: الجنس، الفئة العمرية، الوظيفة، المؤهل العلمي.
- **الجزء الثاني:** ويتمثل في جودة الخدمات المصرفية من خلال أبعادها الخمسة: بعد الملموسية، بعد الاعتمادية، بعد الاستجابة، بعد الأمان، بعد التعاطف.

2. تحديد مجتمع وعينة الدراسة:

بهدف الحصول على البيانات اللازمة للدراسة تم تعيين مجتمع خاص بالدراسة الميدانية، واختيار عينة عشوائية من بين مجتمع الدراسة. حيث يتكون مجتمع الدراسة من العاملين والزبائن في المصارف محل الدراسة ، ومن كلا الجنسين ومن مختلف الدرجات العلمية. وتم اختيار 80 عامل، و120 زبون بطريقة عشوائية، حيث تم استرجاع 73 استمارة بالنسبة للعاملين، وأستبعد منها 8 استمارات لعدم وضوحها، ليصبح عدد الاستمارات الصالحة للمعالجة 65 استمارة، أما بالنسبة للزبائن فتم استرجاع 108 استمارة، وأستبعد منها 11 استمارة، ليصبح عدد الاستمارات الصالحة للمعالجة 97 استمارة، ومن ثم تمت عملية تفريغ البيانات المتحصل عليها وتحليلها، الأمر الذي امتد إلى غاية نهاية شهر أفريل من نفس السنة.

3. مقياس أداة الدراسة:

- **مقياس لكرت:**

وهو عبارة عن سلم رتبي، وقد تم اختيار مقياس ليكرت Likert الخماسي، كونه يعتبر من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يأخذ الشكل التالي:

الجدول رقم (III–01) : درجات سلم ليكرت الخماسي

	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

ولتحديد درجة الموافقة حددت خمس مجالات، ذلك بناءًا على المعادلة التالية:

طول الفئة= (الحد الأعلى للبديل – الحد الأدنى للبديل)/ عدد المستويات

طول الفئة= (5–1)/5= 0,80

وبذلك يكون لدينا:

الجدول رقم (III-02): المجالات الخمس لدرجة الموافقة

الدرجة	المجال	النتيجة
موافق بشدة	من 1 إلى 1,79	جيد
موافق	من 1,80 إلى 2,59	حسن
محايد	من 2,60 إلى 3,39	متوسط
غير موافق	من 3,40 إلى 4,19	تحت المتوسط
غير موافق بشدة	من4,20 إلى 5	ضيف

المصدر: من إعداد الطالب

3. صدق الاستبانة:

- **الصدق الظاهري:**

تم عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة المختصين وذوي الخبرة في مجال الدراسة للتحقق من مدى صدق الاستبيان ومدى تغطيته للأبعاد الرئيسية لموضوع الدراسة، وقد تم الأخذ بملاحظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، واجراء التعديلات المطلوبة من تعديل وحذف وإضافة، بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبيان وعباراته.

- **الاتساق الداخلي:**

لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانة تم حساب معامل ارتباط كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه. كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (III-03): الصدق الداخلي لعبارات محاور الاستبيان الموجه للعاملين

الجزء	المحاور	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
الجزء الثاني	المحور الأول	01	0,753	0,000	03	0,917	0,000
		02	0,872	0,000	04	0,746	0,000
	المحور الثاني	01	0,602	0,000	07	0,709	0,000
		02	0,610	0,000	08	0,706	0,000
		03	0,792	0,000	09	0,707	0,000
		04	0,627	0,000	10	0,767	0,000
		05	0,702	0,000	11	0,618	0,000
		06	0,625	0,000	12	0,736	0,000
الجـزء الثالـث	المحور الأول	01	0,974	0,000	03	0,901	0,000
		02	0,977	0,000	04	0,971	0,000
	المحور الثاني	05	0,922	0,000	08	0,978	0,000
		06	0,977	0,000	09	0,938	0,000
		07	0,984	0,000			
	المحور الثالث	10	0,953	0,000	12	0,945	0,000
		11	0,949	0,000	13	0,947	0,000
	المحور الرابع	14	0,963	0,000	16	0,960	0,000
		15	0,953	0,000	17	0,899	0,000
	المحور الخامس	18	0,959	0,000	21	0,932	0,000
		19	0,967	0,000	22	0,935	0,000
		20	0,951	0,000			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول رقم (III-03) نلاحظ أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة مع المحور الذي تنتمي إليـه تتراوح بين الحد الأعلى 0,984 للعبارة رقم 07 في المحــور الثاني من الجزء الثالث، وبين حدهــا الأدنى 0,602 للعبارة رقم 01 في المحور الثاني من الجزء الثاني، وكل هذه العبارات كانت ذات مستوى دلالة معنوية أي أقل من أو يساوي ($\alpha \leq 0,01$).

وبالتالي فإن عبارات كل المحاور تتمتع بدرجة صدق عالية، مما يؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات المحاور، وعليه يعتبر الاستبيان معبراً وصادقاً.

الجدول رقم (III-04): الصدق الداخلي لعبارات محاور الاستبيان الموجه للزبائن

الجزء	المحاور	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
الجـزء الثاني	المحور الأول	01	0,971	0,000	03	0,921	0,000
		02	0,983	0,000	04	0,972	0,000
	المحور الثاني	05	0,924	0,000	08	0,976	0,000
		06	0,978	0,000	09	0,937	0,000
		07	0,978	0,000			
	المحور الثالث	10	0,964	0,000	12	0,967	0,000
		11	0,967	0,000	13	0,954	0,000
	المحور الرابع	14	0,968	0,000	16	0,954	0,000
		15	0,961	0,000	17	0,911	0,000
	المحور الخامس	18	0,948	0,000	21	0,943	0,000
		19	0,961	0,000	22	0,970	0,000
		20	0,965	0,000			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss

ومن خلال الجدول رقم (III-04) نلاحظ أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة مع المحور الذي تنتمي إليـه تتراوح بين الحد الأعلى 0,978 للعبارة رقم 06 والعبارة رقم 07 في المحــور الثاني، وبين حدهــا الأدنى 0,911 للعبارة رقم 17 في المحور الرابع، وكل هذه العبارات كانت ذات مستوى دلالة معنوية أي أقل من أو يساوي ($\alpha \leq 0,01$). وبالتالي فإن عبارات كل المحاور تتمتع بدرجة صدق عالية، مما يؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات المحاور، وعليه يعتبر الاستبيان معبراً وصادقاً.

- **ثبات الاستبانة:** يعني ثبات الاستبيان الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عِدَّة مرات خلال فترات زمنية معينة. ولإجراء اختبار الثبات لأسئلة الاستبيان يتم عادة استخدم أحد أهم معاملات الثبات والمتمثل في معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، الذي تتراوح قِيَمَهُ بين الصفر والواحد الصحيح. وعليه تم حساب معامل الاتساق الداخلي Cronbach's Alpha Coefficient وذلك باستخدام برنامج **Spss** لجميع فقرات ومحاور الاستبيان، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (III-05): معامل الاتساق الداخلي ألفا كرو نباخ لكل مجال من مجالات الاستبيان

	العاملين		الزبائن	
رقم الجزء	البيان	معامل ألفا كرونباخ	المحور	معامل ألفا كرونباخ
01	متطلبات إدارة المعرفة	0,845	بعد الملموسية	0,972
02	عمليات إدارة المعرفة	0,894	بعد الاستجابة	0,971
03	جودة الخدمة المصرفية	0,993	بعد الاعتمادية	0,977
المجموع	الاستبانة ككل	0,985	بعد الأمان	0,962
			بعد التعاطف	0,975
			الاستبانة ككل	0,993

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من الجدول رقم (III-05) أن قيمة معامل ألفا كرو نباخ الكلي الخاصة بالعاملين بلغت 0,985، وهو مرتفع جداً وموجب الإشارة وبلغت قيمة الثبات للزبائن 0,993، وهو كذلك مرتفع وموجب الاشارة. حيث تشير النتائج المبينة في الجدول إلى أن قيم معامل ألفا كرو نباخ لكل محاور الاستبيان الموجه للعاملين ومحاور الاستبيان الموجه للزبائن أكبر من0,60، أي تتجاوز نسبة 60%، وهو الحد الأدنى المطلوب لمعامل ألفا كرو نباخ، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية تبين مدى الارتباط بين عبارات الاستبيان، مما يدل على ثبات أداة القياس ومدى ملائمتها والاعتماد على نتائجها لأغراض التحليل والمناقشة.

ثالثا: أساليب التحليل الاحصائي والقياسي:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والتي يرمز لها اختصارا بالرمز Spss، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

1. حساب النسب المئوية والتكرارات لكل عبارة في الاستبيان؛
2. حساب المتوسطات الحسابية لكل عبارة في الاستبيان استناداً إلى إجابات أفراد العينة؛
3. حساب الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطاتها الحسابية؛
4. بناء النماذج الُمفَسِّرَة لتأثير إدارة المعرفة على جودة الخدمات المصرفية.
5. استخدام اختباري ستيودنت Student واختبار تحليل التباين الأحادي Anova للتأكد من صحة الفرضية حول وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمات المصرفية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية بمستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 5\%$.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى الخصائص الشخصية لعينة الدراسة ومحاور الاستبانة، ومن ثم عرض النتائج المتحصل عليها ومناقشتها وتحليلها، وذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المختلفة.

أولا: بالنسبة العاملين:

إن التحليل الإحصائي للجزء الأول من الاستبيان الموجه للعاملين يمكننا من التعرف على بعض الخصائص الشخصية لعينة الدراسة، والتي يمكن إجمالها في الجدول التالي:

الجدول رقم (III-06): التكرارات والنسب المئوية لخصائص أفراد عينة الدراسة الخاصة بالعاملين

رقم السؤال	السؤال	بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
01	الجنس	ذكور	38	73,85
		إناث	17	26,15
		المجموع	65	100
02	الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	17	26,15
		30- 39 سنة	38	58,46
		40- 49 سنة	08	12,31
		أكثر من 49 سنة	02	03,08
		المجموع	65	100
03	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	26	40
		5- 10 سنوات	25	38,46
		أكثر من 10 سنوات	14	21,54
		المجموع	65	100
04	المؤهل العلمي	ثانوي أو أقل	10	15,38
		تقني او تقني سام	22	33,85
		ليسانس أو ماستر	33	50,77
		ماجستير أو دكتوراه	00	00
		المجموع	65	100

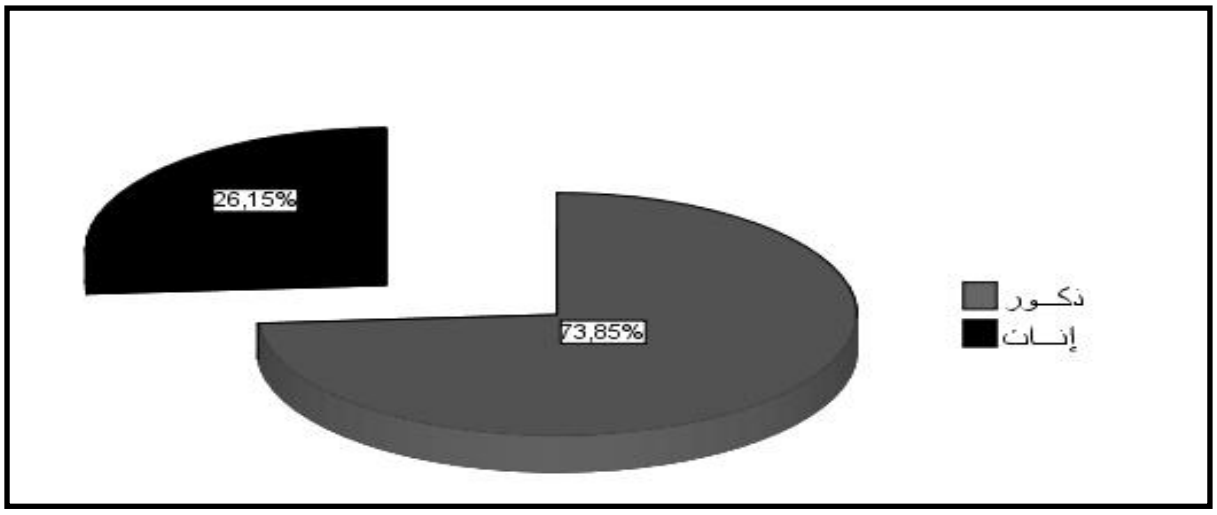
المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss

يبين الجدول رقم (III-06) التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بـ: الجنس، الفئة العمرية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة وذلك كما يلي:

1. الجنس: يتضح من خلال الجدول رقم (III-06) أن غالبية المستقصين هم ذكور والبالغ عددهم 38 فرد بنسبة 73,85%، في حين أن نسبة الإناث بلغت 26,15% أي ما يعادل 17 فرد.

وفيما يلي تمثيل لنسب أفراد العينة حسب الجنس في الدائرة النسبية:

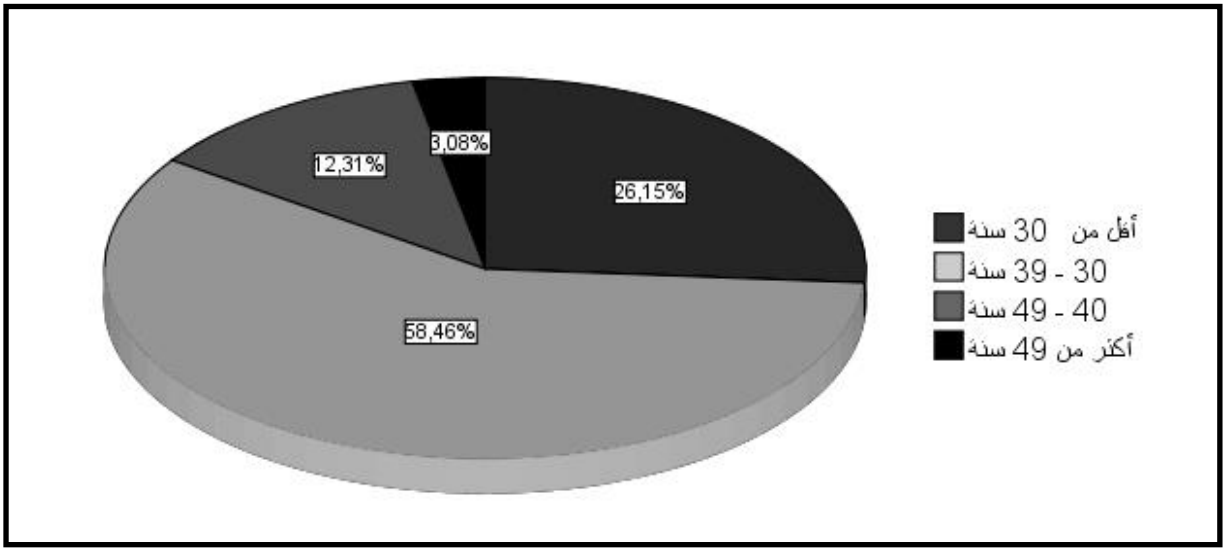
الشكل رقم (III-04): الدائرة النسبية لجنس أفراد عينة الدراسة الخاصة بالعاملين



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss

2. الفئة العمرية: تم توزيع أفراد عينة الدراسة إلى أربع فئات عمرية كما يظهر في الجدول رقم (III-06)، حيث بلغت نسبة الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة) 26,15%، والفئة الثانية (30-39 سنة) بلغت النسبة 58,46%، وبلغت نسبة الفئة الثالثة(40-49 سنة) 12,31%، أما الفئة الأخيرة (أكثر من 49 سنة) فبلغت النسبة 03,08%. وفيما يلي تمثيل لنسب أفراد العينة حسب الفئة العمرية في الدائرة النسبية:

الشكل رقم (III-05): الدائرة النسبية لعمر أفراد عينة الدراسة الخاصة بالعاملين

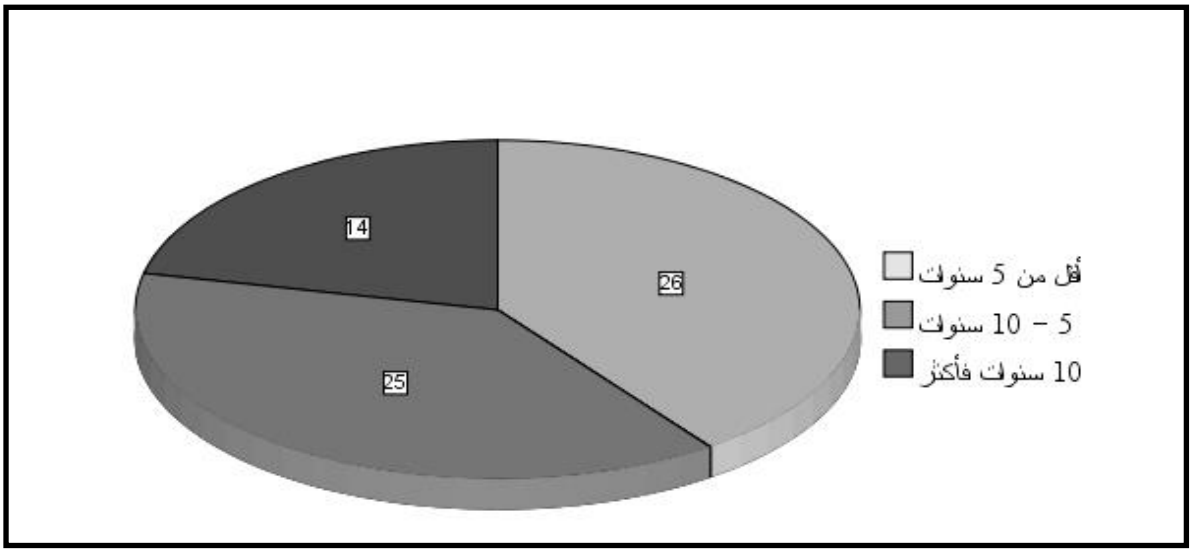


المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss

3. سنوات الخبرة: من خلال الجدول رقم (III-06) يتبين أن أفراد العينة الذين لديهم خبرة أقل من5 سنوات تُمثل نسبة 40%، وأن أفراد العينة لفئة (5-10 سنوات) تُمثل نسبة 38,46%، في حين بلغت

نسبة فئـة 10 سنوات فأكثر 21,54%. وفيما يلي تمثيل لنسب أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في الدائرة النسبية:

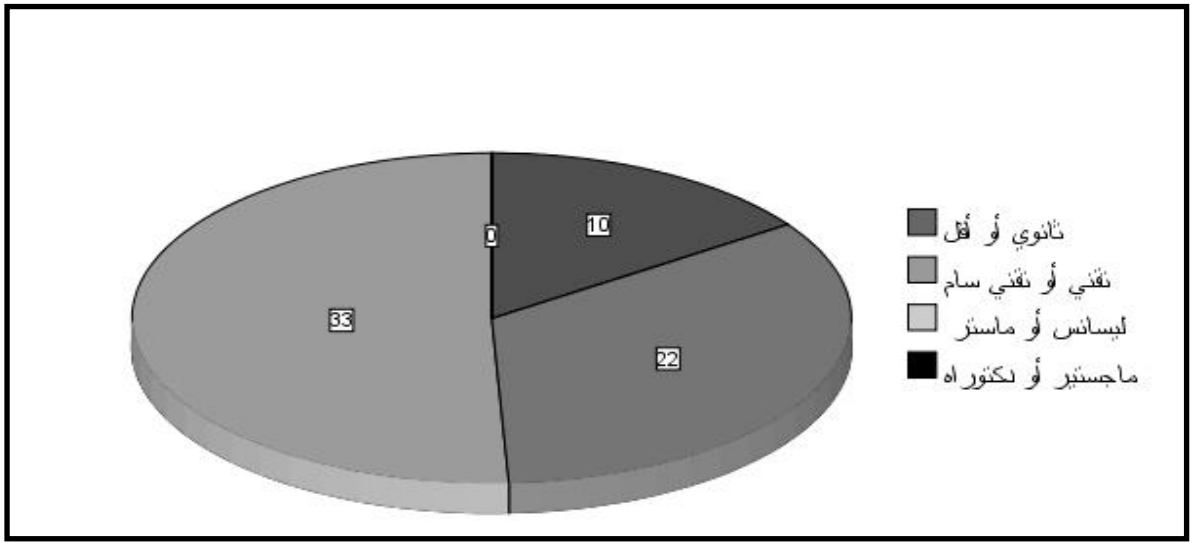
الشكل رقم (III-06): الدائرة النسبية لسنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة الخاصة بالعاملين



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss

4. المؤهل العلمي: يتبين من خلال الجدول رقم (III-06) أن فئة ثانوي أو أقل بلغت نسبتها 15,38%، وفئة تقني أو تقني سام بلغت نسبتها 33,85%، بينما بلغت نسبة حاملي شهادة الليسانس والماستر 55,77%، في حين لا يتواجد أي حامل لشهادة الماجستير والدكتوراه، والملاحظ أن نسبة كبيرة من العاملين يحملون مستوى شهادة الليسانس والماستر. وهذا يرجع إلى كون المنظمة المصرفية تحتاج لأعمال ذات مستوى عالي من المعرفة. وفيما يلي تمثيل لنسب أفراد العينة حسب المؤهل العلمي في الدائرة النسبية:

الشكل رقم (III-07): الدائرة النسبية للمؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة الخاصة بالعاملين



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss

ثانيا: بالنسبة للزبائن:

إن التحليل الإحصائي للجزء الأول من الاستبيان الموجه للزبائن يمكننا من التعرف على بعض الخصائص الشخصية لعينة الدراسة، والتي يمكن إجمالها في الجدول التالي:

الجدول رقم (III-07): التكرارات والنسب المئوية لخصائص أفراد عينة الدراسة الخاصة بالزبائن

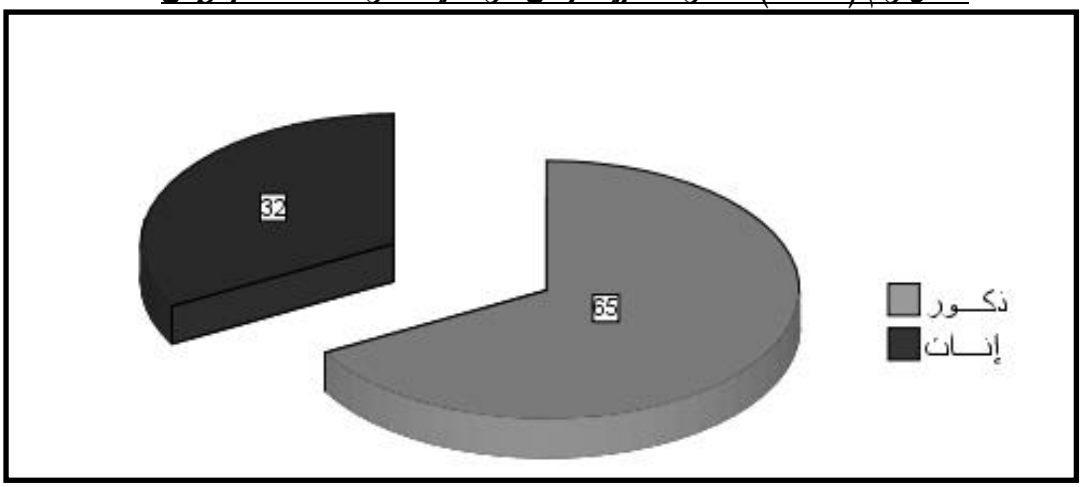
رقم السؤال	السؤال	بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
01	الجنس	ذكور	65	67
		إناث	32	33
		المجموع	97	100
02	الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	45	46,39
		30- 39 سنة	25	25,77
		40- 49 سنة	19	19,59
		أكثر من 49 سنة	08	8,25
		المجموع	97	100
03	المؤهل العلمي	بدون مستوى	00	00
		إبتدائي	04	4,12
		متوسط	26	26,80
		ثانوي	29	29,90
		جامعي	38	39,18
		المجموع	97	100
04	الوظيفة	بدون وظيفة	00	00
		موظف عمومي	71	73,20
		قطاع خاص	26	26,80
		المجموع	97	100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss

يبين الجدول رقم (III-07) التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بـ: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الوظيفة لأفراد عينة الدراسة وذلك كما يلي:

1. **الجنس:** يتضح من خلال الجدول رقم (III-07) أن غالبية المستقصين هم ذكور والبالغ عددهم 65 فرد بنسبة 67%، في حين أن نسبة الإناث بلغت 33% أي ما يعادل 32 فرد. وفيما يلي تمثيل لنسب أفراد العينة حسب الجنس في الدائرة النسبية:

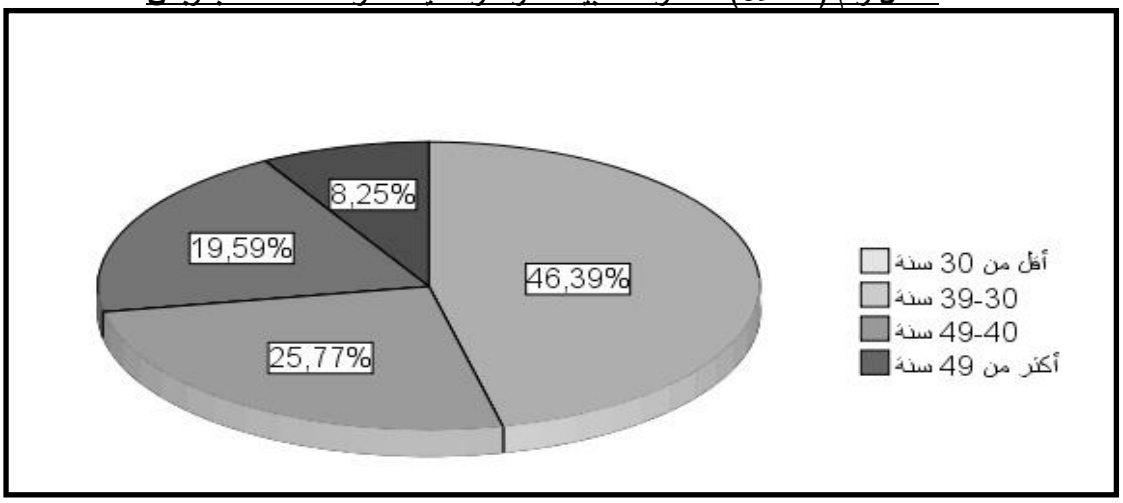
الشكل رقم (III-08): الدائرة النسبية لجنس أفراد عينة الدراسة الخاصة بالزبائن



