



جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

أثر عمليات نظام إدارة المعرفة على تحسين جودة الخدمة المصرفية

(دراسة عينة مختارة من المصارف السورية)

The Impact of Knowledge Management System processes on Improving Banking Service Quality (The Study of Selected Sample of Syrian banks)

بحث مقدّم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد:

ديما ابراهيم الخطيب

إشراف:

الدكتور محمد الحسين

أستاذ في قسم إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد جامعة دمشق

2011-2010

بسم الله الرحمن الرحيم

{وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا}

صدق الله العظيم

الآية رقم 114 من سورة طه

كلمة شكر

إليك أيها الأستاذ العظيم أرفع أسمى آيات الشكر والامتنان لتفضلك بالإشراف على هذه الرسالة ومتابعتها خطوة بخطوة فلولا جهودك وتوجيهاتك لما كانت ولادة هذا البحث العلمي المتواضع...

أستاذي الفاضل الدكتور محمد الحسين

كلمة شكر وتقدير إلى أعضاء الهيئة التدريسية والذين لم يبخلوا علي بعلمهم وخبراتهم خلال إعدادي هذه الأطروحة...

كما أتوجه بالشكر الجزيل للسادة الأساتذة أعضاء لجنة الحكم لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة... فلا يكتمل البحث إلا من خلال ملاحظاتهم العلمية القيّمة.... والتي ستكون منارة لطريقي المستقبلي.

إلى كل من ساهم في إتمام هذا العمل....

والله ولي التوفيق...

إهداء

إلى قدوتي ونبراسي الذي ينير دربي...إلى من رفعت رأسي عالياً افتخاراً به...
إلى من علمني أن مع الإرادة لا شيء مستحيل...

أبي الحبيب

إلى من تعجز الكلمات أمام عظمتك... إلى الاسم الذي يسري مع الدم... إلى نهر
العطاء المتجدد... إلى ملاك التضحية والحنان..... أنحني واقتبل يدك الطاهرتين فلولا
دعائك لما كنت ما عليه الآن...

أمي الغالية

إلى توأم الروح...رفقاء الدرب...منكم أستمد الأمل...

إخوتي

دانيا

حسن

أنيسة

إلى الذين وقفوا إلى جانبي... وقاموا بتشجيعي ومساندتي في كل خطوة من خطوات
إعداد هذا البحث...

أصدقائي

ملخص البحث باللغة العربية

قامت الباحثة بدراسة أثر عمليات نظام إدارة المعرفة على تحسين جودة الخدمة في المصارف السورية حيث طبقت الدراسة على (3) مصارف عامة إضافة إلى (3) مصارف خاصة. وهدفت الباحثة من خلال الدراسة إلى التركيز على مدى توفر عمليات نظام إدارة المعرفة في المصارف السورية، وأثر ذلك على تحسين جودة الخدمة المقدمة للزبائن. وعبر ذلك أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات وأهمها:

1. توجيه نظر الإدارات العليا في المصارف إلى أهمية وجود نظام متكامل لإدارة المعرفة ودوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدّمة ، وتخصيص الميزانيات المناسبة لدعم نظم إدارة المعرفة في المصارف ونظم تكنولوجيا المعلومات المساعدة له.
2. إن العنصر الحاسم في نجاح نظام إدارة المعرفة هو الموارد البشرية العاملة في المصارف والتي تمثل رأس المال الفكري، مما يرتب على إدارة المصرف جذب وتعيين ذوي الكفاءات و المؤهلات العالية واستمرار تطويرها و تنميتها.
3. الاهتمام بعملية توليد المعرفة كونها العملية الأكثر أهمية لنظام إدارة المعرفة والأقل توافراً في المصارف السورية، والتركيز على تطبيق المعرفة بشكل يساهم في حل المشكلات التي تواجه المصرف، وتطوير الخدمات القائمة وطرح خدمات جديدة.

The Study Abstract

The Author studied the impact of knowledge management system processes on improving banking service quality in the Syrian banks. However, the study had been applied on (3) public banks and (3) private banks.

The author aimed to focus on the availability of knowledge management system in Syrian banks, and its impact on improving the quality of services which are provided to customers.

The study has recommended the following suggestions; here are the most important recommendations:

1. Shed light on the importance of knowledge management system, and its role in improving the quality of banking services. In addition, banks managers should allocate appropriate budgets to support knowledge management systems, and information technology systems in the banks.
2. The critical element for the success of knowledge management system is “the working human resources in the bank”, which represent the “intellectual capital”. Which imposes on the bank management attracts and employs the highly qualified peoples and develops them continuously.
3. Focusing on knowledge creation process which it is available in low level in the Syrian banks. In addition, it represents the most important process in the knowledge management system. And focusing on the knowledge application process to solve the problems that face the bank, develop the existing services, and launch new services.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	القسم الأول: الإطار النظري للدراسة
ب	كلمة شكر
ج	إهداء
د	ملخص البحث باللغة العربية
هـ	ملخص البحث باللغة الانكليزية
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ص4	الفصل الأول: منهجية البحث
ص5	مقدمة
ص6	أولاً- الدراسات السابقة
ص26	ثانياً- مشكلة البحث
ص26	ثالثاً- أهمية البحث
ص27	رابعاً- أهداف البحث
ص27	خامساً- فروض البحث
ص28	سادساً- منهج البحث
ص29	سابعاً- حدود البحث
ص29	ثامناً- مجتمع البحث
ص33	تاسعاً- اختبار صدق وثبات المقاييس المستخدمة
ص35	عاشراً- أساليب التحليل الإحصائي
ص36	الفصل الثاني: نظام إدارة المعرفة
ص37	المبحث الأول: مفهوم وأهمية نظام المعلومات

37ص	أولاً) مفهوم نظام المعلومات ومكوناته
38ص	ثانياً) أهمية نظم المعلومات
39ص	ثالثاً) المعايير التي تحكم كفاءة نظام المعلومات
40ص	رابعاً) عوامل تطور نظم المعلومات
41ص	خامساً) أنواع أنظمة المعلومات
46ص	سادساً) نظام معلومات المصرف
47ص	المبحث الثاني: المعرفة وإدارة المعرفة
48ص	أولاً) مفهوم المعرفة وسماتها
50ص	ثانياً) أهمية المعرفة وأنواعها
52ص	ثالثاً) نشأة إدارة المعرفة ومراحل ظهورها
54ص	رابعاً) مفهوم إدارة المعرفة وأهدافها وأهميتها
56ص	خامساً) مداخل إدارة المعرفة
58ص	سادساً) عناصر وإطار وخريطة إدارة المعرفة
59ص	سابعاً) العوامل التنظيمية لنجاح تطبيق إدارة المعرفة
61ص	المبحث الثالث: نظام إدارة المعرفة وعملياته
61ص	أولاً) مفهوم نظام إدارة المعرفة
62ص	ثانياً) مكونات نظام إدارة المعرفة
63ص	ثالثاً) أهداف نظام إدارة المعرفة
64ص	رابعاً) نظام إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات
65ص	خامساً) عمليات نظام إدارة المعرفة
78ص	الفصل الثالث: جودة الخدمة المصرفية
80ص	المبحث الأول: مفهوم جودة الخدمة وأبعادها
80ص	أولاً) مفهوم جودة الخدمة
83ص	ثانياً) أبعاد جودة الخدمة
87ص	ثالثاً) فجوات جودة الخدمة
89ص	رابعاً) أساليب قياس جودة الخدمة
89ص	المبحث الثاني: جودة الخدمة المصرفية

ص90	أولاً) خصائص الخدمات المصرفية
ص93	ثانياً) مفهوم جودة الخدمة المصرفية
ص95	ثالثاً) مستويات جودة الخدمة المصرفية وخصائصها
ص99	<u>الفصل الرابع: نظام إدارة المعرفة وجودة الخدمة المصرفية</u>
ص100	المبحث الأول: أهمية نظم إدارة المعرفة للمصارف
ص102	المبحث الثاني: تطبيق نظم إدارة المعرفة في المصارف
ص104	المبحث الثالث: أثر نظام إدارة المعرفة على تحسين جودة الخدمة المصرفية
ص113	القسم الثاني: القسم العملي
ص114	<u>الفصل الخامس: الدراسة الميدانية</u>
ص116	المبحث الأول: الإحصاءات الوصفية
ص116	الإحصاءات الوصفية للعاملين في المصارف
ص141	الإحصاءات الوصفية لعملاء المصارف
ص157	المبحث الثاني: اختبار الفروض
ص157	اختبار صحة الفرض الأول.....
ص166	اختبار صحة الفرض الثاني.....
ص168	اختبار صحة الفرض الثالث.....
ص172	المبحث الثالث: النتائج والتوصيات.
ص172	نتائج الدراسة النظرية
ص173	نتائج الدراسة الميدانية
ص175	نتائج اختبار الفروض
ص177	التوصيات
ص179	قائمة المراجع
ص179	المراجع العربية

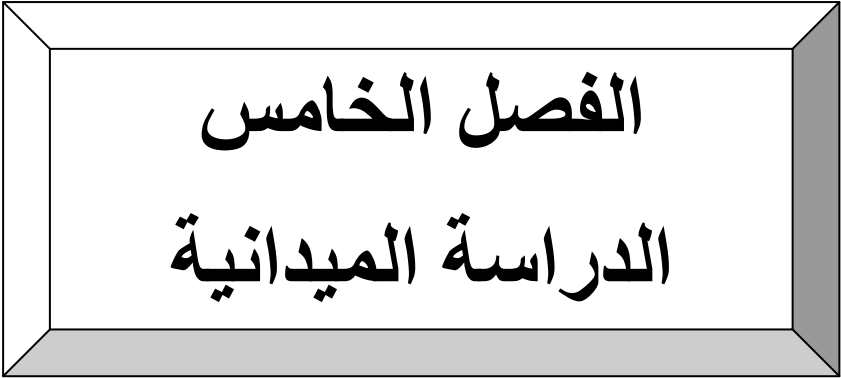
المراجع الأجنبية	
الملاحق	ص188

الجدول		
1	أسماء المصارف العامة والخاصة في سورية	ص29
2	توزيع عينة البحث للعاملين حسب المصارف	ص30
3	توزيع عينة البحث للعملاء حسب المصارف	ص31
4	قيمة معامل ثبات المقياس: اختبار Cronbach Alpha	ص34
5	قيمة معامل ثبات مقياس العاملين بطريقة التجزئة النصفية	ص34
6	قيمة معامل ثبات مقياس العملاء بطريقة التجزئة النصفية	ص35
7	أبعاد جودة الخدمة	ص84
8	الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين في المصرف	ص116
53-9	التوصيف الجزئي لأسئلة العاملين في المصارف	ص140-118
54	الخصائص الشخصية لعملاء المصرف	ص141
74-55	التوصيف الجزئي لأسئلة عملاء المصارف	ص151-142
75	اختبار ANOVA لاختلافات الجوهرية بين العملاء من حيث جودة الخدمة المصرفية حسب المصارف	ص152
76	اختبار ANOVA لاختلافات الجوهرية بين العملاء من حيث جودة الخدمة المصرفية حسب النوع	ص153
77	اختبار ANOVA لاختلافات الجوهرية بين العملاء من حيث جودة الخدمة المصرفية حسب العمر	ص153
78	اختبار ANOVA لاختلافات الجوهرية بين العملاء من حيث جودة الخدمة المصرفية حسب المؤهل العلمي	ص154
79	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعمليات نظام إدارة المعرفة	ص155
80	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد جودة الخدمة المصرفية	ص156
81	مصفوفة الارتباط بين عمليات نظام إدارة المعرفة وجودة الخدمة المصرفية	ص157
82	نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين اكتساب المعرفة وجودة الخدمة المصرفية	ص159
83	نتائج تحليل الانحدار لتأثير توليد المعرفة على جودة الخدمة المصرفية	ص160
84	نتائج تحليل الانحدار لتأثير تخزين المعرفة على جودة الخدمة المصرفية	ص161
85	نتائج تحليل الانحدار لتأثير توزيع المعرفة على جودة الخدمة المصرفية	ص162
86	نتائج تحليل الانحدار لتأثير تطبيق المعرفة على جودة الخدمة المصرفية	ص163

87	نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين متغيرات توفر عمليات نظام إدارة المعرفة وتحسين جودة الخدمة المصرفية	ص164
88	اختبار ANOVA لاختلافات الجوهرية بين المصارف من حيث جودة الخدمة المصرفية	ص166
89	اختبار ANOVA لاختلافات الجوهرية بين المصارف من حيث عمليات نظام إدارة المعرفة	ص169
الأشكال		
1	العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	ص50
2	عمليات توليد المعرفة	ص71
3	عمليات نظام إدارة المعرفة	ص77
4	جودة الخدمة المدركة	ص88
5	دورة توكيد الجودة في المصرف	ص98
6	خارطة العمل المصرفي الالكتروني	ص107

القسم الثاني

القسم العملي



الفصل الخامس

الدراسة الميدانية

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بمتغيرات البحث على

الشكل التالي:

المبحث الأول - الإحصاءات الوصفية .

المبحث الثاني - اختبار الفروض.

المبحث الثالث - النتائج والتوصيات وتتضمن كل من:

أولاً) نتائج الدراسة وتشمل:

أ. نتائج الدراسة النظرية

ب. نتائج الدراسة الميدانية

ت. نتائج اختبار الفروض

ثانياً) التوصيات

المبحث الأول: الإحصاءات الوصفية

(أ) بالنسبة للعاملين في المصارف:

الخصائص الشخصية والوظيفية:

يوضح الجدول التالي توزيع عينة البحث حسب الخصائص الشخصية والوظيفية كالجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمستوى الوظيفي:

جدول رقم (8)

الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين في المصارف ن = (220)

النسبة المئوية	التكرار	الخصائص الشخصية والوظيفية	
55.5	122	ذكر	الجنس
44.5	98	أنثى	
100	220	المجموع	
30.5	67	30 سنة فأقل	العمر
37.3	82	من 30 – أقل من 40 سنة	
19.1	42	من 40 – أقل من 50 سنة	
13.2	29	50 سنة فأكثر	
100	220	المجموع	
17.7	39	ثانوية عامة	المؤهل العلمي
69.5	153	شهادة جامعية	
12.7	28	ماجستير	
100	220	المجموع	
30.5	67	5 سنوات فأقل	سنوات الخبرة في العمل المصرفي
36.4	80	من 5 – أقل من 10 سنوات	
21.4	47	من 10 – أقل من 15 سنة	
11.8	26	15 سنة فأكثر	

100	220	المجموع	المستوى الوظيفي
25.5	56	إدارة عليا	
38.2	84	إدارة وسطى	
36.4	80	إدارة إشرافية	
100	220	المجموع	

*المصدر: من إعداد الباحثة.

من الجدول السابق تلاحظ الباحثة:

(1) النوع: بلغ عدد الذكور (122) بنسبة (55.5%) ،أما عدد الإناث فقد بلغ (98) بنسبة (44.5%) وهذا يدل على تغلب الطابع الذكوري على أفراد مجتمع الدراسة.

(2) العمر: توزعت أعمار أفراد مجتمع الدراسة في الفئات الأولى والثانية والثالثة والرابعة، إذ تركز معظمها في الفئة الثانية وهي (من 30- أقل من 40 سنة) حيث بلغ عدد أفرادها (82) بنسبة (37.3%)، تليها الفئة الأولى (30 سنة فأقل) حيث بلغ عدد أفرادها (67) بنسبة (30.5%)، أما الفئة الثالثة وهي (من 40- أقل من 50 سنة) فقد بلغ عدد أفرادها (42) بنسبة (19.1%)، وحققت الفئة الرابعة وهي (50 سنة فأكثر) أقل نسبة وهي (13.2%) حيث بلغ عدد أفرادها (29). وهذا يدل أن غالبية أفراد العينة العاملين في المصارف هم من جيل الشباب.

(3) المؤهل العلمي: تبين النتائج المبينة في الجدول أن الفئة التي تمثل الجزء الأكبر من العينة حاصلة على المؤهل الجامعي حيث بلغ عدد أفراد هذه الفئة (153) بنسبة (69.5%)، أما النسبة التي تليها فهي فئة (ثانوية عامة) حيث بلغ عدد أفرادها (39) بنسبة (17.7%)، وبلغ عدد حملة شهادة الماجستير (28) بنسبة (12.7%). نلاحظ أن حملة شهادة البكالوريوس والدراسات العليا يشكل ما نسبته (82.2%) من إجمالي أفراد العينة. وهذا يعود إلى توجه المصارف السورية نحو تطوير كوادرها من خلال استقطاب الكفاءات المتعلمة القادرة على استيعاب التطورات العالمية في البيئة المصرفية.

(4) سنوات الخبرة في العمل المصرفي: من بين أربع فئات تمثل الخبرة حصلت الفئة الثانية (من 5-أقل من 10 سنوات) على أعلى نسبة (36.4%) حيث بلغ عدد أفرادها (80)، تليها الفئة الأولى (5

سنوات فأقل) حيث بلغ عدد أفرادها (67) بنسبة (30.5)، ومن ثم الفئة الثالثة (من 10-أقل من 15 سنة) بنسبة (21.4%) حيث بلغ عدد أفرادها (47)، وحصلت الفئة الرابعة (15 سنة فأكثر) على أقل نسبة (11.8%) حيث بلغ عدد أفرادها (26).

(5) **المستوى الوظيفي:** بالنسبة للمستوى الوظيفي الذي يعمل فيه أفراد العينة. نجد أن أغلبهم يعملون في الإدارة الوسطى (84) بنسبة (38.2%)، و (80) فرداً في الإدارة الإشرافية بنسبة (36.4%)، و (56) فرداً في الإدارة العليا بنسبة (25.5%).

تحليل نتائج استقصاء العاملين:

السؤال الأول: تعتمد إدارة المصرف على البيئة الخارجية لاكتساب المعرفة (استقدام خبراء مختصين، زبائن، منافسين....):

جدول رقم (9)

النسبة %	التكرار	الإجابة
17.3	38	غير موافق
17.7	39	محايد
50.5	111	موافق
14.5	32	موافق بشدة
100	220	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من أفراد العينة (65%) ترى أن إدارة المصرف تعتمد على البيئة الخارجية لاكتساب المعرفة (استقدام خبراء مختصين، زبائن، منافسين...) حيث بلغت نسبة الموافقة (50.5%)، ونسبة الموافقة بشدة (14.5%). بينما اقتضرت نسبة غير الموافقة على (17.3%) من إجمالي إجابات أفراد العينة، ونسبة المحايد (17.7%).

السؤال الثاني: تسعى إدارة المصرف للإطلاع بشكل مستمر على التقنيات الحديثة في مجال العمل.

جدول رقم (10)

النسبة %	التكرار	الإجابة
7.7	17	غير موافق
6.4	14	محايد
52.3	115	موافق
33.6	74	موافق بشدة
100	220	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق ان إدارة المصرف تقوم بالاطلاع على التقنيات الحديثة في مجال العمل حيث بلغت نسبة الموافقة (85.9%) من إجمالي إجابات المستقصى منهم، بينما بلغت نسبة عدم الموافقة (7.7%) ونسبة المحايد (6.4%).

السؤال الثالث: تقوم إدارة المصرف بالاستفادة من تجارب العاملين وتجارب المصارف الأخرى.

جدول رقم (11)

النسبة %	التكرار	الإجابة
11.8	26	غير موافق
17.3	38	محايد
45.9	101	موافق
25.0	55	موافق بشدة
100	220	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من أفراد العينة (70.9%) ترى أن إدارة المصرف تقوم بالاستفادة من تجارب العاملين وتجارب المصارف الأخرى حيث بلغت نسبة الموافقة (45.9%) ونسبة الموافقة بشدة (25%) بينما اقتصرت نسبة غير الموافقة على (11.8%) من إجمالي إجابات أفراد العينة، ونسبة المحايد (17.3%).

السؤال الرابع: تستعين إدارة المصرف بشبكة الانترنت والصحف والمجلات المختصة لاكتساب المعرفة

جدول رقم (12)

النسبة %	التكرار	الإجابة
3.6	8	غير موافق بشدة
11.4	25	غير موافق
22.7	50	محايد
49.1	108	موافق
13.2	29	موافق بشدة
100	220	المجموع

أجاب (108) فرد من إجمالي أفراد العينة بـ (موافق) على السؤال الرابع ويشكل ما نسبته (49.1%) من إجمالي إجابات المستقصى عنهم، وبلغت نسبة الموافق بشدة (13.2%). بينما بلغت نسبة غير الموافق (11.4%) ونسبة الغير موافق بشدة (3.6%)، وبلغت نسبة المحايد (22.7%).

السؤال الخامس: يقوم العاملین في المصرف باتتباع دورات تدريبية متخصصة

جدول رقم (13)

النسبة %	التكرار	الإجابة
1.4	3	غير موافق بشدة
3.6	8	غير موافق
7.7	17	محايد
58.2	128	موافق
29.1	64	موافق بشدة
100	220	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من أفراد العينة (87.3%) أكدت أن العاملين في المصرف يقومون باتتباع دورات تدريبية متخصصة. حيث بلغت نسبة الموافق (58.2%) ونسبة الموافق بشدة (29.1%) بينما اقتضرت نسبة غير الموافق على (3.6%)، ونسبة الغير موافق بشدة (1.4%) من إجمالي إجابات أفراد العينة، ونسبة المحايد (7.7%).

السؤال السادس: يبدي العاملون في المصرف تفاعلاً إيجابياً لتحويل المعرفة الكامنة في أذهانهم إلى معرفة واضحة صريحة.

جدول رقم (14)

النسبة %	التكرار	الإجابة
14.	31	غير موافق
29.5	65	محايد
43.6	96	موافق
12.7	28	موافق بشدة
100	220	المجموع

أجابت النسبة الأكبر من أفراد العينة (43,6%) بـ موافق على السؤال السادس، أما نسبة اللارأي فبلغت (29,5%)، ونسبة الغير موافق (14,1%)، أما نسبة الموافق بشدة فبلغت (12,7%).

السؤال السابع: تقوم إدارة المصرف بالاستعانة بآراء العاملين بالنسبة لطرح خدمات جديدة.

جدول رقم (15)

النسبة %	التكرار	الإجابة
2.3	5	غير موافق بشدة
20.9	46	غير موافق
25.0	55	محايد
44.5	98	موافق
7.3	16	موافق بشدة
100	220	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق أن (98) فرد من إجمالي أفراد العينة البالغ عددهم (220) فرد أجابوا بموافق فيما إذا كانت إدارة المصرف تقوم بالاستعانة بآراء العاملين بالنسبة لطرح خدمات جديدة وهو ما يشكل (44,5%) من إجمالي الإجابات، وكانت نسبة الموافق بشدة (7,3%)، أما نسبة المحايد فبلغت نسبة الغير موافق (20,9%)، والغير موافق بشدة (2,3%).

السؤال الثامن: تركز إدارة المصرف على استخراج المعرفة الكامنة في أذهان العاملين

جدول رقم (16)

النسبة %	التكرار	الإجابة
2.3	5	غير موافق بشدة
23.6	52	غير موافق
38.2	84	محايد
29.1	64	موافق
6.8	15	موافق بشدة
100	220	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق توزيع الإجابات فيما إذا كانت إدارة المصرف تركز على استخراج المعرفة الكامنة في أذهان العاملين فكانت النسبة الأكبر لمحايد (38.2%)، بلغت نسبة الموافقة (35.9%) بنسبة (29.1%) لموافق و(6.8%) لموافق بشدة، أما نسبة الغير موافق فبلغت (23.6%) و(2.3%) بشدة.

السؤال التاسع: تهتم إدارة المصرف بشراء المعرفة المرتبطة بأنشطتها من البيئة المصرفية

جدول رقم (17)

النسبة %	التكرار	الإجابة
11.4	25	غير موافق
23.6	52	محايد
52.7	116	موافق
12.3	27	موافق بشدة
100	220	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من أفراد العينة (65%) أجابت بالموافقة بأن إدارة المصرف تهتم بشراء المعرفة المرتبطة بأنشطتها من البيئة المصرفية. حيث بلغت نسبة الموافق (52.7%) ونسبة الموافق بشدة (12.3%) بينما اقتضرت نسبة غير الموافق على (11.4%) من إجمالي إجابات أفراد العينة، وبلغت نسبة المحايد (23.6%).

السؤال العاشر: تقوم إدارة المصرف بالاستفادة من إبداع العاملين في تقديم خدمات إضافية للعملاء

جدول رقم (18)

النسبة %	التكرار	الإجابة
0.9	2	غير موافق بشدة
17.7	39	غير موافق
38.2	84	محايد
37.3	82	موافق
5.9	13	موافق بشدة
100	220	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق أن النسبة الأكبر لإجابة السؤال العاشر كانت لمحايد حيث بلغت (38.2%)، أما نسبة الموافقات فبلغت (37.3%) ونسبة الموافقات بشدة (5.9%). بينما بلغت نسبة الغير موافق (17.7%)، وأجاب اثنين فقط من أفراد العينة البالغ عددهم (220) بغير موافق بشدة.

السؤال الحادي عشر: تهتم إدارة المصرف بتسجيل التجارب المميزة داخل المصرف

جدول رقم (19)

النسبة %	التكرار	الإجابة
1.8	4	غير موافق بشدة
15.9	35	غير موافق
41.8	92	محايد
36.4	80	موافق
4.1	9	موافق بشدة
100	220	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق أن النسبة الأكبر لإجابة السؤال الحادي عشر كانت لمحايد حيث بلغت (41.8%)، أما نسبة الموافقات فبلغت (36.4%) ونسبة الموافقات بشدة (4.1%). بينما بلغت نسبة الغير موافق (15.9%)، وأجاب (4) فقط من أفراد العينة البالغ عددهم (220) بغير موافق بشدة.

السؤال الثاني عشر: تعتمد إدارة المصرف على تكنولوجيا ونظم المعلومات في خزن المعرفة

جدول رقم (20)

الإجابة	التكرار	النسبة %
غير موافق	18	8.2
محايد	47	21.4
موافق	105	47.7
موافق بشدة	50	22.7
المجموع	220	100

نلاحظ من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من أفراد العينة (70.4%) وافقت بأن إدارة المصرف تعتمد على تكنولوجيا ونظم المعلومات في خزن المعرفة. حيث بلغت نسبة الموافقات (47.7%) ونسبة الموافقات بشدة (22.7%) بينما اقتضرت نسبة غير الموافقات على (8.2%) من إجمالي إجابات أفراد العينة، وبلغت نسبة المحايد (21.4%).

السؤال الثالث عشر: تستخدم إدارة المصرف الأرشيف والمستندات والوثائق المكتوبة لخزن المعرفة

جدول رقم (21)

الإجابة	التكرار	النسبة %
غير موافق	17	7.7
محايد	27	12.3
موافق	135	61.4
موافق بشدة	41	18.6
المجموع	220	100

نلاحظ من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من أفراد العينة (80%) أكدت بأن إدارة المصرف تستخدم الأرشيف والمستندات والوثائق المكتوبة لخزن المعرفة. حيث بلغت نسبة الموافقات (61.4%) ونسبة الموافقات بشدة (18.6%) بينما اقتضرت نسبة غير الموافقات على (7.7%) من إجمالي إجابات أفراد العينة، بينما بلغت نسبة المحايد (12.3%).

السؤال الرابع عشر: توجد سجلات في المصرف تحتوي اقتراحات العاملين

جدول رقم (22)

النسبة %	التكرار	الإجابة
6.4	14	غير موافق بشدة
23.2	51	غير موافق
47.3	104	محايد
20.5	45	موافق
2.7	6	موافق بشدة
100	220	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق أن إجابة السؤال الرابع عشر تنوعت ما بين محايد بنسبة (47.3%)، يليه غير موافق بنسبة (23.2%)، ومن ثم موافق بنسبة (20.5%)، وبلغت نسبة الغير موافق بشدة (6.4%)، ونسبة موافق بشدة (2.7%).

السؤال الخامس عشر: تحافظ إدارة المصرف على العاملين المتميزين وذوي المعرفة العالية من خلال تحفيزهم وتشجيعهم

جدول رقم (23)

النسبة %	التكرار	الإجابة
4.1	9	غير موافق بشدة
7.3	16	غير موافق
31.4	69	محايد
43.6	96	موافق
13.6	30	موافق بشدة
100	220	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق بأن إدارة المصرف تحافظ على العاملين المتميزين وذوي المعرفة العالية من خلال تحفيزهم وتشجيعهم بنسبة موافقة بلغت (57.2%) حيث توزعت ما بين (43.6%) لموافق و

(13.6%) لموافق بشدة، بينما بلغت نسبة الغير موافق (7.3%) والغير موافق بشدة (4.1%). أما نسبة المحايد فبلغت (31.4%).

السؤال السادس عشر: يلتقي موظفو المصرف بشكل عفوي للحديث عن العمل وصعوباته

جدول رقم (24)

النسبة %	التكرار	الإجابة
0.9	2	غير موافق بشدة
13.2	29	غير موافق
25.0	55	محايد
52.3	115	موافق
8.6	19	موافق بشدة
100	220	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق بأن موظفو المصرف يلتقون بشكل عفوي للحديث عن العمل وصعوباته بنسبة موافقة بلغت (60.9%) حيث توزعت ما بين (52.3%) لموافق و (8.6%) لموافق بشدة، بينما بلغت نسبة الغير موافق (13.2%) والغير موافق بشدة (0.9%). أما نسبة المحايد فبلغت (25%).

السؤال السابع عشر: يعتمد العاملون في المصرف على أسلوب الحوار وتبادل الآراء

جدول رقم (25)

النسبة %	التكرار	الإجابة
0.9	2	غير موافق بشدة
12.7	28	غير موافق
28.6	63	محايد
51.8	114	موافق
5.9	13	موافق بشدة
100	220	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق بأن موظفي المصرف يعتمدون على أسلوب الحوار وتبادل الآراء بنسبة موافقة بلغت (57.7%) حيث توزعت ما بين (51.8%) لموافق و (5.9%) لموافق بشدة، بينما بلغت نسبة

الغير موافق (12.7%) ونسبة المحايد (28.6%)، بينما أجاب اثنين من أفراد العينة البالغ عددهم (220) بغير موافق بشدة.

السؤال الثامن عشر: يقوم المصرف باتّباع أسلوب تدوير العاملين بين الوظائف المختلفة

جدول رقم (26)

النسبة %	التكرار	الإجابة
5.5	12	غير موافق بشدة
14.5	32	غير موافق
27.7	61	محايد
39.5	87	موافق
12.7	28	موافق بشدة
100	220	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق أن (39.5%) من العاملين في المصارف أجاب بموافق على السؤال الثامن عشر، و (12.7%) أجاب بموافق بشدة، بينما (14.5%) أجاب بغير موافق و (5.5%) أجاب بغير موافق بشدة، أما نسبة المحايد فبلغت (27.7%).

السؤال التاسع عشر: يقوم المصرف بإصدار الوثائق والنشرات والتقارير والدوريات والمطبوعات المختلفة

جدول رقم (27)

النسبة %	التكرار	الإجابة
5.5	12	غير موافق
22.3	49	محايد
60.5	133	موافق
11.8	26	موافق بشدة
100	220	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من أفراد العينة (72.3%) أجابت بأن المصرف يقوم بإصدار الوثائق والنشرات والتقارير والدوريات والمطبوعات المختلفة. حيث بلغت نسبة الموافقة (60.5%)

ونسبة الموافق بشدة (11.8%) بينما اقتصرت نسبة غير الموافق على (5.5%) من إجمالي إجابات أفراد العينة، وبلغت نسبة المحايد (22.3%).

السؤال العشرون: تقوم إدارة المصرف بعقد المؤتمرات والندوات وورش العمل لتبادل الأفكار

جدول رقم (28)

النسبة %	التكرار	الإجابة
5.0	11	غير موافق بشدة
12.7	28	غير موافق
28.2	62	محايد
44.5	98	موافق
9.5	21	موافق بشدة
100	220	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق أن إجابات أفراد العينة تنوعت على السؤال العشرون ما بين موافق وموافق بشدة ومحايد وغير موافق وغير موافق بشدة، حيث أجابت النسبة الأكبر (44.5%) بموافق، و(9.5%) بموافق بشدة، و(28.2%) بمحايد، و(12.7%) بغير موافق، و(5%) بغير موافق بشدة.

السؤال الحادي والعشرون: تقوم إدارة المصرف بتطبيق المعلومات من خلال تحويلها إلى خدمات جديدة

جدول رقم (29)

النسبة %	التكرار	الإجابة
3.6	8	غير موافق
29.5	65	محايد
59.5	131	موافق
7.3	16	موافق بشدة
100	220	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق أن (59.5%) من أفراد العينة وافقوا على أن إدارة المصرف تقوم بتطبيق المعلومات من خلال تحويلها إلى خدمات جديدة، و(7.3%) أجابوا بموافق بشدة، بينما بلغت نسبة عدم الموافقة (3.6%) من إجابات أفراد العينة، وبلغت نسبة المحايد (29.5%).

السؤال الثاني والعشرون: تستخدم إدارة المصرف المعلومات المتاحة بصورة تحسن بها جودة الخدمات المقدمة

جدول رقم (30)

النسبة %	التكرار	الإجابة
0.9	2	غير موافق
26.4	58	محايد
58.2	128	موافق
14.5	32	موافق بشدة
100	220	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من أفراد العينة (72.7%) وافقت بأن إدارة المصرف تستخدم المعلومات المتاحة بصورة تحسن بها جودة الخدمات المقدمة. حيث بلغت نسبة الموافقة (58.2%) ونسبة الموافقة بشدة (14.5%) بينما اقتضرت نسبة غير الموافقة على (0.9%) من إجمالي إجابات أفراد العينة، وبلغت نسبة المحايد (26.4%).

السؤال الثالث والعشرون: تقوم إدارة المصرف بتحويل المعلومات المتاحة لديها إلى خطط عمل

جدول رقم (31)

النسبة %	التكرار	الإجابة
9.5	21	غير موافق
23.2	51	محايد
55.5	122	موافق
11.8	26	موافق بشدة
100	220	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من أفراد العينة (67.3%) وافقت بأن إدارة المصرف تقوم بتحويل المعلومات المتاحة لديها إلى خطط عمل. حيث بلغت نسبة الموافقة (55.5%) ونسبة الموافقة بشدة (11.8%) بينما اقتضرت نسبة غير الموافقة على (9.5%) من إجمالي إجابات أفراد العينة، وبلغت نسبة المحايد (23.2%).

السؤال الرابع والعشرون: تقوم إدارة المصرف بإعطاء العاملين الحرية اللازمة لتطبيق معلوماتهم

جدول رقم (32)

النسبة %	التكرار	الإجابة
2.7	6	غير موافق بشدة
25.9	57	غير موافق
54.1	119	محايد
14.5	32	موافق
2.7	6	موافق بشدة
100	220	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق بأنه بلغت نسبة اللارأي على السؤال الرابع والعشرون (54.1%)، وبلغت نسبة غير موافق (25.9%)، وغير موافق بشدة (2.7%)، بينما بلغت نسبة الموافق (14.5%)، ونسبة الموافق بشدة (2.7%).

السؤال الخامس والعشرون: يوظف المصرف المعلومات المتاحة لديه في حل المشكلات التي تواجهه

جدول رقم (33)

النسبة %	التكرار	الإجابة
9.1	20	غير موافق
20.0	44	محايد
65.5	144	موافق
5.5	12	موافق بشدة
100	220	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من أفراد العينة (80%) وافقت بأن المصرف يوظف المعلومات المتاحة لديه في حل المشكلات التي تواجهه. حيث بلغت نسبة الموافق (65.5%) ونسبة الموافق بشدة (5.5%) بينما اقتصرت نسبة غير الموافق على (9.1%) من إجمالي إجابات أفراد العينة، وبلغت نسبة المحايد (20%).

السؤال السادس والعشرون: يتمتع العاملون بالمصرف بمظهر لائق وجذاب

جدول رقم (34)

النسبة %	التكرار	الإجابة
9.5	21	غير موافق
21.8	48	محايد
46.4	102	موافق
22.3	49	موافق بشدة
100	220	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق بأن العاملين في المصرف يتمتعون بمظهر لائق وجذاب بنسبة موافق بلغت (68.7%) من إجمالي إجابات المستقصى منهم، في حين بلغت نسبة عدم الموافقة (9.5%)، وبلغت نسبة المحايد (21.8%).

السؤال السابع والعشرون: يوزع المصرف بروشورات وكتيبات مطبوعة بالخدمات التي يقدمها

جدول رقم (35)

النسبة %	التكرار	الإجابة
5.0	11	محايد
63.6	140	موافق
31.4	69	موافق بشدة
100	220	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من أفراد العينة أكدت بأن المصرف يوزع بروشورات وكتيبات مطبوعة بالخدمات التي يقدمها بنسبة موافقة بلغت (95%) من إجمالي إجابات المستقصى منهم، بينما بلغت نسبة المحايد (5%).

السؤال الثامن والعشرون: يتميز البنك بحدثة وجاذبية المبنى والتصميم الداخلي

جدول رقم (36)

النسبة %	التكرار	الإجابة
1.4	3	غير موافق بشدة
10.0	22	غير موافق
24.1	53	محايد
44.5	98	موافق
20.0	44	موافق بشدة
100	220	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق أن (44.5%) من أفراد العينة وافقوا على أن المصرف يتميز بحدثة وجاذبية المبنى والتصميم الداخلي، و(20%) من أفراد العينة وافقوا بشدة، بينما (10%) أجابوا بغير موافق، و(1.4%) أجابوا بغير موافق بشدة، بينما بلغت نسبة المحاييد (24.1%)

السؤال التاسع والعشرون: يتوفر لدى البنك مواقف خاصة لانتظار السيارات

جدول رقم (37)

النسبة %	التكرار	الإجابة
14.5	32	غير موافق بشدة
28.6	63	غير موافق
25.5	56	محايد
21.4	47	موافق
10.0	22	موافق بشدة
100	220	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق تنوع إجابات أفراد العينة بالنسبة للسؤال التاسع والعشرون ما بين موافق بنسبة (21.4%)، وموافق بشدة بنسبة (10%)، وغير موافق بنسبة (28.6%)، وغير موافق بشدة بنسبة (14.5%)، ومحايد بنسبة (25.5%).

السؤال الثلاثون: يقدم المصرف الخدمة للعميل بشكل صحيح من المرة الأولى

جدول رقم (38)

النسبة %	التكرار	الإجابة
10.5	23	غير موافق
20.0	44	محايد
55.0	121	موافق
14.5	32	موافق بشدة
100	220	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من أفراد العينة وافقت بأن المصرف يقدم الخدمة للعميل بشكل صحيح من المرة الأولى بنسبة موافقة بلغت (55%) لموافق، و(14.5%) لموافق جداً، بينما بلغت نسبة عدم الموافقة (10.5%)، ونسبة المحايد (20%).

السؤال الحادي والثلاثون: تتوفر لدى موظفي المصرف المعرفة الكافية للرد على أية تساؤل من قبل العملاء

جدول رقم (39)

النسبة %	التكرار	الإجابة
1.4	3	غير موافق بشدة
10.9	24	غير موافق
30.9	68	محايد
44.5	98	موافق
12.3	27	موافق بشدة
100	220	المجموع

بلغت نسبة الموافقة على السؤال الحادي والثلاثون (56.8%) توزعت بين (44.5%) لإجابة موافق، و(12.3%) لإجابة موافق بشدة، بينما بلغت نسبة غير موافق (10.9%) وغير موافق بشدة (1.4%)، بينما بلغت نسبة المحايد (30.9%).

السؤال الثاني والثلاثون: يقوم المصرف بتقديم الخدمة للعميل في الوقت المحدد

جدول رقم (40)

النسبة %	التكرار	الإجابة
1.4	3	غير موافق بشدة
12.3	27	غير موافق
16.8	37	محايد
64.1	141	موافق
5.5	12	موافق بشدة
100	220	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من العاملين في المصارف وافقت بأن للعميل فيم بتقديم الخدمة للعميل في الوقت المحدد. حيث بلغت نسبة الموافقة (64.1%) ونسبة الموافقة بشدة (5.5%) بينما اقتضرت نسبة غير الموافقة على (12.3%) ونسبة الغير موافق بشدة (1.4%) من إجمالي إجابات أفراد العينة، وبلغت نسبة المحايد (16.8%).

السؤال الثالث والثلاثون: يقوم موظفي المصرف بالرد هاتفياً على استفسارات العملاء

جدول رقم (41)

النسبة %	التكرار	الإجابة
0.9	2	غير موافق بشدة
11.4	25	غير موافق
19.5	43	محايد
58.2	128	موافق
10.0	22	موافق بشدة
100	220	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من العاملين في المصارف أجابت بالموافقة على السؤال الثالث والثلاثون. حيث بلغت نسبة الموافقة (58.2%) ونسبة الموافقة بشدة (10%) بينما اقتضرت نسبة

غير الموافق على (11.4%) ونسبة الغير موافق بشدة (0.9%) من إجمالي إجابات أفراد العينة، وبلغت نسبة المحايد (19.5%).

السؤال الرابع والثلاثون: هناك استعداد دائم لدى الموظفين للتعاون مع العملاء رغم ضغوط العمل

جدول رقم (42)

النسبة %	التكرار	الإجابة
8.2	18	غير موافق
13.2	29	محايد
63.6	140	موافق
15.0	33	موافق بشدة
100	220	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من أفراد العينة العاملين في المصرف وافقت على أنه هناك استعداد دائم لدى الموظفين للتعاون مع العملاء رغم ضغوط العمل. حيث بلغت نسبة الموافق (63.6%) ونسبة الموافق بشدة (15%) بينما اقتصرت نسبة غير الموافق على (8.2%) من إجمالي إجابات أفراد العينة، وبلغت نسبة المحايد (13.2%).

السؤال الخامس والثلاثون: يقوم موظفو المصرف بالرد الفوري على استفسارات العملاء

جدول رقم (43)

النسبة %	التكرار	الإجابة
0.9	2	غير موافق بشدة
5.9	13	غير موافق
20.5	45	محايد
56.8	125	موافق
15.9	35	موافق بشدة
100	220	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من أفراد العينة العاملين في المصرف وافقت على أن موظفي المصرف يقومون بالرد الفوري على استفسارات العملاء. حيث بلغت نسبة الموافق (56.8%)

ونسبة الموافق بشدة (15.9%) بينما اقتصرت نسبة غير الموافق على (5.9%)، ونسبة غير الموافق بشدة (0.9%) من إجمالي إجابات أفراد العينة، وبلغت نسبة المحايد (20.5%).

السؤال السادس والثلاثون: يقدم البنك الخدمة للعميل بأقصى سرعة ممكنة

جدول رقم (44)

النسبة %	التكرار	الإجابة
6.8	15	غير موافق
23.6	52	محايد
58.2	128	موافق
11.4	25	موافق بشدة
100	220	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من أفراد العينة العاملين في المصرف وافقت على أن المصرف يقدم الخدمة للعميل بأقصى سرعة ممكنة . حيث بلغت نسبة الموافق (58.2%) ونسبة الموافق بشدة (11.4%) بينما اقتصرت نسبة غير الموافق على (6.8%) من إجمالي إجابات أفراد العينة، وبلغت نسبة المحايد (23.6%).

السؤال السابع والثلاثون: هناك سرعة في استجابة موظفي البنك عند حدوث مشكلة للعميل

جدول رقم (45)

النسبة %	التكرار	الإجابة
1.8	4	غير موافق بشدة
5.9	13	غير موافق
9.5	21	محايد
72.7	160	موافق
10.0	22	موافق بشدة
100	220	المجموع

بلغت نسبة الموافقة على سرعة استجابة موظفي البنك عند حدوث مشكلة للعميل (82.7%)، حيث بلغت نسبة الموافق (72.7%) ونسبة الموافق بشدة (10%)، بينما اقتضرت نسبة الغير موافق على (5.9%)، والغير موافق بشدة على (1.8%)، ونسبة المحايد (9.5%).

السؤال الثامن والثلاثون: القدرة على خلق الشعور بالثقة لدى العميل عند تعامله مع البنك

جدول رقم (46)

النسبة %	التكرار	الإجابة
1.8	4	غير موافق بشدة
5.5	12	غير موافق
11.8	26	محايد
63.2	139	موافق
17.7	39	موافق بشدة
100	220	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من أفراد العينة العاملين في المصرف وافقت على السؤال الثامن والثلاثين. حيث بلغت نسبة الموافق (63.2%) ونسبة الموافق بشدة (17.7%) بينما اقتضرت نسبة غير الموافق على (5.5%)، ونسبة غير الموافق بشدة (0.9%) من إجمالي إجابات أفراد العينة، وبلغت نسبة المحايد (20.5%).

السؤال التاسع والثلاثون: تطابق الخدمة المقدمة للعميل مع الخدمة المعلن عنها

جدول رقم (47)

النسبة %	التكرار	الإجابة
0.9	2	غير موافق بشدة
7.7	17	غير موافق
16.4	35	محايد
64.1	141	موافق
10.9	24	موافق بشدة
100	220	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من أفراد العينة أجابت بالموافقة بالنسبة لتطابق الخدمة المقدمة للعميل مع الخدمة المعلن عنها. حيث بلغت نسبة الموافقة (64.1%) ونسبة الموافقة بشدة (10.9%) بينما اقتصررت نسبة غير الموافقة على (7.7%)، ونسبة الغير موافق على (0.9%) من إجمالي إجابات أفراد العينة، وبلغت نسبة المحايد (16.4%).

السؤال الأربعون: يحافظ المصرف على السرية المصرفية للعملاء.

جدول رقم (48)

النسبة %	التكرار	الإجابة
0.9	2	غير موافق بشدة
0.9	2	غير موافق
0.9	2	محايد
36.4	80	موافق
60.9	134	موافق بشدة
100	220	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من أفراد العينة العاملين في المصرف أكدت بان المصرف يحافظ على السرية المصرفية للعملاء. حيث بلغت نسبة الموافقة بشدة (60.9%) ونسبة الموافقة (36.4%) بينما اقتصررت نسبة غير الموافقة على (0.9%)، ونسبة الغير موافق بشدة (0.9%) من إجمالي إجابات أفراد العينة، وبلغت نسبة المحايد (0.9%).

السؤال الحادي والأربعون: يتوفر لدى المصرف احتياطات الأمان الكافية (أجهزة إنذار، أجهزة إطفاء حريق،.....الخ).

جدول رقم (49)

النسبة %	التكرار	الإجابة
0.9	2	غير موافق
2.3	5	محايد
37.7	83	موافق
59.1	130	موافق بشدة

المجموع	220	100
---------	-----	-----

نلاحظ من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من أفراد العينة العاملين في المصرف أكدت بأنه يتوفر لدى المصرف احتياطات الأمان الكافية. حيث بلغت نسبة الموافق بشدة (59.1%) ونسبة الموافق (37.7%) بينما اقتصرت نسبة غير الموافق على (0.9%) من إجمالي إجابات أفراد العينة، وبلغت نسبة المحايد (2.3%).

السؤال الثاني والأربعون: يتعامل موظفو المصرف مع العملاء بود واحترام

جدول رقم (50)

الإجابة	التكرار	النسبة %
غير موافق	10	4.5
محايد	15	6.8
موافق	127	57.7
موافق بشدة	68	30.9
المجموع	220	100

نلاحظ من الجدول السابق بلغت نسبة الموافقة على السؤال الثاني والأربعون (88.6%). حيث بلغت نسبة الموافق (57.7%) ونسبة الموافق بشدة (30.9%) بينما اقتصرت نسبة غير الموافق على (4.5%) من إجمالي إجابات أفراد العينة، وبلغت نسبة المحايد (6.8%).

السؤال الثالث والأربعون: تعاطف موظفي المصرف مع العميل عند تعرضه لمشكلة ما.

جدول رقم (51)

الإجابة	التكرار	النسبة %
غير موافق بشدة	2	0.9
غير موافق	10	4.5
محايد	58	26.4
موافق	112	50.9
موافق بشدة	38	17.3
المجموع	220	100

نلاحظ من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من أفراد العينة العاملين في المصرف وافقت على تعاطف موظفي المصرف مع العميل عند تعرضه لمشكلة ما. حيث بلغت نسبة الموافق (50.9%) ونسبة الموافق بشدة (17.3%) بينما اقتصرت نسبة غير الموافق على (4.5%) ونسبة الغير موافق بشدة (0.9%) من إجمالي إجابات أفراد العينة، وبلغت نسبة المحايد (26.4%).

السؤال الرابع والأربعون: ملائمة ساعات دوام البنك لوقت العملاء.

جدول رقم (52)

النسبة %	التكرار	الإجابة
4.5	10	غير موافق
7.3	16	محايد
63.6	140	موافق
24.5	54	موافق بشدة
100	220	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق أن (63.6%) من أفراد العينة أجابوا بموافق على السؤال الرابع والأربعون، و(24.5%) بموافق جداً، بينما أجاب (4.5%) من أفراد العينة بغير موافق، و(7.3%) بمحايد.

السؤال الخامس والأربعون: يضع المصرف مصلحة العميل في أولوية اهتماماته.

جدول رقم (53)

النسبة %	التكرار	الإجابة
1.4	3	غير موافق بشدة
1.8	4	غير موافق
15.0	33	محايد
48.6	107	موافق
33.2	73	موافق بشدة
100	220	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق بأن المصرف يضع مصلحة العميل في أولوية اهتماماته بنسبة موافقة بلغت (81.8%). بينما اقتضرت نسبة غير الموافق على (1.8%)، وغير الموافق بشدة على (1.4) والمحايد على (15%).

ب) الإحصاءات الوصفية بالنسبة للعملاء:

الخصائص الشخصية للعملاء:

جدول رقم (54)

الخصائص الشخصية للعملاء ن = (120)

النسبة المئوية	التكرار	الخصائص الشخصية والوظيفية	
50	60	ذكر	الجنس
50	60	أنثى	
100	120	المجموع	
50	60	30 سنة فأقل	العمر
16.7	20	من 30 - أقل من 40 سنة	
29.2	35	من 40 - أقل من 50 سنة	
4.2	5	50 سنة فأكثر	
100	120	المجموع	
20.8	25	ثانوية عامة	المؤهل العلمي
50	60	شهادة جامعية	
25	30	ماجستير	
4.2	5	دكتوراه	
100	120	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة

من الجدول السابق تلاحظ الباحثة:

(1) **النوع:** تساوي عدد الذكور والإناث في عينة البحث من عملاء المصارف بنسبة (50 %) لكل منهما.

(2) **العمر:** توزعت أعمار أفراد مجتمع الدراسة من عملاء المصارف في الفئات الأولى والثانية والثالثة والرابعة، إذ تركز معظمها في الفئة الأولى وهي (30 سنة فأقل) حيث بلغ عدد أفرادها (60) بنسبة (50%)، تليها الفئة الثالثة (من 40-أقل من 50 سنة) حيث بلغ عدد أفرادها (35) بنسبة (29.2%)، أما الفئة الثانية وهي (من 30-أقل من 40 سنة) فقد بلغ عدد أفرادها (20) بنسبة (16.7%)، وحقت الفئة الرابعة وهي (50 سنة فأكثر) أقل نسبة وهي (4.2%) حيث بلغ عدد أفرادها (5).

(3) **المؤهل العلمي:** تبين النتائج المبينة في الجدول أن الفئة التي تمثل الجزء الأكبر من العينة حاصلة على المؤهل الجامعي حيث بلغ عدد أفراد هذه الفئة (60) بنسبة (50%)، أما النسبة التي تليها فهي فئة (الماجستير) حيث بلغ عدد أفرادها (30) بنسبة (25%)، وبلغ عدد حملة شهادة الثانوية العامة (25) بنسبة (20.8%). بينما بلغ عدد حملة شهادة الدكتوراه (5) وتشكل ما نسبته (4.2%) من إجمالي أفراد العينة

تحليل نتائج استقصاء العملاء:

السؤال الأول: يتمتع العاملون بالمصرف بمظهر لائق وجذاب.

جدول رقم (55)

النسبة %	التكرار	الإجابة
4.2	5	غير موافق بشدة
12.5	15	غير موافق
16.7	20	محايد
54.2	65	موافق
12.5	15	موافق بشدة
100	120	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من أفراد العينة عملاء المصرف وافقت على أن العاملين في المصرف يتمتعون بمظهر لائق وجذاب بنسبة (54.2%) لموافق، و(12.5%) لموافق بشدة، بينما بلغت نسبة الغير موافق (12.5%) والغير موافق بشدة (4.2%) والمحايد (16.7%).

السؤال الثاني: يوزع المصرف بروشورات وكتيبات مطبوعة بالخدمات التي يقدمها

جدول رقم (56)

النسبة %	التكرار	الإجابة
8.3	10	غير موافق بشدة
54.2	65	غير موافق
33.3	40	موافق
4.2	5	موافق بشدة
100	120	المجموع

بلغت نسبة عدم الموافقة على السؤال الثاني (54.2%) لموافق، و(8.3%) لغير موافق بشدة، بينما كانت نسبة الموافقة (33.3%) لموافق و(4.2%) لموافق جداً.

السؤال الثالث: يتميز البنك بحدثة وجاذبية المبنى والتصميم الداخلي

جدول رقم (57)

النسبة %	التكرار	الإجابة
16.7	20	غير موافق بشدة
20.8	25	غير موافق
12.5	15	محايد
45.8	55	موافق
4.2	5	موافق بشدة
100	120	المجموع

بلغت نسبة الموافق على السؤال الثالث (45.8%) من إجمالي إجابات عملاء المصرف أفراد العينة، ونسبة الموافق بشدة (4.2%)، بينما بلغت نسبة الغير موافق (20.8%) والغير موافق بشدة (16.7%) والمحايد (12.5%).

السؤال الرابع: يتوفر لدى البنك مواقف خاصة لانتظار السيارات.

جدول رقم (58)

النسبة %	التكرار	الإجابة
33.3	40	غير موافق بشدة
37.5	45	غير موافق
20.8	25	محايد
8.3	10	موافق
100	120	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق أجاب العملاء بأنه لا يتوفر لدى المصرف مواقف خاصة للسيارات، حيث بلغت نسبة الغير موافق (37.5%)، والغير موافق بشدة (33.3%) والمحايد (20.8%)، بينما اقتصرت نسبة الموافقة على (8.3%).

السؤال الخامس: يقدم المصرف الخدمة للعميل بشكل صحيح من المرة الأولى

جدول رقم (59)

النسبة %	التكرار	الإجابة
8.3	10	غير موافق بشدة
20.8	25	غير موافق
16.7	20	محايد
54.2	65	موافق
100	120	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق بأن المصرف يقدم الخدمة للعميل بشكل صحيح من المرة الأولى بنسبة موافقة بلغت (54.2%) من إجمالي إجابات العملاء أفراد العينة، في حين بلغت نسبة الغير موافق (20.8%) والغير موافق بشدة (8.3%) والمحايد (16.7%)

السؤال السادس: تتوفر لدى موظفي المصرف المعرفة الكافية للرد على أية تساؤل من قبل العملاء.

جدول رقم (60)

النسبة %	التكرار	الإجابة
20.8	25	غير موافق
20.8	25	محايد
54.2	65	موافق
4.2	5	موافق بشدة
100	120	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق بأنه تتوفر لدى موظفي المصرف المعرفة الكافية للرد على أية تساؤل من قبل العملاء بنسبة موافقة بلغت (54.2%) لموافق، و(4.2%) لموافق بشدة، في بلغت نسبة الغير موافق (20.8%) والمحايد (20.8%).

السؤال السابع: يقوم المصرف بتقديم الخدمة للعميل في الوقت المحدد.