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss

2. الفئة العمرية: تم توزيع أفراد عينة الدراسة إلى أربع فئات عمرية كما يظهر في الجدول رقم (III-07)، حيث بلغت نسبة الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة) 46,39%، والفئة الثانية (30-39 سنة) بلغت النسبة 25,77%، وبلغت نسبة الفئة الثالثة (40-49 سنة) 19,59%، أما الفئة الأخيرة (أكثر من 49 سنة) فبلغت النسبة 08,25%. وفيما يلي تمثيل لنسب أفراد العينة حسب الفئة العمرية في الدائرة النسبية:

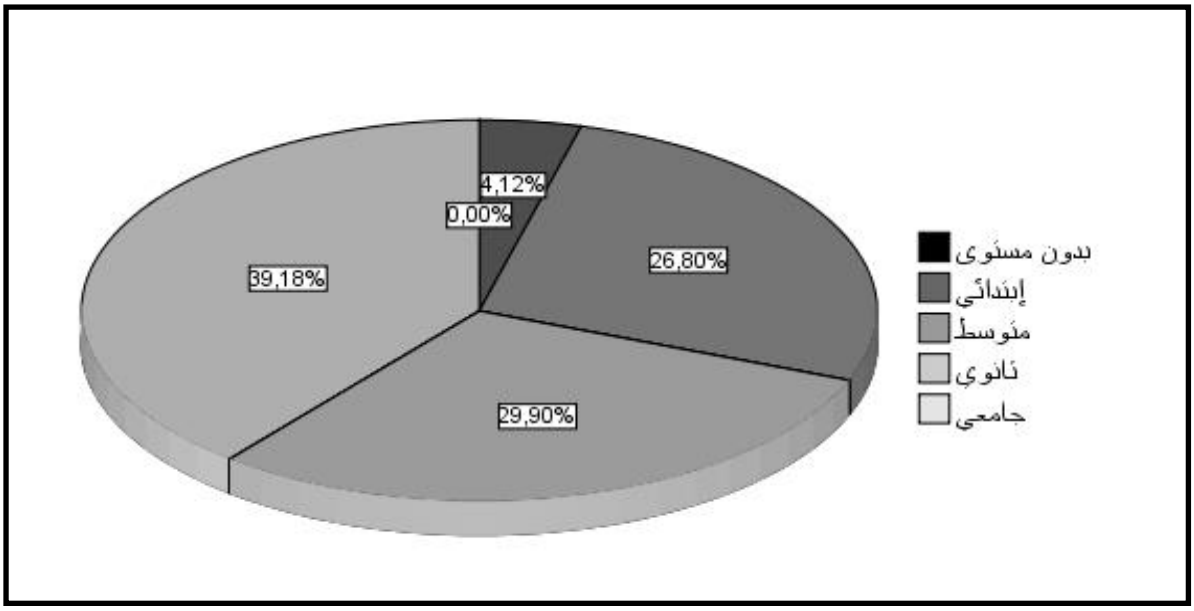
الشكل رقم (III-09): الدائرة النسبية لعمر أفراد عينة الدراسة الخاصة بالزبائن



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss

2. المؤهل العلمي: يتبين من خلال الجدول رقم (III-07) أن فئة المستوى الابتدائي بلغت نسبتها 04,12%، وفئة مستوى متوسط بلغت نسبتها 26,80%، وفئة مستوى ثانوي بلغت نسبتها 29,90%، بينما بلغت نسبة مستوى جامعي 39,18%، في حين لا تتواجد فئة بدون مستوى، والملاحظ أن نسبة كبيرة من الزبائن يحملون مستوى الشهادة الجامعية. وفيما يلي تمثيل لنسب أفراد العينة حسب المؤهل العلمي في الدائرة النسبية:

الشكل رقم (III-10): الدائرة النسبية للمؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة الخاصة بالزبائن

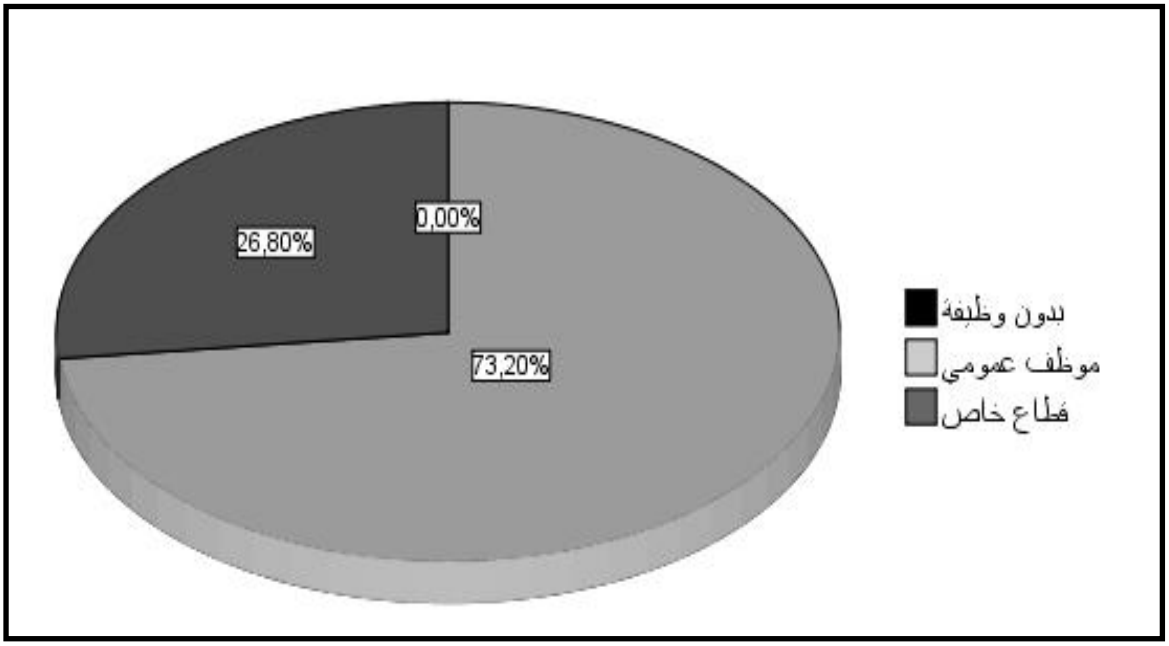


المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss

4. الوظيفة: نلاحظ من خلال الجدول رقم (III-07) أن غالبية زبائن المصارف محل الدراسة هم من فئة الموظفين في القطاع العمومي، حيث بلغ عددهم 71 موظف بنسبة 73,20٪، ثم تليها الفئة التي تعمل في القطاع الخاص، حيث بلغ عددهم 26 وبنسبة 37.1 ٪، في حين لا وجود لفئة بدون وظيفة.

وفيما يلي تمثيل لنسب أفراد العينة حسب الوظيفة في الدائرة النسبية:

الشكل رقم (III-11): الدائرة النسبية لوظيفة أفراد عينة الدراسة الخاصة بالزبائن



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss

المطلب الثالث: التحليل الاحصائي لمحاور الاستبيان

نتطرق في هذا المطلب إلى تحليل استجابات أفراد العينة بخصوص متغيرات الدراسة.

أولا: التحليل الاحصائي لمحاور الاستبيان الموجه للعاملين:

1. نتائج الجزء الثاني الخاص بإدارة المعرفة:

- **نتائج المحور الأول الخاص بمتطلبات إدارة المعرفة:**

يبين الجدول رقم (III-08) أهم أدوات تحليل الاحصاء الوصفي المستخدمة، والمتمثلة في: التكرارات، النسب، المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري.

الجدول رقم (III-08): نتائج المحور الخاص بمتطلبات إدارة المعرفة

الرقم	متطلبات إدارة المعرفة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	$\overline{x}$	∂	الدرجة
01	المناخ الثقافي للمعرفة يشجع على تقاسم وتشارك المعرفة بين العاملين في المصرف.	التكرار	00	18	11	35	01	2,71	0,897	محايد
		النسبة	00	27,70	16,90	53,80	1,5			
02	تقسم المهام حسب الوظائف في المصرف.	التكرار	00	09	12	32	12	2,29	0,914	موافق
		النسبة	00	13,80	18,50	49,20	18,5			
03	يعتمد المصرف على التكنولوجيا الحديثة (توافر قواعد بيانات) في الاتصال بين العاملين.	التكرار	00	18	10	25	12	2,45	1,000	موافق
		النسبة	00	27,70	15,40	38,50	18,5			
04	يستقطب المصرف أصحاب الشهادات العليا.	التكرار	00	11	13	29	12	2,35	0,943	موافق
		النسبة	00	16,90	20	44,60	18,5			
	نتائج المحور الأول	التكرار	00	56	46	121	37	2,42	0,743	موافق
		النسبة	00	21,53	17,69	46,53	14,23			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss

من خلال نتائج الجدول رقم (III-08) نلاحظ أن مستوى توافر متطلبات إدارة المعرفة في المصارف محل الدراسة حسنة، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام 2,42، وبانحراف معياري عام قدره 0,743، أما على مستوى العبارات فكانت أكبر درجة موافقة بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,29، وأقل درجة موافقة بمتوسط حسابي قدر بـ 2,71، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري على مستوى العبارات بين الحد الأدنى بقيمة 0,897، والحد الأعلى بقيمة 1,000.

- **نتائج المحور الثاني الخاص بعمليات إدارة المعرفة:**

- تشخيص واكتساب المعرفة:

يبين الجدول رقم (III-09) أهم أدوات تحليل الاحصاء الوصفي المستخدمة، والمتمثلة في: التكرارات، النسب، المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري.

الجدول رقم (III-09): نتائج المحور الخاص بعملية تشخيص واكتساب المعرفة

الرقم	عبارات تشخيص واكتساب المعرفة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	$\overline{x}$	δ	الدرجة
01	تسعى إدارة المصرف للإطلاع والإستكشاف بشكل دائم على التقنيات الحديثة في مجال العمل.	التكرار	00	10	13	36	06	2,42	0,864	موافق
		النسبة	00	15,40	20	55,40	9,20			
02	الإستعانة بشبكة الأنترنت والجرائد والمجلات المختصة في إكتساب المعرفة.	التكرار	00	09	12	36	08	2,34	0,871	موافق
		النسبة	00	13,80	18,50	55,40	13,30			
03	إعتماد المصرف في إكتساب المعرفة على البيئة الخارجية (عملاء، منافسين، خبراء ...).	التكرار	00	18	11	35	01	2,71	0,897	محايد
		النسبة	00	27,70	16,90	53,80	1,50			
	نتائج تشخيص واكتساب المعرفة	التكرار	00	37	36	107	15	2,48	0,799	موافق
		النسبة	00	19	18,50	54,80	7,70			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss

من خلال نتائج الجدول رقم (III-09) نلاحظ أن مستوى تشخيص واكتساب المعرفة في المصارف محل الدراسة حسنة، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام 2,48، وبانحراف معياري عام قدره 0,799، أما على مستوى العبارات فكانت أكبر درجة موافقة بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,34، وأقل درجة موافقة بمتوسط حسابي قدر بـ 2,71، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري على مستوى العبارات بين الحد الأدنى بقيمة 0,864، والحد الأعلى بقيمة 0,897.

- تولـيد المعرفة:

يبين الجدول رقم (III-10) أهم أدوات تحليل الاحصاء الوصفي المستخدمة، والمتمثلة في: التكرارات، النسب، المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري.

الجدول رقم (III-10): نتائج المحور الخاص بعملية توليد المعرفة

الرقم	عبارات توليـد المعرفـة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	$\overline{x}$	δ	الدرجة
04	تعتمد إدارة المصرف في تطوير مهارات العاملين على خبرة الزملاء القدامى.	التكرار	00	08	15	30	12	2,29	0,914	موافق
		النسبة	00	12,30	23,10	46,20	18,50			
05	تحرص إدارة المصرف على إستخراج المعرفة الكامنة في عقول العاملين.	التكرار	00	14	11	30	10	2,45	1,000	موافق
		النسبة	00	21,50	16,90	46,20	15,40			
06	الاستفادة من إبداع عاملوا المصرف في تقديم خدمات إضافية للزبائن.	التكرار	00	06	14	36	09	2,26	0,815	موافق
		النسبة	00	09,20	21,50	55,40	13,80			
	نتائج توليـد المعرفـة	التكرار	00	28	40	96	31	2,33	0,790	موافق
		النسبة	00	14,35	20,5	49,25	15,90			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss

من خلال نتائج الجدول رقم (III-10) نلاحظ أن مستوى توليد المعرفة في المصارف محل الدراسة حسنة، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام 2,33، وبانحراف معياري عام قدره 0,790، أما على مستوى العبارات فكانت أكبر درجة موافقة بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,26، وأقل درجة موافقة بمتوسط حسابي قدر بـ 2,45، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري على مستوى العبارات بين الحد الأدنى بقيمة 0,815، والحد الأعلى بقيمة 1,000.

- تخزيـــن المعرفة:

يبين الجدول رقم (III-11) أهم أدوات تحليل الاحصاء الوصفي المستخدمة، والمتمثلة في: التكرارات، النسب، المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري.

الجدول رقم (III-11): نتائج المحور الخاص بعملية تخزين المعرفة

الرقم	عبارات تخزين المعرفـة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	$\overline{x}$	δ	الدرجة
07	يعتمد المصرف على السجلات والوثائق المكتوبة (الأرشيف) في خزن المعلومات.	التكرار	00	07	15	29	14	2,26	0,815	موافق
		النسبة	00	10,80	23,10	44,60	21,50			
08	الاستعانة بالتكنولوجيا في خزن المعلومات	التكرار	00	14	13	23	15	2,40	1,072	موافق
		النسبة	00	21,50	20,00	35,40	23,10			
09	يسعى المصرف في الحفاظ على العاملين المتميزيين وذوي المعرفة العالية.	التكرار	00	11	13	29	12	2,29	0,914	موافق
		النسبة	00	16,90	20	44,60	18,50			
	نتائج تخزين المعرفـة.	التكرار	00	32	41	81	41	2,29	0,884	موافق
		النسبة	00	16,40	21	41,60	21			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss

من خلال نتائج الجدول رقم (III-11) نلاحظ أن مستوى تخزين المعرفة في المصارف محل الدراسة حسنة، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام 2,29، وبانحراف معياري عام قدره 0,884، أما على مستوى العبارات فكانت أكبر درجة موافقة بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,26، وأقل درجة موافقة بمتوسط حسابي قدر بـ 2,40، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري على مستوى العبارات بين الحد الأدنى بقيمة 0,815، والحد الأعلى بقيمة 1,072.

- توزيع وتطبيق المعرفة:

يبين الجدول رقم (III-12) أهم أدوات تحليل الاحصاء الوصفي المستخدمة، والمتمثلة في: التكرارات، النسب، المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري.

الجدول رقم (III-12): نتائج المحور الخاص بعملية توزيع وتطبيق المعرفة

الرقم	عبارات توزيع وتطبيق المعرفة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	$\overline{x}$	δ	الدرجة
10	يتوفر المصرف على شبكة إتصال داخلية (إنطرنت) وموقع إلكتروني لتسهيل نقل الأفكار و المعرفة بين كافة العاملين.	التكرار	00	13	17	32	03	2,66	0,860	محايد
		النسبة	00	20	26,20	49,20	04,60			
11	اتباع أسلوب تدوير (نقل) العاملين بين الوظائف المختلفة.	التكرار	00	04	32	26	03	2,57	0,684	موافق
		النسبة	00	06,20	49,20	40	04,60			
12	تعمل إدارة المصرف على استخدام المعلومات والمعارف المتاحة بصورة تحسن بها جودة الخدمات.	التكرار	00	04	27	32	02	2,51	0,664	موافق
		النسبة	00	06,20	41,50	49,20	03,10			
	نتائج توزيع وتطبيق المعرفة	التكرار	00	21	76	90	08	2,56	0,661	موافق
		النسبة	00	10,75	39	46,15	04,10			

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss

من خلال نتائج الجدول رقم (III-12) نلاحظ أن مستوى توزيع وتطبيق المعرفة في المصارف محل الدراسة حسنة، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام 2,56، وبانحراف معياري عام قدره 0,661، أما على مستوى العبارات فكانت أكبر درجة موافقة بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,51، وأقل درجة موافقة بمتوسط حسابي قدر بـ 2,66، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري على مستوى العبارات بين الحد الأدنى بقيمة 0,664، والحد الأعلى بقيمة 0,860.

2. نتائج الجزء الثالث الخاص بجودة الخدمات المصرفية:

- **نتائج المحور الأول الخاص ببعد الملموسية:**

يبين الجدول رقم (III-13) أهم أدوات تحليل الاحصاء الوصفي المستخدمة، والمتمثلة في: التكرارات، النسب، المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري.

الجدول رقم (III-13): نتائج المحور الخاص ببعد الملموسية

الرقم	عبارات مجال الملموسية	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	$\overline{x}$	δ	الدرجة
01	مواكبة للعصر يستخدم المصرف أحدث التقنيات.	التكرار	00	15	19	27	04	2,69	0,900	محايد
		النسبة	00	23,10	29,20	41,50	6,20			
02	يتميز المصرف بحداثة وجاذبية المبنى.	التكرار	00	12	19	30	04	2,60	0,862	محايد
		النسبة	00	18,50	29,20	46,20	6,20			
03	يتمتع العاملين بالمصرف بمظهر لائق وجذاب.	التكرار	00	04	20	35	06	2,34	0,735	موافق
		النسبة	00	6,20	30,80	53,80	9,20			
04	المظهر العام للمصرف يتلاءم مع طبيعة الخدمات المقدمة.	التكرار	00	10	20	31	04	2,55	0,830	موافق
		النسبة	00	15,40	30,80	47,70	6,20			
	نتائج مجال الملموسية	التكرار	00	41	78	123	18	2,54	0,796	موافق
		النسبة	00	15,80	30	47,30	6,90			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss

من خلال نتائج الجدول رقم (III-13) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات حول مجال بعد الملموسية كانت حسنة، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام 2,54، وبانحراف معياري عام قدره 0,796، أما على مستوى العبارات فكانت أكبر درجة موافقة بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,34، وأقل درجة موافقة بمتوسط حسابي قدر بـ 2,69، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري على مستوى العبارات بين الحد الأدنى بقيمة 0,735، والحد الأعلى بقيمة 0,900.

- **نتائج المحور الثاني الخاص ببعد الاستجابة:**

يبين الجدول رقم (III-14) أهم أدوات تحليل الاحصاء الوصفي المستخدمة، والمتمثلة في: التكرارات، النسب، المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري.

الجدول رقم (III-14): نتائج المحور الخاص ببعد الاستجابة

الرقم	عبارات مجال الاستجابة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	$\overline{x}$	δ	الدرجة
05	سرعة المصرف في تقديم الخدمات.	التكرار	04	01	27	28	05	2,55	0,902	موافق
		النسبة	6,20	1,50	41,50	43,10	7,70			
06	الاستجابة الفورية لمشكلات الزبون.	التكرار	00	07	22	32	04	2,49	0,773	موافق
		النسبة	00	10,80	33,80	49,20	6,20			
07	الاستعداد و الرغبة لدى العاملين لمساعدة الزبائن مهما كانت درجة إنشغالهم.	التكرار	00	07	26	25	07	2,51	0,831	موافق
		النسبة	00	10,80	40	38,50	10,80			
08	يقدم المصرف جميع المستجدات المتعلقة بأي خدمة جديدة للزبائن.	التكرار	00	15	16	29	05	2,63	0,928	محايد
		النسبة	00	23,07	16,92	52,30	7,70			
	نتائج مجال الاستجابة	التكرار	04	30	91	114	21	2,54	0,814	موافق
		النسبة	1,50	11,50	35	43,90	8,10			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss

من خلال نتائج الجدول رقم (III-14) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات حول مجال بعد الاستجابة كانت حسنة، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام 2,54، وبانحراف معياري عام قدره 0,814، أما على مستوى العبارات فكانت أكبر درجة موافقة بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,49، وأقل درجة موافقة بمتوسط حسابي قدر بـ 2,63، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري على مستوى العبارات بين الحد الأدنى بقيمة 0,773، والحد الأعلى بقيمة 0,928.

- **نتائج المحور الثالث الخاص ببعد الاعتمادية:**

يبين الجدول رقم (III-15) أهم أدوات تحليل الاحصاء الوصفي المستخدمة، والمتمثلة في: التكرارات، النسب، المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري.

الجدول رقم (III-15): نتائج المحور الخاص ببعد الاعتمادية

الرقم	عبارات بعد الاعتمادية	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	$\overline{x}$	δ	الدرجة
09	المصرف يلتزم بوعوده في تقديم الخدمات للزبائن.	التكرار	00	05	27	26	07	2,46	0,792	موافق
		النسبة	00	7,70	41,50	40	10,80			
10	الخدمات تقدم في وقتها المحدد.	التكرار	00	16	18	27	04	2,71	0,914	محايد
		النسبة	00	24,60	27,70	41,50	6,20			
11	يؤدي المصرف الخدمة من أول مرة وبالدقة الازمة وبدون أخطاء.	التكرار	00	16	21	23	05	2,74	0,923	محايد
		النسبة	00	24,60	32,30	35,40	7,70			
12	الحرص على حل مشكلات الزبائن المختلفين.	التكرار	00	13	23	24	05	2,68	0,886	محايد
		النسبة	00	20	35,40	36,90	7,70			
13	معلومات الزبائن تحتفظ في سجلات وملفات دقيقة.	التكرار	00	00	15	26	24	1,86	0,768	موافق
		النسبة	00	00	23,10	40	36,90			
	نتائج مجال الاعتمادية.	التكرار	00	50	104	126	45	2,48	0,823	موافق
		النسبة	00	15,40	32	38,80	13,80			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss

من خلال نتائج الجدول رقم (III-15) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات حول مجال بعد الاعتمادية كانت حسنة، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام 2,48، وبانحراف معياري عام قدره 0,823، أما على مستوى العبارات فكانت أكبر درجة موافقة بمتوسط حسابي يقدر بـ 1,86، وأقل درجة موافقة بمتوسط حسابي قدر بـ 2,74، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري على مستوى العبارات بين الحد الأدنى بقيمة 0,768، والحد الأعلى بقيمة 0,923.

- **نتائج المحور الرابع الخاص ببعد الأمان:**

يبين الجدول رقم (III-16) أهم أدوات تحليل الاحصاء الوصفي المستخدمة، والمتمثلة في: التكرارات، النسب، المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري.

الجدول رقم (III-16): نتائج المحور الخاص ببعد الأمان

الرقم	عبارات مجال الأمان	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	$\overline{x}$	δ	الدرجة
14	القدرة على خلق الشعور بالثقة لدى الزبون عند تعامله مع المصرف.	التكرار	00	08	19	28	10	2,38	0,896	موافق
		النسبة	00	12,30	29,20	43,10	15,40			
15	العاملين يملكون المعلومة ويحسنون توصيلها إلى الزبائن.	التكرار	00	08	26	25	06	2,55	0,830	موافق
		النسبة	00	12,30	40	38,50	9,20			
16	هناك سرية تامة في حفظ المعلومات الشخصية للزبائن.	التكرار	00	06	22	31	06	2,43	0,790	موافق
		النسبة	00	9,20	33,80	47,70	9,20			
17	يتوفر لدى المصرف إحتياطات الأمان الكافية (أجهزة إنذار...إلخ).	التكرار	00	00	13	28	24	1,83	0,741	موافق
		النسبة	00	00	20	43,10	36,90			
	نتائج مجال الأمان.	التكرار	00	22	80	112	46	2,30	0,769	موافق
		النسبة	00	8,50	30,80	43	17,70			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss

من خلال نتائج الجدول رقم (III-16) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات حول مجال بعد الأمان كانت حسنة، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام 2,30، وبانحراف معياري عام قدره 0,769، أما على مستوى العبارات فكانت أكبر درجة موافقة بمتوسط حسابي يقدر بـ 1,83، وأقل درجة موافقة بمتوسط حسابي قدر بـ 2,55، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري على مستوى العبارات بين الحد الأدنى بقيمة 0,741، والحد الأعلى بقيمة 0,896.

- **نتائج المحور الخامس الخاص ببعد التعاطف:**

يبين الجدول رقم (III-17) أهم أدوات تحليل الاحصاء الوصفي المستخدمة، والمتمثلة في: التكرارات، النسب، المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري.

الجدول رقم (III-17): نتائج المحور الخاص ببعد التعاطف

الرقم	عبارات مجال التعاطف	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	$\overline{x}$	δ	الدرجة
18	يضع المصرف مصلحة الزبون في أولوية إهتمامه.	التكرار	00	15	22	22	06	2,71	0,931	موافق
		النسبة	00	23,10	33,80	33,80	9,20			
19	يولي العاملين بالمصرف الزبائن العناية الشخصية.	التكرار	00	17	15	27	06	2,66	0,973	موافق
		النسبة	00	26,20	23,10	41,50	9,20			
20	العاملين يدركون احتياجات الزبائن المختلفة.	التكرار	00	06	22	29	08	2,40	0,825	موافق
		النسبة	00	9,20	33,80	44,60	12,30			
21	تعاطف عاملوا المصرف مع الزبون عند تعرضه لمشكلة ما.	التكرار	00	03	21	34	07	2,31	0,727	موافق
		النسبة	00	4,60	32,30	52,30	10,80			
22	ملائمة ساعات دوام المصرف لوقت الزبائن.	التكرار	00	07	21	29	08	2,42	0,846	موافق
		النسبة	00	10,80	32,30	44,60	12,30			
	نتائج مجال التعاطف	التكرار	00	48	101	141	35	2,49	0,817	موافق
		النسبة	00	14,80	31	43,40	10,80			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss

من خلال نتائج الجدول رقم (III-17) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات حول مجال بعد التعاطف كانت حسنة، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام 2,49، وبانحراف معياري عام قدره 0,817، أما على مستوى العبارات فكانت أكبر درجة موافقة بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,31، وأقل درجة موافقة بمتوسط حسابي قدر بـ 2,71، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري على مستوى العبارات بين الحد الأدنى بقيمة 0,727، والحد الأعلى بقيمة 0,931.

ثانيا: التحليل الاحصائي لمحاور الاستبيان الموجه للزبائن:

1. نتائج المحور الأول الخاص ببعد الملموسية:

يبين الجدول رقم (III-18) أهم أدوات تحليل الاحصاء الوصفي المستخدمة، والمتمثلة في: التكرارات، النسب، المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري.