جدول رقم (61)

النسبة %	التكرار	الإجابة
4.2	5	غير موافق بشدة
25.0	30	غير موافق
33.3	40	محايد
37.5	45	موافق
100	120	المجموع

تنوعت الإجابات على السؤال السابع ما بين موافق بنسبة (37.5%) من إجمالي إجابات العملاء، ومحايد بنسبة (33.3%) وغير موافق بنسبة (25%) وغير موافق بشدة بنسبة (4.2%).

السؤال الثامن: يقوم موظفي المصرف بالرد هاتفياً على استفسارات العملاء

جدول رقم (62)

النسبة %	التكرار	الإجابة
4.2	5	غير موافق بشدة
29.2	35	غير موافق

29.2	35	محايد
37.5	45	موافق
100	120	المجموع

بلغت نسبة الموافقة على السؤال الثامن (37.5%) من إجمالي إجابات العملاء المستقصى منهم، وبلغت نسبة غير موافق (29.2%) وغير موافق بشدة (4.2%) ومحايد (29.2%).

السؤال التاسع: هناك استعداد دائم لدى الموظفين للتعاون مع العملاء رغم ضغوط العمل

جدول رقم (63)

النسبة %	التكرار	الإجابة
4.2	5	غير موافق بشدة
29.2	35	غير موافق
8.3	10	محايد
54.2	65	موافق
4.2	5	موافق بشدة
100	120	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق بأنه هناك استعداد دائم لدى الموظفين للتعاون مع العملاء رغم ضغوط العمل بنسبة (54.2%) لموافق، و(4.2%) لموافق بشدة، بينما بلغت نسبة الغير موافق (29.2%) وغير موافق بشدة (4.2%) والمحايد (8.3%).

السؤال العاشر: يقوم موظفو المصرف بالرد الفوري على استفسارات العملاء.

جدول رقم (64)

النسبة %	التكرار	الإجابة
4.2	5	غير موافق بشدة
25.0	30	غير موافق
37.5	45	محايد
33.3	40	موافق
100	120	المجموع

بلغت نسبة اللارأي على السؤال العاشر (37.5%)، بينما وافق (33.3%) من العملاء أفراد العينة على ان موظفو المصرف يقومون بالرد الفوري على استفسارات العملاء، وبلغت نسبة غير موافق (25%)، ونسبة غير موافق بشدة (4.2%).

السؤال الحادي عشر: يقدم البنك الخدمة للعميل بأقصى سرعة ممكنة.

جدول رقم (65)

النسبة %	التكرار	الإجابة
8.3	10	غير موافق بشدة
45.8	55	غير موافق
29.2	35	محايد
16.7	20	موافق
100	120	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق أن (45.8%) من أفراد العينة عملاء المصارف لم يوافقوا على أن المصرف يقدم الخدمة للعميل بأقصى سرعة ممكنة، بلغت نسبة غير موافق بشدة (8.3%)، بينما بلغت نسبة الموافقة (16.7%) فقط من إجمالي إجابات أفراد العينة، وبلغت نسبة المحايد (29.2%).

السؤال الثاني عشر: هناك سرعة استجابة لدى موظفي البنك عند حدوث مشكلة للعميل

جدول رقم (66)

النسبة %	التكرار	الإجابة
25.0	30	غير موافق
33.3	40	محايد
41.7	50	موافق
100	120	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق بلغت نسبة الموافقة على سرعة استجابة موظفي المصرف عند حدوث مشكلة للعميل (41.7%)، بينما بلغت نسبة عدم الموافقة (25%)، ونسبة المحايد (33.3%).

السؤال الثالث عشر: القدرة على خلق الشعور بالثقة لدى العميل عند تعامله مع البنك.

جدول رقم (67)

النسبة %	التكرار	الإجابة
12.5	15	غير موافق
25.0	30	محايد
58.3	70	موافق
4.2	5	موافق بشدة
100	120	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من عملاء المصارف وافقت على قدرة المصرف على خلق الشعور بالثقة لدى العميل. حيث بلغت نسبة الموافقة (58.3%) ونسبة الموافقة بشدة (4.2%) بينما اقتصرت نسبة غير الموافقة على (12.5%) من إجمالي إجابات أفراد العينة، وبلغت نسبة المحايد (25%).

السؤال الرابع عشر: تطابق الخدمة المقدمة للعميل مع الخدمة المعلن عنها.

جدول رقم (68)

النسبة %	التكرار	الإجابة
8.3	10	غير موافق
12.5	15	محايد
75.0	90	موافق
4.2	5	موافق بشدة
100	120	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من أفراد العينة عملاء المصارف وافقت على تطابق الخدمة المقدمة للعميل مع الخدمة المعلن عنها. حيث بلغت نسبة الموافقة (75%) ونسبة الموافقة بشدة (4.2%) بينما اقتصرت نسبة غير الموافقة على (8.3%) من إجمالي إجابات أفراد العينة، وبلغت نسبة المحايد (12.5%).

السؤال الخامس عشر: يحافظ المصرف على السرية المصرفية للعملاء

جدول رقم (69)

النسبة %	التكرار	الإجابة
25.0	30	محايد
54.2	65	موافق
20.8	25	موافق بشدة
100	120	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق أن المصرف يحافظ على السرية المصرفية للعملاء حيث بلغت نسبة الموافقة (75%) من إجمالي إجابات العملاء، وبلغت نسبة المحايد (25%).

السؤال السادس عشر: يتوفر لدى المصرف احتياطات الأمان الكافية (أجهزة إنذار، أجهزة إطفاء حريق،.....الخ)

جدول رقم (70)

النسبة %	التكرار	الإجابة
4.2	5	غير موافق بشدة
4.2	5	غير موافق
41.7	50	محايد
37.5	45	موافق
12.5	15	موافق بشدة
100	120	المجموع

بلغت نسبة الموافقة على السؤال السادس عشر (37.5%)، وبلغت نسبة الموافقة بشدة (12.5%)، بينما بلغت نسبة الغير موافق والغير موافق بشدة (4.2%) لكل منهما، وبلغت نسبة المحايد (41.7%).

السؤال السابع عشر: يتعامل موظفو المصرف مع العملاء بود واحترام

جدول رقم (71)

النسبة %	التكرار	الإجابة
4.2	5	غير موافق
20.8	25	محايد
58.3	70	موافق
16.7	20	موافق بشدة
100	120	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق أن موظفي المصرف يتعاملون مع العملاء بود واحترام بنسبة موافقة بلغت (75%) من إجمالي إجابات أفراد العينة، بينما بلغت نسبة عدم الموافقة (4.2%)، وبلغت نسبة المحايد (20.8%).

السؤال الثامن عشر: تعاطف موظفي المصرف مع العميل عند تعرضه لمشكلة ما .

جدول رقم (72)

النسبة %	التكرار	الإجابة
4.2	5	غير موافق بشدة
8.3	10	غير موافق
33.3	40	محايد
54.2	65	موافق
100	120	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق أن (54.2%) من أفراد العينة وافقوا على تعاطف موظفي المصرف مع العميل عند تعرضه لمشكلة ما، بينما بلغت نسبة عدم الموافقة (12.5%)، وبلغت نسبة المحايد (33.3%).

السؤال التاسع عشر: ملائمة ساعات دوام البنك لوقت العملاء

جدول رقم (73)

النسبة %	التكرار	الإجابة
8.3	10	غير موافق بشدة
33.3	40	غير موافق
12.5	15	محايد
45.8	55	موافق
100	120	المجموع

بلغت نسبة الموافقة على السؤال التاسع عشر (45.8%) من إجمالي إجابات المستقصى منهم، وبلغت نسبة عدم الموافقة (41.6%)، وبلغت نسبة المحايد (12.5%).

السؤال العشرون: يضع المصرف مصلحة العميل في أولوية اهتماماته

جدول رقم (74)

النسبة %	التكرار	الإجابة
12.5	15	غير موافق بشدة
12.5	15	غير موافق
33.3	40	محايد
37.5	45	موافق
4.2	5	موافق بشدة
100	120	المجموع

بلغت نسبة الموافقة على السؤال العشرون (37.5%) من إجمالي إجابات عملاء المصرف أفراد العينة، وبلغت نسبة الموافقة بشدة (4.2%)، بينما بلغت نسبة غير موافق (12.5%) ونسبة غير موافق بشدة (12.5%) ونسبة المحايد (33.3%).

الاختلافات الجوهرية بين العملاء من حيث جودة الخدمة المصرفية:

لاختبار فيما إذا كانت الاختلافات جوهرية بين العملاء من حيث جودة الخدمة المصرفية حسب المصارف، قامت الباحثة بإجراء اختبار One Way ANOVA وهو اختبار لمعرفة فيما لو كانت المتوسطات متساوية وقد كانت النتائج كما في الجدول التالي:

1. حسب المصارف:

الجدول رقم (75)

اختبار ANOVA لاختلافات الجوهرية بين العملاء

من حيث جودة الخدمة المصرفية حسب المصارف

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	قيمة F	المعنوية	الدالة
جودة الخدمة المصرفية	بين الفئات	9.224	5	9.394	0.000	جوهريّة
	داخل الفئات	22.388	114			
	التباين الكلي	31.612	119			

المصدر: من إعداد الباحثة

من الجدول السابق نلاحظ أن الاختلافات بين العملاء من حيث جودة الخدمة المصرفية حسب المصارف كانت جوهرية (0.000)، لذلك نرفض فرض العدم القائل "لا توجد اختلافات جوهرية بين العملاء من حيث جودة الخدمة المصرفية حسب المصارف" ونقبل الفرض البديل القائل بوجود اختلافات جوهرية بين العملاء من حيث جودة الخدمة المصرفية حسب المصارف".

2. حسب النوع:

الجدول (76)

اختبار ANOVA لاختلافات الجوهرية بين العملاء

من حيث جودة الخدمة المصرفية حسب النوع

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	قيمة F	المعنوية	الدلالة
جودة الخدمة المصرفية	بين الفئات	0.63	1	0.236	0.628	غير جوهرية
	داخل الفئات	31.549	118			
	التباين الكلي	31.612	119			

المصدر: من إعداد الباحثة

من الجدول السابق نلاحظ أن الاختلافات بين العملاء من حيث جودة الخدمة المصرفية حسب النوع (ذكر، أنثى) كانت غير جوهرية ($0.628 > 0.05$)، لذلك نقبل فرض العدم القائل "لا توجد اختلافات جوهرية بين العملاء من حيث جودة الخدمة المصرفية حسب المصارف"

3. حسب العمر:

الجدول (77)

اختبار ANOVA لاختلافات الجوهرية بين العملاء

من حيث جودة الخدمة المصرفية حسب العمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	قيمة F	المعنوية	الدلالة
جودة الخدمة المصرفية	بين الفئات	0.630	3	0.787	0.504	غير جوهرية
	داخل الفئات	30.982	116			
	التباين الكلي	31.612	119			

المصدر: من إعداد الباحثة

من الجدول السابق نلاحظ أن الاختلافات بين العملاء من حيث جودة الخدمة المصرفية حسب العمر كانت غير جوهريّة ($0.504 > 0.05$) ، لذلك نقبل فرض عدم القائل "لا توجد اختلافات جوهريّة بين العملاء من حيث جودة الخدمة المصرفية حسب العمر"

4. حسب المؤهل العلمي:

الجدول (78)

اختبار ANOVA لاختلافات الجوهريّة بين العملاء

من حيث جودة الخدمة المصرفية حسب المؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	قيمة F	المعنوية	الدالة
جودة الخدمة المصرفية	بين الفئات	12.445	3	25.106	0.000	جوهريّة
	داخل الفئات	19.167	116			
	التباين الكلي	31.612	119			

المصدر: من إعداد الباحثة

من الجدول السابق نلاحظ أن الاختلافات بين العملاء من حيث جودة الخدمة المصرفية حسب المؤهل العلمي كانت جوهريّة (0.000)، لذلك نرفض فرض عدم القائل "لا توجد اختلافات جوهريّة بين العملاء من حيث جودة الخدمة المصرفية حسب المؤهل العلمي" ونقبل الفرض البديل القائل "بوجود اختلافات جوهريّة بين العملاء من حيث جودة الخدمة المصرفية حسب المؤهل العلمي"

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث:

(1) المتغيرات المستقلة (عمليات نظام إدارة المعرفة)

جدول رقم (79)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث المستقلة

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
اكتساب المعرفة	3.85	0.680
توليد المعرفة	3.397	0.732
تخزين المعرفة	3.492	0.573
توزيع المعرفة	3.526	0.614
تطبيق المعرفة	3.565	0.519
عمليات نظام إدارة المعرفة	2.876	0.412

المصدر: من إعداد الباحثة

من الجدول السابق تلاحظ الباحثة أن اكتساب المعرفة كانت أكثر عملية متوفرة في المصارف السورية من عمليات نظام إدارة المعرفة حيث بلغت بالمتوسط (3.85) حيث تقترب من (4) المقابلة لـ "موافق" على الرغم من التشتت في الإجابات حيث بلغ الانحراف المعياري (0.680) وكلما اقترب من الصفر كلما كانت البيانات أكثر تركيزاً حول الوسط الحسابي.

بالنسبة لعملية توليد المعرفة تتوفر بشكل مقبول فقد حققت في المتوسط (3.397) وهذا يعني تركيز الإجابات بين محايد وموافق مع ملاحظة وجود تشتت في الإجابات حيث بلغ الانحراف المعياري (0.732). وبالنسبة لتخزين المعرفة تتوفر أيضاً بشكل مقبول فقد بلغت في المتوسط (3.492) وهذا يعني تركيز الإجابات بين محايد وموافق. أما عملية توزيع المعرفة فقد بلغت في المتوسط (3.526) وتطبيق المعرفة بلغت في المتوسط (3.519) وهذا يعني توفر كل منهما بشكل مقبول وتركز الإجابات ما بين موافق ومحايد. وبالنسبة لعمليات نظام إدارة المعرفة ككل فتتوفر بنسبة قليلة حيث بلغت في المتوسط (2.876) وهذا يعني اقتراب الإجابات من "محايد" إلى "غير موافق".

(2) المتغيرات التابعة (أبعاد جودة الخدمة المصرفية)

جدول رقم (80)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد جودة الخدمة المصرفية

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
عامل الأشياء المادية الملموسة	3.658	0.629
عامل الثقة والاعتمادية	3.635	0.634
عامل الاستجابة	3.809	0.595
عامل الضمان	4.809	0.595
عامل التعاطف	4.031	0.535
جودة الخدمة المصرفية	3.865	0.448

المصدر: من إعداد الباحثة

من الجدول السابق تلاحظ الباحثة توفر جودة الخدمة في المصارف السورية بنسبة مقبولة حيث بلغت في المتوسط (3.865) وهذا يعني تركيز الإجابات ما بين "محايد" و"موافق". نلاحظ أن عامل الضمان كان أكثر عامل متوفر في المصارف من عوامل جودة الخدمة المصرفية حيث بلغ في المتوسط (4.809) وهي نسبة جيدة وهذا يعني تركيز الإجابات ما بين "موافق" و"موافق بشدة". أما عامل التعاطف فبلغ في المتوسط (4.031) وهي نسبة جيدة وتعني تركيز الإجابات على "موافق". أما عامل الاستجابة فبلغ في المتوسط (3.809) وهي نسبة مقبولة وتعني تركيز الإجابات بين "محايد" إلى "موافق". أما عامل الثقة والاعتمادية وعامل الأشياء المادية الملموسة فنلاحظ توفر كل منهما بشكل مقبول حيث بلغا (3.635) و (3.658) على التوالي وهذا يعني تركيز الإجابات ما بين "محايد" إلى "موافق".

المبحث الثاني: اختبار الفروض

الفرض الأول: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين عمليات نظام إدارة المعرفة وجودة الخدمة المصرفية، ويتفرع عن هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين اكتساب المعرفة وجودة الخدمة المصرفية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين توليد المعرفة وجودة الخدمة المصرفية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تخزين المعرفة وجودة الخدمة المصرفية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين توزيع المعرفة وجودة الخدمة المصرفية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيق المعرفة وجودة الخدمة المصرفية.

اختبار الفرض الأول:

لاختبار الفرض الأول قامت الباحثة بحساب مصفوفة الارتباط بين متغير عمليات نظام إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة-توليد المعرفة-تخزين المعرفة-توزيع المعرفة-تطبيق المعرفة) ومتغير جودة الخدمة المصرفية حسب معامل الارتباط "pearson" علماً أن الارتباط يقيس طبيعة العلاقة وقوة العلاقة بين المتغيرين، وقد كانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول (81)

مصفوفة الارتباط بين عمليات نظام إدارة المعرفة وجودة الخدمة المصرفية

المتغير	قيمة الارتباط pearson	المعنوية	الدلالة
اكتساب المعرفة	**0.347	0.000	معنوي
توليد المعرفة	**0.627	0.000	معنوي
تخزين المعرفة	**0.609	0.000	معنوي
توزيع المعرفة	**0.463	0.000	معنوي
تطبيق المعرفة	**0.625	0.000	معنوي

** الارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.01%

تلاحظ الباحثة أنه يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين عمليات نظام إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) و جودة الخدمة المصرفية.

من الجدول السابق نلاحظ:

1. توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين اكتساب المعرفة وجودة الخدمة المصرفية حيث بلغت قيمة الارتباط (0.347) عند مستوى دلالة (0.01) لذلك لا نقبل الفرضية الفرعية العدم القائلة " لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين اكتساب المعرفة وجودة الخدمة المصرفية " ونقبل الفرض البديل القائل بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين اكتساب المعرفة وجودة الخدمة المصرفية.

2. توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين توليد المعرفة وجودة الخدمة المصرفية حيث بلغت قيمة الارتباط (0.627) عند مستوى دلالة (0.01) لذلك لا نقبل الفرضية الفرعية العدم القائلة " لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين توليد المعرفة وجودة الخدمة المصرفية " ونقبل الفرض البديل القائل بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين توليد المعرفة وجودة الخدمة المصرفية.

3. توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تخزين المعرفة وجودة الخدمة المصرفية حيث بلغت قيمة الارتباط (0.609) عند مستوى دلالة (0.01) لذلك لا نقبل الفرضية الفرعية العدم القائلة " لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تخزين المعرفة وجودة الخدمة المصرفية " ونقبل الفرض البديل القائل بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تخزين المعرفة وجودة الخدمة المصرفية.

4. توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين توزيع المعرفة وجودة الخدمة المصرفية حيث بلغت قيمة الارتباط (0.463) عند مستوى دلالة (0.01) لذلك لا نقبل الفرضية الفرعية العدم القائلة " لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين توزيع المعرفة وجودة الخدمة المصرفية " ونقبل الفرض البديل القائل بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين توزيع المعرفة وجودة الخدمة المصرفية.

5. توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيق المعرفة وجودة الخدمة المصرفية حيث بلغت قيمة الارتباط (0.625) عند مستوى دلالة (0.01) لذلك لا نقبل الفرضية الفرعية العدم القائلة " لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيق المعرفة وجودة الخدمة المصرفية " ونقبل الفرض البديل القائل بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيق المعرفة وجودة الخدمة المصرفية.

لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيق المعرفة وجودة الخدمة المصرفية " ونقبل الفرض البديل القائل بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيق المعرفة وجودة الخدمة المصرفية.

مما سبق: نرفض فرض عدم القائل "لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين عمليات نظام إدارة المعرفة وجودة الخدمة المصرفية" ونقبل الفرض البديل القائل "بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين عمليات نظام إدارة المعرفة وتحسين جودة الخدمة المصرفية".

انحدار اكتساب المعرفة على الجودة:

لتحديد جوهرية العلاقة الارتباطية التي توصلت إليها الباحثة في مصفوفة الارتباط السابقة قامت الباحثة بإجراء تحليل الانحدار البسيط بين اكتساب المعرفة كمتغير مستقل وجودة الخدمة المصرفية كمتغير تابع وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (82)

نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين اكتساب المعرفة وجودة الخدمة المصرفية

جودة الخدمة المصرفية				المتغيرات
معامل الانحدار (B)	قيمة t المحسوبة	P	الدلالة	
2.986	18.245	0.000	-----	الثوابت
0.228	5.457	0.000	جوهريه	اكتساب المعرفة
معامل التحديد $R^2 = 0.12$ ، الخطأ المعياري = 0.42152				
قيمة F المحسوبة = 29.782 ، المعنوية = 0.000				

المصدر: من إعداد الباحثة

من الجدول السابق يلاحظ وجود تأثير جوهري لاكتساب المعرفة (كمتغير مستقل) على جودة الخدمة المصرفية (كمتغير تابع) حيث يؤثر اكتساب المعرفة على جودة الخدمة المصرفية ما يقارب (23%)، ويفسر اكتساب المعرفة لوحده ما نسبته (12%) من التغيرات الحاصلة في جودة الخدمة المصرفية و النموذج العام يأخذ الشكل التالي:

$$Y=a+b_1*X_{11}$$

$$Y= 2.986 + 0.228*X_{11}$$

وهو نموذج معنوي عند مستوى دلالة (0.001)، حيث:

Y: المتغير التابع "جودة الخدمة المصرفية".

X₁₁: المتغير المستقل "اكتساب المعرفة".

انحدار توليد المعرفة على الجودة:

لمعرفة جوهرية العلاقة بين توليد المعرفة (المتغير المستقل) وجودة الخدمة المصرفية (المتغير التابع) قامت الباحثة بإجراء تحليل الانحدار البسيط وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول (83)

نتائج تحليل الانحدار لتأثير توليد المعرفة على جودة الخدمة المصرفية

جودة الخدمة المصرفية				المتغيرات
الدالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار (B)	
-----	0.000	22.804	2.561	الثوابت
جوهريّة	0.000	11.872	0.384	توليد المعرفة
معامل التحديد R ² = 0.393، الخطأ المعياري = 0.35022				
قيمة F المحسوبة = 140.935، المعنوية = 0.000				

المصدر: من إعداد الباحثة

نلاحظ من الجدول السابق أن توليد المعرفة تؤثر جوهرياً على جودة الخدمة حيث بلغ تأثيرها (38%) ويفسر توليد المعرفة كمتغير مستقل ما نسبته (39%) من التغيرات الحاصلة في جودة الخدمة كمتغير تابع.

$$Y=a+b_2*X_{12}$$

$$Y= 2.561 + 0.384*X_{12}$$

وهو نموذج معنوي عند مستوى دلالة (0.001)، حيث:

Y: المتغير التابع "جودة الخدمة المصرفية".

X11: المتغير المستقل "توليد المعرفة".

انحدار تخزين المعرفة على الجودة:

لمعرفة جوهرية العلاقة بين تخزين المعرفة (المتغير المستقل) وجودة الخدمة المصرفية (المتغير التابع) قامت الباحثة بإجراء تحليل الانحدار البسيط وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول (84)

نتائج تحليل الانحدار لتأثير تخزين المعرفة على جودة الخدمة المصرفية

جودة الخدمة المصرفية				المتغيرات
الدالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار (B)	
-----	0.000	14.800	2.201	الثوابت
جوهريّة	0.000	11.336	0.476	تخزين المعرفة
معامل التحديد R2 = 0.371 ، الخطأ المعياري = 0.35645				
قيمة F المحسوبة = 128.502 ، المعنوية = 0.000				

المصدر: من إعداد الباحثة

تلاحظ الباحثة من الجدول السابق يلاحظ وجود تأثير جوهري لتخزين المعرفة (كمتغير مستقل) على جودة الخدمة المصرفية (كمتغير تابع) حيث يؤثر تخزين المعرفة على جودة الخدمة المصرفية ما يقارب (47%)، ويفسر اكتساب المعرفة لوحده ما نسبته (37%) من التغيرات الحاصلة في جودة الخدمة المصرفية و النموذج العام يأخذ الشكل التالي:

$$Y=a+b_3*X_{13}$$

$$Y= 2.201 + 0.476*X_{13}$$

وهو نموذج معنوي عند مستوى دلالة (0.001)، حيث:

Y: المتغير التابع "جودة الخدمة المصرفية".

X13: المتغير المستقل "تخزين المعرفة".

انحدار توزيع المعرفة على الجودة:

لمعرفة جوهرية العلاقة بين توزيع المعرفة (المتغير المستقل) وجودة الخدمة المصرفية (المتغير التابع) قامت الباحثة بإجراء تحليل الانحدار البسيط وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول (85)

نتائج تحليل الانحدار لتأثير توزيع المعرفة على جودة الخدمة المصرفية

جودة الخدمة المصرفية				المتغيرات
الدالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار (B)	
-----	0.000	0.157	2.674	الثوابت
جوهريّة	0.000	0.044	0.338	توزيع المعرفة
معامل التحديد R ² = 0.214 ، الخطأ المعياري = 0.39839				
قيمة F المحسوبة = 59.389 ، المعنوية = 0.000				

المصدر: من إعداد الباحثة

تلاحظ الباحثة من الجدول السابق يلاحظ وجود تأثير جوهري لتوزيع المعرفة (كمتغير مستقل) على جودة الخدمة المصرفية (كمتغير تابع) حيث يؤثر توزيع المعرفة على جودة الخدمة المصرفية ما يقارب (33%)، ويفسر اكتساب المعرفة لوحده ما نسبته (21%) من التغيرات الحاصلة في جودة الخدمة المصرفية و النموذج العام يأخذ الشكل التالي:

$$Y=a+b_4*X_{14}$$

$$Y= 2.674 + 0.338*X_{14}$$

وهو نموذج معنوي عند مستوى دلالة (0.001)، حيث:

Y: المتغير التابع "جودة الخدمة المصرفية".

X14: المتغير المستقل "توزيع المعرفة".

انحدار تطبيق المعرفة على الجودة:

لمعرفة جوهرية العلاقة بين تطبيق المعرفة (المتغير المستقل) وجودة الخدمة المصرفية (المتغير التابع) قامت الباحثة بإجراء تحليل الانحدار البسيط وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول (86)

نتائج تحليل الانحدار لتأثير تطبيق المعرفة على جودة الخدمة المصرفية

جودة الخدمة المصرفية				المتغيرات
الدلالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار (B)	
-----	0.000	11.790	1.940	الثوابت
جوهري	0.000	11.817	0.540	تطبيق المعرفة
معامل التحديد $R^2 = 0.390$ ، الخطأ المعياري = 0.35085				
قيمة F المحسوبة = 139.647 ، المعنوية = 0.000				

المصدر: من إعداد الباحثة

تلاحظ الباحثة من الجدول السابق يلاحظ وجود تأثير جوهري لتطبيق المعرفة (كمتغير مستقل) على جودة الخدمة المصرفية (كمتغير تابع) حيث يؤثر تطبيق المعرفة على جودة الخدمة المصرفية ما يقارب (54%)، ويفسر تطبيق المعرفة لوحده ما نسبته (39%) من التغيرات الحاصلة في جودة الخدمة المصرفية و النموذج العام يأخذ الشكل التالي:

$$Y = a + b_5 * X_{15}$$

$$Y = 1.940 + 0.540 * X_{15}$$

وهو نموذج معنوي عند مستوى دلالة (0.001)، حيث:

Y: المتغير التابع "جودة الخدمة المصرفية".

X15: المتغير المستقل "تطبيق المعرفة".

النموذج العام لانحدار عمليات نظام إدارة المعرفة على جودة الخدمة المصرفية:

قامت الباحثة ببحث من أهم العوامل تأثيراً في جودة الخدمة المصرفية عبر تحديد نموذج أمثل بين توفر عمليات نظام إدارة المعرفة ككل (اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) وبين تحسين جودة الخدمة المصرفية للمصارف عينة الدراسة وذلك عبر إجراء تحليل الانحدار المتعدد وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (87)

نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين متغيرات توفر عمليات نظام إدارة المعرفة وتحسين جودة الخدمة المصرفية

تحسين جودة الخدمة المصرفية				المتغيرات
معامل الانحدار	قيمة t المحسوبة	P	الدلالة	
الثوابت	1.891	10.596	0.000	-----
اكتساب المعرفة	-0.126	-2.967	0.003	جوهريّة
توليد المعرفة	0.232	4.358	0.000	جوهريّة
تخزين المعرفة	0.201	3.371	0.001	جوهريّة
توزيع المعرفة	-0.020	-0.403	0.668	غير جوهريّة
تطبيق المعرفة	0.291	5.452	0.000	جوهريّة
معامل التحديد $R^2 = 0.526$ ، الخطأ المعياري = 0.31227				
قيمة F المحسوبة = 47.499 ، المعنوية = 0.000				

المصدر: من إعداد الباحثة

من الجدول السابق تلاحظ الباحثة وجود ارتباط معنوي إيجابي لكل من توليد المعرفة وتخزين المعرفة وتطبيق المعرفة على تحسين جودة الخدمة المصرفية في المصارف محل الدراسة، بينما يوجد ارتباط معنوي سلبي لاكتساب المعرفة على تحسين جودة الخدمة المصرفية، بينما وجود تأثير غير معنوي بين توزيع المعرفة وتحسين جودة الخدمة المصرفية.

و النموذج العام يأخذ الشكل التالي:

$$Y=a+b_1X_{11}+b_2X_{12}+b_3X_{13}+b_4X_{14}+b_5X_{15}$$

$$Y=1.891-0.126X_{11}+0.232X_{12}+0.201X_{13}-0.020X_{14}+0.291X_{15}$$

وهو نموذج معنوي عند مستوى معنوية (1%) حيث تفسر هذه المتغيرات لوحدها مانسبته (52%) من التغيرات الحاصلة على تحسين جودة الخدمة المصرفية ويعتبر تطبيق المعرفة من أهم هذه العوامل المؤثرة.

خلاصة الفرض الأول:

1. توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين اكتساب المعرفة وجودة الخدمة المصرفية
2. توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين توليد المعرفة وجودة الخدمة المصرفية
3. توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تخزين المعرفة وجودة الخدمة المصرفية
4. توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين توزيع المعرفة وجودة الخدمة المصرفية
5. توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيق المعرفة وجودة الخدمة المصرفية

مما سبق: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين عمليات نظام إدارة المعرفة وتحسين جودة الخدمة المصرفية

اختبار الفرض الثاني:

الفرض الثاني: لا توجد اختلافات جوهرية بين المصارف عينة البحث من حيث جودة الخدمة المصرفية. ويتفرع عن هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- لا توجد اختلافات جوهرية بين المصارف عينة البحث من حيث عامل الأشياء المادية الملموسة
- لا توجد اختلافات جوهرية بين المصارف عينة البحث من حيث عامل الثقة والاعتمادية
- لا توجد اختلافات جوهرية بين المصارف عينة البحث من حيث عامل الاستجابة
- لا توجد اختلافات جوهرية بين المصارف عينة البحث من حيث عامل الضمان
- لا توجد اختلافات جوهرية بين المصارف عينة البحث من حيث عامل التعاطف

جدول رقم (88)

اختبار ANOVA لاختلافات الجوهرية بين المصارف من حيث جودة الخدمة المصرفية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	قيمة F	المعنوية	الدالة
عامل الأشياء المادية الملموسة	بين الفئات	5.095	5	2.668	0.023	جوهري
	داخل الفئات	81.728	214			
	التباين الكلي	86.824	219			
عامل الثقة والاعتمادية	بين الفئات	4.761	5	2.440	0.036	جوهري
	داخل الفئات	83.529	214			
	التباين الكلي	88.289	219			
عامل الاستجابة	بين الفئات	6.606	5	3.982	0.002	جوهري
	داخل الفئات	71.001	214			
	التباين الكلي	77.607	219			

غير جوهري	0.191	1.500	5	2.242	بين الفئات	عامل الضمان
			214	63.989	داخل الفئات	
			219	66.232	التباين الكلي	
جوهري	0.020	2.732	5	3.812	بين الفئات	عامل التعاطف
			214	59.715	داخل الفئات	
			219	63.527	التباين الكلي	

المصدر: من إعداد الباحثة

من الجدول السابق تلاحظ الباحثة:

1. إن الاختلافات بين المصارف عينة البحث من حيث عامل الأشياء المادية الملموسة كانت جوهريه ($0.05 > 0.023$)، لذلك نرفض فرضية العدم الفرعية القائلة " لا توجد اختلافات جوهريه بين المصارف عينة البحث من حيث عامل الأشياء المادية الملموسة" ونقبل الفرض البديل القائل "بوجود اختلافات جوهريه بين بين المصارف عينة البحث من حيث عامل الأشياء المادية الملموسة"

2. إن الاختلافات بين المصارف عينة البحث من حيث عامل الثقة والاعتمادية كانت جوهريه ($0.05 > 0.036$)، لذلك نرفض فرضية العدم الفرعية القائلة " لا توجد اختلافات جوهريه بين المصارف عينة البحث من حيث عامل الثقة والاعتمادية" ونقبل الفرض البديل القائل "بوجود اختلافات جوهريه بين بين المصارف عينة البحث من حيث عامل الثقة والاعتمادية"

3. إن الاختلافات بين المصارف عينة البحث كانت جوهريه ($0.05 > 0.002$)، لذلك نرفض فرضية العدم الفرعية القائلة " لا توجد اختلافات جوهريه بين المصارف عينة البحث من حيث عامل الاستجابة" ونقبل الفرض البديل القائل "بوجود اختلافات جوهريه بين بين المصارف عينة البحث من حيث عامل الاستجابة"

4. إن الاختلافات بين المصارف عينة البحث من حيث عامل الضمان كانت غير جوهريه ($0.05 < 0.191$)، لذلك نقبل فرضية العدم الفرعية القائلة " لا توجد اختلافات جوهريه بين المصارف عينة البحث من حيث عامل الضمان"

5. إن الاختلافات بين المصارف عينة البحث كانت جوهريّة (0.020 > 0.05)، لذلك نرفض فرضية العدم الفرعية القائلة " لا توجد اختلافات جوهريّة بين المصارف عينة البحث من حيث عامل التعاطف" ونقبل الفرض البديل القائل "بوجود اختلافات جوهريّة بين المصارف عينة البحث من حيث عامل التعاطف"

خلاصة الفرض الثاني:

1. توجد اختلافات جوهريّة بين المصارف عينة البحث من حيث عامل الأشياء المادية الملموسة.
2. توجد اختلافات جوهريّة بين المصارف عينة البحث من حيث عامل الثقة والاعتمادية.
3. توجد اختلافات جوهريّة بين المصارف عينة البحث من حيث عامل الاستجابة.
4. لا توجد اختلافات جوهريّة بين المصارف عينة البحث من حيث عامل الضمان.
5. توجد اختلافات جوهريّة بين المصارف عينة البحث من حيث عامل التعاطف.

مما سبق: نرفض بشكل جزئي الفرض القائل بعدم وجود اختلافات جوهريّة بين المصارف عينة البحث من حيث جودة الخدمة المصرفية، ونقبل الفرض البديل بشكل جزئي بوجود اختلافات جوهريّة بين المصارف عينة البحث من حيث جودة الخدمة المصرفية، كما نقبل فرض العدم القائل بعدم وجود اختلافات جوهريّة بين المصارف عينة البحث من حيث عامل الضمان.

اختبار الفرض الثالث:

الفرض الثالث: لا توجد اختلافات جوهريّة بين المصارف عينة البحث من حيث عمليات نظام إدارة المعرفة. ويتفرع عن هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- لا توجد اختلافات جوهريّة بين المصارف عينة البحث من حيث اكتساب المعرفة
- لا توجد اختلافات جوهريّة بين المصارف عينة البحث من حيث توليد المعرفة
- لا توجد اختلافات جوهريّة بين المصارف عينة البحث من حيث تخزين المعرفة
- لا توجد اختلافات جوهريّة بين المصارف عينة البحث من حيث توزيع المعرفة

- لا توجد اختلافات جوهريّة بين المصارف عينة البحث من حيث تطبيق المعرفة

جدول رقم (89)

اختبار ANOVA لاختلافات الجوهريّة بين المصارف من حيث عمليات نظام إدارة المعرفة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	قيمة F	المعنوية	الدالة
اكتساب المعرفة	بين الفئات	10.207	5	4.790	0.000	جوهري
	داخل الفئات	91.203	214			
	التباين الكلي	101.410	219			
توليد المعرفة	بين الفئات	15.514	5	6.517	0.000	جوهري
	داخل الفئات	101.885	214			
	التباين الكلي	117.398	219			
تخزين المعرفة	بين الفئات	3.475	5	2.172	0.058	غير جوهري
	داخل الفئات	68.473	214			
	التباين الكلي	71.948	219			
توزيع المعرفة	بين الفئات	19.395	5	13.130	0.000	جوهري
	داخل الفئات	63.222	214			
	التباين الكلي	82.617	219			
تطبيق المعرفة	بين الفئات	8.064	5	6.781	0.000	جوهري
	داخل الفئات	50.899	214			
	التباين الكلي	58.963	219			

المصدر: من إعداد الباحثة

من الجدول السابق تلاحظ الباحثة:

1. إن الاختلافات بين المصارف عينة البحث من حيث اكتساب المعرفة كانت جوهريّة (0.000)، لذلك نرفض فرضية عدم الفرعية القائلة " لا توجد اختلافات جوهريّة بين المصارف عينة البحث من حيث اكتساب المعرفة " ونقبل الفرض البديل القائل "بوجود اختلافات جوهريّة بين المصارف عينة البحث من حيث اكتساب المعرفة "

2. إن الاختلافات بين المصارف عينة البحث من حيث توليد المعرفة كانت جوهريّة (0.000)، لذلك نرفض فرضية عدم الفرعية القائلة " لا توجد اختلافات جوهريّة بين المصارف عينة البحث من حيث توليد المعرفة " ونقبل الفرض البديل القائل "بوجود اختلافات جوهريّة بين المصارف عينة البحث من حيث توليد المعرفة "

3. إن الاختلافات بين المصارف عينة البحث من حيث تخزين المعرفة كانت غير جوهريّة (0.058)، لذلك نقبل فرضية عدم الفرعية القائلة " لا توجد اختلافات جوهريّة بين المصارف عينة البحث من حيث تخزين المعرفة ".

4. إن الاختلافات بين المصارف عينة البحث من حيث توزيع المعرفة كانت جوهريّة (0.000)، لذلك نرفض فرضية عدم الفرعية القائلة " لا توجد اختلافات جوهريّة بين المصارف عينة البحث من حيث توزيع المعرفة " ونقبل الفرض البديل القائل "بوجود اختلافات جوهريّة بين المصارف عينة البحث من حيث توزيع المعرفة "

5. إن الاختلافات بين المصارف عينة البحث من حيث تطبيق المعرفة كانت جوهريّة (0.000)، لذلك نرفض فرضية عدم الفرعية القائلة " لا توجد اختلافات جوهريّة بين المصارف عينة البحث من حيث تطبيق المعرفة " ونقبل الفرض البديل القائل "بوجود اختلافات جوهريّة بين المصارف عينة البحث من حيث تطبيق المعرفة "

مما سبق: نرفض بشكل جزئي الفرض القائل بعدم وجود اختلافات جوهرية بين المصارف عينة البحث من حيث عمليات نظام إدارة المعرفة، ونقبل الفرض البديل بشكل جزئي بوجود اختلافات جوهرية بين المصارف عينة البحث من حيث عمليات نظام إدارة المعرفة، كما نقبل فرض العدم القائل بعدم وجود اختلافات جوهرية بين المصارف عينة البحث من حيث تخزين المعرفة.

خلاصة الفرض الثالث:

1. توجد اختلافات جوهرية بين المصارف عينة البحث من حيث اكتساب المعرفة.
2. توجد اختلافات جوهرية بين المصارف عينة البحث من حيث توليد المعرفة.
3. لا توجد اختلافات جوهرية بين المصارف عينة البحث من حيث تخزين المعرفة.
4. توجد اختلافات جوهرية بين المصارف عينة البحث من حيث توزيع المعرفة.
5. توجد اختلافات جوهرية بين المصارف عينة البحث من حيث تطبيق المعرفة.

المبحث الثالث: النتائج والتوصيات

أولاً نتائج الدراسة:

أ) نتائج الدراسة النظرية:

1-إن مفتاح نجاح المصارف السورية و نموها يرتبط بشكل وثيق بمدى توفر نظام لإدارة المعرفة في المصرف الأمر الذي يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدّمة. حيث أسفرت النتائج عن وجود علاقة قوية ومعنوية بين توفر نظام لإدارة المعرفة وتحسين جودة الخدمة المصرفية في المصارف السورية.

2-إن المرتكز الأساسي لنظام إدارة المعرفة في أي مصرف هم الأفراد العاملون فيه الذين يخزنون في عقولهم الجزء الأكبر من مجموع حجم المعرفة الذي تمتلكه المصارف. ولذلك أصبح يطلق على هؤلاء الأفراد رأس المال الفكري بسبب أهمية ما يمتلكونه من معرفة تجعل المصارف قادرة على تحسين جودة خدماتها المقدّمة.

3- تعد المعرفة قوة مؤثرة و فاعلة في القطاع المصرفي، حيث تتغلغل المعلومات في جميع عمليات و نشاطات المصرف و تعتبر تكنولوجيا المعلومات الشريان الذي يغذي جميع أجزاء المصرف بهذه المعارف و بالتالي تمكين المسؤولين و العاملين من اتخاذ القرارات الفعالة.

4- الاعتماد على نظام إدارة المعرفة كإستراتيجية تنافسية للمصارف السورية يمكنها من الارتقاء بجودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء.

ب) نتائج الدراسة الميدانية:

1. تبين من الدراسة تغلب الطابع الذكوري على أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة للعاملين في المصرف وتساوي عدد الذكور والإناث بالنسبة لعملاء المصرف، وبالنسبة للعمر تركز معظم عينة البحث في الفئة الثانية وهي (من 30- أقل من 40 سنة) بالنسبة للعاملين مما يدل على أن غالبية العاملين في المصرف من جيل الشباب، حيث تهتم المصارف السورية باستقطاب الكفاءات الشابة وتدريبهم وتنمية مهارتهم ليكونوا مؤهلين للعمل في هذه المصارف أكثر من كبار السن. بينما تركزت معظم عينة البحث من حيث العمر وفي الفئة الأولى (30 سنة فأقل) بالنسبة للعملاء، كما أن الفئة التي تمثل الجزء الأكبر من العينة حاصلة على المؤهل الجامعي بالنسبة للعاملين وهذا يعود إلى توجه المصارف السورية نحو تطوير كوادرها من خلال استقطاب الكفاءات المتعلمة القادرة على استيعاب التطورات العالمية في البيئة المصرفية. والأمر عينه بالنسبة للعملاء حيث كان معظمهم من حملة الشهادة الجامعية. وبالنسبة لخبرة العاملين في المصارف تركزت معظم عينة البحث في الفئة الثانية (من 5- أقل من 10 سنوات) وهذا يؤكد لنا النتيجة السابقة بأن المصارف تستقطب الكفاءات الشابة وذوي الشهادات العلمية العالية أكثر من استقطابها ذوي الخبرة العالية. وبالنسبة للمستوى الوظيفي للعاملين في المصرف فأغلبهم يعملون في الإدارة الوسطى.

2. توجد اختلافات جوهرية بين العملاء من حيث جودة الخدمة المصرفية حسب المصرف وحسب المؤهل العملي. وهذه نتيجة طبيعية أن تتفاوت جودة الخدمة المصرفية بأبعادها المختلفة بين المصارف السورية، وكذلك يختلف إدراك العملاء لجودة الخدمة المقدمة تبعاً لدرجة تعليمهم.

3. لا توجد اختلافات جوهرية بين العملاء من حيث جودة الخدمة المصرفية حسب النوع وحسب العمر. فنلاحظ انه لا يختلف إدراك العملاء لجودة الخدمة المقدمة تبعاً لنوعهم (ذكر، أنثى)، أو تبعاً للفئات العمرية التي ينتمون إليها.

4. يوجد نظام متكامل لإدارة المعرفة في المصارف السورية بمستوى جيد ولكن يتفاوت توافر عملياته في المصارف السورية. فبعضها موجود بمستوى جيد كعملية "اكتساب المعرفة" حيث تعتبر العملية الأكثر توافراً في المصارف السورية، فنلاحظ سعي المصارف للإطلاع بشكل مستمر على التقنيات الحديثة في مجال العمل سواءً من خلال استقدام الخبراء المختصين في هذا المجال، أو الاستعانة بشبكة الانترنت والصحف والمجلات المتخصصة للحصول على المعرفة المطلوبة، وقيام إدارة المصارف بشكل مستمر بإلحاق العاملين لديها بدورات تدريبية متخصصة. وبعض عمليات نظام إدارة المعرفة موجودة ولكن بمستوى ضعيف كعملية "توليد المعرفة" حيث تعتبر هذه العملية الأقل توافراً في المصارف السورية، حيث ينقص إدارة المصارف التركيز على توليد المعرفة من خلال استخراج المعرفة الكامنة في أذهان العاملين، والاستعانة بأراء العاملين لطرح خدمات جديدة، والاستفادة من إبداع العاملين للوصول إلى مستوى أكبر من توليد المعارف الكامنة في أذهان العاملين. وبعض عمليات إدارة المعرفة موجودة بشكل لا بأس به، حيث تتوفر كل من عمليات تخزين المعرفة وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة بمستوى مقبول في المصارف السورية.

5. إن مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة في المصارف السورية هو مستوى جيد، حيث يعتبر عامل الضمان العامل الأكثر توفراً من عوامل جودة الخدمة المصرفية، يليه عامل التعاطف، ثم عامل الاستجابة، أما عاملي الثقة والاعتمادية والأشياء المادية الملموسة فهما الأقل توفراً. حيث

تتمتع المصارف السورية بالقدرة على خلق الشعور بالثقة لدى العميل عند تعامله معها، والقدرة على الحفاظ على السرية المصرفية للعملاء، وتوافر احتياطات الأمان الكافية لدى جميع المصارف السورية، والأهم من ذلك تطابق الخدمة التي تقدم للعميل مع الخدمة التي تقوم إدارة المصرف بالإعلان عنها سابقاً مما يعني توفر مستوى عالي من الضمان لدى المصارف السورية وثقة العميل بهذه المصارف التي يتعامل معها. بينما ينقص المصارف السورية الاهتمام أكثر بعامل الأشياء المادية الملموسة وعامل الثقة والاعتمادية لتقديم مستوى أفضل من جودة الخدمة لعملائها.

ت) نتائج اختبار الفروض:

1- نتائج اختبار الفرض الأول:

بناءً على نتائج الاختبارات تم رفض فرض عدم القائل بـ "لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين عمليات نظام إدارة المعرفة وجودة الخدمة المصرفية" وقبول الفرض البديل القائل "بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين عمليات نظام إدارة المعرفة وتحسين جودة الخدمة المصرفية".

كما تبين للباحثة من خلال نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين توفر عمليات نظام إدارة المعرفة وتحسين جودة الخدمة المصرفية وجود تأثير جوهري لكل عملية من عمليات نظام إدارة المعرفة على تحسين جودة الخدمة المصرفية، ولكن بينت نتائج الانحدار المتعدد عدم وجود تأثير جوهري لتخزين المعرفة على تحسين جودة الخدمة المصرفية. وتجدر الإشارة هنا إلى أن تطبيق المعرفة كان أكثر عمليات نظام إدارة المعرفة تأثيراً على تحسين جودة الخدمة المصرفية سواء في نتائج الانحدار المتعدد أم البسيط.

2- نتائج اختبار الفرض الثاني:

نرفض بشكل جزئي الفرض القائل "بعدم وجود اختلافات جوهرية بين المصارف عينة البحث من حيث جودة الخدمة المصرفية"، ونقبل الفرض البديل بشكل جزئي بوجود اختلافات جوهرية بين المصارف عينة البحث من حيث جودة الخدمة المصرفية تبعاً لعامل (الأشياء المادية الملموسة، الثقة والاعتمادية، الاستجابة، التعاطف)، كما نقبل فرض العدم القائل بعدم وجود اختلافات جوهرية بين المصارف عينة البحث تبعاً لعامل (الضمان).

3- نتائج اختبار الفرض الثالث:

نرفض بشكل جزئي الفرض القائل "بعدم وجود اختلافات جوهرية بين المصارف عينة البحث من حيث عمليات نظام إدارة المعرفة"، ونقبل الفرض البديل بشكل جزئي بوجود اختلافات جوهرية بين المصارف عينة البحث من حيث (اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)، كما نقبل فرض العدم القائل بعدم وجود اختلافات جوهرية بين المصارف عينة البحث من حيث (تخزين المعرفة).

ثانياً) التوصيات:

- 1) ضرورة أن تؤمن الإدارات العليا للمصارف بأن العصر الحالي هو عصر معرفي وليس بيئة تنافسية قائمة على أساس تقديم منتجات وتحقيق أرباح في سوق محلية فقط.
- 2) توجيه نظر المسؤولين في المصارف إلى أهمية وجود نظام متكامل لإدارة المعرفة ودوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة.
- 3) تأسيس وحدة مستقلة في كل مصرف متخصصة بتطوير أنشطة إدارة المعرفة وتعمل على متابعة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المصارف.
- 4) الاهتمام بعملية توليد المعرفة كونها العملية الأكثر أهمية لنظام إدارة المعرفة والأقل توافراً في المصارف السورية، من خلال التركيز على استخراج المعرفة الكامنة في أذهان العاملين وتحويلها إلى معرفة صريحة يسهل الاستفادة منها، والاستفادة من إبداع العاملين في المصرف للارتقاء بجودة الخدمات المقدمة.
- 5) الاهتمام بعملية تطبيق المعرفة وضرورة أن يوظف المصرف هذه المعارف في المشكلات التي تواجهه وفي تطوير الخدمات القائمة وطرح خدمات جديدة.
- 6) الاهتمام بتعزيز عامل الثقة والاعتمادية للخدمات المصرفية المقدمة من خلال التدريب المستمر للعاملين في المصرف وتأهيلهم للرد على أية استفسار من قبل العملاء. وتقديم الخدمة للعملاء في الوقت المحدد.
- 7) تخصيص الميزانيات المناسبة لدعم نظام إدارة المعرفة في المصارف ونظم تكنولوجيا المعلومات المساعدة له.

8) العمل على تعيين متخصصين في حقل إدارة المعرفة للاستفادة من خبراتهم في تطوير العمليات المعرفية في القطاع المصرفي.

9) زيادة الاهتمام بالمعرفة بشقيها الضمني والصريح من خلال عمليات توليد المعرفة وحصرها وتكوين الأفكار والخبرات والمهارات المتوفرة لدى الأفراد وحفظها في قواعد المعرفة وتوثيقها بطريقة يسهل الرجوع إليها.

10) ضرورة تبني واستخدام تكنولوجيا المعلومات التي تساعد نظام إدارة المعرفة في المصرف على تحقيق أهدافه.

11) لفت الانتباه إلى أن العنصر الحاسم في نجاح نظام إدارة المعرفة هو الموارد البشرية العاملة في المصارف والتي تمثل رأس المال الفكري، مما يرتب على إدارة المصرف جذب وتعيين ذوي الكفاءات و المؤهلات العالية واستمرار تطويرها و تنميتها و توفير البنية التحتية و البيئة التنظيمية التي تحفز وتساند الإبداع و الابتكار و بالتالي تحسين جودة الخدمات المقدمة.

12) تنشيط عملية استقطاب رأس المال الفكري، من خلال إسناد المواقع الإدارية المهمة في المصارف إلى الأشخاص من ذوي المهارات والخبرات العالية والأفكار الإبداعية.

13) عدم التفريط برأس المال الفكري لأنه يمثل ثروة كبيرة للمصارف تسهم في تحقيق ميزة تنافسية لها والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة، وذلك من خلال المحافظة على العاملين المتميزين وذوي المعرفة العالية من خلال تحفيزهم وتشجيعهم، والاهتمام بالمعرفة المخزنة في عقول الأفراد وتحويلها إلى معرفة صريحة يسهل تخزينها حرصاً عليها من الضياع.

القسم الأول

الإطار النظري للبحث

الفصل الأول منهجية البحث

مقدمة

يعد مصطلح " إدارة المعرفة " الذي برز في منتصف التسعينات من القرن العشرين من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة والذي ظهر نتيجة التغيرات المتسارعة في العالم وازدياد حدة المنافسة بشكل كبير بين المنظمات والشركات القائمة بالإضافة إلى ظهور منظمات وشركات جديدة والتطور التكنولوجي الهائل وعولمة الأعمال .إن هذه الأسباب وغيرها فرضت على الشركات والمنظمات الاهتمام بإدارة المعرفة كونها أحد أهم الأصول غير الملموسة كونها مصدر الإبداع والتجديد والميزة التنافسية والوسيلة لتقديم خدمات متميزة و مبتكرة للزبائن والعملاء التي تقابل توقعاتهم و العمل على تحسينها باستمرار عن طريق تقليص أو إلغاء الفجوة بين إدراك العميل للأداء الفعلي للخدمة المقدمة له، وبين توقعاته لخدمة ممتازة . وباعتبار أن المصارف من أهم المؤسسات المالية التي تخضع للمنافسة الكبيرة، والتي تسعى جاهدة للحفاظ على بقائها واستمراريتها عن طريق اجتذاب اكبر عدد ممكن من الزبائن والعملاء و تقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية ، لذلك لا بد للمصارف من استخدام أمثل لنظام إدارة المعرفة الموجود لديها وتطبيق عملياته، من أجل تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن والعملاء، وبالتالي الاحتفاظ بالزبائن والعملاء الحاليين وجذب زبائن وعملاء جدد .

وفي هذا البحث سيتم دراسة أثر عمليات نظام إدارة المعرفة على تحسين جودة الخدمة المقدمة إلى الزبائن والعملاء في القطاع المصرفي.

أولاً) الدراسات السابقة:

(1) الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: دراسة (أسعد كاظم نايف ، 2007)¹ بعنوان العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الأداء الإستراتيجي(دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لعينة من شركات وزارة الصناعة في مدينة بغداد)

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة للانتقال بإدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية من الفهم العام لها والمستند إلى النظريات والمرتكزات الفكرية، إلى الفهم الخاص بها والذي يستند إلى منظور منظمي، وإلى تحليل تلك المقدرات مستفيدة من الانقلاب الحاصل في مفهومها من كونها موارد وقابليات إلى كونها قوة منظمية فاعلة تستند إلى المعرفة، وإلى العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة المنوه عنها آنفاً بالأداء المنظمي بشكل عام والأداء الاستراتيجي بشكل خاص .

نتيجة الدراسة : توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1. هناك مقدرة جوهرية للأفراد تتمثل برأس المال الفكري وحاملي المهارة الفريدة القادرة على ابتكار الجديد أو تطوير القائم، وهم نجوم المنظمة ومفتاح تطورها.
2. إن المعرفة هي مورد فكري يتطلب من المنظمات تنميتها من خلال الذكاء المنظمي، إذ يعدّ التعلم المنظمي مكوناً أساساً للذكاء المنظمي .
3. تحاول المنظمات امتلاك مقدرة متفوقة للحصول على القيمة المضافة للمنظمة، وتحاول بالمقابل الحفاظ على مستوى معين لتلك المقدرة.

الدراسة الثانية: دراسة (غادة زكريا صادق العناني ، 1997)² بعنوان قياس جودة الخدمات في البنوك المصرية – بالتطبيق على البنوك الإسلامية

¹ أسعد كاظم نايف ، العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الأداء الإستراتيجي (دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لعينة من شركات وزارة الصناعة في مدينة بغداد)، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة بغداد ، 2007
² غادة زكريا صادق العناني، قياس جودة الخدمات في البنوك المصرية – بالتطبيق على البنوك الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، 2007

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى قياس جودة الخدمة في البنوك الإسلامية المصرية وذلك لمساعدة إدارة تلك البنوك في الوقوف على الفجوة بين توقعات العملاء وبين مستوى الأداء الفعلي مما يفيد في معرفة أوجه القصور في جودة الخدمة المقدمة الأمر الذي يعد بمثابة أولى خطوات الارتقاء بجودة الخدمة .