الجدول رقم (III-18): نتائج المحور الخاص ببعد الملموسية

الرقم	عبارات مجال الملموسية	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	$\overline{x}$	δ	الدرجة
01	مواكبة للعصر يستخدم المصرف أحدث التقنيات.	التكرار	00	22	28	41	06	2,68	0,896	محايد
		النسبة	00	22,70	28,90	42,30	6,20			
02	يتميز المصرف بحداثة وجاذبية المبنى.	التكرار	00	18	29	44	06	2,60	0,874	محايد
		النسبة	00	18,60	29,90	44,30	7,20			
03	يتمتع العاملين بالمصرف بمظهر لائق وجذاب.	التكرار	00	06	30	52	09	2,34	0,734	موافق
		النسبة	00	6,20	30,90	53,60	9,30			
04	المظهر العام للمصرف يتلاءم مع طبيعة الخدمات المقدمة.	التكرار	00	15	31	46	05	2,58	0,814	موافق
		النسبة	00	15,50	32,00	47,40	5,20			
	نتائج مجال الملموسية	التكرار	00	61	118	183	26	2,55	0,799	موافق
		النسبة	00	15,72	30,41	47,16	6,70			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss

من خلال نتائج الجدول رقم (III-18) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات حول مجال بعد الملموسية كانت حسنة، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام 2,55، وبانحراف معياري عام قدره 0,799، أما على مستوى العبارات فكانت أكبر درجة موافقة بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,34، وأقل درجة موافقة بمتوسط حسابي قدر بـ 2,68، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري على مستوى العبارات بين الحد الأدنى بقيمة 0,734، والحد الأعلى بقيمة 0,896.

2. نتائج المحور الثاني الخاص ببعد الاستجابة:

يبين الجدول رقم (III-19) أهم أدوات تحليل الاحصاء الوصفي المستخدمة، والمتمثلة في: التكرارات، النسب، المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري.

الجدول رقم (III-19): نتائج المحور الخاص ببعد الاستجابة

الرقم	عبارات مجال الاستجابة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	$\overline{x}$	δ	الدرجة
05	سرعة المصرف في تقديم الخدمات.	التكرار	07	02	40	41	07	2,60	0,932	موافق
		النسبة	7,20	2,10	41,20	42,30	7,20			
06	الاستجابة الفورية لمشكلات الزبون.	التكرار	00	10	33	48	06	2,48	0,765	موافق
		النسبة	00	10,30	34,00	49,50	6,20			
07	الاستعداد و الرغبة لدى العاملين لمساعدة الزبائن مهما كانت درجة إنشغالهم.	التكرار	00	11	39	37	10	2,53	0,830	موافق
		النسبة	00	11,30	40,20	38,10	10,30			
08	يقدم المصرف جميع المستجدات المتعلقة بأي خدمة جديدة للزبائن.	التكرار	00	22	25	43	07	2,64	0,915	محايد
		النسبة	00	22,70	25,80	44,30	7,20			
	نتائج مجال الاستجابة	التكرار	07	45	137	169	30	2,56	0,828	موافق
		النسبة	1,80	11,60	35,30	43,55	7,73			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss

من خلال نتائج الجدول رقم (III-19) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات حول مجال بعد الاستجابة كانت حسنة، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام 2,56، وبانحراف معياري عام قدره 0,828، أما على مستوى العبارات فكانت أكبر درجة موافقة بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,48، وأقل درجة موافقة بمتوسط حسابي قدر بـ 2,64، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري على مستوى العبارات بين الحد الأدنى بقيمة 0,775، والحد الأعلى بقيمة 0,932.

3. نتائج المحور الثالث الخاص ببعد الاعتمادية:

يبين الجدول رقم (III–20) أهم أدوات تحليل الاحصاء الوصفي المستخدمة، والمتمثلة في: التكرارات، النسب، المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري.

الجدول رقم (III–20): نتائج المحور الخاص ببعد الاعتمادية

الرقم	عبارات بعد الاعتمادية	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	$\overline{x}$	δ	الدرجة
09	المصرف يلتزم بوعوده في تقديم الخدمات للزبائن.	التكرار	00	07	41	39	10	2,46	0,778	موافق
		النسبة	00	7,20	42,30	40,20	10,30			
10	الخدمات تقدم في وقتها المحدد.	التكرار	00	24	27	40	06	2,71	0,912	محايد
		النسبة	00	24,70	27,80	41,20	6,20			
11	يؤدي المصرف الخدمة من أول مرة وبالدقة الازمة وبدون أخطاء.	التكرار	00	25	31	33	08	2,75	0,936	محايد
		النسبة	00	25,80	32	34,00	8,20			
12	الحرص على حل مشكلات الزبائن المختلفين.	التكرار	00	19	34	37	07	2,67	0,875	محايد
		النسبة	00	19,60	35,10	38,10	7,20			
13	معلومات الزبائن تحتفظ في سجلات وملفات دقيقة.	التكرار	00	00	22	39	36	1,86	0,764	موافق
		النسبة	00	00	22,70	40,20	37,10			
	نتائج مجال الاعتمادية.	التكرار	00	75	155	188	67	2,50	0,819	موافق
		النسبة	00	15,40	32	38,80	13,80			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss

من خلال نتائج الجدول رقم (III–20) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات حول مجال بعد الاعتمادية كانت حسنة، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام 2,50، وبانحراف معياري عام قدره 0,819، أما على مستوى العبارات فكانت أكبر درجة موافقة بمتوسط حسابي يقدر بـ 1,86، وأقل درجة موافقة بمتوسط حسابي قدر بـ 2,75، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري على مستوى العبارات بين الحد الأدنى بقيمة 0,778، والحد الأعلى بقيمة 0,912.

4. نتائج المحور الرابع الخاص ببعد الأمان:

يبين الجدول رقم (III-21) أهم أدوات تحليل الاحصاء الوصفي المستخدمة، والمتمثلة في: التكرارات، النسب، المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري.

الجدول رقم (III-21): نتائج المحور الخاص ببعد الأمان

الرقم	عبارات مجال الأمان	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	$\overline{x}$	δ	الدرجة
14	القدرة على خلق الشعور بالثقة لدى الزبون عند تعامله مع المصرف.	التكرار	00	12	28	42	15	2,38	0,895	موافق
		النسبة	00	12,40	28,90	43,30	15,50			
15	العاملين يملكون المعلومة ويحسنون توصيلها إلى الزبائن.	التكرار	00	13	39	36	09	2,58	0,840	موافق
		النسبة	00	13,40	40,20	37,10	9,30			
16	هناك سرية تامة في حفظ المعلومات الشخصية للزبائن.	التكرار	00	08	33	46	10	2,40	0,786	موافق
		النسبة	00	8,20	34,00	47,40	10,30			
17	يتوفر لدى المصرف إحتياطات الأمان الكافية (أجهزة إنذار...إلخ).	التكرار	00	00	19	42	36	1,82	0,736	موافق
		النسبة	00	00	19,60	43,30	37,10			
	نتائج مجال الأمان.	التكرار	00	33	119	166	70	2,29	0,773	موافق
		النسبة	00	8,50	30,67	42,78	18,04			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss

من خلال نتائج الجدول رقم (III-21) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات حول مجال بعد الأمان كانت حسنة، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام 2,29، وبانحراف معياري عام قدره 0,773، أما على مستوى العبارات فكانت أكبر درجة موافقة بمتوسط حسابي يقدر بـ 1,82، وأقل درجة موافقة بمتوسط حسابي قدر بـ 2,58، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري على مستوى العبارات بين الحد الأدنى بقيمة 0,736، والحد الأعلى بقيمة 0,895.

5. نتائج المحور الخامس الخاص ببعد التعاطف:

يبين الجدول رقم (III-22) أهم أدوات تحليل الاحصاء الوصفي المستخدمة، والمتمثلة في: التكرارات، النسب، المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري.

الجدول رقم (III-22): نتائج المحور الخاص ببعد التعاطف

الرقم	عبارات مجال التعاطف	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	$\overline{x}$	δ	الدرجة
18	يضع المصرف مصلحة الزبون في أولوية إهتمامه.	التكرار	00	22	34	32	09	2,71	0,924	موافق
		النسبة	00	22,70	35,10	33,00	9,30			
19	يولي العاملين بالمصرف الزبائن العناية الشخصية.	التكرار	00	25	22	41	08	2,68	0,963	موافق
		النسبة	00	26,80	22,70	42,30	8,20			
20	العاملين يدركون احتياجات الزبائن المختلفة.	التكرار	00	09	33	43	12	2,40	0,825	موافق
		النسبة	00	9,30	34	44,30	12,40			
21	تعاطف عاملوا المصرف مع الزبون عند تعرضه لمشكلة ما.	التكرار	00	05	31	51	10	2,32	0,730	موافق
		النسبة	00	5,20	32,00	52,60	10,30			
22	ملائمة ساعات دوام المصرف لوقت الزبائن.	التكرار	00	11	32	43	11	2,44	0,841	موافق
		النسبة	00	11,30	33,00	44,30	11,30			
	نتائج مجال التعاطف	التكرار	00	72	152	210	50	2,51	0,820	موافق
		النسبة	00	14,87	31,40	43,38	10,33			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss

من خلال نتائج الجدول رقم (III-22) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات حول مجال بعد التعاطف كانت حسنة، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام 2,51، وبانحراف معياري عام قدره 0,820، أما على مستوى العبارات فكانت أكبر درجة موافقة بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,32، وأقل درجة موافقة بمتوسط حسابي قدر بـ 2,71، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري على مستوى العبارات بين الحد الأدنى بقيمة 0,730، والحد الأعلى بقيمة 0,924.

المبحث الثالث: النمذجة القياسية لمساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات المصرفية واختبار الفرضيات

سنحاول في هذا المبحث الإجابة على التساؤلات التي طرحناها في بداية البحث ومن ثم اختبار صحة الفرضيات.

ومن أجل اختبار الفروض يجب معرفة أولاً إذا كانت إجابات أفراد العينة تتبع التوزيع الطبيعي، أي هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا، ولهذا سنجري اختبار كولجرف سميرنوف Kolmogorov-Smirnov، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (III-23): نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار Z	مستوى الدلالة Sig	التوزيع
قسم إدارة المعرفة	2,42	0,593	1,166	0,132	طبيعي
قسم جودة الخدمات المصرفية	2,47	0,795	1,263	0,082	طبيعي

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss

يبين الجدول رقم (III-23) نتائج اختبار كولجرف سميرنوف Kolmogorov-Smirnov، حيث تشير النتيجة بأن قيمة مستوى الدلالة المعنوية بالنسبة لكل من قسم إدارة المعرفة وقسم جودة الخدمات المصرفية أكبر من مستوى الدلالة الحرج Sig=5%، وبالتالي نستنتج أنّ البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الأول: تحليل الانحدار البسيط لتأثير متطلبات إدارة المعرفة على جودة الخدمات المصرفية

1. متغيرات الدراسة: يتم التعريف بالمتغيرات التي تدخل في تكوين النموذج كما يلي:

y : تمثل جودة الخدمات المصرفية كمتغيرة تابعة (مُفَسَّرَة).

z : تمثل متطلبات إدارة المعرفة كمتغيرة مستقلة (مُفَسِّرَة).

2. تكوين معادلة النموذج خطي البسيط المقدر:

تأخذ معادلة الانحدار الخطي البسيط المقدر الصيغة التالية:

$$y = 0{,}606 + 0{,}771 \cdot z$$

3. تقييم النموذج الخطي البسيط المقدر:

- **دراسة العلاقة الارتباطية:**

إن قيمة معامل الارتباط هي: $r_{yz} = 0{,}721$، تدُل هذه القيمة على أن هناك علاقة ارتباطية قوية موجبة بين متطلبات إدارة المعرفة وجودة الخدمات المصرفية.

- **دراسة القدرة التفسيرية للنموذج الخطي البسيط المقدر:**

من أجل معرفة بكم تفسر متطلبات إدارة المعرفة جودة الخدمات المصرفية نقوم بحساب معامل التحديد

إن قيمة معامل التحديد تساوي: $R^2 = (r_{yz})^2 = (0{,}721)^2 = 0{,}519$

تدل هذه القيمة لمعامل التحديد على أنّ متطلبات إدارة المعرفة تساهم في تفسير جودة الخدمات المصرفية بنسبة 51,90%، وتبقى 48,10%، تُعبر عن العوامل الأخرى التي تدخل في تفسير جودة الخدمات المصرفية والتي لم ندرجها في النموذج أو أخطاء ارتكبناها أثناء القياس. على العموم هو هامش كبير، مما يدل على القوة التفسيرية المتوسطة للنموذج.

- **اختبار معنوية المعالم المقدرة للنموذج الخطي البسيط عند مستوى معنوية 5%:**

- اختبار (مقياس) ستيودنت بالنسبة للمعلمة الحرة (a):

عند اجراء اختبار ستيودنت وجدنا قيمته المحسوبة بالنسبة للمعلمة الحرة تساوي: $T_a = 2{,}554$

أما القيمة المجدولة (T_{tab}) المستخرجة من جدول مقياس ستيودنت، فهي: $T_{tab} = 2{,}0003$

نلاحظ أنّ: $T_{cal} > T_{tab}$، يدل هذا على أنّ قيمة المعلمة الحرة ***a*** تتمتع بمعنوية إحصائية عالية، وهذا ما أكدته قيمة مستوى الدلالة المعنوية المساوية لـ: 0,013، أي أن: $\alpha \leq 5\%$.

وعليه نرفض فرضية العدم (الصفروية) ونقبل الفرضية البديلة التي تنص بوجود مستوى دلالة معنوية للمعلمة الحرة، ويجب إبقاؤها في تكوين نموذج الخطي بسيط المقدر.

- اختبار (مقياس) ستيودنت بالنسبة لميل معادلة خط الانحدار خطي المقدر(b):

عند اجراء اختبار ستيودنت وجدنا قيمته المحسوبة بالنسبة للمعلمة **b** تساوي: $\mathrm{T_b} = 8{,}249$

أما القيمة المجدولة $(\mathrm{T_{tab}})$ المستخرجة من جدول مقياس ستيودنت، فهي: $\mathrm{T_{tab}} = 2{,}0003$

نلاحظ أنّ: $\mathrm{T_{cal}} > \mathrm{T_{tab}}$، يدل هذا على أنّ قيمة ميل معادلة خط الانحدار الخطي البسيط **b** يتمتع بمعنوية إحصائية عالية، وهذا ما أكدته قيمة مستوى الدلالة المعنوية المساوية لـ: 0,00، أي أن: $\alpha \leq 5\%$، وعليه نرفض فرضية العدم (الصفروية) ونقبل الفرضية البديلة التي تنص بوجود مستوى دلالة معنوية لميل معادلة خط الانحدار خطي البسيط.

- **اختبار معنوية النموذج خطي البسيط المقدر:**

من أجل اختبار معنوية النموذج خطي البسيط نجري اختبار فيشر[1]:

يتمثل ذلك في اختبار الفرضية الصفروية (فرضية العدم) لمقياس فيشر حول المعنوية الإحصائية لمعادلة النموذج المقترح ومدى موضوعية قيمة معامل التحديد المحصل عليها، ومن أجل ذلك نقوم بمقارنة القيمة الفعلية والقيمة الحرجة (الجدولية) المستخرجة من جدول إحصائية فيشر. قيمة $\mathrm{F}_{\boldsymbol{réel}}$ الفعلية تستخرج من العبارة التالية: $\mathbf{F}_{\boldsymbol{réel}} = \frac{\boldsymbol{R_{xy}^2}}{\mathbf{1}-\boldsymbol{R_{xy}^2}} \cdot \frac{\boldsymbol{n}-\boldsymbol{m}-\mathbf{1}}{\boldsymbol{m}}$

[1] مكيد علي، **الاقتصاد القياسي (دروس ومسائل محلولة)**، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص ص50-51.

حيث أن:

m: عدد المتغيرات المستقلة؛

n: عدد المشاهدات؛

R^2: معامل التحديد.

وعند اجراء اختبار فيشر وجدنا قيمته المحسوبة تساوي: $F_{cal} = 68,043$

أما القيمة المجدولة (F_{tab}) المستخرجة من جدول مقياس فيشر، فهي: $F_{tab} = 4,000$

نلاحظ أنّ: $F_{cal} > F_{tab}$، يدل هذا على أنّ معادلة التمثيل موضوعية وجيدة لدراسة العلاقة الموجودة بين متطلبات إدارة المعرفة وجودة الخدمات المصرفية. وهذا ما أكدته قيمة مستوى الدلالة المعنوية المساوية لـ: 0,00، أي أن: $\alpha \leq 5\%$، وعليه نرفض فرضية العدم (الصفروية) ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معادلة خط الانحدار الخطي البسيط ككل.

المطلب الثاني: تحليل الانحدار البسيط لتأثير عمليات إدارة المعرفة على جودة الخدمات المصرفية

أولا: النموذج العام المعبر عن الظاهرة محل الدراسة:

1. متغيرات الدراسة: يتم التعريف بالمتغيرات التي تدخل في تكوين النموذج كما يلي:

y : تمثل جودة الخدمات المصرفية كمتغيرة تابعة (مُفَسَّرَة).

x : تمثل عمليات إدارة المعرفة كمتغيرة مستقلة (مُفَسِّرَة).

2. تكوين معادلة النموذج خطي البسيط المقدر:

تأخذ معادلة الانحدار الخطي البسيط المقدر الصيغة التالية:

$$y = -0,216 + 1,113 \cdot x$$

3. تقييم النموذج الخطي البسيط المقدر:

- **دراسة العلاقة الارتباطية:**

إن قيمة معامل الارتباط هي: $r_{yx} = 0,831$، تدُل هذه القيمة على العلاقة الارتباطية القوية الموجبة الموجودة بين عمليات إدارة المعرفة وجودة الخدمات المصرفية.

- **دراسة القدرة التفسيرية للنموذج الخطي البسيط المقدر:**

من أجل معرفة بكم تفسر عمليات إدارة المعرفة جودة الخدمات المصرفية نقوم بحساب معامل التحديد R^2

إن قيمة معامل التحديد تساوي: $R^2 = (r_{yx})^2 = (0,831)^2 = 0,690$

تدل هذه القيمة لمعامل التحديد على أنّ عمليات إدارة المعرفة تساهم في تفسير جودة الخدمات المصرفية بنسبة 69%، وتبقى 31%، تُعبر عن العوامل الأخرى التي تدخل في تفسير جودة الخدمات المصرفية

والتي لم ندرجها في النموذج أو أخطاء ارتكبناها أثناء القياس. على العموم هو هامش معتبر نوعا ما مما يدل على القوة التفسيرية المتوسطة للنموذج.

- **اختبار معنوية المعالم المقدرة للنموذج الخطي البسيط عند مستوى معنوية 5%:**

- اختبار (مقياس) ستيودنت بالنسبة للمعلمة الحرة (a):

عند اجراء اختبار ستيودنت وجدنا قيمته المحسوبة بالنسبة للمعلمة الحرة تساوي: $T_a = 0,922$

أما القيمة المجدولة (T_{tab}) المستخرجة من جدول مقياس ستيودنت، فهي: $T_{tab} = 2,0003$

نلاحظ أنّ: $T_{cal} < T_{tab}$، يدل هذا على أنَّ قيمة المعامل الحر ***a*** لا يتمتع بمعنوية إحصائية، وهذا ما أكدته قيمة مستوى الدلالة المعنوية المساوية لـ: 0,360، أي أن: $\alpha \geq 5\%$، وعليه نقبل فرضية العدم وبالتالي فان قيمة المعامل الحر يمكن حذفها من النموذج المقدر.

- اختبار (مقياس) ستيودنت بالنسبة لميل معادلة خط الانحدار الخطي المقدر(b):

عند اجراء اختبار ستيودنت وجدنا قيمته المحسوبة بالنسبة للمعلمة **b** تساوي: $T_b = 11,853$

أما القيمة المجدولة (T_{tab}) المستخرجة من جدول مقياس ستيودنت، فهي: $T_{tab} = 2,0003$

نلاحظ أنّ: $T_{cal} > T_{tab}$، يدل هذا على أنّ قيمة ميل معادلة خط الانحدار الخطي البسيط ***b*** يتمتع بمعنوية إحصائية عالية، وهذا ما أكدته قيمة مستوى الدلالة المعنوية المساوية لـ: 0,00، أي أن: $\alpha \leq 5\%$، وعليه نرفض فرضية العدم (الصفروية) ونقبل الفرضية البديلة التي تنص بوجود مستوى دلالة معنوية لميل معادلة خط الانحدار الخطي البسيط.

- **اختبار معنوية النموذج الخطي بسيط المقدر:**

عند اجراء اختبار فيشر وجدنا قيمته المحسوبة تساوي: $F_{cal} = 140,501$

أما القيمة المجدولة (F_{tab}) المستخرجة من جدول مقياس فيشر، فهي: $F_{tab} = 4,000$

نلاحظ أنّ: $F_{cal} > F_{tab}$، يدل هذا على أنّ معادلة التمثيل موضوعية وجيدة لدراسة العلاقة الموجودة بين عمليات إدارة المعرفة وجودة الخدمات المصرفية. وهذا ما أكدته قيمة مستوى الدلالة المعنوية المساوية لـ: 0,00، أي أن: $\alpha \leq 5\%$، وعليه نرفض فرضية العدم (الصفروية) ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معادلة خط الانحدار الخطي البسيط ككل.

ثانيا: النماذج الفرعية المعبر عن الظاهرة محل الدراسة:

1. تأثير عملية تشخيص واكتساب المعرفة على جودة الخدمات المصرفية:

- **متغيرات الدراسة:** يتم التعريف بالمتغيرات التي تدخل في تكوين النموذج كما يلي:

y : تمثل جودة الخدمات المصرفية كمتغيرة تابعة (مُفَسَّرَة).

x_1 : تمثل عملية تشخيص واكتساب المعرفة كمتغيرة مستقلة (مُفَسِّرَة).

- **تكوين معادلة النموذج الخطي بسيط المقدر:**

تأخذ معادلة الانحدار الخطي البسيط المقدر الصيغة التالية:

$$y = 0{,}883 + 0{,}641 \cdot x_1$$

- **تقييم النموذج الخطي بسيط المقدر:**

- دراسة العلاقة الارتباطية:

إن قيمة معامل الارتباط تساوي: $r_{yx_1} = 0{,}644$، تدُل هذه القيمة على العلاقة الارتباطية المتوسطة والموجبة الموجودة بين عملية تشخيص، اكتساب المعرفة وجودة الخدمات المصرفية.

- دراسة القدرة التفسيرية للنموذج الخطي بسيط المقدر:

من أجل معرفة بكم تفسر عملية تشخيص واكتساب المعرفة جودة الخدمات المصرفية نقوم بحساب معامل التحديد R^2.

إن قيمة معامل التحديد تساوي: $R^2 = \left(r_{yx_1}\right)^2 = (0{,}644)^2 = 0{,}415$

تدل هذه القيمة لمعامل التحديد على أنّ عملية تشخيص واكتساب المعرفة تساهم في تفسير جودة الخدمات المصرفية بنسبة 41,50%، وتبقى 58,50%، تُعبر عن العوامل الأخرى التي تدخل في تفسير جودة الخدمات المصرفية والتي لم ندرجها في النموذج أو أخطاء ارتكبناها أثناء القياس.

- اختبار معنوية المعالم المقدرة للنموذج الخطي البسيط عند مستوى معنوية 5%:

✓ **اختبار (مقياس) ستيودنت بالنسبة للمعلمة الحرة (a):**

عند اجراء اختبار ستيودنت وجدنا قيمته المحسوبة بالنسبة للمعلمة الحرة تساوي: $T_a = 3{,}529$

أما القيمة المجدولة (T_{tab}) المستخرجة من جدول مقياس ستيودنت، فهي: $T_{tab} = 2{,}0003$

نلاحظ أنّ: $T_{cal} > T_{tab}$، يدل هذا على أنّ قيمة المعلمة الحرة ***a*** تتمتع بمعنوية إحصائية عالية، وهذا ما أكدته قيمة مستوى الدلالة المعنوية المساوية لـ: 0,01، أي أن: $\alpha \leq 5\%$.

وعليه نرفض فرضية العدم (الصفروية) ونقبل الفرضية البديلة التي تنص بوجود مستوى دلالة معنوية للمعلمة الحرة، ويجب إبقاؤها في تكوين نموذج الخطي بسيط المقدر.

✓ **اختبار (مقياس) ستيودنت بالنسبة لميل معادلة خط الانحدار خطي المقدر(b):**

عند اجراء اختبار ستيودنت وجدنا قيمته المحسوبة بالنسبة للمعلمة **b** تساوي: $T_b = 6{,}688$

أما القيمة المجدولة $(\mathrm{T_{tab}})$ المستخرجة من جدول مقياس ستيودنت، فهي: $\mathrm{T_{tab}} = 2{,}0003$

نلاحظ أنّ: $\mathrm{T_{cal}} > \mathrm{T_{tab}}$، يدل هذا على أنّ قيمة ميل معادلة خط الانحدار الخطي البسيط ***b*** يتمتع بمعنوية إحصائية عالية، وهذا ما أكدته قيمة مستوى الدلالة المعنوية المساوية لـ: 0,00، أي أن: $\alpha \leq 5\%$، وعليه نرفض فرضية العدم (الصفروية) ونقبل الفرضية البديلة التي تنص بوجود مستوى دلالة معنوية لميل معادلة خط الانحدار الخطي البسيط.

- اختبار معنوية النموذج الخطي بسيط المقدر:

عند اجراء اختبار فيشر وجدنا قيمته المحسوبة تساوي: $\mathrm{F_{cal}} = 44{,}732$

أما القيمة المجدولة (F_{tab}) المستخرجة من جدول مقياس فيشر، فهي: $\mathrm{F_{tab}} = 4{,}000$

نلاحظ أنّ: $\mathrm{F_{cal}} > \mathrm{F_{tab}}$، يدل هذا على أنّ معادلة التمثيل موضوعية وجيدة لدراسة العلاقة الموجودة بين عملية تشخيص، اكتساب المعرفة وجودة الخدمات المصرفية. وهذا ما أكدته قيمة مستوى الدلالة المعنوية المساوية لـ: 0,00، أي أن: $\alpha \leq 5\%$، وعليه نرفض فرضية العدم (الصفروية) ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معادلة خط الانحدار خطي البسيط ككل.

2. تأثير عملية توليد المعرفة على جودة الخدمات المصرفية:

- **متغيرات الدراسة:** يتم التعريف بالمتغيرات التي تدخل في تكوين النموذج كما يلي:

y : تمثل جودة الخدمات المصرفية كمتغيرة تابعة (مُفَسَّرَة).

x_2 : تمثل عملية توليد المعرفة كمتغيرة مستقلة (مُفَسِّرَة).