نتيجة الدراسة: توصلت الدراسة إلى ضرورة قياس جودة الخدمة في البنوك الإسلامية عن طريق مقياس الفجوة بين توقعات العملاء لأبعاد جودة الخدمة وبين الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر تلك الأبعاد بالفعل.

الدراسة الثالثة: دراسة (ليث سعد الله حسين، 2007)¹ بعنوان رأس المال المعرفي وتأثيره في تحسين جودة الخدمة التعليمية

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم رأس المال الفكري وأهمية مكوناته ، فضلاً عن مفهوم جودة الخدمة التعليمية ، و اختبار علاقة الارتباط والتأثير بينهما والتوصل إلى استنتاجات وتقديم مقترحات تتعلق بتجسيد جودة الخدمة التعليمية في المنظمات مجال البحث.

نتيجة الدراسة: أكدت الدراسة على أهمية رأس المال الفكري الذي يعدّ ثروة المنظمات المعاصرة اليوم ، إذ تشير نماذجها إلى أنه يتكون من رأس المال البشري ورأس مال هيكلي ورأس مال زبائني، ولا بد لأية منظمة أن تمتلك هذا المورد الثمين الذي يمثل الخبرات والمهارات والمعرفة . وإن هناك أبعاد عديدة لرأس المال الفكري، لكن أغلبها يتمثل باستقطاب رأس المال الفكري، والصناعة، والتنشيط، والمحافظة، والاهتمام بالمستفيدين، والتدريب والتطوير . كما أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين رأس المال الفكري وتحسين جودة الخدمة التعليمية، و وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل بعد من أبعاد رأس المال الفكري وبين جودة الخدمة التعليمية.

الدراسة الرابعة: دراسة (نبيل محمد مرسى، 2006)² بعنوان تطبيق نموذج حلقة القيمة في مجال إدارة المعرفة

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نموذج متكامل لسلسلة القيمة الخاصة بالمعرفة Knowledge value chain بغرض فحص وتحليل أنشطة المعرفة التي تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية

¹ ليث سعد الله حسين ، رأس المال المعرفي وتأثيره في تحسين جودة الخدمة التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل ، كلية الإدارة والاقتصاد، 2007

² نبيل محمد مرسى ، تطبيق نموذج حلقة القيمة في مجال إدارة المعرفة ، جامعة الإسكندرية ، كلية التجارة، 2006

نتيجة أداء تلك الأنشطة، ثم إدارة تلك الأنشطة بشكل أفضل من منظمات أخرى والعمل على حل المشاكل المتعلقة بهذه الأنشطة .

نتيجة الدراسة : أسفرت هذه الدراسة عن عدد من النتائج من أهمها :

1. تقديم نموذج سلسلة القيمة للمعرفة Knowledge value chain
2. تصنيف أنشطة المعرفة وفق مجموعات رئيسية وفرعية (أنشطة البنية الأساسية للمعرفة - أنشطة الحصول على المعرفة - أنشطة مشاركة المعرفة - أنشطة تطبيق واستخدام المعرفة)
3. إمكانية استخدام النموذج في إدارة أنشطة المعرفة من خلال تحديد تكاليف أداء كل نشاط من تلك الأنشطة سعياً نحو ترشيد التكاليف.
4. إمكانية تحديد درجة التميز أو التفوق في أداء كل نشاط لمعرفة نقاط القوة والضعف في أداء كل نشاط مقارنة بمنظمات أخرى (القياس المقارن للأداء).
5. إمكانية استخدام النموذج في تشخيص المشاكل الشائعة المتعلقة بكل نشاط من أنشطة تنمية وتطبيق المعرفة .
6. تحديد إستراتيجيات تحقيق ميزة تنافسية في مجال إدارة المعرفة.

الدراسة الخامسة : دراسة (نازم محمود محمد الأحمد ، 2007)¹ بعنوان نظم المعلومات والمعرفة وأثرهما في الإبداع (دراسة في البنوك التجارية الأردنية)

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى فاعلية نظم المعلومات ومستوى إدارة المعرفة والإبداع في البنوك التجارية الأردنية. كما هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين نظم المعلومات وإدارة المعرفة من جهة والإبداع من جهة أخرى في البنوك عينة الدراسة.

نتيجة الدراسة : توصلت الدراسة للنتائج التالية :

1. إن نظم المعلومات تؤدي دوراً هاماً لمنظمات الأعمال الحديثة حيث أصبح لا غنى عنها لأي منظمة.
2. أهمية رأس المال الفكري كأحد أهم العوامل التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.
3. هناك أنواع مختلفة لنظم المعلومات تخدم الوظائف والمستويات الإدارية المختلفة ومنها ما يخدم المعرفة من حيث اكتسابها وتوليدها وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها .

¹ نازم محمود محمد الأحمد ، نظم المعلومات والمعرفة وأثرهما في الإبداع (دراسة في البنوك التجارية الأردنية) ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق ، 2007، إشراف الدكتور محمد الحسين

الدراسة السادسة : دراسة (شبيب فهد ثويني عبد الله ، 2002)¹ بعنوان قياس رضا العملاء عن جودة

الخدمات التجارية للمنشآت المالية الإسلامية في دولة الكويت

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تناول أبعاد جودة الخدمة وجودة الخدمة، وإدارة الجودة الشاملة، والعلاقة بين جودة الخدمة ورضا العميل ونواياه الشرائية، والعوامل اللازمة لتطبيق نظام الجودة الشاملة للخدمة.

نتيجة الدراسة: أشارت الدراسة إلى أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك حيث يساهم هذا الأسلوب في تطوير مستويات الأداء وخلق وعي وتدعيم العاملين بمختلف الوسائل والطرق التي تمكنهم من تحسين أداء أعمالهم بكفاءة. و أضافت الدراسة إلى أن رضا العميل عن جودة الخدمة هو الشعور المتولد لدى العميل والناجم عن المقارنة بين مستوى الأداء المدرك للخدمة بعد استخدامها مع مستوى الأداء المتوقع منها قبل استخدامها.

الدراسة السابعة : دراسة (نجم الحميدي ، 2001)² بعنوان تصميم نظام دعم القرارات الاستراتيجية

بالتطبيق على القطاع المصرفي في سوريا

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التركيز بشكل رئيسي على نوع واحد من نظم المعلومات هو نظم دعم القرارات ونوع واحد من القرارات هو القرارات الاستراتيجية.

نتيجة الدراسة: خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

1. اقتصرت أعمال الحوسبة المصرفية على قسم من الأنشطة المصرفية .
2. ضعف خبرة العاملين في مجال الحاسوب وكثرة المحددات والقيود التي تمنع استخدام الحاسوب.
3. عدم وجود شبكة معلومات تربط بين الإدارة المركزية للمصارف وفروعها.
4. غياب استخدام البرمجيات الحديثة في المصارف السورية مثل نظم دعم القرار والنظم الخبيرة.

الدراسة الثامنة: دراسة (غسان العمري ، 2004)¹ بعنوان الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات

وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية .

¹ شبيب فهد ثويني عبد الله ، قياس رضا العملاء عن جودة الخدمات التجارية للمنشآت المالية الإسلامية في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، 2002

² نجم الحميدي ، تصميم نظام دعم القرارات الاستراتيجية بالتطبيق على القطاع المصرفي في سوريا ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الاقتصاد ، جامعة حلب ، 2001 ، بإشراف الدكتور محمد الحسين، والدكتور نضال شعار

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى بيان مدى المشاركة بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في تحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية.

نتيجة الدراسة : توصلت الدراسة للنتائج التالية :

1. استخدام البنوك التجارية الأردنية لتكنولوجيا معلومات متطورة مدعومة من قبل الإدارة .
2. اعتماد البنوك على المصادر الخارجية في اكتساب المعرفة وتوليدها أكثر من المصادر الداخلية.
3. اعتماد البنوك على تكنولوجيا المعلومات في خزن المعرفة أكثر من الأساليب التقليدية.
4. وجود علاقة قوية بين الاستخدام المشترك لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والقيمة العالية لأعمال البنوك.

الدراسة التاسعة: دراسة (وهيبة داسي، 2007)² بعنوان إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية

هدف الدراسة: تناولت هذه الدراسة موضوع إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الحكومية السورية وهدفت إلى تأكيد أهمية إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لقطاع المصارف الحكومية السورية وكشف العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية لهذه المصارف.

نتيجة الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وجود علاقة قوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية.
2. وجود ضعف بنسبة كبيرة في اعتماد المصارف على تكنولوجيا المعلومات المساعدة لنظام إدارة المعرفة مثل النظم الخبيرة ونظم دعم القرارات الجماعية.
3. وجود ضعف في جودة الخدمات المقدمة من طرف المصارف الحكومية السورية وعدم تبنيها لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
4. عدم اهتمام المصارف الحكومية السورية باستقطاب الأفراد المبدعين ذوي المهارات والخبرات العالية في العمل المصرفي الأمر الذي ينعكس سلباً على تقديم الجديد سواءً على مستوى العمليات أو على مستوى الخدمة المصرفية.

¹ غسان العمري ، الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، 2004

² وهيبة داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 2007

الدراسة العاشرة: دراسة (فراس خضر شحادة، 2006)¹ بعنوان إدارة المعرفة كمدخل لتحسين جودة الخدمات الطبية: دراسة تطبيقية على المستشفيات الجامعية

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تناول موضوع إدارة المعرفة من حيث مفهومه، أبعاده، مقوماته، ومعوقاته، كذلك التعرف على جودة الخدمات الطبية، مفهومها وأبعادها ونماذج قياسها. كما هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة ما بين إدارة المعرفة وجودة الخدمة الطبية وحجم هذه العلاقة ودرجة تأثير أبعاد إدارة المعرفة على تحسين جودة الخدمة الطبية المقدمة.

نتيجة الدراسة: توصلت الدراسة للنتائج التالية:

1. هناك علاقة ضعيفة بين أبعاد إدارة المعرفة والاهتمام بالعميل كبعد من أبعاد جودة الخدمة.
2. هناك علاقة ضعيفة بين أبعاد إدارة المعرفة وكفاءة الخدمة المقدمة كبعد من أبعاد جودة الخدمة.
3. لا يوجد علاقة بين أبعاد إدارة المعرفة والجوانب المادية والبشرية كبعد من أبعاد جودة الخدمة.

الدراسة الحادية عشر: دراسة (زكية عبد الله طاشكندي، 2007)² بعنوان إدارة المعرفة (أهميتها و مدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات و المشرفات الإداريات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة و محافظة جدة)

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية توظيف إدارة المعرفة في إدارة التربية و التعليم، وبيان أثره في التطوير التربوي وتوضيح أهم عمليات إدارة المعرفة والممارسات التي تؤدي إلى تفعيلها.

نتائج الدراسة: توصلت هذه الدراسة إلى أن إدارة التربية والتعليم لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة، وأن عملية اكتساب المعرفة وتطويرها من أهم عمليات إدارة المعرفة وأكثرها ممارسة يليه عملية نقل المعرفة واستخدامها، ثم عملية تنظيم المعرفة وتقييمها.

الدراسة الثانية عشر: دراسة (حاتم غازي شعشاعة، 2005)³ بعنوان قياس جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين المحدود من وجهة نظر العملاء

¹ فراس خضر شحادة، إدارة المعرفة كمدخل لتحسين جودة الخدمات الطبية: دراسة تطبيقية على المستشفيات الجامعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2006

² زكية عبد الله طاشكندي، إدارة المعرفة (أهميتها و مدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات و المشرفات الإداريات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة و محافظة جدة)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007

³ حاتم غازي شعشاعة، قياس جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين المحدود من وجهة نظر العملاء، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005 م.

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى قياس جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين المحدود من وجهة نظر عملاء البنك، وقد استند البحث على نظرية الفجوة باستخدام نموذج القياس SERVQUAL.

نتيجة الدراسة: أشارت نتائج الدراسة إلى أن تقييم العملاء لجودة الخدمات الفعلية إيجابياً وجيداً إلا أنه لا يصل إلى مستوى توقعاتهم، مما يعني أن هناك فرصاً لتحسين وتطوير جودة الخدمات المقدمة في البنك، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن العملاء يعطون أهمية نسبية أكبر لبعد الاعتمادية عند تقييمهم لجودة الخدمات المقدمة، وجاء في المرتبة الثانية بعد الاستجابة ثم بعد الثقة، ثم التعاطف وأخيراً العناصر الملموسة. أيضاً أشارت نتائج الدراسة إلى تأثير متغير عدد مرات التعامل على تقييم العملاء لمستوى جودة الخدمات المقدمة، بينما لم يوجد هذا التأثير بالنسبة لمتغير عدد المصارف المتعامل معها و متغير عدد سنوات التعامل.

الدراسة الثالثة عشر: دراسة (ناجي معلا، 1998)¹ بعنوان قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية في الأردن (دراسة ميدانية)

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية في الأردن من وجهة نظر العملاء وذلك باستخدام نموذج القياس SERVQUAL

نتيجة الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة فعلياً من قبل المصارف التجارية كان منخفضاً بالمقارنة مع مستوى الجودة الذي كان يتوقعه هؤلاء العملاء ، كما بينت الدراسة أنه كان لكل من متغيري عدد سنوات التعامل مع المصرف ومدى تكرار التعامل معه أثر مباشر على تقييم العملاء لجودة الخدمات المصرفية ، في حين لم يكن لعدد المصارف التي يتعامل معها العميل أية آثار تذكر على هذا التقييم.

(2) الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى: دراسة (Richard V. McCarthy ,Jay E. Aronson and Leila A. Halawi)

، 2005)¹

¹ ناجي معلا، قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية في الأردن (دراسة ميدانية)، مجلة الدراسات العلوم الإدارية ، المجلد 25 ، العدد 2، 1998

بعنوان: Resource-Based View of Knowledge Management for Competitive

Advantage

(إدارة المعرفة المبنية على الموارد لتحسين الميزة التنافسية)

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج يدرس لماذا تستخدم إدارة المعرفة وكيف يتم استخدامها لخلق ميزة تنافسية.

نتيجة الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن الميزة التنافسية تعتمد على بناء واستغلال الكفاءات الأساسية. وأن المعرفة يتم النظر إليها كأصل استراتيجي مع احتمال أن تكون مصدر للميزة التنافسية للمنظمة .

الدراسة الثانية: دراسة (Michele J Armstrong، 2005)² بعنوان : Service Quality Gaps

(فجوات إدارة المعرفة)

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى وصف إطار لتحليل فجوات جودة الخدمة.

نتيجة الدراسة: توصلت الدراسة إلى أربعة فجوات لجودة الخدمة:

1. توقعات الزبون وفهم الإدارة لها .
2. فهم الإدارة والخدمة المُصممة .
3. الخدمة المُصممة والخدمة المُقدمة.
4. الخدمة المُقدمة وتصورات الزبائن.

الدراسة الثالثة: دراسة (Steve Clarke، 2006)³ بعنوان : The Impact of Knowledge

Management on Information Management Practice

(أثر إدارة المعرفة على ممارسة إدارة المعلومات)

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى إلقاء نظرة على بعض الطرق التي تربط بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة، وحاولت الدراسة لفت التوجهات المستقبلية إلى إدارة المعلومات كوسيلة لتحقيق تكامل إدارة المعلومات مع قاعدة معرفة أوسع للمنظمات.

نتيجة الدراسة : توصلت الدراسة للنتائج التالية :

¹ Halawi, Leila, Aronson, , Jay E., and McCarthy Richard V. Resource-Based View of Knowledge Management for Competitive Advantage, The Electronic Journal of Knowledge Management, Volume 3, Issue 2

² J Armstrong, Michele, Service Quality Gaps , published by ASQ section 0407 , Ottawa Valley, 2005

³ Clarke, Steve, The Impact of Knowledge Management on Information Management Practice, Information Technology Newsletter, Vol. 17, No. 2, 2006

1. يجب تسهيل إنشاء المعلومات والأفكار الجديدة والاحتفاظ بها وتقاسمها وتعريفها واقتنائها واستعمالها وقياسها من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية .
2. ينظر إلى إدارة المعرفة كعمليات لخلق (إنشاء) المعرفة، الاحتفاظ بها، وتحديدتها (تعريفها)
3. إن إنشاء (خلق) المعرفة يتعلق بإنشاء أفكار جديدة أو طرق جديدة للمنتجات الحالية في السوق، أو منتجات جديدة، أو إصدارات جديدة لمنتجات قديمة.

الدراسة الرابعة: دراسة (Leonard L. Berry & A. Parasuraman ، 1997) ¹ بعنوان:

Listening to the Customer — The Concept of a Service–Quality Information System

(الإصغاء إلى العميل – مفهوم نظام معلومات جودة الخدمة)

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى مناقشة مفهوم نظام معلومات جودة الخدمة وإلى توضيح بأن الشركات تحتاج إلى تأسيس نظم إصغاء مستمرة باستعمال أساليب متعددة بين مجموعات مختلفة من الزبائن

نتيجة الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن جودة الإصغاء لها أثر على جودة الخدمة، وأن الشركات التي تتوي تحسين الخدمات بحاجة إلى الإصغاء بشكل مستمر إلى ثلاثة أنواع من الزبائن:

1. الزبائن الخارجيين الذين لديهم خبرة بخدمات الشركة.
2. الزبائن المنافسين والتي يجب على الشركة أن تصنع مثلهم.
3. الزبائن الداخليين (الموظفين) والذين يعتمدون على الخدمات الداخلية لتقديم خدماتهم الخاصة بهم.

الدراسة الخامسة: دراسة (Shahin Arash) ² بعنوان: SERVQUAL and Model of

Service Quality Gaps: A Framework for Determining and Prioritizing Critical Factors in Delivering Quality Services

(جودة الخدمة ونموذج فجوات جودة الخدمة: إطار لتحديد العوامل الحرجة في تقديم خدمات ذات جودة)

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم جودة الخدمة، وأثبتت نموذج فجوات الخدمة، ودرست جودة الخدمة وقواعدها في تحليل لتوضيح الفرق بين توقعات الزبائن وبين تصوراتهم مع دعم ذلك بمثال.

¹ L. Berry, Leonard & A. Parasuraman, Listening to the Customer — The Concept of a Service-Quality Information System, Massachusetts Institute of Technology, Volume 38 ,Number 3 , 1997

² Shahin, Arash,, SERVQUAL and Model of Service Quality Gaps: A Framework for Determining and Prioritizing Critical Factors in Delivering Quality Services, Department of Management, University of Isfahan, Iran

نتيجة الدراسة : توصلت الدراسة إلى أن المنظمات يمكن أن تقيّم على الأقل خمسة أبعاد لجودة الخدمة للتأكد من مستوى الخدمات المقدمة ، وإلى تحديد الأبعاد التي تحتاج إلى تحسين، وأنه لتطوير جودة الخدمة لابد من الاتصال بالموظفين بشكل منتظم وتقييم خبراتهم حول الخدمة .

الدراسة السادسة: دراسة (Yuan-Duen Lee ، 2007) ¹

بعنوان: Job Satisfaction and Knowledge Management

(الرضا الوظيفي وإدارة المعرفة)

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي وإدارة المعرفة

نتيجة الدراسة : توصلت الدراسة إلى أن الإدراك الداخلي للمنظمة هو محفز على إدارة المعرفة. والإدراك الذاتي هو محفز أكثر من نقل وتشارك المعرفة . كما توصلت الدراسة إلى أن نقل وتشارك المعرفة سيكون ميزة تنافسية للمنظمة في العمليات والأعمال.

الدراسة السابعة: (Kuan Yew Wong ، 2005) ² بعنوان: Critical success factors for

implementing knowledge management in small and medium enterprises

(العوامل الحرجة لنجاح تطبيق إدارة المعرفة في المشاريع المتوسطة والصغيرة)

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى مقارنة عوامل النجاح الحرجة الحالية المقترحة من قبل العديد من الباحثين في مختلف أبحاثهم، ثم اقترحت الدراسة مجموعة من عوامل النجاح الحرجة لتنفيذ إدارة المعرفة. **نتيجة الدراسة:** توصلت الدراسة إلى أنه كان هناك نقص في إدراج الثقافة والتكنولوجيا بشكل تفصيلي كعوامل حرجة. وحددت هذه الدراسة العوامل الحرجة المختلفة لنجاح تنفيذ إدارة المعرفة في خمسة مجالات وظيفية تنظيمية وهي:

الاستراتيجية، إدارة الموارد البشرية ، تكنولوجيا المعلومات ، الجودة ، والتسويق .

الدراسة الثامنة: دراسة (Jen Te Yang ، 2005) ³

بعنوان: A problem shared: How two Taiwanese hotel companies tackle

knowledge-management issues

¹ Lee, Yuan-Duen, Job Satisfaction and Knowledge Management, The Business Review, Cambridge; vol. 7, No. 2 , 2007

² Yew Wong, Kuan, Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises, Industrial Management & Data Systems ,Vol. 105, No. 3, 2005

³ Te Yang, Jen, A problem shared: How two Taiwanese hotel companies tackle knowledge-management issues, STRATEGIC DIRECTION;VOL. 21, NO. 5 , 2005

(مشكلة مشتركة : كيف عالجت شركتتين للفنادق التايوانية قضايا إدارة المعرفة)

هدف الدراسة : هدفت الدراسة إلى تقديم تصوّر بسيط وفعال كيف إن إدراك منافع تقاسم المعرفة سيكون مفيداً في شركات الخدمة وخاصةً في الفنادق والمطاعم والصناعة ، وحددت الدراسة كيفية تنفيذ برامج تقاسم المعرفة ، وماهي القضايا التي قد يواجهها فريق المعرفة .

نتيجة الدراسة : توصلت الدراسة إلى أنه هناك أربعة طرق للاشتراك في المعرفة وهي : التحفيز ، التغذية العكسية ، الاتصالات ، التنشئة الاجتماعية وهناك أربع معوقات في الطريق: الشخصيات، القدرات، الأداء، السلبية.

الدراسة التاسعة: دراسة(Hsiu-Fen Lin and Gwo-Guang Lee، 2005)¹

بعنوان: Impact of organizational learning and knowledge management factors on e-business adoption

(أثر التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة - تبني العوامل المتعلقة بالأعمال التجارية الالكترونية)
هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير عوامل التعلم التنظيمي (التدريب المتاح، والخبراء التقنيين) وعمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تطبيق المعرفة، تقاسم المعرفة) على مستوى تبني أنظمة الأعمال الالكترونية.

نتيجة الدراسة : أظهرت النتائج التحليلية للدراسة بأن عوامل التعلم التنظيمي و عمليات إدارة المعرفة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى تبني نظم الأعمال الالكترونية ، ولكن تقاسم المعرفة لا يؤثر تأثيراً كبيراً على مستوى تبني أنظمة الأعمال الالكترونية .

الدراسة العاشرة: دراسة (Kostas Metaxiotis, Kostas Ergazakis and John Psarras,)

(2007)²

بعنوان: Exploring the world of knowledge management: agreements and disagreement in the academic/practitioner community

(استكشاف عالم المعرفة - الاتفاقات والاختلافات في المجتمع الأكاديمي الممارس)

¹ Lin, Hsiu-Fen and Lee, Gwo-Guang, Impact of organizational learning and knowledge management factors on e-business adoption, Management Decision, Vol. 43 , No. 2, 2005

² Metaxiotis, Kostas, Ergazakis, Kostas, and Psarras, John, Exploring the world of knowledge management: agreements and disagreement in the academic/practitioner community, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 9 ,NO. 2, 2005

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى استكشاف عالم إدارة المعرفة بطريقة مختلفة لاستعراض الوضع الراهن وتحليل الاتفاقات والاختلافات الرئيسية بين الباحثين والممارسين من أجل تسليط الضوء على القضايا الأساسية التي تحتاج لمزيد من البحث.

نتيجة الدراسة : توصلت الدراسة استناداً إلى الاتفاقات والاختلافات الرئيسية بين الباحثين والممارسين مع الأخذ في الاعتبار الخلافات المتبقية بأن جيل إدارة المعرفة الثالث يجب أن يمضي إلى إجراء المزيد من التحقيقات و البحوث في قضايا إدارة المعرفة. وأكدت الدراسة على أن الشركات الناجحة هي التي تخلق معرفة جديدة وتقوم بنشرها بشكل واسع خلال المنظمة وتقوم بسرعة بتجسيدها إلى المنتجات والتقنيات الجديدة.

الدراسة الحادية عشر: دراسة (Sheetal B. Sachem and Harsh V. Verma ، 2004)¹

بعنوان: Relative Importance of Service Quality Dimensions: A Multisectoral Study (الأهمية النسبية لأبعاد جودة الخدمة: دراسة حالات متعددة)

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى محاولة اكتشاف الأهمية النسبية لأبعاد جودة الخدمة عبرة اختيار سياق الخدمة.

نتيجة الدراسة: توصلت الدراسة إلى ما يلي:

1. إن جميع أبعاد جودة الخدمة متساوية في الأهمية و لا يمكن أن يوضع ترتيب سليم لأهميتها.
2. إن أداء الخدمة بالنسبة للتوقعات هو متواضع في احترام كل الأبعاد تقريباً وفي جميع الخدمات المختارة.
3. إن طبيعة الخدمة لا يبدو لها دور في تأسيس ترتيب لأهمية الأبعاد.

الدراسة الثانية عشر: دراسة (John S. Edwards, Duncan Shaw and Paul M. Collier ، 2005)²

بعنوان: Knowledge management systems: finding a way with technology (نظم إدارة المعرفة: إيجاد طريقة جديدة مع التكنولوجيا)

¹ Sachdev , Sheetal B. and V. Verma, Harsh, Relative Importance Of Service Quality Dimensions : A Multisectoral Study, journal of services research, volume 4, No.1,2004

² S. Edwards, John , Shaw, Duncan, and M. Collier, Paul, Knowledge management systems: finding a way with technology, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 9, NO. 1 , 2005

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على دور التكنولوجيا في نظام إدارة المعرفة في المنظمات سواءً الدور الواقعي أو المرغوب به.

نتيجة الدراسة : توصلت الدراسة إلى أن ثلاثة منظمات فقط قد تبنت بشدة التكنولوجيا القائمة على حل مشاكل إدارة المعرفة ، وأنه كان هناك تركيز واضح على استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات العامة لدعم نشاطات نظام إدارة المعرفة بدلاً من استخدام أدوات محددة لإدارة المعرفة .

الدراسة الثالثة عشر: دراسة (Loannis E. Diakoulaki, Nikolaos B. Georgopoulos,)

¹ (2004 Dimitrios E. Koulouriotis and Dimitrios M. Emiris,

بعنوان: Towards a holistic knowledge management model

(نحو نموذج كلي لإدارة المعرفة)

هدف الدراسة : هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج لإدارة المعرفة لتشكيل إطار جذاب لإجراء تحليلات متنوعة على المستوى الاستراتيجي والتكتيكي .

نتيجة الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن المعرفة تتألف من الحقائق والمعتقدات، المناظير والمفاهيم، الأحكام والتوقعات، المنهجيات ومعرفة الكيفية (know how)

الدراسة الرابعة عشر: دراسة (Rolland Nicolas ، 2004) ²

بعنوان: Knowledge management impacts on decision making process

(أثر إدارة المعرفة على عملية صنع القرار)

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة العميقة بين إدارة المعرفة وعملية صنع القرار، وكيفية تنفيذ الشركات لإدارة المعرفة وآثارها على مراحل مختلفة لعملية صنع القرار في حالات معقدة.

نتيجة الدراسة : وضّحت الدراسة بأن هناك ثلاث استراتيجيات لإدارة المعرفة وهي:

1. استراتيجية إدارة المعرفة التكنولوجية : التي تركز على المعلومات أو المعرفة الصريحة والمدعمة بالتقنيات والأنظمة وقواعد البيانات .

¹ E. Diakoulaki , Loannis, B. Georgopoulos , Nikolaos, E. Koulouriotis, Dimitrios, and M. Emiris, Dimitrios, Towards a holistic knowledge management model, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 8, NO. 1 , 2004

² Nicolas, Rolland, Knowledge management impacts on decision making process, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 8, NO. 1 , 2004

2. استراتيجية إدارة المعرفة الشخصية : وتتعلق بالشخص الذي يطوّر المعرفة . والهدف من هذه المعرفة تسهيل التعلّم خلال التجربة المشتركة .
3. استراتيجية إدارة المعرفة الاجتماعية : وتتضمن استراتيجية إدارة المعرفة التكنولوجية والشخصية .
- وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة لها دور حقيقي في عملية صنع القرار ولكن أثرها يختلف باختلاف استراتيجية إدارة المعرفة المنفذة ، حيث أن كل استراتيجية إدارة معرفة لها آثار وأدوار محددة على عملية صنع القرار .

الدراسة الخامسة عشر: دراسة (Ashwini K. Awasthi and Balram Dogra ، 2006)¹
بعنوان: Measuring Service Quality in Banks: An Assessment of Service Quality Dimensions (قياس جودة الخدمة في البنوك: تقييم لأبعاد جودة الخدمة)
هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تقديم تقييم تجريبي لجودة الخدمة وبشكل خاص الأهمية النسبية للأبعاد الوظيفية لجودة الخدمة وأبعاد مخرجات (نتائج) جودة الخدمة في قطاع البنوك الهندية.
نتيجة الدراسة: رأت الدراسة أنه رغم الاختلاف في تحديد أبعاد جودة الخدمة إلا أن نموذج (Parasuraman , SERVQUAL وآخرين) أصبح هو المعيار تقريباً لقياس جودة الخدمة . وحسب هذا النموذج هناك خمسة أبعاد لجودة الخدمة هي:

1. الموثوقية .
2. الاستجابة.
3. التعاطف.
4. الضمان.
5. الملموسية .

الدراسة السادسة عشر: دراسة (David Tranfield, David Denyer and Javier Marcos)
2004)² بعنوان: Co-producing management knowledge
(الإنتاج المشترك لإدارة المعرفة)

¹ . Awasthi, Ashwini K, and Dogra, Balram, Measuring Service Quality in Banks: An Assessment of Service Quality Dimensions, the Indian Institute of Management Kozhikode, 2006

² Tranfield, David, Denyer, David, and Marcos, Javier, Co-producing management knowledge, Management Decision, Vol. 42 ,No. 3/4, 2004

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج " إنتاج مشترك " لخلق ونقل المعرفة حيث تقدّم الدراسة لممارسي وأكاديمي الإدارة نموذجاً جديداً لإنتاج وتطبيق المعرفة.

نتيجة الدراسة : توصلت الدراسة إلى أن البقاء والازدهار في البيئات التنظيمية المعاصرة يعني تقديم التحديات غير العادية لفرق الإدارة والتي تحتاج إلى تسخير كل ما هو متاح من الأصول إذا أرادت أن تكون ناجحة .

الدراسة السابعة عشر: دراسة (Joseph G. Davis, Eswaran Subrahmanian and Arthur)¹ (2005W. Westerberg,

بعنوان: The “global” and the “local” in knowledge management
(العالمية والمحلية في إدارة المعرفة)

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى إضعاف التعقيدات المرتبطة بتقاسم المعرفة في منظمات عالمية واسعة من خلال دراسة ميدانية أجريت في شركات كبيرة متعددة الجنسية، والتركيز على القضايا الحرجة، الممارسات الملموسة، والقيود في تبادل المعرفة.

نتيجة الدراسة : توصلت الدراسة إلى أن التركيز على أنواع معينة من المعرفة التنظيمية واستبعاد بقية الأنواع يمكن أن يؤدي إلى نتائج عكسية . وإن نظام إدارة المعرفة يحتاج أن يكون متكامل ومرن بشكل كافٍ ليسهل التفاعل الديناميكي بين مختلف أشكال المعرفة عبر المكان والزمان.

الدراسة الثامنة عشر: دراسة (Louis C H Fourie and Jörg Schilawa ، 2004)² بعنوان :

THE VALUE OF CONCEPT MAPS FOR KNOWLEDGE MANAGEMENT IN
THE BANKING AND INSURANCE INDUSTRY: A GERMAN CASE STUDY

(قيمة مفهوم خرائط إدارة المعرفة في صناعة البنوك والتأمين : دراسة حالة ألمانية)

هدف الدراسة : هدفت الدراسة إلى تحديد درجة رضا الموظفين عن نظام إدارة المعرفة الحالي ، وعن مدى إلمامهم بتكنولوجيا مفهوم الخريطة وعن مدى استعدادهم للعمل مع مفهوم الخرائط .

¹ G. Davis, Joseph, Subrahmanian, Eswaran ,and W. Westerberg, Arthur, The “global” and the “local” in knowledge management, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 9, NO. 1 , 2005

² C H Fourie, - Louis and Schilawa, Jörg, THE VALUE OF CONCEPT MAPS FOR KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE BANKING AND INSURANCE INDUSTRY: A GERMAN CASE STUDY, Pamplona, Spain , 2004

نتيجة الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن الموظفين ليسوا راضين تماماً عن نظام إدارة المعرفة الحالي نظراً لطابعه غير المنتظم. و أكدت الدراسة على أهمية خريطة لنظام إدارة المعرفة كونها أداة يمكن أن تجمع المعرفة من الأفراد والجماعات، وتسهل عملية خلق المعرفة، وتكون بمثابة أداة للاتصال والمناقشة، وتقوم بالمساعدة في عملية توزيع المعرفة وعملية التعلم داخل المنظمة.

الدراسة التاسعة عشر: دراسة (Chinho Lin, Jong-Mau Yeh and Shu-Mei Tseng,)
1 (2005

بعنوان: Case study on knowledge management gaps

(دراسة حالة عن فجوات إدارة المعرفة)

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى اقتراح إطار عمل لفهم ثغرات إدارة المعرفة و حددت الدراسة ستة أنواع من الفجوات يمكن أن تحدث داخل نشاطات إدارة المعرفة

نتيجة الدراسة : توصلت الدراسة إلى مجموعة شاملة من العوامل التي من المحتمل أن تؤثر على حجم واتجاه ثغرات إدارة المعرفة والإجراءات التصحيحية الهادفة إلى تعزيز نجاح تنفيذ نظام إدارة المعرفة . وأكدت الدراسة بأن عدم القدرة على تحديد أي فجوة للمعرفة وحلها بشكل سابق للتنفيذ ، سوف يؤثر بشكل كبير على عملية التنفيذ .

الدراسة العشرون: دراسة (Alan D. Smith ، 2004)²

بعنوان: Knowledge management strategies: a multi-case study

(استراتيجيات إدارة المعرفة : دراسة حالات متعددة)

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى فحص ممارسات إدارة المعرفة لثلاثة منظمات وتوضيح بعض الأدوات والمنهجيات التي يمكن أن تستخدمها المنظمات لتدبير معرفتها بنجاح.

نتيجة الدراسة : توصلت الدراسة إلى أن استراتيجية الشركة في إدارة المعرفة يجب أن تعكس استراتيجيتها التنافسية الداخلية ، وإن الاستراتيجية المختارة يجب أن تخلق قيمة لزيائن الشركة ، وتقوم بتدوير الربح للشركة ، وتركز على كيفية قيام موظفي الشركة بتوليد القيمة . كما توصلت الدراسة إلى أنه

¹ Lin, Chinho, Yeh, Jong-Mau, and Tseng, Shu-Mei, Case study on knowledge management gaps, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 9, NO. 3, 2005

² D. Smith, Alan, Knowledge management strategies : a multi-case study, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 8, NO. 3 , 2005

من المهم لجميع المنظمات أن تزج لعملية نقل المعرفة خلال الشركة لجميع أصحاب المصلحة في سلسلة القيمة. حيث أن المجتمعات القوية هي التي تمكن الناس من تعليم بعضهم والتعاون من أجل العمل سوية في فرق عملية.

الدراسة الحادية والعشرين: دراسة (Jenny Darroch، 2005) ¹

بمعنوان: Knowledge management, innovation and firm performance:

(إدارة المعرفة، الابتكار، و أداء الشركة)

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تقديم الأدلة التجريبية الهامة لدعم دور إدارة المعرفة في الشركات. **نتيجة الدراسة:** توصلت الدراسة إلى أن قدرة الشركة على إدارة المعرفة سوف يمكنها من استخدام موارد أكثر فعالية وبذلك ستكون أكثر إبداعاً وذات أداء أفضل.

الدراسة الثانية والعشرون: دراسة (Atul Gupta and Jason Mc Daniel, 2002) ² بمعنوان: ,

creating competitive advantage by effectively managing knowledge: A

framework of knowledge management

(تحقيق ميزة تنافسية من خلال إدارة المعرفة بفعالية: إطار لإدارة المعرفة)

هدف الدراسة: تبحث هذه الدراسة في الربط الحيوي بين إدارة المعرفة وتطوير الميزة التنافسية المستمرة في المنظمات المعاصرة.

نتيجة الدراسة: أن تحقيق الميزة التنافسية يكون من خلال الإدارة الفعالة للمعرفة التي تتضمن خمسة عمليات متعاقبة بشكل منطقي وتتمثل هذه العمليات في:

- (1) تجميع المعرفة: حيث يتم الحصول على المعرفة من المصادر الداخلية أو الخارجية للمنظمة.
- (2) التنقية: عملية تنقية الكم الهائل من المعرفة والمعلومات التي تم جمعها والإبقاء على ما يتلاءم مع استراتيجية المنظمة.
- (3) ترتيب وتنظيم المعرفة: تقوم المنظمة بتطوير آليات لتنظيم وخزن المعرفة وذلك لمساعدة المستخدمين والمستفيدين منها للحصول عليها في عملية اتخاذ القرار وذلك بأقل تكلفة وأقل وقت.

¹ Darroch, Jenny, Knowledge management, innovation and firm performance, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 9, NO. 3 , 2005

² Atul, Gupta, and Jason Mc Daniel, creating competitive advantage by effectively managing knowledge: A framework of knowledge management Journal of knowledge practice, October 2002

4) نشر وتوزيع المعرفة: تقاسم المعرفة والأفكار الاستراتيجية وإيصالها إلى جميع أفراد المنظمة بدلاً من أن تبقى حكرًا لدى الإدارة العليا.

5) تطبيق المعرفة: تطبيقها بشكل فعال لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمات.

■ من خلال استعراض الدراسات السابقة في كل من إدارة المعرفة وجودة الخدمة تبين للباحثة ما يلي:

1. إن تطبيق نظام إدارة المعرفة في أي منظمة أو شركة يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية ، وهذا ما أكدت عليه بعض الدراسات العربية مثل دراسات (محمد مرسى، 2006) ، (نازم محمد الأحمد ، 2007) ، (وهيبة داسي، 2007) وبعض الدراسات الأجنبية مثل دراسات (Aronson and Halawi ، McCarthy ، 2005)، (Duen Lee ، 2007)، (Smith ، 2004) .

2. أكدت بعض الدراسات السابقة بأن الرأسمال الحقيقي لأي شركة أو منظمة هو رأسمالها الفكري ، وهو أساس النجاح لتحقيق ميزة تنافسية كما في دراسات (محمد الأحمد ، 2007) ، (كاظم نايف ، 2007) ، (ليث سعد الله حسين ، 2007) ، ونوهت هذه الأخيرة إلى الدور الكبير الذي يلعبه رأس المال الفكري في تحسين جودة الخدمة التعليمية.

3. تناولت دراسة (خضر شحادة، 2006) دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة وجودة الخدمات في المستشفيات الجامعية، و وضحت هذه الدراسة أن لإدارة المعرفة دور مهم في تحسين جودة الخدمات الطبية.

4. قامت بعض الدراسات السابقة بوضع إطار أو مخطط لنظام إدارة المعرفة من خلال تحديد العمليات المكوّنة له. وكان الاختلاف بين الدراسات السابقة هو تحديد عمليات إدارة المعرفة ، فبعض الدراسات حددت عمليات إدارة المعرفة بثلاثة عمليات هي : الحصول على المعرفة ، مشاركة المعرفة ، تطبيق المعرفة كما في دراسة (Metaxiotis, Ergazakis and Psarras , 2007) ، (محمد مرسى، 2006) ، أما دراسة (Clarke ، 2006) نظرت إلى المعرفة كعمليات لخلق المعرفة والاحتفاظ بها وتحديدتها (تعريفها) .

5. قامت بعض الدراسات السابقة بتحديد العملية الأكثر أهمية من عمليات نظام إدارة المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية، حيث رأت دراسة (Duen Lee ، 2007) ودراسة (Smith ، 2004) أن عملية تشارك المعرفة هي العملية الأكثر أهمية لتحقيق الميزة التنافسية.

6. توصلت دراسة (Darroch ، 2005) إلى أن قدرة الشركة على تبني وتطبيق نظام لإدارة المعرفة سوف يؤدي إلى تحسين أدائها ، و رأت دراسة (Rolland Nicolas ، 2004) بأن إدارة المعرفة لها دور في عملية صنع القرار في الشركة .
7. حددت دراسة (Yew Wong ، 2005) عوامل نجاح تطبيق إدارة المعرفة، بينما حددت دراسة (Lin, Yeh and Tseng ، 2005) عوائق وثغرات إدارة المعرفة، وأكدت هذه الدراسة على ضرورة تحديد وتعريف مثل هذه العوائق والثغرات وتداركها قبل البدء بتنفيذ عمليات إدارة المعرفة.
8. أكدت دراسة (C H Fourie and Schilawa ، 2004) على أهمية وجود خريطة لنظام إدارة المعرفة في الشركة وتكون بمثابة أداة تقوم بجمع المعرفة وخلقها وتوزيعها.
9. قامت معظم الدراسات السابقة التي تناولت جودة الخدمة بالتركيز على فجوات جودة الخدمة ووضع نموذج لها كدراسة (Arash Shahin) ودراسة (Armstrong ، 2006)
10. ذهبت معظم الدراسات السابقة إلى أنه يمكن قياس جودة الخدمة عن طريق قياس الفجوة بين توقعات العملاء لأبعاد جودة الخدمة وبين الأداء الفعلي لها ، وهذا ما أكدت عليه دراسة كل من (Armstrong ، 2006) ، (ثويني عبد الله ، 2002) ، (صادق العناني ، 1997) .
11. اعتمدت كل من دراسة (Eccles and Durand ، 1997)، (Awasthi and Dogra ، 2006) ، (شعشاعة، 2005) ، (معلا، 1998) على نموذج (SERVQUAL) لقياس أبعاد جودة الخدمة ، وتوصلت دراسة (Sachdev and Verma ، 2004) إلى أن جميع أبعاد جودة الخدمة متساوية في الأهمية.
12. ركزت دراسة (Fourie and Schilawa ، 2004) على أهمية وضع خريطة لنظام إدارة المعرفة في البنوك وشركات التأمين .
13. توصلت دراسة (Berry & Parasuraman ، 1997) إلى أنه من أجل تحسين جودة الخدمة يجب الإصغاء إلى ثلاثة أنواع من الزبائن: الزبائن الخارجيين، المنافسين، والزبائن الداخليين (الموظفين) .

وفيما يتعلق بهذا البحث:

إن هذا البحث يختلف عن الدراسات السابقة في أن تلك الدراسات تناولت مفهومي نظام إدارة المعرفة وجودة الخدمة بشكل منفصل ولذلك فإن هذه الدراسة تعتبر من الدراسات الأولى التي تربط بين هذين المفهومين من خلال معرفة أثر عمليات نظام إدارة المعرفة على تحسين جودة الخدمة المصرفية .

■ **الفوائد المستخلصة من تلك الدراسات:**

إن الفوائد التي يمكن استخلاصها من هذه الدراسات والتي يمكن أن تقدم فائدة للبحث المراد إجراؤه هي:

- (1) إن قدرة المنظمة على إدارة المعرفة هو الأساس لتحسين أداء الشركة وتحقيق ميزة تنافسية لها، وتحسين جودة الخدمات المقدمة إلى العملاء.
- (2) إن نظام إدارة المعرفة يشتمل على عمليات ورغم الاختلاف بين الدراسات السابقة في تحديد هذه العمليات إلا أنه يمكننا القول بأن عمليات إدارة المعرفة هي: اكتساب المعرفة - توليد المعرفة - خزن المعرفة - نشر المعرفة - تطبيق المعرفة.
- (3) هناك متطلبات يجب توافرها لنجاح نظام إدارة المعرفة (مثل ملائمة الهيكل التنظيمي، توافر الثقافة التنظيمية المناسبة...)، كما أن هناك عوائق وثرغات يجب تحديدها وعلاجها قبل البدء بتنفيذ إدارة المعرفة.
- (4) إن من المهم لأي شركة أو منظمة تحويل المعرفة الضمنية الموجودة فيها إلى معرفة صريحة والقيام بتشاركتها مع الآخرين ، ومن ثم تجسيدها في منتجات وخدمات جديدة ، أو إجراء تعديلات على منتجات وخدمات قائمة لغرض تحسين جودة هذه المنتجات والخدمات وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للشركة .
- (5) إن نموذج SERVQUAL الذي وضعه Parasuraman وآخرون هو النموذج الأكثر أهمية و استخداماً لقياس جودة الخدمة ويتضمن خمسة أبعاد :
 - a. الجوانب الملموسة.
 - b. الثقة.
 - c. الاستجابة.
 - d. الضمان.
 - e. التعاطف.
- (6) يمكن قياس جودة الخدمة بقياس الفجوة بين توقعات العملاء لأبعاد جودة الخدمة وبين الأداء الفعلي لها .
- (7) أهمية وجود خريطة لنظام إدارة المعرفة في البنوك، وأهمية رأس المال الفكري ودوره الهام في تحسين جودة الخدمة.

ثانياً) مشكلة البحث:

من خلال استعراض الدراسات السابقة في مجال إدارة المعرفة وجودة الخدمة يمكن تلخيص مشكلة البحث في السؤال التالي:

ما هي طبيعة العلاقة القائمة بين نظام إدارة المعرفة وجودة الخدمة ؟

وهذا السؤال تتفرع عنه مجموعة من الأسئلة التي تطرح نفسها وهي:

1. هل يوجد نظام لإدارة المعرفة في القطاع المصرفي ؟
2. كيف يؤثر نظام إدارة المعرفة على تحسين جودة الخدمة في القطاع المصرفي ؟
3. هل يُعتبر نظام إدارة المعرفة عامل مساعد في رفع جودة الخدمة في القطاع المصرفي ؟
4. كيف يمكن قياس جودة الخدمة في القطاع المصرفي ؟
5. ما هي أبعاد جودة الخدمة في القطاع المصرفي ؟
6. كيف يمكن تحسين جودة الخدمة في القطاع المصرفي ؟
7. أية عملية من عمليات نظام إدارة المعرفة الأكثر تأثيراً على تحسين جودة الخدمة المصرفية؟

ثالثاً) أهمية البحث:

تأتي أهمية هذا البحث من :

1. كون نظام إدارة المعرفة مفهوم حديث ومهم لم يتم التعرض له بشكل كبير في الدراسات العربية.
2. إن وجود نظام لإدارة المعرفة في أي مصرف يسهم في تحسين أدائه وتعزيز قدرته التنافسية .
3. فتح المجال أمام المعنيين والعاملين في إدارات المصارف السورية لتطبيق نظم إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة.

رابعاً) أهداف البحث:

في ضوء مشكلات البحث وتساؤلاته يمكننا القول أن هذا البحث يهدف إلى:

1. توضيح مفهوم نظام إدارة المعرفة والعمليات التي يقوم بها.

2. توضيح مفهوم جودة الخدمة وأبعادها .
3. التعرف على مدى وإمكانيات تطبيق نظام إدارة المعرفة في المصارف السورية.
4. دراسة العلاقة بين عمليات نظام إدارة المعرفة وجودة الخدمة في المصارف السورية.
5. تقديم توصيات للمصارف السورية العامة والخاصة في ضوء ما يتوصل إليه البحث من نتائج.

خامساً) فروض البحث:

قامت الباحثة بتحديد متغيرات البحث كما يلي:

- المتغير المستقل: عمليات نظام إدارة المعرفة وهي:

اكتساب المعرفة - توليد المعرفة - خزن المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة.

- المتغير التابع: جودة الخدمة.

وبناء على تلك المتغيرات فإن فروض البحث هي:

الفرض الأول: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين عمليات نظام إدارة المعرفة وجودة الخدمة المصرفية، ويتفرع عن هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين اكتساب المعرفة وجودة الخدمة المصرفية.
2. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين توليد المعرفة وجودة الخدمة المصرفية.
3. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تخزين المعرفة وجودة الخدمة المصرفية.
4. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين توزيع المعرفة وجودة الخدمة المصرفية.
5. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيق المعرفة وجودة الخدمة المصرفية.

الفرض الثاني: لا توجد اختلافات جوهرية بين المصارف عينة البحث من حيث جودة الخدمة المصرفية، ويتفرع عن هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

1. لا توجد اختلافات جوهرية بين المصارف عينة البحث من حيث عامل الأشياء المادية الملموسة
2. لا توجد اختلافات جوهرية بين المصارف عينة البحث من حيث عامل الثقة والاعتمادية

3. لا توجد اختلافات جوهرية بين المصارف عينة البحث من حيث عامل الاستجابة
4. لا توجد اختلافات جوهرية بين المصارف عينة البحث من حيث عامل الضمان
5. لا توجد اختلافات جوهرية بين المصارف عينة البحث من حيث عامل التعاطف

الفرض الثالث: لا توجد اختلافات جوهرية بين المصارف عينة البحث من حيث عمليات نظام إدارة المعرفة. ويتفرع عن هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

1. لا توجد اختلافات جوهرية بين المصارف عينة البحث من حيث اكتساب المعرفة
2. لا توجد اختلافات جوهرية بين المصارف عينة البحث من حيث توليد المعرفة
3. لا توجد اختلافات جوهرية بين المصارف عينة البحث من حيث تخزين المعرفة
4. لا توجد اختلافات جوهرية بين المصارف عينة البحث من حيث توزيع المعرفة
5. لا توجد اختلافات جوهرية بين المصارف عينة البحث من حيث تطبيق المعرفة

سادساً) منهج البحث:

1- الإطار النظري:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمدت الباحثة على ما ورد في الكتب والمراجع المتعلقة بمفهوم نظام إدارة المعرفة وجودة الخدمة، وذلك بالرجوع إلى المراجع والرسائل العلمية والدوريات والمؤتمرات والمقالات ونتائج الأبحاث وغيرها من المصادر التقليدية والإلكترونية.

2- الإطار الميداني:

أدوات البحث تمثلت في: الاستبانة والأساليب الإحصائية وتحليل البيانات باستخدام SPSS لاختبار صحة الفرضيات، وذلك من خلال جمع وتسجيل البيانات اللازمة من مصادرها الأساسية وتحليلها تمهيداً للوصول إلى المعلومات التي تساعد في التعرف على مستوى الخدمات المصرفية المقدمة في المصارف السورية، والتعرف أيضاً على دور عمليات نظام إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمة المصرفية في المصارف السورية.

سابعاً) حدود البحث:

- 1- إن هذا البحث قام بدراسة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وبين جودة الخدمة في القطاع المصرفي في مدينة دمشق.

2- تم تطبيق الدراسة على العاملين في المصارف الخاصة والعامة في عام 2010 للدراسة النظرية والعملية.

ثامناً) مجتمع البحث:

تم تطبيق البحث على القطاع المصرفي في محافظة دمشق حيث بلغ عدد المصارف العامة والخاصة لعام 2010 (20 مصرفاً) منها ستة مصارف عامة والباقي خاصة. وفيما يلي جدولاً بأسماء المصارف العامة والخاصة في سوريا:

جدول رقم (1)

أسماء المصارف العامة والخاصة في سورية

اسم المصرف	نوع المصرف
المصرف التجاري السوري	عام
المصرف العقاري	عام
مصرف التوفير	عام
المصرف الزراعي التعاوني	عام
مصرف التسليف الشعبي	عام
المصرف الصناعي	عام
مصرف بيمو السعودي _ الفرنسي	خاص
مصرف سوريا والمهجر	خاص
المصرف الدولي للتجارة والتمويل	خاص
مصرف عودة- سورية	خاص
مصرف سوريا والخليج	خاص
مصرف بيبيلوس - سورية	خاص
المصرف العربي _ سورية	خاص
مصرف الشام الإسلامي	خاص
مصرف سورية الدولي الإسلامي	خاص
بنك الأردن - سورية	خاص
مصرف فرنسبنك - سورية	خاص
بنك الشرق - سورية	خاص
بنك قطر الوطني - سورية	خاص
بنك البركة الإسلامي - سورية	خاص

و قد قامت الباحثة باختيار عينة من مجتمع البحث مكونة من ستة مصارف:

(1) منها ثلاثة مصارف عامة تم اختيارها تبعاً لأكبر حصة سوقية وأكبر حجم إيداعات وأكبر عدد عاملين واكبر قيمة للموجودات والأصول وهي:

▪ المصرف التجاري السوري

▪ المصرف العقاري

▪ مصرف التوفير

(2) وثلاثة مصارف خاصة تبعاً لأقدمية وجودها وهي:

▪ مصرف بيمو السعودي الفرنسي

▪ مصرف سوريا والمهجر

▪ المصرف الدولي للتجارة والتمويل

تصميم الاستبانة:

قامت الباحثة بتوزيع نوعين من الاستبانات استبانة للعاملين في المصارف عينة البحث، واستبانة لعملاء المصارف عينة البحث.

أولاً) استبانة العاملين في المصارف:

القسم الأول - بطاقة تعريف للمستقصى منه وتتضمن المعلومات التالية:

- اسم المصرف.
- الجنس.
- العمر.
- المؤهل العلمي.
- سنوات الخبرة في العمل المصرفي.
- المستوى الوظيفي.

القسم الثاني - يتناول هذا القسم توفر عمليات نظام إدارة المعرفة في المصارف محل الدراسة كمتغير مستقل حيث يضم العمليات التالية:

1. اكتساب المعرفة: وتم قياسها بالعبارات من 1-5.
2. توليد المعرفة: وتم قياسها بالعبارات من 6-10.
3. تخزين المعرفة: وتم قياسها بالعبارات من 11-15.
4. توزيع المعرفة: وتم قياسها بالعبارات من 16-20.
5. تطبيق المعرفة: وتم قياسها بالعبارات من 21-25.

القسم الثالث - يتناول تحسين جودة الخدمة المصرفية في المصارف محل الدراسة كمتغير تابع ويضم الأبعاد التالية:

1. عامل الأشياء المادية الملموسة: وتم قياسه بالعبارات من 26-29.
2. عامل الثقة والاعتمادية: وتم قياسه بالعبارات من 30-33.
3. عامل الاستجابة: وتم قياسه بالعبارات من 34-37.
4. عامل الضمان: وتم قياسه بالعبارات من 38-41.
5. عامل التعاطف: وتم قياسه بالعبارات من 42-45.

ثانياً استبانة عملاء المصارف:

القسم الأول - بطاقة تعريف للمستقصى منه وتتضمن المعلومات التالية:

- اسم المصرف الذي يتعامل معه.
- الجنس.
- العمر.
- المؤهل العلمي.