- **تكوين معادلة النموذج الخطي بسيط المقدر:**

تأخذ معادلة الانحدار الخطي البسيط المقدر الصيغة التالية:

$$y = 0{,}989 + 0{,}638 \cdot x_2$$

- **تقييم النموذج الخطي بسيط المقدر:**

- دراسة العلاقة الارتباطية:

إن قيمة معامل الارتباط تساوي: $r_{yx_2} = 0{,}634$، تدُل هذه القيمة على العلاقة الارتباطية المتوسطة والموجبة الموجودة بين عملية توليد المعرفة وجودة الخدمات المصرفية.

- دراسة القدرة التفسيرية للنموذج الخطي بسيط المقدر:

من أجل معرفة بكم تفسر عملية توليد المعرفة جودة الخدمات المصرفية نقوم بحساب معامل التحديد R^2.

إن قيمة معامل التحديد تساوي: $R^2 = \left(r_{yx_2}\right)^2 = (0{,}634)^2 = 0{,}402$

تدل هذه القيمة لمعامل التحديد على أنّ عملية توليد المعرفة تساهم في تفسير جودة الخدمات المصرفية بنسبة 40,20%، وتبقى 59,80%، تُعبر عن العوامل الأخرى التي تدخل في تفسير جودة الخدمات المصرفية والتي لم ندرجها في النموذج أو أخطاء ارتكبناها أثناء القياس.

- اختبار معنوية المعالم المقدرة للنموذج خطي البسيط عند مستوى معنوية 5%:

✓ **اختبار (مقياس) ستيودنت بالنسبة للمعلمة الحرة (a):**

عند اجراء اختبار ستيودنت وجدنا قيمته المحسوبة بالنسبة للمعلمة الحرة تساوي: $\mathrm{T_a} = 4{,}100$

أما القيمة المجدولة (T_{tab}) المستخرجة من جدول مقياس ستيودنت، فهي: $\mathrm{T_{tab}} = 2{,}0003$

نلاحظ أنّ: $\mathrm{T_{cal}} > \mathrm{T_{tab}}$، يدل هذا على أنّ قيمة المعلمة الحرة ***a*** تتمتع بمعنوية إحصائية عالية، وهذا ما أكدته قيمة مستوى الدلالة المعنوية المساوية لـ: 0,00، أي أن: $\alpha \leq 5\%$.

وعليه نرفض فرضية العدم (الصفروية) ونقبل الفرضية البديلة التي تنص بوجود مستوى دلالة معنوية للمعلمة الحرة، ويجب إبقاؤها في تكوين النموذج الخطي بسيط المقدر.

✓ **اختبار (مقياس) ستيودنت بالنسبة لميل معادلة خط الانحدار خطي المقدر(b):**

عند اجراء اختبار ستيودنت وجدنا قيمته المحسوبة بالنسبة للمعلمة **b** تساوي: $T_b = 6,508$

أما القيمة المجدولة (T_{tab}) المستخرجة من جدول مقياس ستيودنت، فهي: $T_{tab} = 2,0003$

نلاحظ أنّ: $T_{cal} > T_{tab}$، يدل هذا على أنّ قيمة ميل معادلة خط الانحدار الخطي البسيط ***b*** يتمتع بمعنوية إحصائية عالية، وهذا ما أكدته قيمة مستوى الدلالة المعنوية المساوية لـ: 0,00، أي أن:

$\alpha \leq 5\%$، وعليه نرفض فرضية العدم (الصفروية) ونقبل الفرضية البديلة التي تنص بوجود مستوى دلالة معنوية لميل معادلة خط الانحدار الخطي البسيط.

– **اختبار معنوية النموذج خطي البسيط المقدر:**

عند اجراء اختبار فيشر وجدنا قيمته المحسوبة تساوي: $F_{cal} = 42,348$

أما القيمة المجدولة (F_{tab}) المستخرجة من جدول مقياس فيشر، فهي: $F_{tab} = 4,000$

نلاحظ أنّ: $F_{cal} > F_{tab}$، يدل هذا على أنّ معادلة التمثيل موضوعية وجيدة لدراسة العلاقة الموجودة بين عملية تشخيص واكتساب المعرفة وجودة الخدمات المصرفية. وهذا ما أكدته قيمة مستوى الدلالة المعنوية المساوية لـ: 0,00، أي أن: $\alpha \leq 5\%$، وعليه نرفض فرضية العدم (الصفروية) ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معادلة خط الانحدار الخطي البسيط ككل.

3. تأثير عملية تخزين المعرفة على جودة الخدمات المصرفية:

- **متغيرات الدراسة:** يتم التعريف بالمتغيرات التي تدخل في تكوين النموذج كما يلي:

y: تمثل جودة الخدمات المصرفية كمتغيرة تابعة (مُفَسَّرَة).

x_3: تمثل عملية تخزين المعرفة كمتغيرة مستقلة (مُفَسِّرَة).

- **تكوين معادلة النموذج الخطي بسيط المقدر:**

تأخذ معادلة الانحدار الخطي البسيط المقدر الصيغة التالية:

$$y = 1,237 + 0,541 \cdot x_3$$

- **تقييم النموذج الخطي بسيط المقدر:**

– **دراسة العلاقة الارتباطية:**

إن قيمة معامل الارتباط تساوي: $r_{yx_3} = 0,602$، تدُل هذه القيمة على العلاقة الارتباطية المتوسطة والموجبة الموجودة بين عملية تخزين المعرفة وجودة الخدمات المصرفية.

– **دراسة القدرة التفسيرية للنموذج الخطي بسيط المقدر:**

من أجل معرفة بكم تفسر عملية تخزين المعرفة جودة الخدمات المصرفية نقوم بحساب معامل التحديد.

إن قيمة معامل التحديد تساوي: $R^2 = (r_{yx_3})^2 = (0,602)^2 = 0,363$

تدل هذه القيمة لمعامل التحديد على أنّ عملية تخزين المعرفة تساهم في تفسير جودة الخدمات المصرفية بنسبة 36,30%، وتبقى 63,70%، تُعبر عن العوامل الأخرى التي تدخل في تفسير جودة الخدمات المصرفية والتي لم ندرجها في النموذج أو أخطاء ارتكبناها أثناء القياس.

- اختبار معنوية المعالم المقدرة للنموذج خطي البسيط عند مستوى معنوية 5%:

✓ **اختبار (مقياس) ستيودنت بالنسبة للمعلمة الحرة (a):**

عند اجراء اختبار ستيودنت وجدنا قيمته المحسوبة بالنسبة للمعلمة الحرة تساوي: $T_a = 5,573$

أما القيمة المجدولة (T_{tab}) المستخرجة من جدول مقياس ستيودنت، فهي: $T_{tab} = 2,0003$

نلاحظ أنّ: $T_{cal} > T_{tab}$، يدل هذا على أنّ قيمة المعلمة الحرة ***a*** تتمتع بمعنوية إحصائية عالية، وهذا ما أكدته قيمة مستوى الدلالة المعنوية المساوية لـ: 0,00، أي أن: $\alpha \leq 5\%$.

وعليه نرفض فرضية العدم (الصفروية) ونقبل الفرضية البديلة التي تنص بوجود مستوى دلالة معنوية للمعلمة الحرة، ويجب إبقاؤها في تكوين النموذج الخطي بسيط المقدر.

✓ **اختبار (مقياس) ستيودنت بالنسبة لميل معادلة خط الانحدار خطي المقدر(b):**

عند اجراء اختبار ستيودنت وجدنا قيمته المحسوبة بالنسبة للمعلمة **b** تساوي: $T_b = 5,986$

أما القيمة المجدولة (T_{tab}) المستخرجة من جدول مقياس ستيودنت، فهي: $T_{tab} = 2,0003$

نلاحظ أنّ: $T_{cal} > T_{tab}$، يدل هذا على أنّ قيمة ميل معادلة خط الانحدار الخطي البسيط ***b*** يتمتع بمعنوية إحصائية عالية، وهذا ما أكدته قيمة مستوى الدلالة المعنوية المساوية لـ: 0,00، أي أن: $\alpha \leq 5\%$، وعليه نرفض فرضية العدم (الصفروية) ونقبل الفرضية البديلة التي تنص بوجود مستوى دلالة معنوية لميل معادلة خط الانحدار الخطي بسيط.

- اختبار معنوية النموذج خطي البسيط المقدر:

عند اجراء اختبار فيشر وجدنا قيمته المحسوبة تساوي: $F_{cal} = 35,832$

أما القيمة المجدولة (F_{tab}) المستخرجة من جدول مقياس فيشر، فهي: $F_{tab} = 4,000$

نلاحظ أنّ: $F_{cal} > F_{tab}$، يدل هذا على أنّ معادلة التمثيل موضوعية وجيدة لدراسة العلاقة الموجودة بين عملية تخزين المعرفة وجودة الخدمات المصرفية. وهذا ما أكدته قيمة مستوى الدلالة المعنوية المساوية لـ: 0,00، أي أن: $\alpha \leq 5\%$، وعليه نرفض فرضية العدم (الصفروية) ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معادلة خط الانحدار الخطي البسيط ككل.

4. تأثير عملية توزيع وتطبيق المعرفة على جودة الخدمات المصرفية:

- **متغيرات الدراسة:** يتم التعريف بالمتغيرات التي تدخل في تكوين النموذج كما يلي:

y : تمثل جودة الخدمات المصرفية كمتغيرة تابعة (مُفَسَّرَة).

x_4 : تمثل عملية توزيع وتطبيق المعرفة كمتغيرة مستقلة (مُفَسِّرَة).

- **تكوين معادلة النموذج الخطي بسيط المقدر:**

تأخذ معادلة الانحدار خطي البسيط المقدر الصيغة التالية:

$$y = 0{,}500 + 0{,}771 \cdot x_4$$

- **تقييم النموذج خطي البسيط المقدر:**

- دراسة العلاقة الارتباطية:

إن قيمة معامل الارتباط تساوي: $r_{yx_4} = 0{,}641$، تدُل هذه القيمة على العلاقة الارتباطية المتوسطة والموجبة الموجودة بين عملية توزيع، تطبيق المعرفة وجودة الخدمات المصرفية.

- دراسة القدرة التفسيرية للنموذج الخطي بسيط المقدر:

من أجل معرفة بكم تفسر عملية توزيع، تطبيق المعرفة جودة الخدمات المصرفية نقوم بحساب معامل التحديد R^2.

إن قيمة معامل التحديد تساوي: $R^2 = \left(r_{yx_4}\right)^2 = (0{,}641)^2 = 0{,}411$

تدل هذه القيمة لمعامل التحديد على أنّ عملية توزيع، تطبيق المعرفة تساهم في تفسير جودة الخدمات المصرفية بنسبة 41,10%، وتبقى 58,90%، تُعبر عن العوامل الأخرى التي تدخل في تفسير جودة الخدمات المصرفية والتي لم ندرجها في النموذج أو أخطاء ارتكبناها أثناء القياس.

- اختبار معنوية المعالم المقدرة للنموذج خطي البسيط عند مستوى معنوية 5%:

✓ **اختبار (مقياس) ستيودنت بالنسبة للمعلمة الحرة (a):**

عند اجراء اختبار ستيودنت وجدنا قيمته المحسوبة بالنسبة للمعلمة الحرة تساوي: $T_a = 1{,}626$

أما القيمة المجدولة (T_{tab}) المستخرجة من جدول مقياس ستيودنت، فهي: $T_{tab} = 2{,}0003$

نلاحظ أنّ: $T_{cal} < T_{tab}$، يدل هذا على أنّ قيمة المعامل الحر ***a*** لا يتمتع بمعنوية إحصائية، وهذا ما أكدته قيمة مستوى الدلالة المعنوية المساوية لـ: 0,109، أي أن: $\alpha \geq 5\%$، وعليه نقبل فرضية العدم.

وبالتالي فان قيمة المعامل الحر يمكن حذفها من النموذج المقدر.

✓ **اختبار (مقياس) ستيودنت بالنسبة لميل معادلة خط الانحدار خطي المقدر(b):**

عند اجراء اختبار ستيودنت وجدنا قيمته المحسوبة بالنسبة للمعلمة **b** تساوي: $T_b = 6{,}630$

أما القيمة المجدولة (T_{tab}) المستخرجة من جدول مقياس ستيودنت، فهي: $T_{tab} = 2{,}0003$

نلاحظ أنّ: $T_{cal} > T_{tab}$، يدل هذا على أنّ قيمة ميل معادلة خط الانحدار الخطي البسيط ***b*** يتمتع بمعنوية إحصائية عالية، وهذا ما أكدته قيمة مستوى الدلالة المعنوية المساوية لـ: 0,00، أي أن: $\alpha \leq 5\%$، وعليه نرفض فرضية العدم (الصفروية) ونقبل الفرضية البديلة التي تنص بوجود مستوى دلالة معنوية لميل معادلة خط الانحدار الخطي بسيط.

- اختبار معنوية النموذج خطي البسيط المقدر:

عند اجراء اختبار فيشر وجدنا قيمته المحسوبة تساوي: $F_{cal} = 43{,}955$

أما القيمة المجدولة (F_{tab}) المستخرجة من جدول مقياس فيشر، فهي: $F_{tab} = 4{,}000$

نلاحظ أنّ: $F_{cal} > F_{tab}$، يدل هذا على أنّ معادلة التمثيل موضوعية وجيدة لدراسة العلاقة الموجودة بين عملية توزيع، تطبيق المعرفة وجودة الخدمات المصرفية. وهذا ما أكدته قيمة مستوى الدلالة المعنوية المساوية لـ: 0,00، أي أن: $\alpha \leq 5\%$، وعليه نرفض فرضية العدم (الصفروية) ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معادلة خط الانحدار الخطي بسيط ككل.

المطلب الثالث: تحليل الانحدار المتعدد للظاهرة محل الدراسة

إن دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة وجودة الخدمات المصرفية، أو دراسة تأثير كل متغير مستقل (عمليات إدارة المعرفة) على جودة الخدمات المصرفية لا تسمح لنا تحديد مدى مساهمة كل عملية من عمليات إدارة المعرفة على تحسين جودة الخدمات المصرفية في شكل نموذج بسيط، ولذلك سنحاول تكوين نموذج متعدد يضم فقط عمليات إدارة المعرفة المؤثرة فِعلاً في جودة الخدمات المصرفية.

أولا: تأثير عمليات إدارة المعرفة على جودة الخدمات المصرفية:

1. متغيرات الدراسة: يتم التعريف بالمتغيرات التي تدخل في تكوين النموذج المتعدد كما يلي:

y : تمثل جودة الخدمات المصرفية كمتغيرة تابعة (مُفَسَّرَة).

x_1 : تمثل تشخيص واكتساب المعرفة كمتغيرة مستقلة (مُفَسِّرَة).

x_2 : تمثل توليد المعرفة كمتغيرة مستقلة (مُفَسِّرَة).

x_3 : تمثل تخزين المعرفة كمتغيرة مستقلة (مُفَسِّرَة).

x_4 : تمثل توزيع وتطبيق المعرفة كمتغيرة مستقلة (مُفَسِّرَة) .

2. تحليل جدول معاملات الارتباط الثنائي البسيط:

يوضح الجدول الآتي:

- معاملات الارتباط الثنائية بين المتغيرات المستقلة فيما بينها؛
- معاملات الارتباط الثنائية بين كل متغيرة مستقلة والمتغيرة التابعة.

الجدول رقم (III-24): قيم معاملات الارتباط الثنائية

المتغيرات	y	x_1	x_2	x_3	x_4
y	**1**	0,644	0,634	0,602	0,641
x_1	0,644	**1**	0,418	0,328	0,490
x_2	0,634	0,418	**1**	0,392	0,478
x_3	0,602	0,328	0,392	**1**	0,509
x_4	0,641	0,490	0,478	0,509	**1**

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول رقم (III–24) نلاحظ بأن قيم معاملات الارتباط الثنائية بين المتغيرات المستقلة الأربعة كلها ضعيفة، وبالتالي لا يمكن عزل أو إقصاء أي متغيرة من المتغيرات المستقلة.

3. تكوين معادلة النموذج خطي المتعدد المقدر:

نستعمل إحدى طرق الانحدار المتعدد، والمتمثلة في طريقة الانحدار التدريجي Stepuise في تكوين مختلف الصيغ الرياضية للنموذج. حيث يتمثل هدف الانحدار التدريجي أساسا في إيجاد علاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة الأكثر ارتباطا به، ويتم ذلك تدريجيا.

الجدول رقم (III–25): ترتيب النماذج الممثلة للظاهرة المدروسة حسب طريقة الانحدار التدريجي

المتغيرات المُفَسِّرَة	معامل التحديد	معامل الارتباط	الصيغة الرياضية للنموذج
x_1	0,415	0,644	$y_i = 0{,}883 + 0{,}641 \cdot x_1$
x_1, x_3	0,586	0,766	$y_i = 0{,}336 + 0{,}498 \cdot x_1 + 0{,}394 \cdot x_3$
x_1, x_3, x_2	0,672	0,819	$y_i = 0{,}014 + 0{,}390 \cdot x_1 + 0{,}307 \cdot x_3 + 0{,}339 \, . x_2$
x_1, x_3, x_2, x_4	0,694	0,833	$y_i = -0{,}213 + 0{,}334 \, . x_1 + 0{,}250 \cdot x_3 + 0{,}293 . x_2 + 0{,}235 . x_4$

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من الجدول رقم (III–25) ما يلي:

- المتغيرة المستقلة x_1 تساهم لوحدها في تفسير المتغيرة التابعة بنسبة أكبر تقدر بـ 41,50%؛
- عند إضافة المتغيرة المستقلة x_3 إلى النموذج تدريجيا يؤدي إلى ارتفاع معامل التحديد ويصل إلى $R^2_{yx_1,x_3} = 0{,}586$، أي أن المتغيرتين x_1, x_3 تساهمان لوحدهما في تفسير تغيرات المتغيرة التابعة y بنسبة 58,60%؛
- عند إضافة المتغيرة المستقلة x_2 إلى النموذج تدريجيا يؤدي إلى ارتفاع معامل التحديد ويصل إلى $R^2_{yx_1,x_3,x_2} = 0{,}672$، أي أن المتغيرات x_1, x_3, x_2 تساهم في تفسير تغيرات المتغيرة التابعة y بنسبة 67,20%؛
- عندما تكون كل المتغيرات الأربعة المستقلة مأخوذة في النموذج يقابلها أكبر معامل تحديد أي أنها تُفَسِّرْ الظاهرة محل الدراسة بنسبة 69,40%.

إن هذه المقارنة بين المتغيرات المستقلة باستخدام طريقة الانحدار التدريجي، ومن خلال النتائج المحصل عليها بينت أهمية كل المتغيرات الأربعة في تكوين نموذج الانحدار خطي المتعدد المقدر، كون أن لها أكبر معامل تحديد.

4. تكوين معادلة النموذج خطي المتعدد المقدر:

تأخذ معادلة الانحدار خطي المتعدد المقدر الصيغة التالية:

$$y_i = -0{,}213 + 0{,}334\,.\,x_1 + 0{,}250\cdot x_3 + 0{,}293.\,x_2 \quad + 0{,}235.\,x_4$$

5. تقييم النموذج خطي المتعدد المقدر:

- **دراسة العلاقة الارتباطية:**

إن قيمة معامل الارتباط خطي المتعدد تساوي:

$\mathrm{R}_{\mathrm{yx}_1,\mathrm{x}_2,\mathrm{x}_3,\mathrm{x}_4} = 0{,}883$، تدُل هذه القيمة على قوة ومتانة العلاقة الارتباطية الطردية الموجودة بين المتغيرات المستقلة (تشخيص واكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع وتطبيق المعرفة) والمتغيرة التابعة (جودة الخدمات المصرفية).

- **دراسة القدرة التفسيرية للنموذج الخطي المقدر:**

من أجل معرفة بكم تفسر المتغيرات المستقلة (تشخيص واكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع وتطبيق المعرفة) المتغيرة التابعة (جودة الخدمات المصرفية). نقوم بحساب معامل التحديد R^2.

إن قيمة معامل التحديد المتعدد تساوي: $\mathrm{R}^2 = \left(\mathrm{R}_{\mathrm{yx}_1,\mathrm{x}_2,\mathrm{x}_3,\mathrm{x}_4}\right)^2 = (0{,}883)^2 = 0{,}694$

تدل هذه القيمة لمعامل التحديد على أنّ المتغيرات المستقلة تساهم في تفسير المتغيرة التابعة بنسبة 69,40%، وتبقى 30,60%، تُعبر عن العوامل الأخرى التي تدخل في تفسير الظاهرة محل الدراسة والتي لم ندرجها في النموذج أو أخطاء ارتكبناها أثناء القياس. على العموم هو هامش معتبر نوعا ما مما يدل على القوة التفسيرية المتوسطة للنموذج المقترح.

- **اختبار معنوية المعالم المقدرة للنموذج الخطي المتعدد عند مستوى معنوية 5%:**

- اختبار (مقياس) ستيودنت بالنسبة للمعلمة الحرة (a):

عند اجراء اختبار ستيودنت وجدنا قيمته المحسوبة بالنسبة للمعلمة الحرة تساوي: $\mathrm{T}_{\mathrm{a}} = 0{,}861$

أما القيمة المجدولة $(\mathrm{T}_{\mathrm{tab}})$ المستخرجة من جدول مقياس ستيودنت، فهي: $\mathrm{T}_{\mathrm{tab}} = 2{,}0003$

نلاحظ أنّ: $\mathrm{T}_{\mathrm{cal}} < \mathrm{T}_{\mathrm{tab}}$، يدل هذا على أنّ قيمة المعامل الحر $\boldsymbol{a}$ لا يتمتع بمعنوية إحصائية، وهذا ما أكدته قيمة مستوى الدلالة المعنوية المساوية لـ: 0,393، أي أن: $\alpha \geq 5\%$ وعليه نقبل فرضية العدم وبالتالي فان قيمة المعامل الحر يمكن حذفها من النموذج المقدر.

- اختبار (مقياس) ستيودنت بالنسبة لمعاملات معادلة خط الانحدار خطي المتعدد المقدر(b_i):

عند اجراء اختبار ستيودنت وجدنا قيمته المحسوبة بالنسبة للمعلمات b_i تساوي:

$\mathrm{T}_{\mathrm{b}_1} = 3{,}969$، $\mathrm{T}_{\mathrm{b}_2} = 3{,}421$، $\mathrm{T}_{\mathrm{b}_3} = 3{,}281$، $\mathrm{T}_{\mathrm{b}_4} = 2{,}093$.

وبما أن: $T_{cal} > T_{tab}$، يدل هذا على أنّ قيم معاملات معادلة خط الانحدار خطي المتعدد b_i تتمتع بمعنوية إحصائية عالية، وهذا ما أكدته قيمة مستوى الدلالة المعنوية المساوية على التوالي: 0,00، 0,01، 0,02، 0,04، أي أن: $\alpha \leq 5\%$، وعليه نرفض فرضية العدم (الصفروية) ونقبل الفرضية البديلة التي تنص بوجود مستوى دلالة معنوية لمعاملات معادلة خط الانحدار خطي المتعدد.

إن هذه النتيجة المتحصل عليها باستخدام اختبار ستيودنت هي متطابقة تماماً مع النتيجة التي حصلنا عليها عندما استخدام تحليلي الانحدار التدريجي ومعامل التحديد.

- اختبار معنوية النموذج خطي المتعدد المقدر:

عند اجراء اختبار فيشر وجدنا قيمته المحسوبة تساوي: $F_{cal} = 33,999$

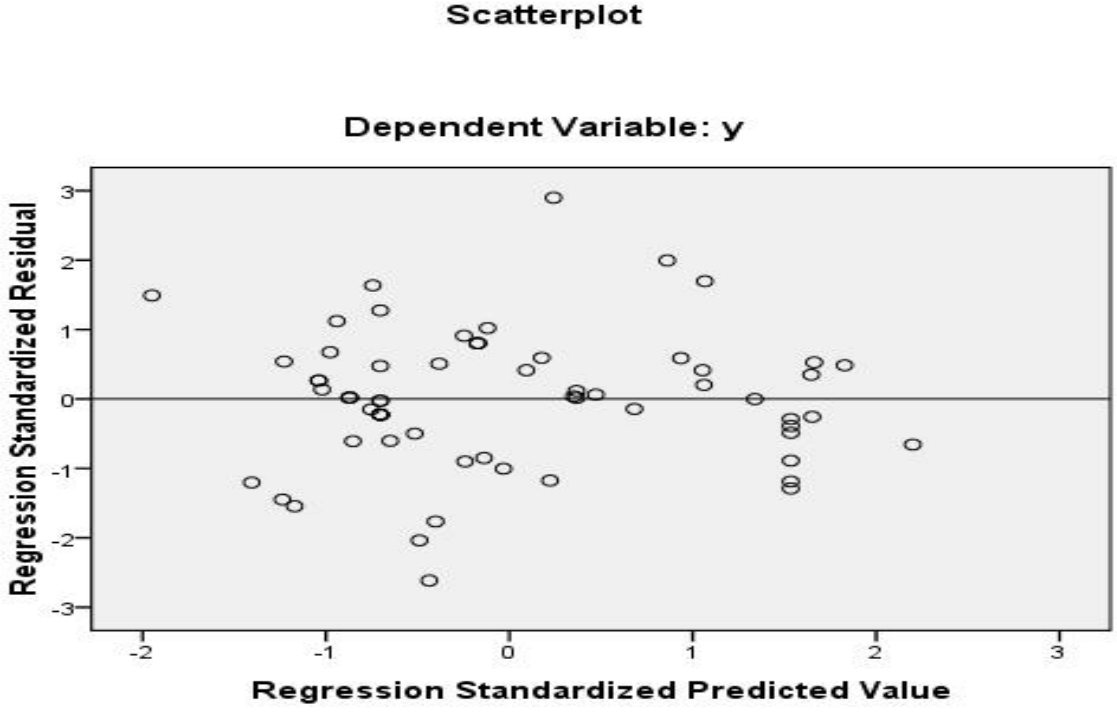
أما القيمة المجدولة (F_{tab}) المستخرجة من جدول مقياس فيشر، فتساوي: $F_{tab} = 2,520$

نلاحظ أنّ: $F_{cal} > F_{tab}$، يدل هذا على أنّ معادلة التمثيل موضوعية وجيدة لدراسة العلاقة الموجودة بين المتغيرات المستقلة (تشخيص واكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع وتطبيق المعرفة) والمتغيرة التابعة (جودة الخدمات المصرفية). وهذا ما أكدته قيمة مستوى الدلالة المعنوية المساوية لـ: 0,00، أي أن: $\alpha \leq 5\%$، وعليه نرفض فرضية العدم (الصفروية) ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معادلة خط الانحدار الخطي متعدد ككل.