القسم الثاني - يتضمن هذا القسم قياس جودة الخدمة المصرفية في المصارف محل الدراسة. ويتضمن الأبعاد التالية:

1. عامل الأشياء المادية الملموسة: وتم قياسه بالعبارات من 1-4.

2. عامل الثقة والاعتمادية: وتم قياسه بالعبارات من 5-8.

3. عامل الاستجابة: وتم قياسه بالعبارات من 9-12.

4. عامل الضمان: وتم قياسه بالعبارات من 13-16.

5. عامل التعاطف: وتم قياسه بالعبارات من 17-20.

هذا وقد قامت الباحثة بتوزيع 250 استمارة استعادت منها 220 استمارة بنسبة استجابة وصلت 88 % بالنسبة للعاملين في المصارف عينة البحث (يوضح ذلك بالجدول رقم (2))، وقامت بتوزيع 150 مفردة على عملاء المصارف استعاد منها 120 ، بنسبة استجابة وصلت 80% (يوضح ذلك بالجدول رقم (3))

جدول رقم (2)

توزيع عينة البحث للعاملين حسب المصارف

اسم المصرف	التكرار	النسبة %
المصرف العقاري	47	21.4
المصرف التجاري	49	22.3
المصرف الدولي للتجارة والتمويل	29	13.2
مصرف التوفير	41	18.6
مصرف بيمو السعودي الفرنسي	24	10.9
مصرف سورية والمهجر	30	13.6
المجموع	220	100

*المصدر: من إعداد الباحثة.

من الجدول السابق تلاحظ الباحثة أن أكبر نسبة استجابة كانت للمصرف التجاري بنسبة (22.3%)، يليه المصرف العقاري بنسبة (21.4%)، ومن ثم مصرف التوفير بنسبة (18.6%)، ومن ثم مصرف سورية والمهجر بنسبة استجابة (13.6%) يليه المصرف الدولي للتجارة والتمويل بنسبة مقارنة (13.2%) وأدنى نسبة استجابة لمصرف بيمو السعودي الفرنسي بنسبة (10.9%). وتلاحظ الباحثة أن نسبة الاستجابة لدى المصارف العامة تزيد على نسبة الاستجابة لدى المصارف الخاصة بنسبة تقارب (62.3%) للمصارف العامة مقابل (37.7%) للمصارف الخاصة.

جدول رقم (3)

توزع عينة البحث للعملاء حسب المصارف

النسبة %	التكرار	اسم المصرف
25.0	30	العقاري
25.0	30	التجاري
16.7	20	الدولي للتجارة والتمويل
20.8	25	التوفير
4.2	5	بيمو السعودي الفرنسي
8.3	10	سورية والمهجر
100	120	المجموع

*المصدر: من إعداد الباحثة.

نلاحظ من الجدول السابق أن أكبر نسبة استجابة كانت لعملاء المصرف التجاري والعقاري بنسبة متساوية بلغت (25%) لكل منهما. ومن ثم عملاء مصرف التوفير بنسبة استجابة (20.8%)، ومن ثم عملاء المصرف الدولي للتجارة والتمويل بنسبة استجابة (16.7%)، ومن ثم عملاء مصرف سورية والمهجر بنسبة استجابة (8.3%)، ومن ثم عملاء مصرف بيمو السعودي الفرنسي بنسبة استجابة (4.2%).

تاسعاً) اختبار صدق وثبات المقاييس المستخدمة:

1. تم عرض قائمة الاستقصاء على مجموعة من الأساتذة المختصين للتأكد من طريقة صياغة الأسئلة ووضوحها ومدى تناسبها مع الموضوع وتم إجراء كافة التعديلات التي طلبها المختصون قبل توزيعها على المستقصى منهم (راجع الملحق رقم1).
2. طريقة معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha: توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (4) أن قيمة معامل الثبات الفا للمقاييس المستخدمة في البحث كلها أكبر من (0.60) وهو الحد المقبول في هذا الاختبار , وبالتالي يمكن القول أن هذه المقاييس تتمتع بالثبات.

جدول رقم (4)

قيمة معامل ثبات المقياس: اختبار Cronbach Alpha

الترتيب	المقياس	عدد الأسئلة	معامل الثبات
1	اكتساب المعرفة	5	81,4
2	توليد المعرفة	5	87,4
3	تخزين المعرفة	5	67,6
4	توزيع المعرفة	5	71,4
5	تطبيق المعرفة	5	76,2
6	إدارة المعرفة	25	92,3
7	الأشياء المادية الملموسة	4	61,1
8	الثقة والاعتمادية	4	73,7
9	الاستجابة	4	77,7
10	الضمان	4	76,6
11	التعاطف	4	65,4
12	جودة الخدمة	20	88,1
13	مقياس العملاء	20	88,2

*المصدر: من إعداد الباحثة.

الثبات بطريقة التجزئة النصفية : في هذه الطريقة يتم تجزئة المقياس الى قسمين بحيث يشمل القسم الأول العبارات الفردية في الترتيب ويشمل القسم الثاني العبارات الزوجية في الترتيب، وبقد وجود مؤشرات جديدة للثبات مثل معامل ألفا لكل جزء والارتباط بين القسمين ومعامل سبيرمان بروان للارتباط ومعامل جتمان للتجزئة النصفية يمكن قبول الثبات، وإذا كانت المؤشرات ضعيفة لا يمكن قبول الثبات. والجدولين رقم (4) و (5) يوضحان ثبات المقياس بطريقة التجزئة النصفية.

جدول رقم (5)

قيمة معامل ثبات مقياس العاملين بطريقة التجزئة النصفية

المؤشرات	الجزء الأول	الجزء الثاني
عدد العبارات	23	22
معامل ألفا	88	91,5
الارتباط بين الجزئين	74,7	
معامل ارتباط سبيرمان بروان	85,5	
معامل جتمان للتجزئة النصفية	85,2	

*المصدر: من إعداد الباحثة.

جدول رقم (6)

قيمة معامل ثبات مقياس العملاء بطريقة التجزئة النصفية

المؤشرات	الجزء الأول	الجزء الثاني
عدد العبارات	10	10
معامل ألفا	84,6	71,6
الارتباط بين الجزئين	75,3	
معامل ارتباط سبيرمان بروان	85,9	
معامل جتمان للتجزئة النصفية	82,8	

*المصدر: من إعداد الباحثة.

من الجدولين السابقين نلاحظ أن جميع المؤشرات تدل على وجود ثبات وصلاحية جيد لأداة المقياس المستخدم.

مما سبق نرى أن المقاييس المستخدمة تتمتع بالصدق والثبات اللازمين للقيام بالتحليل الإحصائي واختيار صحة الفروض بدون حذف أية عبارة من عبارات المقاييس .

عاشراً) أساليب التحليل الإحصائي:

قامت الباحثة بإخضاع البيانات إلى عملية تحليل إحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS v.17) وذلك من خلال الاعتماد على مجموعة التحاليل التالية:

أولاً: الأساليب الوصفية:

الأعداد والنسب المئوية: Numbers and percentages

المتوسطات الحسابية: Means

الانحرافات المعيارية: Standard Deviation

ثانياً: الأساليب التحليلية:

تحليل التباين أحادي الجانب: One-Way ANOVA

معامل الارتباط بيرسون: Pearson Correlation Coefficient

تحليل الانحدار البسيط: Simple Regression

تحليل الانحدار المتعدد: Multiple Regression

الفصل الثاني

نظام إدارة المعرفة

المبحث الأول: مفهوم وأهمية نظام المعلومات

يشهد العالم تطوراً كبيراً وسريعاً في مختلف مجالات الحياة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتكنولوجية، وهذا التطور ينعكس على طبيعة حياة الأفراد والمؤسسات، وكان هذا التطور كبيراً وسريعاً في مجال المعلومات، الأمر الذي ترتب فيه على الأفراد والمؤسسات استخدام موارد جديدة ومتنوعة، وكان على رأسها مورد المعلومات والمعرفة، حيث يحتل مفهوم المعلومات موقعاً مهماً في حياتنا اليومية لما له من دور في صنع السياسات واتخاذ القرارات وحل المشكلات. ويعيش العالم اليوم في عصر انفجار المعلومات بحيث تعجز القدرات العقلية للإنسان من الإلمام بهذا الكم الهائل من المعلومات، مما أدى إلى تزايد تقنيات الحاسب وتكنولوجيا المعلومات وظهور ما يسمى أنظمة المعلومات والتي تعنى بعملية الجمع والمعالجة والنشر للمعلومات إلى مراكز صنع القرار في المنظمة.

أولاً) مفهوم نظام المعلومات ومكوناته:

مفهوم نظام المعلومات:

يعرّف (الحسين ، جزوري) نظام المعلومات على أنه: " نظام يعتمد على الحاسب وعلى العنصر البشري لجمع البيانات المتعلقة بكافة أنشطة المنظمة، من مصادرها الداخلية والخارجية ومعالجتها وتوزيع المعلومات الناتجة إلى مراكز صنع القرار في المنظمة بما يتناسب مع احتياجاتها وبالزمن المناسب".¹

كما يعرّف (مصطفى، 2006)² نظم المعلومات على أنها مجموعة من المصادر: جهاز، برامج، أفراد، معطيات، إضافة إلى إجراءات تسمح بامتلاك ومعالجة وتخزين ونقل المعلومات على شكل معطيات، نصوص، صور، الخ.... ضمن المؤسسة.

ويعرّف نظام المعلومات على أنه³ : ذلك النظام الذي يستخدم الأفراد والمعدات وإجراءات وسياسات التشغيل لتجميع ومعالجة البيانات وتوزيع وحفظ المعلومات حتى يفي نظام المعلومات بمتطلبات الإدارة.

¹ محمد الحسين ، و نعيم جزوري ، نظم معلومات التسويق (مدخل وظيفي) ، مجلة بحوث جامعة حلب ، العدد 23 ، 1999 ، ص 13

² مصطفى، علي، نظم المعلومات وإدارة المؤسسات، دار الرضا للنشر، دمشق، 2006، ط1

³ نجم الحميدي ، مرجع سبق ذكره، ص18

وأشار عليان (2006)¹ إلى تعريف نظام المعلومات بأنه: "مجموعة العناصر البشرية والآلية اللازمة لجمع وتشغيل البيانات لغرض تحويلها إلى معلومات تساعد في اتخاذ القرارات."

ويقوم نظام المعلومات باستخدام البيانات الأولية (المدخلات) ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات (مخرجات) نستطيع الاستفادة منها.

وبالتالي يتكون نظام المعلومات من ² :

1. المدخلات (Input) وهي البيانات (Data).

2. المعالجة أو العمليات (Processing) وتتكون من جهاز الحاسوب نفسه والبرمجيات المستخدمة في معالجة البيانات والملفات والأشخاص.

3. المخرجات (Output) وهي المعلومات (Information).

ويرى آخرون أن نظام المعلومات يتكون من ³ :

1. البيانات والمعلومات: التي تمثل مجموعة البيانات والموارد والوثائق الخاضعة للنظام والتي يتعامل معها.

2. القوى العاملة: وهي مجموعة الأفراد المتخصصين في تنظيم وتجهيز وتحليل واسترجاع هذه المعلومات.

3. البرمجيات: وهي الآراء والأفكار والمفاهيم اللازمة لوضع التنظيم والتصميم لتناول هذه المعلومات.

4. الأجهزة: وتمثل الآلات والأدوات المستخدمة في عمليات تنظيم المعلومات.

5. الشبكات والاتصالات.

ثانياً أهمية نظم المعلومات :

تبرز أهمية وجود نظم المعلومات في أي منظمة أو شركة معاصرة تبعاً للأسباب التالية⁴:

¹ عليان، ربحي مصطفى، نظم وشبكات المعلومات الانترنت نموذجاً، العربية 3000، ع1، 2006

² الظاهر، نعيم إبراهيم، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث، عمان، 2009، ط1، ص 191

³ نازم محمود محمد الأحمد، مرجع سبق ذكره، ص51

⁴ خليل حسني خليل، تفعيل استخدام نظم المعلومات في صنع القرار بالتطبيق على عينة مختارة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2007، ص 15

- تعقد الأعمال في زمن العولمة وتداخل تأثير العناصر البيئية على حياة المنظمة وممارسة أنشطتها مما أعطى أهمية إضافية للمعلومات.
- ثورة الاتصالات الحديثة وزيادة حدة المنافسة مما جعل حاجة المنظمات إلى المعلومات الدقيقة و الملائمة في الوقت المناسب أمراً في غاية الأهمية لصنع القرارات لحل المشكلات أو استغلال الفرص المتاحة.
- تعتبر نظم المعلومات الإدارية مورداً استراتيجياً لأية مؤسسة نظراً للدور الكبير الذي تقوم به في تأمين المعلومات اللازمة لعملية صنع القرار.
- التطورات السريعة في عالم الحاسوب التي أصبحت العمود الفقري لنظم المعلومات وما فرضته من آثار على هيكل المنظمات وآلية ممارسة الأنشطة الوظيفية، وبدلت من علاقة العمل، كما سهلت استخدام الحاسوب دون اشتراط المعرفة التامة بالجوانب التقنية للحاسب وملحقاتها.

ثالثاً) المعايير التي تحكم كفاءة نظام المعلومات:

حتى تنهض الإدارة بمسؤولياتها وتحقق أهدافها لا بد من توفير المعلومات الضرورية التي تمتاز بالدقة والوقت المناسب والتكلفة الملائمة والكمية المناسبة. ومن المعايير التي تحكم كفاءة نظم المعلومات ما يلي¹:

- **البساطة:** فالنظام الناجح هو ذلك النظام الذي يتم بواسطته تسهيل إجراءات وسبل الحصول على البيانات وتطويرها ومعالجتها وتوصيلها إلى المستخدمين بكل بساطة.
- **المرونة:** فالمرونة في التصميم والقابلية للتغيير عند الضرورة تعتبر من الصفات الجوهرية والمطلوبة في نظم المعلومات الناجحة.
- **الموثوقية:** يجب أن تكون مخرجات نظام المعلومات بالشكل الذي تجعل المستخدمين منه يعتمدون عليه في تلبية احتياجاتهم الضرورية.
- **القبول:** أن يكون نظام المعلومات مقبولاً من قبل الذين يُصمم النظام لهم.
- **الاقتصادية:** النظام الكفاء هو النظام الذي يحقق الهدف بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بالعاقد المتحقق.

¹ الخطيب، أحمد، وزيفان، خالد، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث، عمان، 2009، ص ص 75-76

رابعاً) عوامل تطور نظم المعلومات:

من أهم العوامل التي أثّرت على تطور نظم المعلومات هي¹ :

1- **الانفجار المعرفي:** يعيش العالم حالياً عصر انفجار المعلومات وتراكم المعرفة بطريقة متسارعة تعجز القدرات العقلية للإنسان على الإلمام بها. وتتجلى ثورة المعلومات في التطور المتنامي في البرمجيات والأنظمة وبنوك المعلومات وشبكات الاتصالات ومحطات العمل وتكنولوجيا الذكاء الصناعي. إن هذه التطورات والتحويلات خلقت تحديات جديدة للإدارة لا يمكن مواجهتها إلا بالاستخدام الفعال لنظم المعلومات.

2- **تقدّم الإدارة:** إن تطبيق المبادئ العلمية واستخدام الأساليب الكمية وبحوث العمليات ومناهج التحليل والمحاكاة ونظم المعلومات لحل المشاكل الإدارية المعقدة أدى إلى تطور الإدارة الحديثة في العقود الأخيرة، وأدى هذا التغير إلى تغير هيكل في وظائف الإدارة وأساليب العمل الإداري في منظمات الأعمال. وبرزت أهمية المعلومات كمورد حيوي جديد للمنظمات، وأن معالجة وتحليل هذا المورد يمثل وظيفة جديدة للإدارة فرضتها تطبيقات تكنولوجيا المعلومات.

3- **تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال:** إن التغير السريع في عالم الأعمال واشتداد حدة المنافسة خلق بيئة أعمال شديدة التعقيد لا يمكن التكيف معها ومواجهتها إلا بالاستخدام الفعال لنظم المعلومات.

4- **التطور في منظمات الأعمال:** ويتمثل التطور في منظمات الأعمال بالأوجه التالية:

- ازدياد أهمية الشركات الكبرى في الاقتصاد العالمي واندماج المنظمات بعضها مع بعض.
- النمو المستمر في حجم نشاط المنظمة ورأس المال المستثمر وتنوع الإنتاج لمواجهة المنافسة العالمية.
- نمو اتجاه ما يعرف بالمشاركة التقنية بين منظمات الأعمال، والتنسيق بين عدة أطراف لتنفيذ مشروع محدد أو إنجاز مهمات معينة.

¹ ياسين، سعد غالب، نظم المعلومات الإدارية، دار البازوري، عمان، 1998، ص ص 47- 53

5-الثورة التكنولوجية: لقد أثرت الثورة التكنولوجية بإيجابية على شكل ومضمون العملية الإدارية، فأصبحت في كل مكونات العملية الإنتاجية والإدارية مما أدى إلى خلق ما يعرف بمجتمع المعلومات الذي أصبحت في عملية معالجة المعلومات تحتل مساحة كبرى من النشاط البشري. هذه التطورات انعكست بصورة إيجابية على ظهور نظم المعلومات ونمو دورها كأداة لا بد منها لمد الإدارة بالمعلومات اللازمة في الوقت المناسب والمستوى الإداري المناسب والدقة والكمية المناسبة من المعلومات.

خامساً) أنواع أنظمة المعلومات:

نستطيع أن نصنّف نظم المعلومات التي تخدم المنظمات وتنظيماتها المتسلسلة في اتجاهين أساسيين هما¹ :

- النظم التي تخدم كل مستوى من المستويات التنظيمية الأربعة المتسلسلة إدارياً
- النظم الشمولية التي تتعامل مع هذه المستويات وعددها ستة نظم.

أ) النظم الأربعة التي تخدم المستويات التنظيمية:

من الممكن تصنيف نظم المعلومات على أساس المستويات الأساسية التي تقدم الدعم لها، ابتداءً من المستوى الأدنى، وصعوداً إلى المستويات الأعلى، وكالاتي²:

- 1 -مستوى العمليات Operational Level: والذي يمثل القاعدة الأساسية لحركة المنظمة، ويشتمل على إدارة عملياتها.
- 2 -المستوى المعرفي Knowledge Level: والذي يشتمل على العاملين في مجالات البيانات والمعلومات والمعرفة.
- 3 -المستوى الإداري Management Level : والذي يشتمل على إدارات المنظمة الوسطى.
- 4 -المستوى الاستراتيجي Strategic Level : والذي يشتمل على الإدارات العليا أو إدارات العمل الاستراتيجي في المنظمة.

¹ الظاهر ، نعيم إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 337
² المرجع السابق، ص 338

ب) النظم الستة التي تتعامل مع المستويات التنظيمية:

1 -نظم معالجة المعاملات (TPS) Transaction Processing Systems : وهي نظم

محوسبة تقوم بتشكيل وتسجيل المبادلات الروتينية اليومية الضرورية لإدارة وتدبير العمل، مثل نظم الموارد البشرية، نظم التسويق، نظم المحاسبة، نظم المالية، نظم التصنيع والإنتاج. وتمثل هذه النظم القاعدة التشغيلية الأساسية للمنظمة ولنظم المعلومات الأخرى الموجودة فيها. وتعتبر مخرجات هذه النظم مدخلات لنظم المعلومات الإدارية والأنواع الأخرى من نظم المعلومات. كما تتدمج نظم معالجة المعاملات مع نظم المعلومات الموجودة في مستوى العمل المعرفي مثل نظم أتمتة المكاتب وما يرتبط بها من برامج.¹

وهناك خمسة أنواع من نظم معالجة المعاملات في المنظمة ² :

- **نظم المبيعات والتسويق:** وتؤدي وظائف عدة منها: إدارة المبيعات وبحوث السوق والتحسين وتحديد الأسعار ووظائف المنتجات الجديدة. ومن أمثلتها التطبيقية نظم معلومات طلبات المبيعات ونظم بحث السوق ونظم وكالة وعمولة المبيعات.
- **نظم التصنيع والإنتاج:** وظائفها الأساسية هي الجدولة والمشتريات والشحن والاستلام وهندسة العمليات ووظائف العمليات الأخرى. ومن أمثلتها نظم السيطرة على المكان ونظم طلبات الشراء ونظم السيطرة النوعية.
- **نظم التمويل والمحاسبة:** والتي تؤمن وظائف الموازنة وعمل ما يسمى بالأستاذ العام والكشوفات والفواتير ومحاسبة التكاليف ومن أمثلة نظمها وتطبيقاتها: نظم الحسابات المستلمة والمدفوعة، ونظم إدارة التمويل ونظم الأستاذ العام.
- **نظم الموارد البشرية:** والتي تؤمن سجلات العاملين والامتيازات والتعويضات وعلاقات العاملين والتدريب ووظائف المرتبات والأجور. ومن أمثلتها نظم سجلات العاملين ونظم الامتيازات ونظم التعويضات ونظم السيرة المهنية.
- **نظم أخرى:** وتعتمد على طبيعة عمل المنظمة وتخصصاتها. فإذا كانت جامعة مثلاً فإن وظائفها تكون القبول، وسجلات المساقات وشؤون الخريجين..... الخ.

¹ محمد الأحمد، نازم، مرجع سبق ذكره، ص 39

² الظاهر، نعيم إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص ص 339-340

2 -نظام أتمتة المكاتب: يعرف نظام أتمتة المكتب على أنه ¹ : نظام فرعي معتمد على الحاسوب يقوم بجمع وتشغيل وتخزين وإرسال رسائل الكترونية ومستندات وأية أشكال أخرى من الاتصالات بين الأفراد أو مجموعات العمل أو المنظمات.

ومن أهم التقنيات المستخدمة في نظم أتمتة المكاتب ² :

معالج النصوص- البريد الالكتروني- البريد الصوتي- الأجندة- نظم الأرشفة المكتبية- المؤتمرات عن بعد- المؤتمرات باستخدام الحاسوب- الفاكس.

3 نظم العمل المعرفي:

وتتعلق وظائفها بالمحطات الهندسية، ومعالجة البيانات ومحطات الرسومات والمحطات الإدارية، وتصوير الوثائق والمفكرات اليومية الالكترونية.³

إن نظم العمل المعرفي تؤمن الدعم المعرفي لخدمة فئات محددة بالمنظمة هم عمال المعرفة من باحثين، مصممين، مهندسين، محللين ماليين، فنيين وغيرهم، وبما يمكنهم من تقديم إبداعات جديدة سواء منتجات وخدمات جديدة أو طرائق عمليات جديدة من خلال القيام بالأدوار الرئيسية التالية:

- تجديد المخزون المعرفي للمنظمة وبما ينسجم مع التطورات بالبيئة المحيطة.
- العمل كمستشارين بمجال خبراتهم وبالتغيرات التي تحدث في البيئة، إضافة إلى تقديم النصح بالفرص المتاحة لتكون موجهة لاستراتيجية الإبداع.
- العمل كصانعي تغيير وتقييم ومبادرة وتطوير مشروعات التغيير المختلفة بالمنظمة.⁴

4- نظم دعم القرار (DSS) Decision Support System :

تعمل نظم دعم القرارات على تزويد المستخدم، النماذج، طرق واجهة المستخدم، والتي تستخدم بالكيفية التي يريدها المستخدم سواء عن طريق تحليل البيانات، الرسم البياني، والمحاكاة التي يطلبها الزبون. وترتبط هذه النظم بنظم المعلومات في المنظمة مثل: نظم العمل المعرفي KWS، نظم المعلومات الإدارية MIS، نظم معالجة المعاملات TPS والتي تكون مسؤولة عن الجانب الأهم من تدفقات

¹ خليل، حسني خليل، مرجع سبق ذكره، ص27

² مكليود، رايموند، نظم المعلومات الإدارية، ج1 تعريب سرور علي سرور، دار المريخ، الرياض، 1990، ص 617

³ الظاهر، نعيم إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 339

⁴ محمد الأحمد، نازم، مرجع سبق ذكره، ص ص 82-83

المعلومات في المنظمة. ويحتوي نظام مساندة القرارات على عدد من المكونات الأساسية هي: قاعدة بيانات النظام، نظام إدارة قاعدة البيانات، قاعدة النماذج، و واجهة المستفيد. وهناك نوع آخر من نظم دعم القرارات يسمى نظم دعم القرارات الجماعية Decision Support Systems Group GDSS وهي عبارة عن منظومات معلومات حاسوبية وتفاعلية لتسهيل عملية تقديم حلول للمشاكل غير الهيكلية وشبه الهيكلية، وتدعم عمل فريق صنع القرار من المديرين وغيرهم.¹

5- نظم المعلومات الإدارية (MIS) Management Information Systems :

تخدم نظم المعلومات الإدارية مستوى الإدارة التكتيكية في المنظمة فيما يتعلق بأمور العمل الأسبوعية والشهرية والسنوية لتمكينها من القيام بالوظائف الإدارية المختلفة من تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة، واتخاذ قرارات من خلال تزويدهم بالتقارير المختلفة حول الإنجازات الجارية في المنظمة. وتمكن المديرين من الوصول المباشر للبيانات والمعلومات حول أداء المنظمة الحالي والسابق.²

تعرف نظم المعلومات الإدارية³ بأنها: "مجموعة من النظم المتكاملة التي تعمل على تقديم المعلومات لعمليات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات الإدارية، سواء أكانت هذه المعلومات عن الماضي أم الحاضر أم المستقبل تتعلق بمتغيرات داخلية أم خارجية".

ومن أهم الوظائف التي تؤديها نظم المعلومات الإدارية⁴ :

- تحديد الاحتياجات من المعلومات.
- تجميع البيانات المطلوبة من مصادرها المختلفة.
- معالجة البيانات و إعداد المعلومات للعرض والاستخدام.
- إرسال المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات، وإلى المستويات الإدارية المختلفة.
- تحديد المعلومات المطلوبة، ومتابعة التغير فيها حتى تصبح قابلة للاستخدام على نحو مستمر.

¹ محمد الأحمد، نازم ، مرجع سبق ذكره، ص ص 41-42

² محمد الأحمد، نازم ، مرجع سبق ذكره، ص 42

³ المغربي، عبد الحميد، نظم المعلومات الإدارية، المكتبة العصرية، مصر، 2002

⁴ الظاهر، نعيم إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 136

تهدف نظم المعلومات الإدارية إلى ما يلي¹:

- ربط النظم الفرعية للمنظمة مع بعضها في نظام متكامل بما يسمح بتدفق المعلومات، وتؤدي إلى التنسيق بين أنشطة المنظمة.
- تساعد على ربط أهداف النظم الفرعية بالهدف العام.
- تساعد على توفير التقارير التي تتضمن المعلومات اللازمة لأغراض التخطيط والرقابة وصنع القرار في جميع المستويات وفي المكان والوقت المناسب.
- رقابة عملية تداول المعلومات وحفظها.
- العمل على تحسين الإنتاجية من خلال طرق متعددة منها: إنتاج التقارير عن العمليات الروتينية وتحديد البيانات والمعلومات والتنبؤ بالمشكلات المستقبلية.
- تطوير الأداء من خلال المعلومات المرتدة عن تنفيذ الخطط.

6- نظم المعلومات التنفيذية أو الاستراتيجية Executive Information System²:

تساند هذه النظم احتياجات الإدارة الاستراتيجية من المعلومات. وتستعرض هذه النظم جميع من أنواع النظم وهي: نظم المعلومات الإدارية، نظم دعم القرار ونظم الذكاء الاصطناعي التي تعمل على:

- الإشارة نحو وجود مشكلات أساسية أو فرص متاحة.

- مساعدة خبراء وأخصائي تكنولوجيا المعلومات أو المعرفة في فهم أسباب تواجد المشكلات أو الفرص.

- المساعدة في تقرير الاستراتيجيات لحل المشكلات أو لانتهاز ميزة الفرص المطروحة.