6. دراسة العلاقة بين القيم المتنبأ بها والبواقي:

يوضح الشكل التالي العلاقة الموجودة بين القيم المتنبأ بها والبواقي:

الشكل رقم (III-12): العلاقة بين القيم المتنبأ بها والبواقي بالنسبة للنموذج الخطي المتعدد



المصدر: مخرجات برنامج Spss

من خلال الشكل رقم (III–12) نلاحظ أن سحابة النقاط تنتشر بصفة جيد حول خط الصفر وبالتالي فإن شكل الانتشار عشوائي وهذا يدل على أن شروط تحليل الانحدار خطي المتعدد محققة، أي أن العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرة التابعة خطية.

ثانيا: نماذج الانحدار خطي المتعدد الفرعي المعبرة عن الظاهرة المدروسة:

1. تأثير عمليات إدارة المعرفة على بعد الملموسية:

- **متغيرات الدراسة:** يتم التعريف بالمتغيرات التي تدخل في تكوين النموذج الفرعي المتعدد كما يلي:

y_1 : تمثل بعد الملموسية كمتغيرة تابعة (مُفَسَّرَة).

x_1 : تمثل تشخيص واكتساب المعرفة كمتغيرة مستقلة (مُفَسِّرَة).

x_2 : تمثل توليد المعرفة كمتغيرة مستقلة (مُفَسِّرَة).

x_3 : تمثل تخزين المعرفة كمتغيرة مستقلة (مُفَسِّرَة).

x_4 : تمثل توزيع وتطبيق المعرفة كمتغيرة مستقلة (مُفَسِّرَة).

- **تكوين معادلة نموذج خطي المتعدد المقدر:**

تأخذ معادلة الانحدار خطي المتعدد المقدر الصيغة التالية:

$$y_1 = -0{,}183 + 0{,}332\,.\,x_1 + 0{,}260 \cdot x_2 + 0{,}224.\,x_3 \quad + 0{,}305.\,x_4$$

- **تقييم النموذج خطي المتعدد المقدر:**

– دراسة العلاقة الارتباطية:

إن قيمة معامل الارتباط خطي المتعدد تساوي:

$\mathrm{R}_{\mathrm{y_1x_1,x_2,x_3,x_4}} = 0{,}831$، تدُل هذه القيمة على قوة ومتانة العلاقة الارتباطية الطردية الموجودة بين المتغيرات المستقلة (تشخيص واكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع وتطبيق المعرفة) والمتغيرة التابعة (بعد الملموسية).

– دراسة القدرة التفسيرية للنموذج الخطي المقدر:

من أجل معرفة بكم تفسر المتغيرات المستقلة (تشخيص واكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع وتطبيق المعرفة) والمتغيرة التابعة (بعد الملموسية). نقوم بحساب معامل التحديد R^2.

إن قيمة معامل التحديد المتعدد تساوي: $\mathrm{R}^2 = \left(\mathrm{R}_{\mathrm{y_1x_1,x_2,x_3,x_4}}\right)^2 = (0{,}831)^2 = 0{,}690$

تدل هذه القيمة لمعامل التحديد على أنّ المتغيرات المستقلة تساهم في تفسير المتغيرة التابعة بنسبة 69%، وتبقى 31%، تُعبر عن العوامل الأخرى التي تدخل في تفسير الظاهرة محل الدراسة والتي لم ندرجها في النموذج أو أخطاء ارتكبناها أثناء القياس.

– اختبار معنوية المعالم(b_i) المقدرة للنموذج الخطي المتعدد عند مستوى معنوية 5%:

عند اجراء اختبار ستيودنت وجدنا قيمته المحسوبة بالنسبة للمعلمات b_i تساوي:

$\mathrm{T}_{\mathrm{b}_1} = 3{,}920$، $\mathrm{T}_{\mathrm{b}_2} = 3{,}016$، $\mathrm{T}_{\mathrm{b}_3} = 2{,}916$، $\mathrm{T}_{\mathrm{b}_4} = 2{,}690$.

وبما أنّ: $T_{cal} > T_{tab}$، يدل هذا على أنّ قيم معاملات معادلة خط الانحدار خطي المتعدد b_i تتمتع بمعنوية إحصائية عالية، وهذا ما أكدته قيم مستوى الدلالة المعنوية، أي أن: $\alpha \leq 5\%$، وعليه نرفض فرضية العدم (الصفروية) ونقبل الفرضية البديلة التي تنص بوجود مستوى دلالة معنوية لمعاملات معادلة خط انحدار خطي المتعدد.

✓ **اختبار معنوية النموذج خطي المتعدد المقدر:**

عند اجراء اختبار فيشر وجدنا قيمته المحسوبة تساوي: $F_{cal} = 33,391$

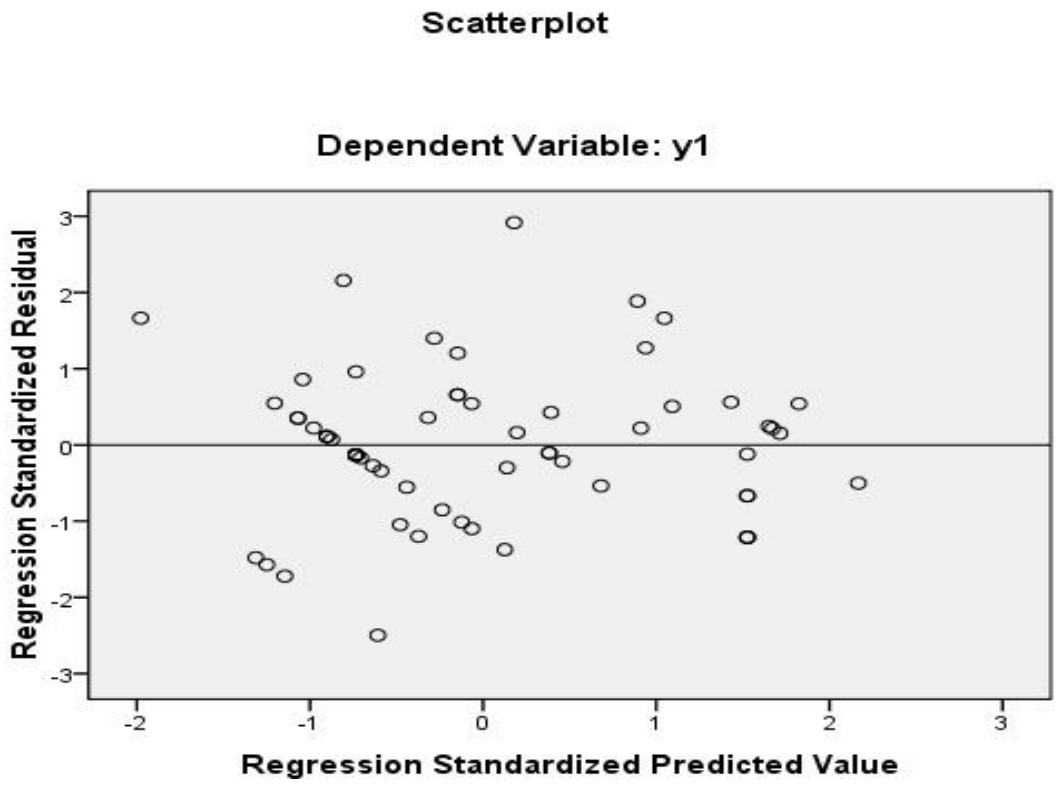
أما القيمة المجدولة (F_{tab}) المستخرجة من جدول مقياس فيشر، فتساوي: $F_{tab} = 2,520$

نلاحظ أنّ: $F_{cal} > F_{tab}$، يدل هذا على أنّ معادلة التمثيل موضوعية وجيدة لدراسة العلاقة الموجودة بين المتغيرات المستقلة (تشخيص واكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع وتطبيق المعرفة) والمتغيرة التابعة (بعد الملموسية). وهذا ما أكدته قيمة مستوى الدلالة المعنوية المساوية لـ: 0,00، أي أن: $\alpha \leq 5\%$، وعليه نرفض فرضية العدم (الصفروية) ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معادلة خط الانحدار الخطي متعدد ككل.

- **دراسة العلاقة بين القيم المتنبأ بها والبواقي:**

يوضح الشكل التالي العلاقة الموجودة بين القيم المتنبأ بها والبواقي:

الشكل رقم (III-13): العلاقة بين القيم المتنبأ بها والبواقي بالنسبة للنموذج الخطي المتعدد



المصدر: مخرجات برنامج Spss

من خلال الشكل رقم (III-13) نلاحظ أن سحابة النقاط تنتشر بصفة متساوية بالنسبة لخط الصفر وبالتالي فإن شكل الانتشار عشوائي وهذا يدل على أن شروط تحليل الانحدار خطي المتعدد محققة، أي أن العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرة التابعة خطية.

2. تأثير عمليات إدارة المعرفة على بعد الاستجابة:

- **متغيرات الدراسة:** يتم التعريف بالمتغيرات التي تدخل في تكوين نموذج الفرعي المتعدد كما يلي:

y_2 : تمثل بعد الاستجابة كمتغيرة تابعة (مُفَسَّرَة).

x_1 : تمثل تشخيص واكتساب المعرفة كمتغيرة مستقلة (مُفَسِّرَة).

x_2 : تمثل توليد المعرفة كمتغيرة مستقلة (مُفَسِّرَة).

x_3 : تمثل تخزين المعرفة كمتغيرة مستقلة (مُفَسِّرَة).

x_4 : تمثل توزيع وتطبيق المعرفة كمتغيرة مستقلة (مُفَسِّرَة).

- **تكوين معادلة النموذج خطي المتعدد المقدر:**

تأخذ معادلة الانحدار خطي المتعدد المقدر الصيغة التالية:

$$y_2 = -0{,}096 + 0{,}302\,.\,x_1 + 0{,}289 \cdot x_2 + 0{,}255.\,x_3 + 0{,}246.\,x_4$$

- **تقييم النموذج خطي المتعدد المقدر:**

- دراسة العلاقة الارتباطية:

إن قيمة معامل الارتباط خطي المتعدد تساوي:

$\mathrm{R}_{\mathrm{y_2x_1,x_2,x_3,x_4}} = 0{,}797$، تدُل هذه القيمة على قوة ومتانة العلاقة الارتباطية الطردية الموجودة بين المتغيرات المستقلة (تشخيص واكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع وتطبيق المعرفة) والمتغيرة التابعة (بعد الاستجابة).

- دراسة القدرة التفسيرية للنموذج الخطي المقدر:

من أجل معرفة بكم تفسر المتغيرات المستقلة (تشخيص واكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع وتطبيق المعرفة) والمتغيرة التابعة (بعد الاستجابة). نقوم بحساب معامل التحديد R^2.

إن قيمة معامل التحديد المتعدد تساوي: $\mathrm{R}^2 = \left(\mathrm{R}_{\mathrm{y_2x_1,x_2,x_3,x_4}}\right)^2 = (0{,}797)^2 = 0{,}636$

تدل هذه القيمة لمعامل التحديد على أنّ المتغيرات المستقلة تساهم في تفسير المتغيرة التابعة بنسبة 63,60%، وتبقى 36,40%، تُعبر عن العوامل الأخرى التي تدخل في تفسير الظاهرة محل الدراسة والتي لم ندرجها في النموذج أو أخطاء ارتكبناها أثناء القياس.

- اختبار معنوية المعالم(b_i) المقدرة للنموذج الخطي المتعدد عند مستوى معنوية 5%:

عند اجراء اختبار ستيودنت وجدنا قيمته المحسوبة بالنسبة للمعلمات b_i تساوي:

$\mathrm{T}_{\mathrm{b}_1} = 3{,}217$، $\mathrm{T}_{\mathrm{b}_2} = 3{,}019$، $\mathrm{T}_{\mathrm{b}_3} = 2{,}994$، $\mathrm{T}_{\mathrm{b}_4} = 2{,}520$.

حيث أنّ: $T_{cal} > T_{tab}$، ويدل هذا على أنّ قيم معاملات معادلة خط الانحدار خطي المتعدد b_i تتمتع بمعنوية إحصائية عالية، وهذا ما أكدته قيم مستوى الدلالة المعنوية، أي أن: $\alpha \leq 5\%$، وعليه نرفض فرضية العدم (الصفروية) ونقبل الفرضية البديلة التي تنص بوجود مستوى دلالة معنوية لمعاملات معادلة خط انحدار خطي المتعدد.

✓ **اختبار معنوية النموذج خطي المتعدد المقدر:**

عند اجراء اختبار فيشر وجدنا قيمته المحسوبة تساوي: $F_{cal} = 26,177$

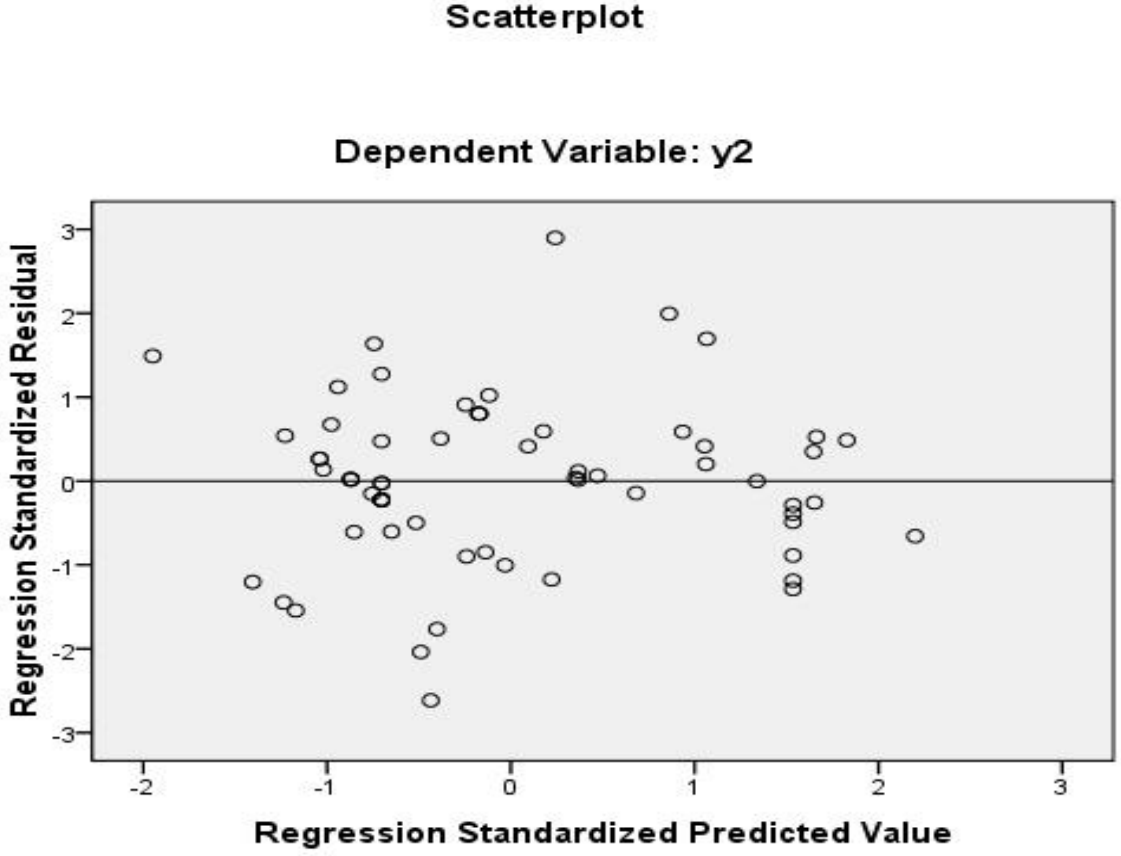
أما القيمة المجدولة (F_{tab}) المستخرجة من جدول مقياس فيشر، فتساوي: $F_{tab} = 2,520$

نلاحظ أنّ: $F_{cal} > F_{tab}$، يدل هذا على أنّ معادلة التمثيل موضوعية وجيدة لدراسة العلاقة الموجودة بين المتغيرات المستقلة (تشخيص واكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع وتطبيق المعرفة) والمتغيرة التابعة (بعد الاستجابة). وهذا ما أكدته قيمة مستوى الدلالة المعنوية المساوية لـ: 0,00، أي أن: $\alpha \leq 5\%$، وعليه نرفض فرضية العدم (الصفروية) ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معادلة خط الانحدار الخطي متعدد ككل.

- **دراسة العلاقة بين القيم المتنبأ بها والبواقي:**

يوضح الشكل التالي العلاقة الموجودة بين القيم المتنبأ بها والبواقي:

الشكل رقم (III-14): العلاقة بين القيم المتنبأ بها والبواقي بالنسبة للنموذج الخطي المتعدد



المصدر: مخرجات برنامج Spss

من خلال الشكل رقم (III-14) نلاحظ أن سحابة النقاط تنتشر بصفة متساوية بالنسبة لخط الصفر وبالتالي فإن شكل الانتشار عشوائي وهذا يدل على أن شروط تحليل الانحدار خطي المتعدد محققة، أي أن العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرة التابعة خطية.

3. تأثير عمليات إدارة المعرفة على بعد الاعتمادية:

- **متغيرات الدراسة:** يتم التعريف بالمتغيرات التي تدخل في تكوين نموذج الفرعي المتعدد كما يلي:

y_3 : تمثل بعد الاعتمادية كمتغيرة تابعة (مُفَسَّرَة).

x_1 : تمثل تشخيص واكتساب المعرفة كمتغيرة مستقلة (مُفَسِّرَة).

x_2 : تمثل توليد المعرفة كمتغيرة مستقلة (مُفَسِّرَة).

x_3 : تمثل تخزين المعرفة كمتغيرة مستقلة (مُفَسِّرَة).

x_4 : تمثل توزيع وتطبيق المعرفة كمتغيرة مستقلة (مُفَسِّرَة).

- **تكوين معادلة النموذج خطي المتعدد المقدر:**

تأخذ معادلة الانحدار خطي المتعدد المقدر الصيغة التالية:

$$y_3 = -0{,}300 + 0{,}362\,.\,x_1 + 0{,}334 \cdot x_2 + 0{,}222.\,x_3 \; + 0{,}234.\,x_4$$

- **تقييم النموذج خطي المتعدد المقدر:**

- دراسة العلاقة الارتباطية:

إن قيمة معامل الارتباط خطي المتعدد تساوي:

$\mathrm{R}_{\mathrm{y_3x_1,x_2,x_3,x_4}} = 0{,}834$، تدُل هذه القيمة على قوة ومتانة العلاقة الارتباطية الطردية الموجودة بين المتغيرات المستقلة (تشخيص واكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع وتطبيق المعرفة) والمتغيرة التابعة (بعد الاعتمادية).

- دراسة القدرة التفسيرية للنموذج الخطي المقدر:

من أجل معرفة بكم تفسر المتغيرات المستقلة (تشخيص واكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع وتطبيق المعرفة) والمتغيرة التابعة (بعد الاعتمادية). نقوم بحساب معامل التحديد R^2.

إن قيمة معامل التحديد المتعدد تساوي: $\mathrm{R}^2 = \left(\mathrm{R}_{\mathrm{y_3x_1,x_2,x_3,x_4}}\right)^2 = (0{,}834)^2 = 0{,}696$

تدل هذه القيمة لمعامل التحديد على أنّ المتغيرات المستقلة تساهم في تفسير المتغيرة التابعة بنسبة 69,60%، وتبقى 30,40%، تُعبر عن العوامل الأخرى التي تدخل في تفسير الظاهرة محل الدراسة والتي لم ندرجها في النموذج أو أخطاء ارتكبناها أثناء القياس.

- اختبار معنوية المعالم(b_i) المقدرة للنموذج خطي المتعدد عند مستوى معنوية 5%:

عند اجراء اختبار ستيودنت وجدنا قيمته المحسوبة بالنسبة للمعلمات b_i تساوي:

$\mathrm{T}_{\mathrm{b}_1} = 4{,}170$، $\mathrm{T}_{\mathrm{b}_2} = 3{,}781$، $\mathrm{T}_{\mathrm{b}_3} = 2{,}822$، $\mathrm{T}_{\mathrm{b}_4} = 2{,}011$.

حيث نلاحظ أنّ: $T_{cal} > T_{tab}$، ويدل هذا على أنّ قيم معاملات معادلة خط الانحدار خطي المتعدد b_i تتمتع بمعنوية إحصائية عالية، وهذا ما أكدته قيم مستوى الدلالة المعنوية، أي أن: $\alpha \leq 5\%$، وعليه نرفض فرضية العدم (الصفروية) ونقبل الفرضية البديلة التي تنص بوجود مستوى دلالة معنوية لمعاملات معادلة خط الانحدار الخطي المتعدد.

✓ **اختبار معنوية النموذج خطي المتعدد المقدر:**

عند اجراء اختبار فيشر وجدنا قيمته المحسوبة تساوي: $F_{cal} = 34,279$

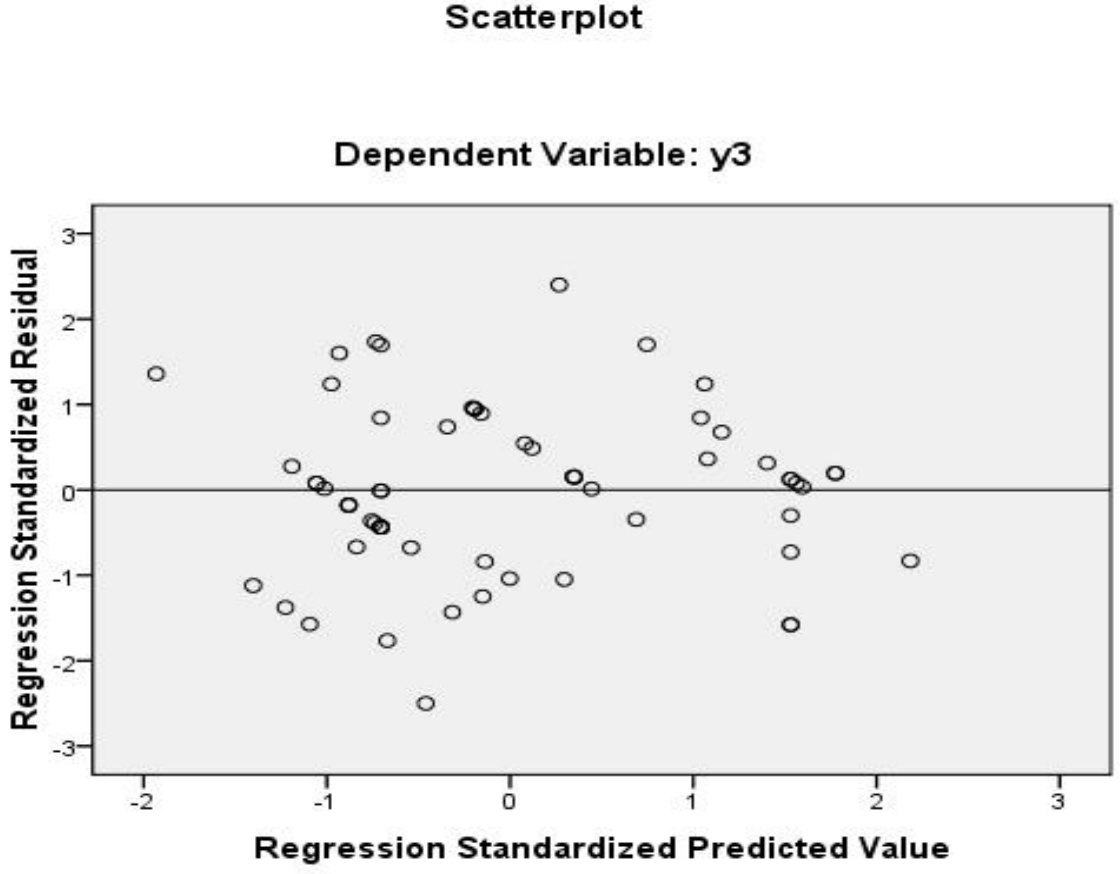
أما القيمة المجدولة (F_{tab}) المستخرجة من جدول مقياس فيشر، فتساوي: $F_{tab} = 2,520$

نلاحظ أنّ: $F_{cal} > F_{tab}$، يدل هذا على أنّ معادلة التمثيل موضوعية وجيدة لدراسة العلاقة الموجودة بين المتغيرات المستقلة (تشخيص واكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع وتطبيق المعرفة) والمتغيرة التابعة (بعد الاعتمادية). وهذا ما أكدته قيمة مستوى الدلالة المعنوية المساوية لـ: 0,00، أي أن: $\alpha \leq 5\%$، وعليه نرفض فرضية العدم (الصفروية) ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معادلة خط الانحدار الخطي متعدد ككل.

- **دراسة العلاقة بين القيم المتنبأ بها والبواقي:**

يوضح الشكل التالي العلاقة الموجودة بين القيم المتنبأ بها والبواقي:

الشكل رقم (III-15): العلاقة بين القيم المتنبأ بها والبواقي بالنسبة للنموذج الخطي المتعدد



المصدر: مخرجات برنامج Spss

من خلال الشكل رقم (III-15) نلاحظ أن سحابة النقاط تنتشر بصفة متساوية بالنسبة لخط الصفر وبالتالي فإن شكل الانتشار عشوائي وهذا يدل على أن شروط تحليل الانحدار خطي المتعدد محققة، أي أن العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرة التابعة خطية.

4. تأثير عمليات إدارة المعرفة على بعد الأمان:

- **متغيرات الدراسة:** يتم التعريف بالمتغيرات التي تدخل في تكوين نموذج الفرعي المتعدد كما يلي:

y_4 : تمثل بعد الأمان كمتغيرة تابعة (مُفَسَّرَة).

x_1 : تمثل تشخيص واكتساب المعرفة كمتغيرة مستقلة (مُفَسِّرَة).

x_2 : تمثل توليد المعرفة كمتغيرة مستقلة (مُفَسِّرَة).

x_3 : تمثل تخزين المعرفة كمتغيرة مستقلة (مُفَسِّرَة).

x_4 : تمثل توزيع وتطبيق المعرفة كمتغيرة مستقلة (مُفَسِّرَة).

- **تكوين معادلة النموذج خطي المتعدد المقدر:**

تأخذ معادلة الانحدار خطي المتعدد المقدر الصيغة التالية:

$$y_4 = -0{,}258 + 0{,}315\,.\,x_1 + 0{,}255 \cdot x_2 + 0{,}296.\,x_3 \; + 0{,}196.\,x_4$$

- **تقييم النموذج خطي المتعدد المقدر:**

- دراسة العلاقة الارتباطية:

إن قيمة معامل الارتباط خطي المتعدد تساوي:

$\mathrm{R}_{\mathrm{y_4x_1,x_2,x_3,x_4}} = 0{,}830$، تدُل هذه القيمة على قوة ومتانة العلاقة الارتباطية الطردية الموجودة بين المتغيرات المستقلة (تشخيص واكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع وتطبيق المعرفة) والمتغيرة التابعة (بعد الأمان).

- دراسة القدرة التفسيرية للنموذج الخطي المقدر:

من أجل معرفة بكم تفسر المتغيرات المستقلة (تشخيص واكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع وتطبيق المعرفة) والمتغيرة التابعة (بعد الأمان). نقوم بحساب معامل التحديد R^2.

إن قيمة معامل التحديد المتعدد تساوي: $\mathrm{R}^2 = \left(\mathrm{R}_{\mathrm{y_4x_1,x_2,x_3,x_4}}\right)^2 = (0{,}830)^2 = 0{,}689$

تدل هذه القيمة لمعامل التحديد على أنّ المتغيرات المستقلة تساهم في تفسير المتغيرة التابعة بنسبة 68,90%، وتبقى 31,10%، تُعبر عن العوامل الأخرى التي تدخل في تفسير الظاهرة محل الدراسة والتي لم ندرجها في النموذج أو أخطاء ارتكبناها أثناء القياس.

- اختبار معنوية المعالم(b_i) المقدرة للنموذج الخطي المتعدد عند مستوى معنوية 5%:

عند اجراء اختبار ستيودنت وجدنا قيمته المحسوبة بالنسبة للمعلمات b_i تساوي:

$\mathrm{T}_{\mathrm{b}_1} = 3{,}839$، $\mathrm{T}_{\mathrm{b}_2} = 3{,}046$، $\mathrm{T}_{\mathrm{b}_3} = 3{,}980$، $\mathrm{T}_{\mathrm{b}_4} = 1{,}783$.

حيث نلاحظ أنّ: $T_{cal} > T_{tab}$، بالنسبة للمعلمات: b_1, b_2, b_3 ويدل هذا على أنّ قيم هذه المعاملات لمعادلة خط الانحدار الخطي متعدد تتمتع بمعنوية إحصائية عالية، وهذا ما أكدته قيم مستوى الدلالة المعنوية، أي أن: $\alpha \leq 5\%$، بينما نلاحظ أنّ: $T_{cal} < T_{tab}$، بالنسبة للمعلمة: b_4، ويدل هذا على أنَّ قيمة المعامل b_4 لا يتمتع بمعنوية إحصائية، وهذا ما أكدته قيمة مستوى الدلالة المعنوية المساوية لـ: 0,08، أي أن: $\alpha \geq 5\%$.

- اختبار معنوية النموذج خطي المتعدد المقدر:

عند اجراء اختبار فيشر وجدنا قيمته المحسوبة تساوي: $F_{cal} = 33,154$

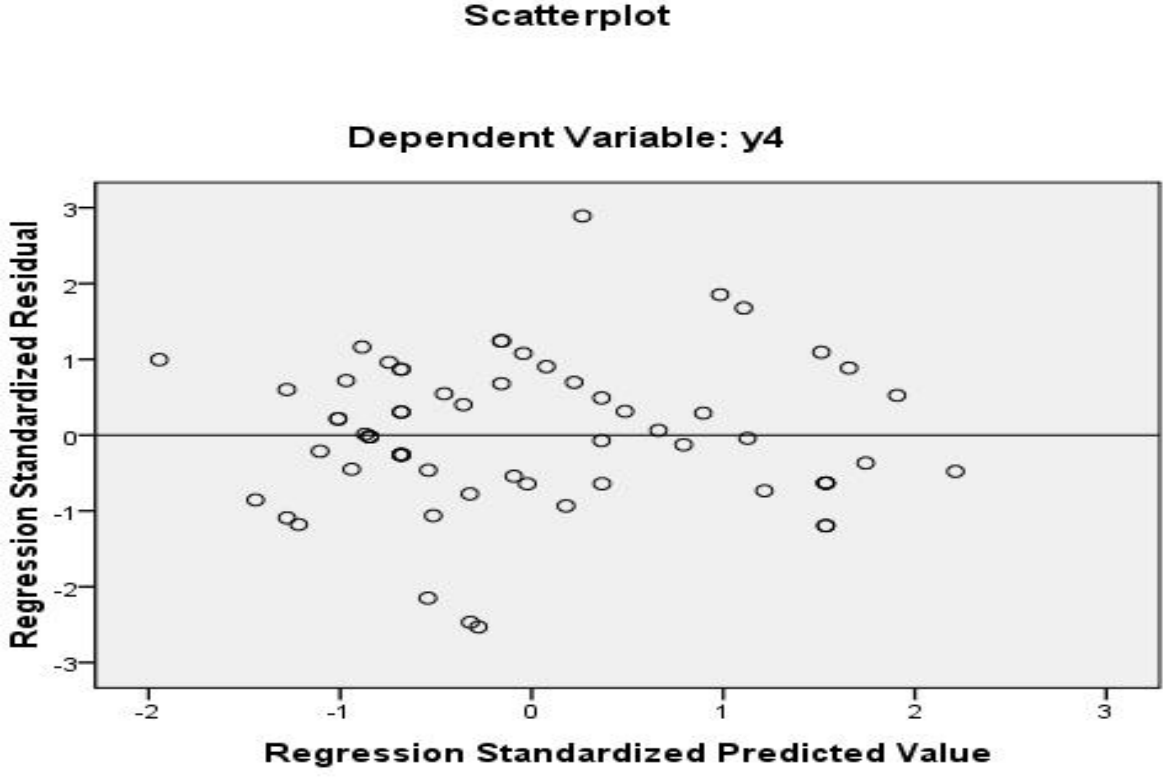
أما القيمة المجدولة (F_{tab}) المستخرجة من جدول مقياس فيشر، فتساوي: $F_{tab} = 2,520$

نلاحظ أنّ: $F_{cal} > F_{tab}$، يدل هذا على أنّ معادلة التمثيل موضوعية وجيدة لدراسة العلاقة الموجودة بين المتغيرات المستقلة (تشخيص واكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع وتطبيق المعرفة) والمتغيرة التابعة (بعد الأمان). وهذا ما أكدته قيمة مستوى الدلالة المعنوية المساوية لـ: 0,00، أي أن: $\alpha \leq 5\%$، وعليه نرفض فرضية العدم (الصفروية) ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معادلة خط الانحدار الخطي متعدد ككل.

- **دراسة العلاقة بين القيم المتنبأ بها والبواقي:**

يوضح الشكل التالي العلاقة الموجودة بين القيم المتنبأ بها والبواقي:

الشكل رقم (III-16): العلاقة بين القيم المتنبأ بها والبواقي بالنسبة للنموذج الخطي المتعدد



المصدر: مخرجات برنامج Spss

من خلال الشكل رقم (III-16) نلاحظ أن سحابة النقاط تنتشر بصفة متساوية بالنسبة لخط الصفر وبالتالي فإن شكل الانتشار عشوائي وهذا يدل على أن شروط تحليل الانحدار خطي المتعدد محققة، أي أن العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرة التابعة خطية.

5. تأثير عمليات إدارة المعرفة على بعد التعاطف:

- **متغيرات الدراسة:** يتم التعريف بالمتغيرات التي تدخل في تكوين النموذج الفرعي المتعدد كما يلي:

y_5 : تمثل بعد الأمان كمتغيرة تابعة (مُفَسَّرَة).

x_1 : تمثل تشخيص واكتساب المعرفة كمتغيرة مستقلة (مُفَسِّرَة).

x_2 : تمثل توليد المعرفة كمتغيرة مستقلة (مُفَسِّرَة).

x_3 : تمثل تخزين المعرفة كمتغيرة مستقلة (مُفَسِّرَة).

x_4 : تمثل توزيع وتطبيق المعرفة كمتغيرة مستقلة (مُفَسِّرَة).

- **تكوين معادلة النموذج خطي المتعدد المقدر:**

تأخذ معادلة الانحدار خطي المتعدد المقدر الصيغة التالية:

$$y_5 = -0{,}208 + 0{,}347\,.\,x_1 + 0{,}312 \cdot x_2 + 0{,}258.\,x_3 + 0{,}205.\,x_4$$

- **تقييم النموذج خطي المتعدد المقدر:**

- دراسة العلاقة الارتباطية:

إن قيمة معامل الارتباط خطي المتعدد تساوي:

$\mathrm{R}_{\mathrm{y_5x_1,x_2,x_3,x_4}} = 0{,}822$، تدُل هذه القيمة على قوة ومتانة العلاقة الارتباطية الطردية الموجودة بين المتغيرات المستقلة (تشخيص واكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع وتطبيق المعرفة) والمتغيرة التابعة (بعد التعاطف).

- دراسة القدرة التفسيرية للنموذج الخطي المقدر:

من أجل معرفة بكم تفسر المتغيرات المستقلة (تشخيص واكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع وتطبيق المعرفة) والمتغيرة التابعة (بعد التعاطف). نقوم بحساب معامل التحديد R^2.

إن قيمة معامل التحديد المتعدد تساوي: $\mathrm{R}^2 = \left(\mathrm{R}_{\mathrm{y_5x_1,x_2,x_3,x_4}}\right)^2 = (0{,}822)^2 = 0{,}676$

تدل هذه القيمة لمعامل التحديد على أنّ المتغيرات المستقلة تساهم في تفسير المتغيرة التابعة بنسبة 67,60%، وتبقى 32,40%، تُعبر عن العوامل الأخرى التي تدخل في تفسير الظاهرة محل الدراسة والتي لم ندرجها في النموذج أو أخطاء ارتكبناها أثناء القياس.

- اختبار معنوية المعالم(b_i) المقدرة للنموذج خطي المتعدد عند مستوى معنوية 5%:

عند اجراء اختبار ستيودنت وجدنا قيمته المحسوبة بالنسبة للمعلمات b_i تساوي:

$\mathrm{T}_{\mathrm{b}_1} = 3{,}899$، $\mathrm{T}_{\mathrm{b}_2} = 3{,}442$، $\mathrm{T}_{\mathrm{b}_3} = 3{,}202$، $\mathrm{T}_{\mathrm{b}_4} = 1{,}723$.

حيث نلاحظ أنّ: $T_{cal} > T_{tab}$، بالنسبة للمعلمات: b_1, b_2, b_3 ويدل هذا على أنّ قيم هذه المعاملات لمعادلة خط الانحدار الخطي متعدد تتمتع بمعنوية إحصائية عالية، وهذا ما أكدته قيم مستوى الدلالة المعنوية، أي أن: $\alpha \leq 5\%$، بينما نلاحظ أنّ: $T_{cal} < T_{tab}$، بالنسبة للمعلمة: b_4، ويدل هذا على أنَّ قيمة المعامل b_4 لا يتمتع بمعنوية إحصائية، وهذا ما أكدته قيمة مستوى الدلالة المعنوية المساوية لـ: 0,09، أي أن: $\alpha \geq 5\%$.

- اختبار معنوية النموذج خطي المتعدد المقدر:

عند اجراء اختبار فيشر وجدنا قيمته المحسوبة تساوي: $F_{cal} = 31,242$

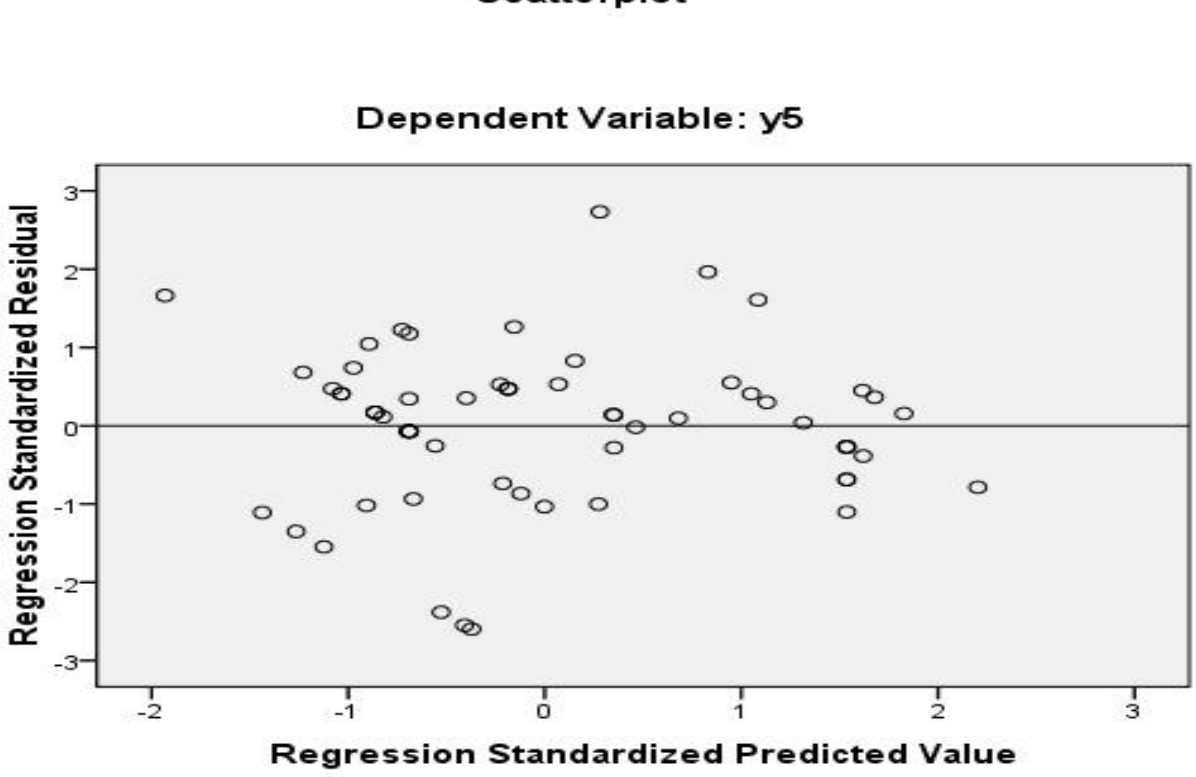
أما القيمة المجدولة (F_{tab}) المستخرجة من جدول مقياس فيشر، فتساوي: $F_{tab} = 2,520$

نلاحظ أنّ: $F_{cal} > F_{tab}$، يدل هذا على أنّ معادلة التمثيل موضوعية وجيدة لدراسة العلاقة الموجودة بين المتغيرات المستقلة (تشخيص واكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع وتطبيق المعرفة) والمتغيرة التابعة (بعد التعاطف). وهذا ما أكدته قيمة مستوى الدلالة المعنوية المساوية لـ: 0,00، أي أن: $\alpha \leq 5\%$، وعليه نرفض فرضية العدم (الصفروية) ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معادلة خط الانحدار الخطي متعدد ككل.

- **دراسة العلاقة بين القيم المتنبأ بها والبواقي:**

يوضح الشكل التالي العلاقة الموجودة بين القيم المتنبأ بها والبواقي:

الشكل رقم (III-17): العلاقة بين القيم المتنبأ بها والبواقي بالنسبة للنموذج الخطي المتعدد



المصدر: مخرجات برنامج Spss

من خلال الشكل رقم (III-17) نلاحظ أن سحابة النقاط تنتشر بصفة متساوية بالنسبة لخط الصفر وبالتالي فإن شكل الانتشار عشوائي وهذا يدل على أن شروط تحليل الانحدار خطي المتعدد محققة، أي أن العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرة التابعة خطية.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

من خلال النتائج المتحصل عليها يمكن اجراء اختبار الفرضيات التي طرحناها كما يلي:

أولا: الفرضية الرئيسية الأولى: وتنقسم إلى:

1. الفرضية الجزئية الأولى: وتنص على:

H_0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وجودة الخدمات المصرفية عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 5\%$.

H_1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وجودة الخدمات المصرفية عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 5\%$.

الجدول رقم (III-26): نتائج تحليل معامل الارتباط البسيط للظاهرة المدروسة

البيان	المتغيرة المستقلة: متطلبات إدارة المعرفة
المتغيرة التابعة: جودة الخدمات المصرفية	معامل الارتباط البسيط: r_{yz}
	0,721

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول رقم (III-26) يتضح أن قيمة معامل الارتباط خطي البسيط بلغ $r_{yz} = 0,721$ بين متطلبات إدارة المعرفة وجودة الخدمات المصرفية، مما يدل على قوة ومتانة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين. وبالتالي نرفض الفرضية الصفروية (فرضية العدم) ونقبل الفرضية البديلة، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وجودة الخدمات المصرفية عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 5\%$.

2. الفرضية الجزئية الثانية: وتنص على:

H_0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وجودة الخدمات المصرفية عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 5\%$.

H_1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وجودة الخدمات المصرفية عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 5\%$.

الجدول رقم (III-27): نتائج تحليل معامل الارتباط البسيط والمتعدد للظاهرة المدروسة

البيان	المتغيرة المستقلة: عمليات إدارة المعرفة	
المتغيرة التابعة: جودة الخدمات المصرفية	معامل الارتباط البسيط: r_{yx}	معامل الارتباط المتعدد: R_{yx_i}
	0,831	0,833

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول رقم (III-27) يتضح أن قيمة معامل الارتباط خطي البسيط بلغ $r_{yx} = 0,831$، بينما بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد $R_{yx_1,x_2,x_3,x_4} = 0,833$ بين عمليات إدارة المعرفة وجودة الخدمات المصرفية، مما يدل على قوة ومتانة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين. وبالتالي نرفض الفرضية الصفروية (فرضية العدم) ونقبل الفرضية البديلة، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وجودة الخدمات المصرفية عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 5\%$.

ثانيا: الفرضية الرئيسية الثانية: وتنقسم إلى:

1. الفرضية الجزئية الأولى: وتنص على:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية بين متطلبات إدارة المعرفة وجودة الخدمات المصرفية عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 5\%$.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية بين متطلبات إدارة المعرفة وجودة الخدمات المصرفية عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 5\%$.

الجدول رقم (III-28): نتائج تحليل الانحدار خطي البسيط للظاهرة المدروسة

البيان	المتغيرة المستقلة: متطلبات إدارة المعرفة				
المتغيرة التابعة:	معامل التحديد البسيط: R^2_{yz}	معامل الانحدار b	T المحسوبة	F المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
جودة الخدمات المصرفية	0,519	0,771	8,249	68,043	0,00

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول رقم (III-28) يتضح أن:

- بلغت قيمة معامل التحديد خطي البسيط $R^2_{yz} = 0,519$ ، مما يدل على أن متطلبات إدارة المعرفة تساهم في تفسير جودة الخدمات المصرفية بنسبة 51,90%؛
- قيمة معامل الانحدار تساوي 0,771، أي أن الزيادة بدرجة واحدة في متطلبات إدارة المعرفة يؤدي إلى الزيادة في جودة الخدمات المصرفية بقيمة 0,771؛

– نلاحظ أن القيمة المحسوبة لكل من اختباري ستيودنت وفيشر ذات مستوى دلالة معنوية 0,00.

وبالتالي نرفض الفرضية الصفروية (فرضية العدم) ونقبل الفرضية البديلة، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية بين متطلبات إدارة المعرفة وجودة الخدمات المصرفية عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 5\%$.

2. الفرضية الجزئية الثانية: وتنص على:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية بين عمليات إدارة المعرفة وجودة الخدمات المصرفية عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 5\%$.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية بين عمليات إدارة المعرفة وجودة الخدمات المصرفية عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 5\%$.

- **حالة النموذج خطي البسيط:**

الجدول رقم (III–29): نتائج تحليل الانحدار خطي البسيط للظاهرة محل الدراسة

البيان	المتغيرة المستقلة عمليات إدارة المعرفة				
المتغيرة التابعة:	معامل التحديد البسيط: R^2_{yx}	معامل الانحدار b	T المحسوبة	F المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
جودة الخدمات المصرفية	0,690	1,113	11,853	140,501	0,00

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول رقم (III–29) يتضح أن:

– بلغت قيمة معامل التحديد خطي البسيط $R^2_{yx} = 0,690$ ، مما يدل على أن عمليات إدارة المعرفة تساهم في تفسير جودة الخدمات المصرفية بنسبة 69%؛

– قيمة معامل الانحدار تساوي 1,113، أي أن الزيادة بدرجة واحدة في عمليات إدارة المعرفة يؤدي إلى الزيادة في جودة الخدمات المصرفية بقيمة 1,113؛

– نلاحظ أن القيمة المحسوبة لكل من اختباري ستيودنت وفيشر ذات مستوى دلالة معنوية 0,00.

وبالتالي نرفض الفرضية الصفروية (فرضية العدم) ونقبل الفرضية البديلة، يوجد أثر ذو دلالة معنوية إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وجودة الخدمات المصرفية عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 5\%$.

- **حالة النموذج خطي المتعدد:**

الجدول رقم (III-30): نتائج تحليل الانحدار خطي المتعدد للظاهرة محل الدراسة

البيان	المتغيرة المستقلة عمليات إدارة المعرفة				
المتغيرة التابعة:	معامل التحديد المتعدد: $R^2_{yx_i}$	معاملات الانحدار b_i	T المحسوبة	F المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
جودة الخدمات المصرفية	0,694	0,334 0,293 0,250 0,235	3,969 3,421 3,281 2,091	33,999	أقل من 0,05

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول رقم (III-30) يتضح أن:

- بلغت قيمة معامل التحديد خطي المتعدد $R^2_{yx_i} = 0,694$، مما يدل على أن عمليات إدارة المعرفة تساهم في تفسير جودة الخدمات المصرفية بنسبة 69,40%؛

- قيمة معامل الانحدار تساوي 0,334، أي أن الزيادة بدرجة واحدة في عملية تشخيص، اكتساب المعرفة يؤدي إلى الزيادة في جودة الخدمات المصرفية بقيمة 0,334، مع بقاء جميع العوامل الأخرى ثابتة؛

- نلاحظ أن القيمة المحسوبة لكل من اختباري ستيودنت وفيشر ذات مستوى دلالة معنوية 0,00.

وبالتالي نرفض الفرضية الصفروية (فرضية العدم) ونقبل الفرضية البديلة، يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة وجودة الخدمات المصرفية عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 5\%$.

ثالثا: الفرضية الرئيسة الثالثة:

1. بالنسبة للعاملين:

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على:

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمات المصرفية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 5\%$.

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمات المصرفية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 5\%$.

وعليه سيتم استخدام اختباري فرق المتوسطين واختبار تحليل التباين الأحادي Anova للتأكد من صحة الفرضية حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمات المصرفية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية بمستوى معنوية $\alpha \leq 5\%$.

وتنقسم الفرضية الرئيسية الثالثة إلى:

- **الفرضية الجزئية الأولى:**

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمات المصرفية تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 5\%$.

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمات المصرفية تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 5\%$.

للتحقق من صحة هذه الفرضية نستخدم اختبار فرق المتوسطين T

الجدول رقم (III-31): نتائج تحليل اختبار T لدلالة الفروقات في جودة الخدمات المصرفية حسب متغير الجنس

البيان / المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	مستوى المعنوية Sig
جودة الخدمة المصرفية	ذكر	48	2,50	0,741	1,491	0,191
	أنثى	17	2,39	0,951	1,436	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss

يتضح من الجدول رقم (III-31) ما يلي:

- أن قيمة T المحسوبة أقل من قيمتها المجدولة.
- بلغ مستوى الدلالة المعنوية المحصل عليه (المحسوب) 0,191، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعنوية المرغوب 0,05.

وبالتالي نقبل الفرضية الصفروية (فرضية العدم) ونرفض الفرضية البديلة، أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمات المصرفية تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 5\%$.

- **الفرضية الجزئية الثانية:**

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمات المصرفية تعزى إلى متغير العمر عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 5\%$.

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمات المصرفية تعزى إلى متغير العمر عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 5\%$.

للتحقق من صحة هذه الفرضية نستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي One- Way Anova

الجدول رقم (III-32): نتائج تحليل اختبار Anova لدلالة الفروقات في جودة الخدمات المصرفية حسب متغير العمر

الفئة العمرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	مستوى المعنوية Sig
أقل من 30 سنوات	17	2,24	0,642	16,605	0,00
30- 39 سنة	38	2,25	0,642		
40- 49 سنة	08	3,65	0,237		
أكثر من 49 سنة	02	3,95	0,000		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss

يتضح من الجدول رقم (III-32) ما يلي:

- بلغت قيمة **F** المحسوبة 16,605، وهي أكبر من قيمتها المجدولة.
- بلغ مستوى الدلالة المعنوية المحصل عليه (المحسوب) 0,00، وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية المرغوب 0,05.

وبالتالي نرفض الفرضية الصفروية (فرضية العدم) ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمات المصرفية تعزى إلى متغير العمر عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 5\%$.

- **الفرضية الجزئية الثالثة:**

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمات المصرفية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 5\%$.

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمات المصرفية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 5\%$.

للتحقق من صحة هذه الفرضية نستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي One- Way Anova

الجدول رقم (III-33): نتائج تحليل اختبار Anova لدلالة الفروقات في جودة الخدمات المصرفية حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	مستوى المعنوية Sig
أقل من 5 سنوات	26	2,24	0,552	27,827	0,00
من 5 إلى 10 سنوات	25	2,14	0,689		
أكثر من 10 سنوات	14	3,50	0,420		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss

يتضح من الجدول رقم (III-33) ما يلي:

- بلغت قيمة **F** المحسوبة 27,827، وهي أكبر من قيمتها المجدولة.
- بلغ مستوى الدلالة المعنوية المحصل عليه (المحسوب) 0,00، وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية المرغوب 0,05.

وبالتالي نرفض الفرضية الصفروية (فرضية العدم) ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمات المصرفية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 5\%$.

- **الفرضية الجزئية الرابعة:**

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمات المصرفية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 5\%$.

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمات المصرفية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 5\%$.

للتحقق من صحة هذه الفرضية نستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي One- Way Anova

الجدول رقم (III-34): نتائج تحليل اختبار Anova لدلالة الفروقات في جودة الخدمات المصرفية حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	مستوى المعنوية Sig
ثانوي أو أقل	10	3,71	0,245	166,817	0,00
تقني أو تقني سام	22	2,91	0,246		
جامعي(في التدرج)	33	1,81	0,376		
ماجستير أو دكتوراه	00	00	0,000		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss

يتضح من الجدول رقم (III-34) ما يلي:

- بلغت قيمة F المحسوبة 166,817، وهي أكبر من قيمتها المجدولة.
- بلغ مستوى الدلالة المعنوية المحصل عليه (المحسوب) 0,00، وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية المرغوب 0,05.

وبالتالي نرفض الفرضية الصفروية (فرضية العدم) ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمات المصرفية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 5\%$.

2. بالنسبة للزبائن:

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على:

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمات المصرفية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 5\%$.

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمات المصرفية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 5\%$.

وعليه سيتم استخدام اختباري فرق المتوسطين واختبار تحليل التباين الأحادي Anova للتأكد من صحة الفرضية حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمات المصرفية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية بمستوى معنوية $\alpha \leq 5\%$.

- **الفرضية الجزئية الأولى:**

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمات المصرفية تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 5\%$.

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمات المصرفية تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 5\%$.

للتحقق من صحة هذه الفرضية نستخدم اختبار فرق المتوسطين T

الجدول رقم (III-35): نتائج تحليل اختبار T لدلالة الفروقات في جودة الخدمات المصرفية حسب متغير الجنس

البيان / المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	مستوى المعنوية Sig
جودة الخدمة المصرفية	ذكر	65	2,37	0,714	1,873	0,00
	أنثى	32	2,69	0,924	1,717	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss

يتضح من الجدول رقم (III-35) ما يلي:

- أن قيمة T المحسوبة أقل من قيمتها المجدولة.
- بلغ مستوى الدلالة المعنوية المحصل عليه (المحسوب) 0,00، وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية المرغوب 0,05.

وبالتالي نرفض الفرضية الصفروية (فرضية العدم) ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمات المصرفية تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 5\%$.

- **الفرضية الجزئية الثانية:**

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمات المصرفية تعزى إلى متغير العمر عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 5\%$.

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمات المصرفية تعزى إلى متغير العمر عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 5\%$.

للتحقق من صحة هذه الفرضية نستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي One- Way Anova

الجدول رقم (III-36): نتائج تحليل اختبار Anova لدلالة الفروقات في جودة الخدمات المصرفية حسب متغير العمر

الفئة العمرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	مستوى المعنوية Sig
أقل من 30 سنوات	45	2,43	0,815	0,675	0,570
30- 39 سنة	25	2,66	0,758		
40- 49 سنة	19	2,33	0,675		
أكثر من 49 سنة	08	2,54	1,116		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss

يتضح من الجدول رقم (III-36) ما يلي:

- بلغت قيمة **F** المحسوبة 0,675، وهي أقل من قيمتها المجدولة.
- بلغ مستوى الدلالة المعنوية المحصل عليه (المحسوب) 0,570، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعنوية المرغوب 0,05.

وبالتالي نقبل الفرضية الصفروية (فرضية العدم) ونرفض الفرضية البديلة، أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمات المصرفية تعزى إلى متغير العمر عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 5\%$.

- **الفرضية الجزئية الثالثة:**

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمات المصرفية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 5\%$.

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمات المصرفية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 5\%$.

للتحقق من صحة هذه الفرضية نستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي One- Way Anova

الجدول رقم (III-37): نتائج تحليل اختبار Anova لدلالة الفروقات في جودة الخدمات المصرفية حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	مستوى المعنوية Sig
ابتدائي	03	3,95	0,000	142,920	0,00
متوسط	26	3,34	0,330		
ثانوي	29	2,52	0,349		
جامعي	38	1,70	0,789		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss

يتضح من الجدول رقم (III-37) ما يلي:

- بلغت قيمة F المحسوبة 142,920، وهي أكبر من قيمتها المجدولة.
- بلغ مستوى الدلالة المعنوية المحصل عليه (المحسوب) 0,00، وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية المرغوب 0,05.

وبالتالي نرفض الفرضية الصفروية (فرضية العدم) ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمات المصرفية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 5\%$.

- **الفرضية الجزئية الرابعة:**

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمات المصرفية تعزى إلى متغير الوظيفة عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 5\%$.

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمات المصرفية تعزى إلى متغير الوظيفة عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 5\%$.

للتحقق من صحة هذه الفرضية نستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي One- Way Anova

الجدول رقم (III-38): نتائج تحليل اختبار Anova لدلالة الفروقات في جودة الخدمات المصرفية حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	مستوى المعنوية Sig
بدون وظيفة	00	00	000	75,715	0,00
موظف بالقطاع العمومي	71	2,80	0,659		
موظف بقطاع الخاص	26	1,60	0,384		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss

يتضح من الجدول رقم (III-38) ما يلي:

- بلغت قيمة **F** المحسوبة 75,715، وهي أكبر من قيمتها المجدولة.

- بلغ مستوى الدلالة المعنوية المحصل عليه (المحسوب) 0,00، وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية المرغوب 0,05. وبالتالي نرفض الفرضية الصفروية (فرضية العدم) ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمات المصرفية تعزى إلى متغير الوظيفة عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 5\%$.

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال العرض التطبيقي المقدم فيما يخص دراسة مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات المصرفية لبعض المصارف العمومية العاملة في مدينة الجلفة، توصلنا إلى النتائج الأتية:

1. نتائج فيما يخص الصفات الشخصية:

- بالنسبة للجنس، كان أغلب المستقصين ذكور؛
- بالنسبة للفئة العمرية: أغلبهم شباب؛
- بالنسبة للمؤهل العلمي: أغلب أفراد العينة المستقصين ذو مستوى جامعي؛
- بالنسبة للوظيفة: معظمهم يشتغلون في القطاع العمومي.

2. نتائج متعلقة بإجابات أفراد العينة:

- المتوسط الحسابي العام لمتطلبات إدارة المعرفة كان متوسطاً؛
- المتوسط الحسابي العام لعمليات إدارة المعرفة كان حسناً؛
- المتوسط الحسابي العام في تقييم جودة الخدمات المصرفية كان حسناً.

3. نتائج فيما يخص اختبار الفرضيات:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وجودة الخدمات المصرفية عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 5\%$؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وجودة الخدمات المصرفية عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 5\%$.
- يوجد هناك مبدأ السببية (أثر، نتيجة) بين إدارة المعرفة كمتغيرة مُفَسِّرَة (مستقلة) وجودة الخدمات المصرفية كمتغيرة مُفَسَّرَة (تابعة) وتتفرع إلى:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية بين متطلبات إدارة المعرفة وجودة الخدمات المصرفية عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 5\%$؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية بين عمليات إدارة المعرفة وجودة الخدمات المصرفية عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 5\%$.

- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمات المصرفية تعزى لمتغير الجنس بالنسبة للعاملين، في حين توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمات المصرفية تعزى لمتغير العمر، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي بالنسبة للعاملين؛
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمات المصرفية تعزى لمتغير العمر بالنسبة للزبائن، في حين توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمات المصرفية تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، والوظيفة بالنسبة للزبائن.

الخاتمة

نتيجة للتغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة بمنظمات الأعمال المصرفية في ظل الاقتصاد المبني على الموجودات المعرفية، وزيادة احتدام المنافسة والتطور التكنولوجي وعولمة الأعمال. كل هذه العوامل فرضت على المصارف ضرورة اتباع منهج استراتيجي قائم على المعرفة، من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري، باعتباره سلاحا بيد المصارف تواكب به مختلف التطورات من أجل تحقيق أداء مستدام ومتميز. حيث تم التطرق في هذه الدراسة إلى تحليل دور إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات المصرفية لبعض المصارف العمومية العاملة بمدينة الجلفة في جانبين نظري يضم فصلين وجانب تطبيقي يضم فصل واحد.

حيث تناولنا في الفصل الأول مدخل نظري حول إدارة المعرفة من خلال توضيح بعض المفاهيم المتعلقة بها وابراز متطلباتها وعملياتها.

أما في الفصل الثاني فتناولنا فيه المفاهيم الأساسية حول الخدمات وجودة الخدمات المصرفية، من خلال مفهوم الخدمات وتصنيفها وسماتها وأهميتها في النشاط الاقتصادي، ومفهوم جودة الخدمات وأهميتها، مستوياتها، أبعادها. كما تعرضنا للخدمات المصرفية من حيث التعريف، السمات، الأنواع، والدورة الحياتية للخدمة المصرفية. وخصص المبحث الأخير إلى التعريف بجودة الخدمات المصرفية من خلال الأهمية، الأبعاد، نماذج القياس، وأخيرا مقومات وبعض أساليب تحسين جودة الخدمات المصرفية.

أما الجانب الثاني فخصص للفصل الثالث والأخير في دراسة تطبيقية إسقاطيه للجانب النظري من خلال دراسة العلاقة الموجودة بين إدارة المعرفة وجودة الخدمات المصرفية لبعض المصارف العمومية العاملة بمدينة الجلفة. فتناولنا فيه نشأة المصارف محل الدراسة وأهم الخدمات التي تقدمها وهيكلها التنظيمي. حيث تم تصميم استبيانين أحدهما موجه للعاملين باعتبارهم موظفين من جهة وكزبائن داخليين من جهة أخرى، والآخر موجه للزبائن الخارجيين، وللإجابة على الاشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية واختبار مدى صحة الفرضيات تم استخدام الأدوات الاحصائية والقياسية في تفسير الظاهرة محل الدراسة وبالتالي اجراء عملية التوقع والمحاكاة، اعتمادا على مخرجات برنامج الـ: **SPSS.**

نتائج اختبار الفرضيات:

تتلخص نتائج اختبار الفرضيات في الآتي:

- صحة الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على:

– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وجودة الخدمات المصرفية عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 5\%$؛

– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وجودة الخدمات المصرفية عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 5\%$.

- صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على:

✓ يوجد هناك مبدأ السببية (أثر، نتيجة) بين إدارة المعرفة كمتغيرة مُفَسِّرَة (مستقلة) وجودة الخدمات المصرفية كمتغيرة مُفَسَّرَة (تابعة) وتتفرع إلى:

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وجودة الخدمات المصرفية عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 5\%$؛

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وجودة الخدمات المصرفية عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 5\%$؛

- عدم صحة الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على:

– توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمات المصرفية تعزى إلى العوامل الديمغرافية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 5\%$. حيث تبين أنه:

– من وجهة نظر العاملين:

✓ لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمات المصرفية تعزى لمتغير الجنس؛

✓ توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمات المصرفية تعزى لمتغير العمر، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

– من وجهة نظر الزبائن:

✓ لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمات المصرفية تعزى لمتغير العمر؛

✓ توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمات المصرفية تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، الوظيفة.

نتائـج البحث:

من خلال تناولنا للبحث توصلنا إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين متطلبات إدارة المعرفة وجودة الخدمات المصرفية؛
- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين عمليات إدارة المعرفة وجودة الخدمات المصرفية؛
- يوجد تأثير معنوي إيجابي متوسط بين متطلبات إدارة المعرفة وجودة الخدمات المصرفية؛
- يوجد تأثير معنوي إيجابي متوسط بين عمليات إدارة المعرفة وجودة الخدمات المصرفية؛
- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمات المصرفية تعزى لمتغير العمر، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، في حين لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمات المصرفية تعزى لمتغير الجنس، من وجهة نظر العاملين.

- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمات المصرفية تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، والوظيفة، في حين لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمات المصرفية تعزى لمتغير العمر، من وجهة نظر الزبائن.

التوصيات:

على ضوء الدراسة المقدمة يمكن تقديم بعض التوصيات للقائمين على المصارف وذلك على النحو التالي:

– ضرورة توجيه نظر قادة المصارف إلى أهمية وجود نظام متكامل لإدارة المعرفة و مدى مساهمته في تحسين جودة الخدمات المصرفية؛

– تأسيس وحدة ادارية مستقلة في كل مصرف تحت اسم (ادارة المعرفة) تظهر في الهيكل التنظيمي وتحدد مهمتها بإنشاء المعرفة وتقوم بتطوير ومتابعة تطبيق عمليات ادارة المعرفة (التشخيص، الاكتساب، التوليد، التخزين، التوزيع، التطبيق)؛

– ضرورة تخصيص الميزانيات المناسبة لدعم نظام إدارة المعرفة؛

– ضرورة توافر متطلبات إدارة المعرفة من خلال تبني واستخدام تكنولوجيا المعلومات، وسيادة المناخ الثقافي، ومرونة الهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى توفر أهم متطلب والمتمثل في الرأس المال البشري؛

– ضرورة التشخيص وعدم التفريط من قبل المصارف للموجودات الفكرية بوصفها الخطوة الأولى لبناء رأسمالها الفكري وتطويره وادارته بفاعلية، كما أنه يعد من أهم موارد التي تعمل على اضافة القيمة والثروة بما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية والارتقاء بجودة الخدمات المصرفية؛

– حث الادارة جميع العاملين في المصارف بضرورة مواصلة التعلم المستمر والتدريب المتواصل سعيا منها لبناء رأس مال بشري متمكن.

– التركيز والحرص على استخراج المعرفة الكامنة في عقول العاملين بالمصارف وتحويرها إلى معرفة صريحة، ومن ثم حفظها في قواعد بيانات المعرفة وتوثيقها بطريقة يسهل الرجوع إليها في حل المشكلات التي تواجه المصارف؛

ثالثا: آفاق البحث:

من خلال مسار التحليل النظري الذي ركز عليه بحثنا ظهرت لنا العديد من الجوانب والإشكالات الجديرة بمواصلة البحث فيها لأهميتها النظرية والتطبيقية ومنها:

– دور رأس المال الفكري في تدعيم جودة الخدمات المصرفية؛

– دور رأس المال الهيكلي في تعزيز جودة الخدمات المصرفية؛

– دور رأس المال البشري في تعزيز جودة الخدمات المصرفية.

قائمة المراجع

I. قائمة المراجع باللغة العربية:

أولا: الكـتب:

1. **القرآن الكريم.**
2. إبراهيم الخلوف الملكاوي، **إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم**، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
3. أكرم سالم الجنابي، **إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية**، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
4. براينيس عبد القادر، **تسويق الخدمات والخدمات العمومية**، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2014.
5. بشير العلاق، **التسويق الإلكتروني**، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
6. توفيق محمد عبد المحسن، **قياس الجودة والقياس المقارن**، مكتبة النهضة المصرية، ايتراك، مصر،2006.
7. تيسير العجارمة، **التسويق المصرفي**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن، 2005.
8. ثابت عبد الرحمان إدريس، **كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية (مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم)**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006.
9. جيلبرت بروبست وآخرون، **إدارة المعرفة بناء لبنات النجاح**، ترجمة حازم حسن صبحي، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2001.
10. حسين عجلان حسن، **استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال**، الطبعة الأولى، دار إثراء، عمان، 2008.
11. حميد الطائي وآخرون، **الأسس العلمية للتسويق الحديث مدخل شامل**، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
12. خضير كاظم حمود، **منظمة المعرفة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
13. دريد كامل آل شبيب، **إدارة البنوك المعاصرة**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
14. ربحي مصطفى عليان، إيمان فاضل السامرائي، **تسويق المعلومات وخدمات المعلومات**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

15. ربحي مصطفي عليان، **إدارة المعرفة**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
16. رعد حسن الصرن، **عولمة جودة الخدمة المصرفية**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
17. زكريا أحمد عزام وآخرون، **مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق**، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2012.
18. زكي خليل المساعد، **تسويق الخدمات وتطبيقاته**، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
19. سعد غالب ياسين، **إدارة المعرفة المفاهيم النظم التقنيات**، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
20. سناء عبد الكريم الخناق، **نظام هندسة المعرفة**، الطبعة الأولى، دار القطوف، عمان،2009.
21. شعبان عبد العاطي عطية وآخرون، **المعجم الوسيط**، الطبعة الرابعة، مجمع اللغة العربية، مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2004.
22. صلاح الدين الكبيسي، **إدارة المعرفة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2005.
23. طارق طه، **إدارة البنوك في بيئة العولمة والإنترنت**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
24. طارق طه، **إدارة البنوك وتكنولوجيا المعلومات**، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007.
25. عبد الرحمان الجاموس، **إدارة المعرفة في منظمات الأعمال**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
26. عبد الستار العلي، وآخرون، **المدخل إلى إدارة المعرفة**، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
27. عبد اللطيف محمود مطر، **إدارة المعرفة والمعلومات**، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
28. علي السلمي، **إدارة التميز نماذج وتقنيات في عصر المعرفة**، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
29. عوض بدير الحداد، **تسويق الخدمات المصرفية**، الطبعة الأولى، البيان للطباعة والنشر، القاهرة، 1999.
30. غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، **نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي معاصر**، الطبعة الأولى، دارالمسيرة، عمان، 2008.

31. فتحي سرحان، **إدارة الجودة الشاملة (الاتجاهات العالمية الإدارية الحديثة)**، الطبعة الثانية، مكتبة الشريف ماس للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2014.
32. قاسم نايف علوان المحياوي، **إدارة الجودة في الخدمات (مفاهيم وعمليات وتطبيقات)**، الطبعة الأولى، الإصدار الأول، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
33. قالون الجيلالي، **التسويق الحديث في خدمة المستهلك**، عالم المعرفة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
34. كارتين فيو، **التسويق الالكتروني**، ترجمة وردية واشد، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2008.
35. لحسن عبد الله باشيوة وآخرون، **التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات (مبادئ وتطبيقات)**، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
36. مأمون سليمان الدرادكة، **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
37. مجموعة خبراء، **أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2014.
38. محسن أحمد الخضيري، **التسويق المصرفي**، اتراك للنشر والتوزيع، مصر، 1999.
39. محمد صالح المؤذن، **مبادئ التسويق**، الطبعة الأولى، الإصدار الثالث، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
40. محمد مصطفى السنهورى، **إدارة البنوك التجارية**، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2013.
41. محمد عواد أحمد الزيادات، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
42. محمود جاسم الصميدعي، بشير العلاق، **أساسيات التسويق الشامل والمتكامل**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
43. منير نوري، **التسويق مدخل المعلومات والاستراتيجيات**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
44. مكيد علي، **الاقتصاد القياسي (دروس ومسائل محلولة)**، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
45. مهدي السمرائي، **إدارة الجودة الشاملة**، دار جدير للنشر، عمان، الأردن، 2007.

46. مؤيد السالم، **إدارة المعرفة التنظيمية**، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، بيروت، الجمهورية اللبنانية، دولة الامارات العربية، 2014.
47. ناجي معلا، **إدارة التسويق مدخل استراتيجي متكامل**، الطبعة الثانية، دائرة المكتبة الوطنية، الأردن، عمان، 2013/2014.
48. ناجي معلا، **أصول التسويق المصرفي**، الطبعة الأولى، نشر بدعم من معهد الدراسات المصرفية، عمان، الأردن، 1994.
49. نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)**، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
50. نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، **استراتيجيات التسويق (المفاهيم، الأسس، الوظائف)**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
51. نظام موسى سويدان، شفيق ابراهيم حداد، **التسويق مفاهيم معاصرة**، طبعة مزيدة ومحكمة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
52. نعيم إبراهيم الظاهر، **إدارة المعرفة**، الطبعة الأولى، عالم المكتب الحديث للنشر والتوزيع ، عمان، 2009.
53. هاني حامد الضمور، **تسويق الخدمات**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2005.
54. هيثم علي حجازي، **إدارة المعرفة مدخل نظري**، الطبعة الأولى، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

ثانيا: المجلات العلمية:

1. إسلام طالب الجابي، **أهمية قياس الجودة في الخدمات المصرفية حالة دراسية في أحد المصارف الأهلية**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد رقم 43، جامعة بغداد، العراق، 2015.
2. بريش عبد القادر، **جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد رقم 3، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2005.
3. سامر عبد المجيد البشابشة، السيد حسين الحمد، **أثر إدارة المعرفة في زيادة فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية دراسة ميدانية**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، مجلد23، عدد 02، 2009.
4. غسان عيسى إبراهيم العمري، **دور الروافد والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السادس، ديسمبر 2009.

5. مناور حداد، **أثر جودة الخدمات المصرفية على أداء القطاع المصرفي في الأردن**، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد رقم 18، جامعة واسط، 2015.
6. نعيمة حسن جبر رزوقي، **الدور الجديد لمهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة وادارتها**، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلد10، العدد2، 2004.
7. وفاء صبحي صالح التميمي، **أثر الإبتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية**، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العدد الأول، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن، 2007.

ثالثا: الملتقيات والمؤتمرات العلمية:

1. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، **منهجية إدارة المعرفة مقاربة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الإسكوا الأعضاء**، الأمم المتحدة، نيويورك، 2004.
2. حسين ليث سعد الله، **دور الموارد البشرية في بناء منظمة متعلمة مستجيبة دراسة نظرية تحليلية**، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، 28/26 أبريل2004.
3. شوقي ناجي جواد وآخرون، **أثر بيئة تفعيل المعرفة في المنظمات الريادية أنموذج مقترح للمنظمات الأردنية**، المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر الريادة في مجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 2010.

رابعا: أطروحات الدكتوراه:

1. حلوز وفاء، **تدعيم جودة الخدمة البنكية وتقييمها من خلال رضى العميل دراسة حالة البنوك العمومية الجزائرية بولاية تلمسان**، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بالقايد، تلمسان، الجزائر، 2014/2013.
2. منية خليفة، **أثر تحرير تجارة الخدمات المالية على النشاط المصرفي في الجزائر**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011/2010.
3. ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي، **إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2007.

خامسا: رسائل الماجستير:

1. ربا جزا جميل المحاميد، **دور إدارة المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي، دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008.
2. عاشور وسيلة، **مقومات تنفيذ استراتيجية المعرفة في التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير**، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012.
3. عائشة شفرور، **استثمار رأس المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة منتوري بقسنطينة**، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2010.
4. عبد الله وليد المدلل، **تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها علي مستوى الأداء دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2012.
5. عيشوش عبدو، **تسويق الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية دراسة حالة**، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008-2009.
6. محمد أحمد سلمان الرقب، **متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فسطين، 2011.
7. مريم بنت راضي مشخص اللحياني، **إدارة المعرفة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية للبنات من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2010.
8. مقدم علال، **تحقيق الميزة التنافسية من خلال إدارة المعرفة**، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011/2010.
9. نضال محمد الزطمة، **إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية علي الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2011.

II. قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

أولا: الكتب:

1. Gary S. Becker, al, **The Oxford Handbook of Human Capital**, Oxford Handbooks Online, 2011.
2. Hislop, D**, Knowledge Management In Organizations,** Oxford University Press, New York, 2nd Ed, 2009.
3. Ikujiro Nonaka, **The Knowledge-Creating Company**, Harvard Business Review, 2007.
4. Kazuo Ichijo, Ikujiro Nonaka**, Knowledge Creation Management**: New Challenges for Managers, New York, Oxford University Press. 2007.
5. Murray E. Jennex**, knowledge management Success Model,** Encyclopedia of knowledge management / David Schwartz, Idea Group Reference, 2006.
6. Patricia Werhane, Mollie. P. Morland, **Leadership, Gender, and Organization**, Springer, USA, 2011.
7. Petter Gottschalk, **Strategic Knowledge Management Technology**, Idea Group Publishing, 2005.
8. Philip.kotler, Bernard.Dubois, **marketing management**, public Union, Paris, France, (10 *éme*) édition, 2000.
9.

ثانيا: المجلات العلمية:

1. ADACHI Yoshimichi, **An Examination of the SECI Model in Nonaka's Theory in terms of the TEAM Linguistic Framework,** Bulletin of the Faculty of International Policy, Yamanashi Prefectural University, No.6, 2011.
2. De Brùn C, **ABC of Knowledge Management,** NHS National Library for Health: Specialist Library Knowledge Management, 2005.
3. Jayaraman Munusamy, Shankar Chelliah and Hor Wai Mun, **Service Quality Delivery and Its Impact on Customer Satisfaction in the Banking Sector in Malaysia**, International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol.1, No.4, 2010.
4. Jennex M., Olfman L, **Assessing Knowledge Management Success**, International Journal of Knowledge Management, Idea Group Publishing, USA, 2005.
5. Mei Mei Lau , Ronnie Cheung, Aris Y. C. Lam, Yuen Ting Chu, **Measuring Service Quality in the Banking Industry: A Hong Kong Based Study**, Contemporary Management Research, Vol. 9, No.3, 2013.
6. Tooraj Sadeghi , Atefeh bemani, **Assessing the Quality of Bank Services by Using the Gap Analysis Model,** Department of Business Management, Islamic Azad University of Iran, Asian Journal of Business Management Studies, 2011.
7.

III. المواقع الإلكترونية:

1. **Robert E. Neilson, Knowledge Management And The Role Of The CKO,** Www.Kyield.Com/Sectors/Government.Html.
2. http://www.bna.dz/presentation.html
3. http://www.badr.dz/presentation.html
4. http://www.bdl.dz/arabe/parcour-arabe.html

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبانـــة

جـــــامعة المديـــــة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قســم علــوم التسييــر

تخصص علــوم ماليـــة

نموذج الاستبانـــة رقم: 01

الأخ الكريـــم، الأخت الكريمـــة.....

تحية طيبة وبعد.....

في إطار تحضير مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصّص علوم مالية، يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة المصممة لأهداف وأغراض البحث العلمي، محاولة منا دراسة دور إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات المصرفية. لذا نرجو منكم تعبئتها بوضع العلامة (√) عند الإجابة المناسبة ملتمسين منكم الدقة في ذلك لإعطاء المصداقية والموثوقية اللازمتين لنتائج الدراسة، مع العلم أن إجاباتكم ستحاط بالسريـــة التامـــة.

شكرا على تعاونكـم معنا

.

الأستـــاذ المشـــرف: الطالـــب:

الدكتور شبـــوطي حكيـــم ميسومي الجيلالي

I- الجـــــزء الأول: (معلومات خاصة بالمستقصى)

1- الجنـس: ذكـــر ☐ أنثـــى ☐

2- الفئة العمرية: أقل من 30 سنة ☐ 30 - 39 سنة ☐

40 -49 سنة ☐ أكثر من 49 سنة ☐

3- الأقدمية في المصرف (سنوات الخبرة):

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى10 سنوات ☐

أكثر من 10سنوات ☐

4- المؤهل العلمي:

ثانوي أو أقل ☐ تقني أو تقني سامي ☐

جامعي ☐ ماجستير أو دكتوراه ☐

II-الجـــزء الثاني: (إدارة المعرفـــة)

الرقم	عبارات عمليات إدارة المعرفة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولا	تشخيص وإكتساب المعرفـــة					
01	تسعى إدارة المصرف للإطلاع والإستكشاف بشكل دائم على التقنيات الحديثة في مجال العمل.					
02	الإستعانة بشبكة الأنترنت والجرائد والمجلات المختصة في إكتساب المعرفة.					
03	إعتماد المصرف في إكتساب المعرفة على البيئة الخارجية (عملاء، منافسين ..).					
ثانيا	توليد المعرفـــة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تعتمد إدارة المصرف في تطوير مهارات العاملين على خبرة الزملاء القدامى.					
02	تحرص إدارة المصرف على إستخراج المعرفة الكامنة في عقول العاملين.					
03	الاستفادة من إبداع عاملوا المصرف في تقديم خدمات إضافية للزبائن.					
ثالثا	تخزين المعرفـــة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يعتمد المصرف على السجلات والوثائق المكتوبة (الأرشيف) في خزن المعلومات.					
02	الاستعانة بالتكنولوجيا في خزن المعلومات					
03	يسعى المصرف في الحفاظ على العاملين المتميزيين وذوي المعرفة العالية.					
رابعا	توزيع وتطبيق المعرفـــة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يتوفر المصرف على شبكة إتصال داخلية (أنترنت) وموقع إلكتروني لتسهيل نقل الأفكار و المعرفة بين كافة العاملين.					
02	اتباع أسلوب تدوير (نقل) العاملين بين الوظائف المختلفة.					
03	تعمل إدارة المصرف على استخدام المعلومات والمعارف المتاحة بصورة تحسن بها جودة الخدمات.					
الرقم	عبارات متطلبات إدارة المعرفة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	المناخ الثقافي للمعرفة يشجع على تقاسم وتشارك المعرفة بين العاملين في المصرف.					
02	تقسم المهام حسب الوظائف في المصرف.					
03	يعتمد المصرف على التكنولوجيا الحديثة (توافر قواعد بيانات) في الاتصال بين العاملين .					
04	يستقطب المصرف أصحاب الشهادات العليا.					

III- الجـــزء الثالـث: (جودة الخدمة المصرفية)

الرقم	عبارات أبعاد جودة الخدمة المصرفية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولا	مجال الملمـوسيـة					
01	مواكبة للعصر يستخدم المصرف أحدث التقنيات.					
02	يتميز المصرف بحداثة وجاذبية المبنى.					
03	يتمتع العاملين بالمصرف بمظهر لائق وجذاب.					
04	المظهر العام للمصرف يتلاءم مع طبيعة الخدمات المقدمة.					
ثانيا	مجال الإعتماديـة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
05	المصرف يلتزم بوعوده في تقديم الخدمات للزبائن.					
06	الخدمات تقدم في وقتها المحدد.					
07	يؤدي المصرف الخدمة من أول مرة وبالدقة الازمة وبدون أخطاء.					
08	الحرص على حل مشكلات الزبائن المختلفين.					
09	معلومات الزبائن تحتفظ في سجلات وملفات دقيقة.					
ثالثا	مجال الإستجـابـة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
10	سرعة المصرف في تقديم الخدمات.					
11	الاستجابة الفورية لمشكلات الزبون.					
12	الاستعداد و الرغبة لدى العاملين لمساعدة الزبائن مهما كانت درجة إنشغالهم.					
13	يقدم المصرف جميع المستجدات المتعلقة بأي خدمة جديدة للزبائن.					
رابعا	مجال الأمـــان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
14	القدرة على خلق الشعور بالثقة لدى الزبون عند تعامله مع المصرف.					
15	العاملين يملكون المعلومة ويحسنون توصيلها إلى الزبائن.					
16	هناك سرية تامة في حفظ المعلومات الشخصية للزبائن.					
17	يتوفر لدى المصرف إحتياطات الأمان الكافية (أجهزة إنذار...إلخ).					
خامسا	مجال التـعاطـف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
18	يضع المصرف مصلحة الزبون في أولوية إهتمامه.					
19	يولي العاملين بالمصرف الزبائن العناية الشخصية.					
20	العاملين يدركون احتياجات الزبائن المختلفة.					
21	تعاطف عاملوا المصرف مع الزبون عند تعرضه لمشكلة ما.					
22	ملائمة ساعات دوام المصرف لوقت الزبائن.					

ملاحظاتكم ومقترحاتكم التي يمكنكم إضافتها:

....
....
....
....
....
....
....
....
....
....

شكرا على تجاوبكم معنا

جـــــامعة المديـــــة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قســم علــوم التسييــر

تخصص علــوم ماليـــة

نموذج الاستبانـــة رقم: 02

الأخ الكريـــم، الأخت الكريمـــة.....

تحية طيبة وبعد.....

في إطار تحضير مذكرة ماجستير في علوم التّسيير تخصّص علوم مالية، يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة المصممة لأهداف وأغراض البحث العلمي، محاولة منا دراسة دور إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات المصرفية. لذا نرجو منكم تعبئتها بوضع العلامة (√) عند الإجابة المناسبة ملتمسين منكم الدقة في ذلك لإعطاء المصداقية والموثوقية اللازمتين لنتائج الدراسة، مع العلم أن إجاباتكم ستحاط بالسريـــة التامـــة.

شكرا على تعاونكـم معنا

.

الأستـــاذ المشـــرف:
الدكتور شبـــوطي حكيـــم

الطالـــب:
ميسومي الجيلالي

I- الجـــــزء الأول: (معلومات خاصة بالمستقصى)

1- الجنـس: ذكـــر ☐ أنثـــى ☐

2- الفئة العمرية: أقل من 30 سنة ☐ 30 - 39 سنة ☐
40 -49 سنة ☐ أكثر من 49 سنة ☐

3- المؤهل العلمي: ثانوي أو أقل ☐ تقني أو تقني سامي ☐
جامعي ☐ ماجستير أو دكتوراه ☐

4- الوظيفة: بدون وظيفة ☐ موظف عمومي ☐
قطاع خاص ☐

II- الجــزء الثاني: (جودة الخدمة المصرفية)

الرقم	عبارات أبعاد جودة الخدمة المصرفية					
أولا	مجال الملمــوسيــة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	مواكبة للعصر يستخدم المصرف أحدث التقنيات.					
02	يتميز المصرف بحداثة وجاذبية المبنى.					
03	يتمتع العاملين بالمصرف بمظهر لائق وجذاب.					
04	المظهر العام للمصرف يتلاءم مع طبيعة الخدمات المقدمة.					
ثانيا	مجال الإعتماديــة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
05	المصرف يلتزم بوعوده في تقديم الخدمات للزبائن.					
06	الخدمات تقدم في وقتها المحدد.					
07	يؤدي المصرف الخدمة من أول مرة وبالدقة الازمة وبدون أخطاء.					
08	الحرص على حل مشكلات الزبائن المختلفين.					
09	معلومات الزبائن تحتفظ في سجلات وملفات دقيقة.					
ثالثا	مجال الإستجــابــة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
10	سرعة المصرف في تقديم الخدمات.					
11	الاستجابة الفورية لمشكلات الزبون.					
12	الاستعداد و الرغبة لدى العاملين لمساعدة الزبائن مهما كانت درجة إنشغالهم.					
13	يقدم المصرف جميع المستجدات المتعلقة بأي خدمة جديدة للزبائن.					
رابعا	مجال الأمـــــان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
14	القدرة على خلق الشعور بالثقة لدى الزبون عند تعامله مع المصرف.					
15	العاملين يملكون المعلومة ويحسنون توصيلها إلى الزبائن.					
16	هناك سرية تامة في حفظ المعلومات الشخصية للزبائن.					
17	يتوفر لدى المصرف إحتياطات الأمان الكافية (أجهزة إنذار...إلخ).					
خامسا	مجال التــعاطــف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
18	يضع المصرف مصلحة الزبون في أولوية إهتمامه.					
19	يولي العاملين بالمصرف الزبائن العناية الشخصية.					
20	العاملين يدركون احتياجات الزبائن المختلفة.					
21	تعاطف عاملوا المصرف مع الزبون عند تعرضه لمشكلة ما.					
22	ملائمة ساعات دوام المصرف لوقت الزبائن.					

ملاحظاتكم ومقترحاتكم التي يمكنكم إضافتها:

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

شكرا على تجاوبكم معنا

الملحق رقم (02): الجداول الاحصائية المحصل عليها بناءًا على مخرجات برنامج الـ: **SPSS**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,845	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,894	12

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,993	22

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,985	38

Frequencies

Statistics

		a1	a2	a3	a4
N	Valid	65	65	65	65
	Missing	0	0	0	0
Mean		2,71	2,29	2,45	2,35
Std. Deviation		,897	,914	1,000	,943

Statistics

		b1	b2	b3	b4	b5	b6	b7	b8	b9	b10	b11	b12
N	Valid	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		2,42	2,34	2,71	2,29	2,45	2,26	2,23	2,40	2,29	2,62	2,57	2,51
Std. Deviation		,864	,871	,897	,914	1,000	,815	,915	1,072	,914	,860	,684	,664

Statistics

		c1	c2	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c9	c10	c11
N	Valid	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		2,69	2,60	2,34	2,55	2,55	2,49	2,51	2,63	2,46	2,71	2,74
Std. Deviation		,900	,862	,735	,830	,902	,773	,831	,928	,792	,914	,923

Statistics

		c12	c13	c14	c15	c16	c17	c18	c19	c20	c21	c22
N	Valid	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		2,68	1,86	2,38	2,55	2,43	1,83	2,71	2,66	2,40	2,31	2,42
Std. Deviation		,886	,768	,896	,830	,790	,741	,931	,973	,825	,727	,846

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		x	y
N		65	65
Normal Parameters[a]	Mean	2,4192	2,4776
	Std. Deviation	,59365	,79538
Most Extreme Differences	Absolute	,145	,157
	Positive	,145	,157
	Negative	-,107	-,100
Kolmogorov-Smirnov Z		1,166	1,263
Asymp. Sig. (2-tailed)		,132	,082

a. Test distribution is Normal.

Regression

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,721[a]	,519	,512	,55585

a. Predictors: (Constant), z

b. Dependent Variable: y

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21,023	1	21,023	68,043	,000[a]
	Residual	19,465	63	,309		
	Total	40,488	64			

a. Predictors: (Constant), z

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21,023	1	21,023	68,043	,000[a]
	Residual	19,465	63	,309		
	Total	40,488	64			

b. Dependent Variable: y

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,606	,237		2,554	,013
	z	,771	,094	,721	8,249	,000

a. Dependent Variable: y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,831[a]	,690	,686	,44605

a. Predictors: (Constant), x

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	27,954	1	27,954	140,501	,000[a]
	Residual	12,534	63	,199		
	Total	40,488	64			

a. Predictors: (Constant), x

b. Dependent Variable: y

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,216	,234		-,922	,360
	x	1,113	,094	,831	11,853	,000

a. Dependent Variable: y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,644[a]	,415	,406	,61304

a. Predictors: (Constant), x1

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,811	1	16,811	44,732	,000[a]
	Residual	23,677	63	,376		
	Total	40,488	64			

a. Predictors: (Constant), x1

b. Dependent Variable: y

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,883	,250		3,529	,001
	x1	,641	,096	,644	6,688	,000

a. Dependent Variable: y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,634[a]	,402	,392	,61994

a. Predictors: (Constant), x2

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,276	1	16,276	42,348	,000[a]
	Residual	24,213	63	,384		
	Total	40,488	64			

a. Predictors: (Constant), x2

b. Dependent Variable: y

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,989	,241		4,100	,000
	x2	,638	,098	,634	6,508	,000

a. Dependent Variable: y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,602[a]	,363	,352	,64005

a. Predictors: (Constant), x3

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14,679	1	14,679	35,832	,000[a]
	Residual	25,809	63	,410		
	Total	40,488	64			

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14,679	1	14,679	35,832	,000[a]
	Residual	25,809	63	,410		
	Total	40,488	64			

a. Predictors: (Constant), x3

b. Dependent Variable: y

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,237	,222		5,573	,000
	x3	,541	,090	,602	5,986	,000

a. Dependent Variable: y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,641[a]	,411	,402	,61527

a. Predictors: (Constant), x4

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,639	1	16,639	43,955	,000[a]
	Residual	23,849	63	,379		
	Total	40,488	64			

a. Predictors: (Constant), x4

b. Dependent Variable: y

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,500	,308		1,626	,109
	x4	,771	,116	,641	6,630	,000

a. Dependent Variable: y

Correlations

		y	x1	x2	x3	x4
y	Pearson Correlation	1	,644**	,634**	,602**	,641**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
x1	Pearson Correlation	,644**	1	,418**	,328**	,490**
	Sig. (2-tailed)	,000		,001	,008	,000
	N	65	65	65	65	65
x2	Pearson Correlation	,634**	,418**	1	,392**	,478**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001		,001	,000
	N	65	65	65	65	65
x3	Pearson Correlation	,602**	,328**	,392**	1	,509**
	Sig. (2-tailed)	,000	,008	,001		,000
	N	65	65	65	65	65
x4	Pearson Correlation	,641**	,490**	,478**	,509**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	65	65	65	65	65

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Model Summary[e]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,644[a]	,415	,406	,61304
2	,766[b]	,586	,573	,51978
3	,819[c]	,672	,655	,46694
4	,833[d]	,694	,673	,45451

a. Predictors: (Constant), x1

b. Predictors: (Constant), x1, x3

c. Predictors: (Constant), x1, x3, x2

d. Predictors: (Constant), x1, x3, x2, x4

e. Dependent Variable: y

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,883	,250		3,529	,001
	x1	,641	,096	,644	6,688	,000
2	(Constant)	,336	,238		1,413	,163
	x1	,498	,086	,501	5,790	,000
	x3	,394	,078	,438	5,063	,000
3	(Constant)	,014	,229		,063	,950
	x1	,390	,082	,392	4,757	,000
	x3	,307	,073	,342	4,199	,000
	x2	,339	,085	,336	3,978	,000
4	(Constant)	-,213	,248		-,861	,393
	x1	,334	,084	,336	3,969	,000
	x3	,250	,076	,278	3,281	,002
	x2	,293	,086	,291	3,421	,001
	x4	,235	,112	,196	2,093	,041

a. Dependent Variable: y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,833[a]	,694	,673	,45451

a. Predictors: (Constant), x4, x2, x1, x3

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	28,093	4	7,023	33,999	,000[a]
	Residual	12,395	60	,207		
	Total	40,488	64			

a. Predictors: (Constant), x4, x2, x1, x3

b. Dependent Variable: y

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,213	,248		-,861	,393
	x1	,334	,084	,336	3,969	,000
	x2	,293	,086	,291	3,421	,001
	x3	,250	,076	,278	3,281	,002
	x4	,235	,112	,196	2,093	,041

a. Dependent Variable: y

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,831[a]	,690	,669	,45805

a. Predictors: (Constant), x4, x2, x1, x3

b. Dependent Variable: y1

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	28,023	4	7,006	33,391	,000[a]
	Residual	12,589	60	,210		
	Total	40,612	64			

a. Predictors: (Constant), x4, x2, x1, x3

b. Dependent Variable: y1

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,183	,250		-,732	,467
	x1	,332	,085	,334	3,920	,000
	x2	,260	,086	,258	3,016	,004
	x3	,224	,077	,249	2,916	,005
	x4	,305	,113	,253	2,690	,009

a. Dependent Variable: y1

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,797[a]	,636	,611	,50789

a. Predictors: (Constant), x4, x2, x1, x3

b. Dependent Variable: y2

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	27,009	4	6,752	26,177	,000[a]
	Residual	15,477	60	,258		
	Total	42,487	64			

a. Predictors: (Constant), x4, x2, x1, x3

b. Dependent Variable: y2

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,096	,277		-,348	,729
	x1	,302	,094	,297	3,217	,002
	x2	,289	,096	,280	3,019	,004
	x3	,255	,085	,277	2,994	,004
	x4	,246	,126	,200	2,520	,047

a. Dependent Variable: y2

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,834[a]	,696	,675	,46946

a. Predictors: (Constant), x4, x2, x1, x3

b. Dependent Variable: y3

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30,219	4	7,555	34,279	,000[a]
	Residual	13,223	60	,220		
	Total	43,442	64			

a. Predictors: (Constant), x4, x2, x1, x3

b. Dependent Variable: y3

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,300	,256		-1,174	,245
	x1	,362	,087	,352	4,170	,000
	x2	,334	,088	,321	3,781	,000
	x3	,222	,079	,239	2,822	,006
	x4	,234	,116	,187	2,011	,049

a. Dependent Variable: y3

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,830[a]	,689	,668	,44358

a. Predictors: (Constant), x4, x2, x1, x3

b. Dependent Variable: y4

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26,094	4	6,524	33,154	,000[a]
	Residual	11,806	60	,197		
	Total	37,900	64			

a. Predictors: (Constant), x4, x2, x1, x3

b. Dependent Variable: y4

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,258	,242		-1,068	,290
	x1	,315	,082	,327	3,839	,000
	x2	,255	,084	,262	3,046	,003
	x3	,296	,074	,340	3,980	,000
	x4	,196	,110	,168	1,783	,080

a. Dependent Variable: y4

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,822[a]	,676	,654	,48063

a. Predictors: (Constant), x4, x2, x1, x3

b. Dependent Variable: y5

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	28,869	4	7,217	31,242	,000[a]
	Residual	13,861	60	,231		
	Total	42,730	64			

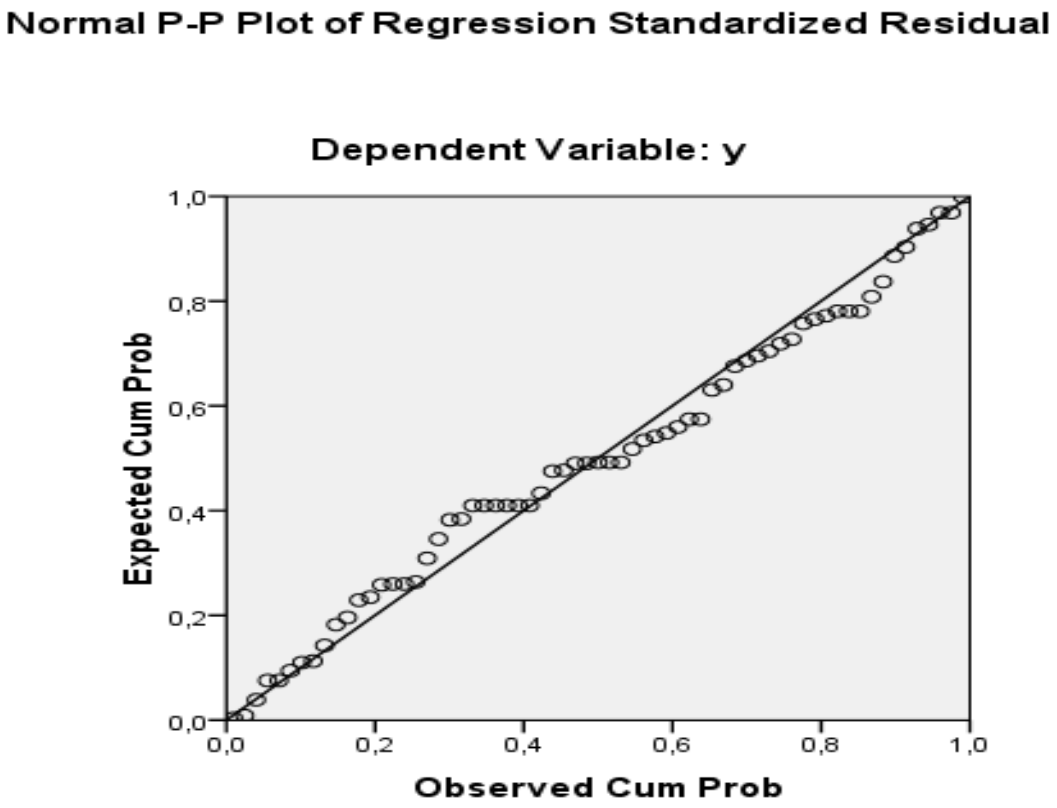
a. Predictors: (Constant), x4, x2, x1, x3

b. Dependent Variable: y5

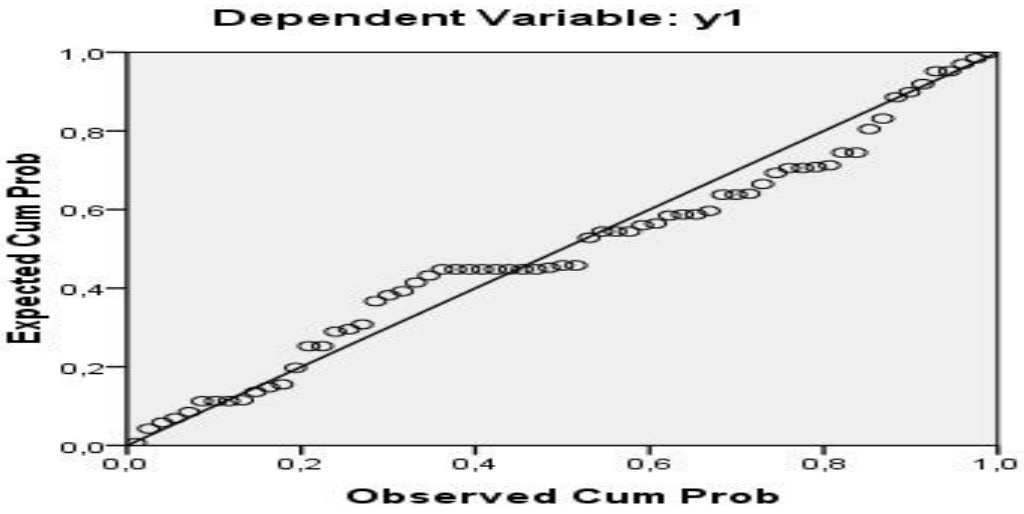
Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,208	,262		-,795	,430
	x1	,347	,089	,339	3,899	,000
	x2	,312	,091	,302	3,442	,001
	x3	,258	,081	,280	3,202	,002
	x4	,205	,119	,166	1,723	,090

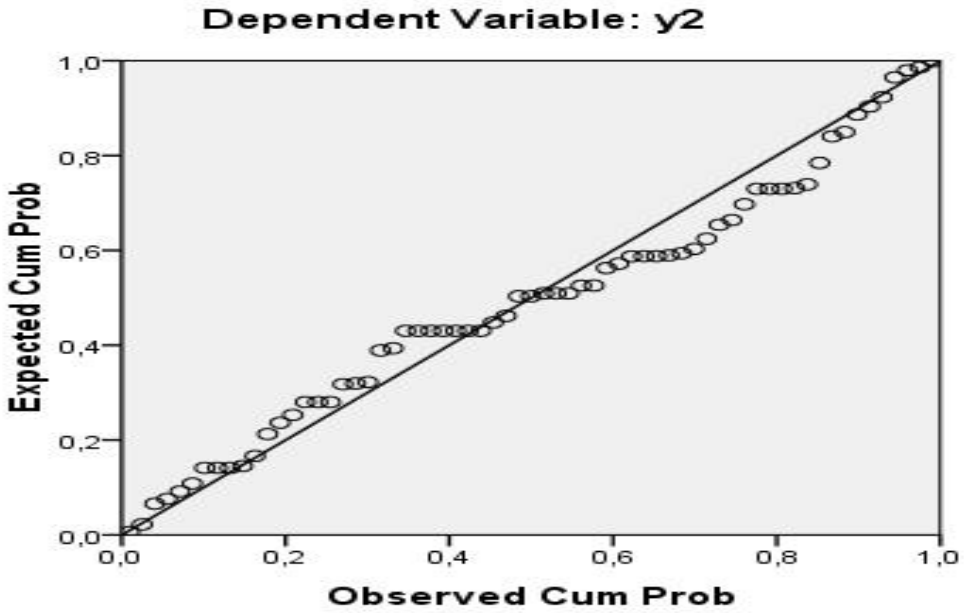
a. Dependent Variable: y5



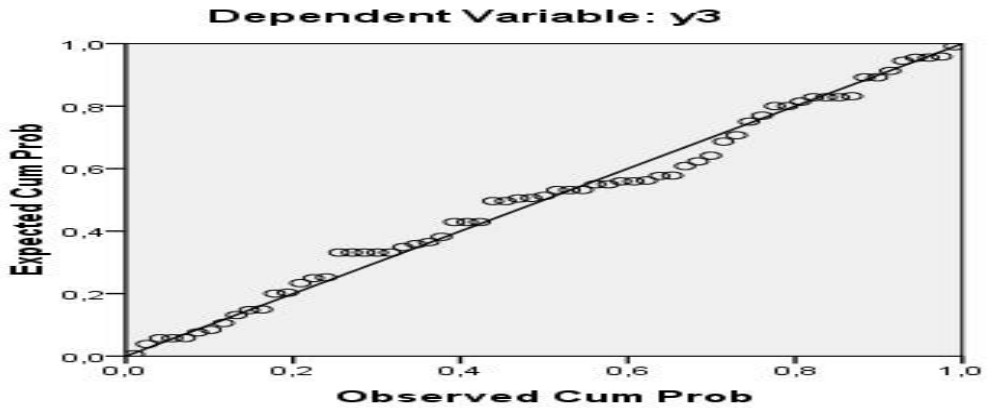
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



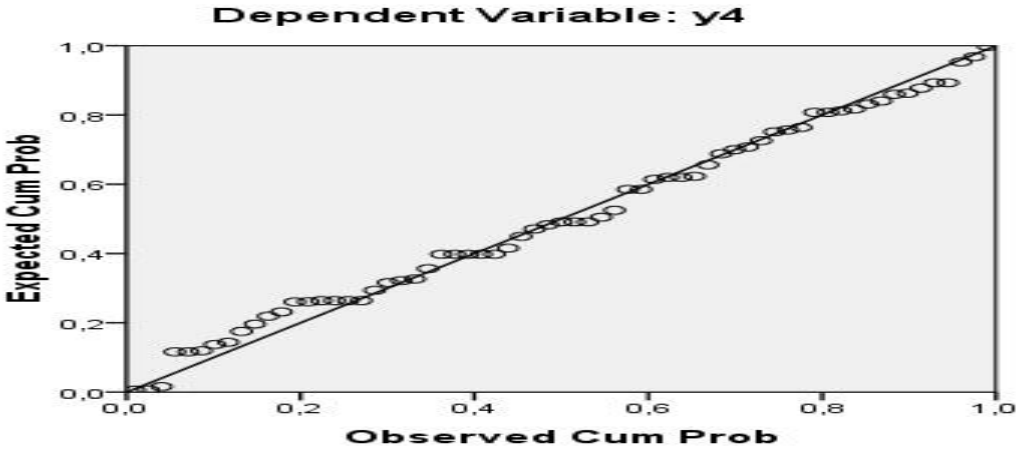
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