ويعتبر نظام معلومات الإدارة العليا التنفيذي بأنه نظام معلومات إدارية ذات طبيعة تفاعلية إلى حد كبير، يجمع كل من نظام دعم القرار والذكاء الاصطناعي المعين لمساعدة أطر الإدارة العليا من المديرين والرؤساء في المنظمة لمخاطبة المشكلات والفرص المختلفة. وكنظام المعلومات الإدارية، يسمح للمديرين بعرض المعلومات من زوايا مختلفة، كما يوفر لهم المرونة الكافية التي تعمل على خلق رؤى أكبر لفهم المشكلات والفرص بطريقة أحسن. وكنظام دعم القرار والذكاء الاصطناعي يقدم هذا النوع من النظم للمديرين التنفيذيين الأدوات المحتاج إليها لإعداد استراتيجيات حل المشكلات وانتهاز الفرص المتاحة.

¹ المقابلة، قاسم، نظم المعلومات الإدارية وعلاقتها بوظائف العملية الإدارية وتطبيقاتها التربوية، عالم الكتب الحديثة، اربد-الأردن، 2004، ط1

² الهادي، محمد، محمد، المنظمة الرقمية في عالم متغير، المؤتمر العربي الأول لتكنولوجيا المعلومات والإدارة، مصر، 2004

وتشتمل أدوات هذا النظام على برمجيات الإنتاجية الشخصية مثل برمجيات القوائم الإلكترونية، وأكثر تعقيدا أدوات نظم دعم القرار والذكاء الاصطناعي مثل نظم المعلومات الجغرافية والنظم الخبيرة. وعلي هذا الأساس، تعتبر نظم معلومات الإدارة العليا التنفيذية مسئولة عن مهام خلق وتوليد المعلومات من خلال المعالجة التحليلية ومد المعلومات النابعة منه إلى المستخدمين.

سادساً) نظام معلومات المصرف:

إن مستودع البيانات في المصارف هو عبارة عن قاعدة بيانات تؤمن التقارير وأدوات الاستعلام والتحليل من خلال البيانات الكثيرة المجمعة بعناية ، سواءً كانت بيانات جارية أو بيانات تاريخية و بيانات إحصائية تستخلص من نظم المعلومات المختلفة وعلى رأسها ما أطلق عليه (الحسين وآخرون، 1999)¹ نظام معلومات المصرف ، وما يذهب الباحث إلى تسميته **بنظام إدارة المعلومات المصرفية** الذي يهدف إلى جمع البيانات المتعلقة بنواحي النشاط المصرفي المختلفة سواءً من المصادر الداخلية أو الخارجية ومعالجة هذه البيانات آلياً من أجل استخلاص التقارير والتحليلات الإدارية وتحليلات الأعمال وبما يعزز بناء قاعدة معرفية في المصرف تسهم في تطوير منتجات وخدمات وطرائق عمليات مختلفة .

وتكمن أهمية نظام المعلومات المصرفية (Bank Information System (BIS في أنه وسيلة تمكّن المصرف من استقبال وإرسال المعلومات. حيث يسمح هذا النظام للزبائن بالحصول على معلومات حول البنك والخدمات التي يقدمها وأسعار الصرف والحسابات عن طريق الفاكس أو الهاتف أو شبكة الانترنت، وإعادة إرسال المعلومات إلى البنك أو إلى نظام آخر مرتبط. حيث أن نظام معلومات المصرف يؤمن اتصال تفاعلي متبادل بين البنك والعميل على مدار 24 ساعة باليوم ولأي مكان في العالم.²

إن نظام المعلومات المصرفية يلعب عدة أدوار استراتيجية، منها تحسين الكفاءة التشغيلية بأقل الكلف الممكنة مع اعطاء أفضل أداء ونوعية ممكنة من خلال ربط عمليات المصارف التشغيلية ضمن شبكة من نظم المعلومات بحيث يزداد تأكيد المعلومات ودقتها بينهم واختصار الوقت وتقليل الكلف وبالتالي تحقيق الكفاءة، وتعم الفوائد على جميع الأطراف. كما إن نظم المعلومات تساعد في بناء قاعدة

¹ محمد الحسين ، نضال شعار ، نجم الحميدي ، نظام معلومات المصرف ، مجلة بحوث جامعة حلب ، العدد 24

² <http://www.snoras.com/en/corporate/ebanking/bis>

المعلومات الاستراتيجية التي تستخدم أساساً في الغرض الرئيسي لنظم المعلومات، إلا أن هذه القاعدة تستخدم في العديد من وظائف المصارف كالتسويق مثلاً وعلى مستوى التخطيط الاستراتيجي وإيجاد أساليب أفضل لإبقاء عملائه ومورديه معه، وتحقيق نمو أكثر فاعلية في الخدمات المصرفية الالكترونية وتغطية كافة نشاطاته وواجباته اليومية وتوفير أفضل المعلومات الدقيقة والبناءة في دعم عملية صناعة قراراته المالية. لذلك أصبح لزماً على هذه المصارف العمل المستمر على تحديث نظمها المصرفية من خلال نصب ونشر الشبكة الالكترونية وربطها بين الفروع والادارة المركزية للاستجابة إلى متطلبات عصر قيادة التقنيات الادارية بما يحقق تسريع وتحسين الخدمة المصرفية المقدمة للزبائن وابتكار خدمات جديدة أكثر كفاءة وفاعلية عبر الاتصالات الادارية وتوفير البيانات والمعلومات المحدثة عن أنشطة الزبائن ومركزهم المالي لتمكين الادارة العليا من اتخاذ القرار السريع والسليم¹.

المبحث الثاني: المعرفة وإدارة المعرفة

في عالم سريع التغير وفي عصر تهيمن فيه ثورة المعلومات والاتصالات تكون المعرفة هي السلاح الأقوى، ومع بداية التسعينيات من القرن الماضي، بدأ الاهتمام بالشركات والمنظمات التي لديها مستوى أفضل من المعرفة، أي الشركات ذات المستوى المتميز في مجال كيفية الحصول على المعرفة والتعامل معها وتطبيقها والاستفادة منها. وفي هذا الإطار، برز مفهوم "إدارة المعرفة Knowledge Management". وتشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة، حيث تعظم دورها في تحقيق الميزة التنافسية في مجال منظمات الأعمال. وقد تبلور ذلك في ظهور وظائف جديدة في الهياكل التنظيمية لبعض هذه المنظمات، خاصة الكبرى منها. وتعكس هذه الوظائف مسؤوليات إدارة المعرفة. ويتميز مجتمع المعرفة بأن المورد الرئيس فيه هو المعرفة وليس رأس المال أو الخامات وغيرها من عناصر الإنتاج.

¹ حلمي، يحيى مصطفى، أساسيات نظم المعلومات، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 2005

أولاً مفهوم المعرفة وسماتها:

يختلف مفهوم المعرفة عن مفهومي البيانات والمعلومات. فالبيانات: عبارة عن حقائق خام مثل الكلمات والرموز والصور والأشكال والرسوم ولا يمكن الاستفادة منها بوصفها الحالي. أما المعلومات: فهي ناتج تشغيل البيانات سواء كان التشغيل يدوياً أو آلياً، والمعلومات ليست هدفاً ولكنها أداة لترشيد ودعم صنع واتخاذ القرارات. أما المعرفة: فيمكن إدراكها وفهمها كمعاني متكاملة للمعلومات أو كمعلومات ذات مغزى وأهمية¹.

يعرف نانوكا المعرفة على أنها " الإيمان المحقق الذي يزيد من قدرة الوحدة أو الكيان على العمل الفعال² المعرفة هي حسيطة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة، وهي التي تمكن من يملكها من التجاوب مع المستجبات التي تواجهه، وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال معرفته. ومن خلالها يستطيع الإنسان تشخيص المشاكل وتحديد بدائل لها والوصول إلى حلول جيدة. ولقد زادت قناعة الأفراد والمؤسسات بالحاجة إلى المعرفة، وذلك لأهميتها الحيوية في حياة الأفراد والمؤسسات فتورة الحاسوب والاتصالات والانفتاح الواسع بين الأمم زادت من الحاجة إلى المعرفة في المجالات كلها وخاصة في مجال اتخاذ القرار. وقد تم تطوير علوم عدة لتحصيل المعرفة من مصادرها وترتيبها وتصنيفها وتخزينها وجعلها متاحة على نحو ميسر وسهل لمن يرغب في الاستفادة منها.³

ومن أبرز العوامل التي بدأت تدفع بالتحول من مجتمع المعلومات إلى مجتمع المعرفة⁴:

1. سرعة دوران الزمن مع التطور التقني.
2. التنافس الكبير بين المؤسسات والشركات الإنتاجية والخدمية.
3. قلة التنبؤ بما سيجري خلال فترة قصيرة.
4. وجود مجتمعات افتراضية.
5. تغير في بيئة الأعمال والإدارة.

¹ جاد الرب، سيد محمد، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2006، ص 34
² نعيمة حسن جبر رزوقي، رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مج9، ع2 (رجب - ذو الحجة 1424هـ)

³ الزعبي، حسن علي وآخرون، نظم المعلومات الإدارية، وزارة التربية، عمان، 2007، ص ص 86-87

⁴ محي الدين، حسانة، التحول من مجتمع المعلومات إلى مجتمع المعرفة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلد 12، ع 2، آب 2006

وتتسم المعرفة بالعديد من السمات ¹ :

1. غير مادية أي غير ملموسة.
2. تتعرض للتغير المستمر أي أنها غير ثابتة وتتغير بتغير المعلومات التي تصل بها.
3. المعرفة هي نتاج العلم والتعلم والخبرة.
4. المعرفة تراكمية وغير قابلة للنضوب أي أنها تتجدد وتزداد وتتراكم بالإضافة إليها.
5. المعرفة السابقة تمثل الأساس لتوليد المعرفة الجديدة.
6. المعرفة قدرة إدراكية يمكن أن تكون معرفة تفاعلية تتحقق عن طريق الحوار.
7. المعرفة يمكن أن تتولد نتيجة القدرة على الإدراك والتعلم.

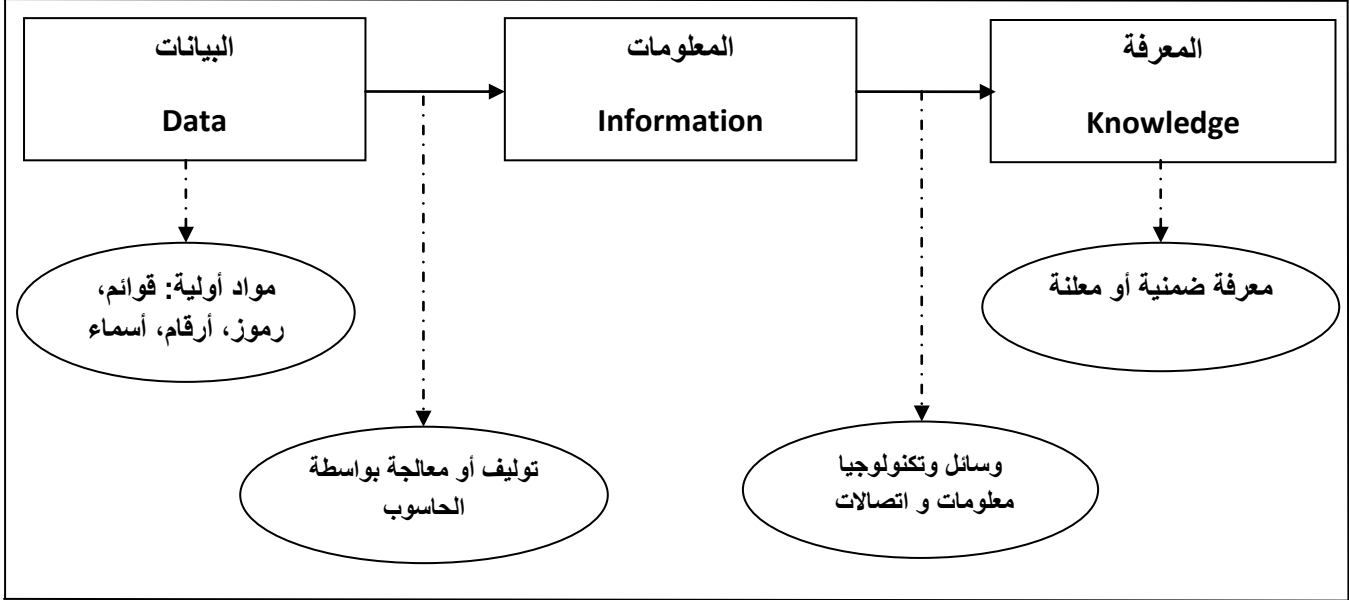
وإن المعرفة تختلف عن البيانات والمعلومات. فالبيانات هي مجموعة من الحقائق غير المنظمة التي قد تأخذ شكل الأرقام أو الرموز..... الخ ليس لها معنى حقيقي ولا تؤثر في سلوك المتلقي لها. أما المعلومات تعني البيانات التي نظمت ورتبت وأصبحت ذات معنى وتؤثر في من ينقلها، وتعتبر البيانات المادة الخام لإنتاج المعلومات. أما المعرفة فتتألف من مجموعة من المعلومات مضاف إليها المعنى الدلالي ويمكن تعريفها بأنها هيكل الحقائق والمفاهيم الإنسانية المتراكمة أو الأفعال أو الحقائق التي تعبر عن حالة معرفية.²

¹ خلف، فليح حسن، اقتصاد المعرفة، عالم الكتب الحديث، اربد- عمان، 2007، ص45
² الظاهر، نعيم إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 16

والشكل الآتي يبين العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة:

شكل رقم (1)

العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



المصدر: العلي، عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص115-

ثانياً) أهمية المعرفة وأنواعها:

وتبرز أهمية المعرفة في الوقت الحالي نتيجة للعوامل التالية¹:

1. الزيادة المستمرة والسرعة في استخدام مضامين المعرفة وإفرازاتها في كافة مجالات الأعمال.
2. تمثل المعرفة العلمية الأساس المهم في تحقيق الابتكارات والاكتشافات والاختراعات التكنولوجية.
3. الزيادة المستمرة في الاستثمارات ذات الصلة المباشرة في المعرفة، والتي ينجم عنها تكوين رأس المال المعرفي الذي تمثله الأصول غير الملموسة.
4. زيادة المؤسسات والمنظمات التي تعمل في مجال المعرفة والتي تمثلها شركات المعلومات والاتصالات والبرمجيات والبحوث.....الخ

¹ خلف، فليح حسن، مرجع سبق ذكره، ص46

5. الزيادة المستمرة في إعداد العاملين في مجالات المعرفة، وفي الأعمال كثيفة العلم.
6. تعتبر المعرفة مورداً اقتصادياً هاماً وعنصر أساسي من عناصر الإنتاج وذلك كنتيجة للأهمية التي تتمتع بها.

ويمكن الحصول على المعرفة من إحدى المصدرين التاليين¹ :

المصدر الداخلي: عن طريق إنشاء معرفة جديدة أو تطوير الممارسات نحو الأفضل.

المصدر الخارجي: عن طريق التراخيص أو الامتيازات أو التقليد.

وتصنّف المعرفة إلى فرعين أساسيين²:

المعرفة الصريحة Explicit Knowledge:

وتتعلق بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة ومنها (الكتيبات المتعلقة بالسياسات والإجراءات والمستندات ومعايير العمليات والتشغيل). وتتيح التكنولوجيا تحويلها وتناقلها، مما يمكن أفراد المنظمة من الوصول إليها واستخدامها وتقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات الكتب واللقاءات.

المعرفة الضمنية Tacit Knowledge:

وهي المعرفة القاطنة في عقول وسلوك الأفراد، وتتعلق بالمهارات الموجودة في داخل عقل وقلب كل فرد والتي ليس من السهل نقلها أو تحويلها للآخرين. وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية. فهي إذن موجودة في العقل ويمكن اكتسابها من خلال تراكم خبرات سابقة وغالباً ما تكون ذات طابع شخصي مما يجعل الحصول عليها صعباً على الرغم من قيمتها العالية كونها مختزنة في عقل صاحب المعرفة.

¹ نجم، عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل، عمان، 2003، ص 13

² الظاهر، نعيم إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص ص 14-15

أنماط المعرفة:

يمكن تصنيف المعرفة إلى خمسة أنماط هي¹:

1. معرفة ماذا Know-What وهي معرفة أي نوع من المعرفة هو المطلوب.
 2. معرفة كيف Know-How وهي معرفة كيف يجب التعامل مع المعرفة.
 3. معرفة لماذا Know-Why وهي معرفة لماذا هناك حاجة إلى نوع معين من المعرفة.
 4. معرفة أين Know-Where وهي معرفة أين يمكن العثور على معرفة محددة بعينها.
 5. معرفة متى Know-When وهي معرفة لماذا تكون هناك حاجة إلى معرفة معينة.
- إن معرفة نمط المعرفة المطلوبة أمر في غاية الأهمية إذ أن المؤسسات التي تكون قادرة على تحديد نمط المعرفة هي المؤسسات التي سوف تكون قادرة على مواجهة احتياجاتها بفاعلية.
- وإن معرفة كيف تُفصل عن معرفة لماذا. فمعرفة كيف ترتبط بشكل وثيق بالمعرفة الضمنية في حين معرفة لماذا ترتبط بشكل وثيق بالمعرفة المعلنة لأنه يمكن وضعها على الورق بسهولة.

مفهوم التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة:

يعرّف التعلم التنظيمي بأنه: "العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز"².

وتعرّف المنظمة المتعلمة بأنها: "المنظمة التي تعلم وتشجع التعليم بين أعضائها وتروج تبادل المعلومات بين العاملين، ومن ثم تخلق قوة عمل أكثر معرفة وأجواء عمل مرنة للغاية حيث يبحث العاملون عن الأفكار الجديدة ليتكيفوا معها وليتبادلونها من خلال رؤية مشتركة"³.

ثالثاً) نشأة إدارة المعرفة ومراحل ظهورها:

تعود بداية ظهور مفهوم إدارة المعرفة إلى دون مارشاند "Don Marchand" في بداية الثمانينيات من

¹ حجازي، هيثم علي، إدارة المعرفة (مدخل نظري)، الأهلية، عمان، 2005، ص ص 68-70
² الكبسي، عامر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، القاهرة، المكتب الجامعي الحديث، 2005، ص 90
³ صقر، هدى، المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الرابع للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق، 2003، ص 131

القرن الماضي، باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات. كما تتبأ داركر "Durcker" إلى أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وأن المنظمات ستتكون من صناع معرفة "Knowledge Workers" يواجهون أداءهم، من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن. ويرجع البعض إدارة المعرفة إلى عام 1985، عندما قامت شركة "Hewlet Packard" الأمريكية بتطبيقها. ولكن في هذه الفترة، لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها على الأعمال، حتى أن وول ستريت "أكبر سوق مال في العالم" تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر، خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، وإن كان قد اهتم بها بعد ذلك. ومنذ أوائل التسعينيات من القرن الماضي، بدأ الاهتمام العملي والأكاديمي بمفهوم إدارة المعرفة التنظيمية. وهذا الاهتمام أخذ في التزايد في الأعوام الأخيرة، بعد تبني العديد من المنظمات لها على المستوى العالمي. وفي عام 1999، خصص البنك الدولي 4% من الميزانية السنوية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة.¹

إن دراسة داركر Durcker التاريخية الاجتماعية للمعرفة تبين أن هناك ثلاث مراحل متميزة² :

المرحلة الأولى: عصر التنوير: المعرفة من أجل التنوير والحكمة.

المرحلة الثانية: الحقبة الصناعية: معرفة تطبيقية.

المرحلة الثالثة: عصر المعرفة: المعرفة بشأن المعرفة.

حيث يقول إن المرحلة الأولى كانت السعي وراء المعرفة من أجل المعرفة والتنوير والحكمة قبل قيام الثورة الصناعية، أما المرحلة الثانية فقد بدأت في عام 1700 بعد الميلاد مع اختراع التكنولوجيا. وفي هذه المرحلة، كان معنى المعرفة هو المعرفة المنظمة والمنهجية والهادفة - أو ما يمكن أن نسميه بالمعرفة التطبيقية. ثم بحلول عام 1881 جاء منهج فريدريك تايلور لتنظيم العمل إيذاناً ببداية المرحلة الثالثة: بدء تطبيق المعرفة علي المعرفة ذاتها.

¹ عبد الوهاب، سمير محمد، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حالة مدينة القاهرة، بحث مقدم إلى ندوة مدن المعرفة، السعودية، المدينة المنورة، 28-30 نوفمبر 2005، ص ص 113-114 .

² توفيق، عبد الرحمن، القيادة والقوى الإيجابية والسلبية المؤثرة على التغيير في منظمات المعرفة، نقلاً عن <http://www.alyaum.com/issue>

رابعاً مفهوم إدارة المعرفة وأهدافها وأهميتها:

عرّفت المدرسة العليا لإدارة الأعمال في جامعة تكساس في أوستن إدارة المعرفة على أنها: "العمليات النظامية لإيجاد المعلومات، و استحصالها، و تنظيمها، و تثقيتها، و عرضها بطريقة تحسن قدرات الفرد العامل في المنظمة في مجال عمله. و تساعد إدارة المعرفة المنظمة في الحصول على الفهم المعمق من خلال خبراتها الذاتية. كما تساعد بعض فعاليات إدارة المعرفة في تركيز اهتمام المنظمة على استحصال، و تخزين، و استخدام المعرفة لأشياء مثل حل المشاكل، و التعلم الديناميكي، و التخطيط الإستراتيجي، و صناعة القرارات. كما إنها تحمي الموارد الذهنية من الاندثار، و تضيف إلى ذكاء المنظمة، و تتيح مرونة أكبر " ¹

أما سكايرم Skyrme وهو أحد أبرز من تناولوا مفهوم إدارة المعرفة، فيعرفها على أساس أنها: "الإدارة النظامية و الواضحة للمعرفة و العمليات المرتبطة بها و الخاصة باستحداثها، و جمعها، و تنظيمها، و نشرها، و استخدامها، و استغلالها. و هي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة " ²

وعرّف هوفر Hofer إدارة المعرفة بأنها³: عبارة عن عملية تهدف إلى بلوغ أقصى النتائج الممكنة في توظيف رأس المال المعرفي لتحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة

وتهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق ما يلي ⁴:

1. ألفة ورضاء العميل إلى ابعد ما يمكن.
2. تقديم خدمة جيدة للعملاء.
3. تحسين صنع واتخاذ القرار.
4. تطوير الابتكار للوصول إلى الأدوات المناسبة والملائمة لحل المشاكل الحالية وابتكار وسائل وخدمات جديدة وتحسينها.
5. تقليل ازدواجية الجهد والوقت والمال.

¹ " إدارة المعرفة " نقلاً عن <http://www.siironline.org>

² عماد عبد الوهاب الصباغ، إدارة المعرفة ودورها في إرساء أسس مجتمع المعلومات العربي. - المجلة العربية. - مج 23، ع 23، 2002

³ Hofer, Alfeis, Siemens AG, Corporate Information and Operations, Enabling Processes and Knowledge Management, Germany, 2001

⁴ قطر، محمود. إدارة المعرفة أم معرفة الإدارة، الملتقى العربي لأساليب الإدارة الحديثة بالمكتبات. الإسكندرية، 2005

6. تبسيط الإجراءات وذلك بحذف العمليات الغير ضرورية للتركيز على صميم العمل.

7. تحقيق الرضا الوظيفي عند العاملين.

أي تتمثل الأهداف التي يمكن بلوغها من خلال إدارة المعرفة في ¹ :

- التعرف على معارف المنظمة وحمايتها (سواء المعارف الداخلية أو المعارف الخارجية).

- تحديد الجماعات والأفراد المسؤولين عن نجاح المنظمة لتشجيعهم.

- إنشاء المعارف الضرورية لتطور المنظمة.

- تطوير المعارف والمؤهلات الموجودة في المنظمة.

- تحسين وتسهيل عملية عبور وتنقل هذه المعارف.

وتبرز أهمية إدارة المعرفة نظراً للعوامل التالية ²:

1. التحول الجديد في بيئة الأعمال الذي يفرض على المنشآت التميز بقدرات جديدة تتلخص في بعد

النظر والتفوق في الأداء والإبداع والقدرة على التكيف ، بدلا من الأسلوب التقليدي الذي كان

يركز على الفعالية بشكل أساسي ،من هذا المنطلق يشكل وجود خطة متكاملة لإدارة المعرفة لدى

المنشأة أمراً في غاية الحيوية والأهمية .

2. التطور المطرد في التقنية وما ينتج عنه من تغير في المفاهيم وتأثير في التكلفة.

3. التطور المستمر والمتوقع للمفاهيم والنواتج عن تطور الخدمات وما سيتبعه من تطور احتياجات

جديدة .

4. الحاجة إلى ما يربط كل تلك المعارف والمعلومات والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المنشأة

ككيان تفاعلي .

5. تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال

6. إمكانية الحصول على كميات مهولة من المعلومات في ظرف أجزاء من الثانية.

7. ازدياد صعوبة الاستفادة من تلك المعلومات.

¹ سامية، موزاوي، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الأيزو وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004

² المحنط، يوسف وآخرون، من إدارة المعلومات إلى إدارة المعرفة، بحث علمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007

خامساً) مداخل إدارة المعرفة:

ويمكن التمييز بين أربعة مداخل لإدارة المعرفة¹:

(1) المدخل الاقتصادي:

وينطلق من كون المعرفة مورداً محدوداً من موارد المنظمة يتعين الاستفادة منه"، وأن المعرفة هي القدرة على الفعل، وإن تركيزها ينصب على الجوانب التطبيقية ويدور أساساً حول الإجابة عن سؤال كيف (Know-How). ومن ثم فإنه يجعل من إدارة المعرفة مرادفاً لرأس المال الفكري، وخلق القيمة من الأصول غير الملموسة.

ورأى آخرون أن إدارة المعرفة تكاد تقترب من مفهوم رأس المال الفكري وأنه من الصعب رسم الفواصل بين المصطلحين بشكل واضح، وإن رأس المال الفكري بمثابة المظلة التي تضم تحتها إدارة المعرفة. ويعرّف رأس المال الفكري بأنه حيابة المعرفة وتطبيق الخبرات والتكنولوجيا والعلاقات مع العملاء والمهارات الفنية التي تزود المنظمات بالأدوات الفعالة للمنافسة في السوق.

وبناء على ما تقدم يمكن اعتبار المعرفة إحدى عوامل الإنتاج الأساسية كونها لبنة مهمة في العملية الإنتاجية. وقد تعزز هذا المفهوم بعد دخولنا عصر التكنولوجيا المعلومات وانتقال المجتمعات إلى ما يسمى الاقتصاد المعرفي.

(2) المدخل الاجتماعي:

ينطلق هذا المدخل من كون المعرفة حالة مستمرة لأن نعرف عن شيء (Know-About) أي أنها عملية التعلم في إطار اجتماعي، وينظر إلى إدارة المعرفة باعتبارها عملية تركز على تدفق المعرفة. إن هذا المدخل ينظر إلى المعرفة على أساس الارتباط بينها وبين العمليات الاجتماعية داخل المنظمة، والتأكيد على بناء المعرفة ليس محدوداً في مدخلات ولكنه يتضمن أيضاً البناء الاجتماعي للمعرفة، وأن المعرفة التي تم بناؤها يتم تجسيدها بعد ذلك داخل المنظمة ليس فقط من خلال برامج لتوضيحها ولكن أيضاً من خلال عملية تبادل اجتماعي، ثم بعد ذلك نشرها بين الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.

¹ الفاعوري، رفعت عبد الرحمن، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2005، ص 76-78

ويتشابه هذا المدخل إلى حد كبير مع مفهوم التعلم التنظيمي على أساس أن الهدف الأساسي للتعلم التنظيمي هو التطوير المستمر للمعرفة التنظيمية، وأن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو تكوين وتخزين المعرفة والتشارك فيها وتوزيعها بين أجزاء المنظمة. أي أن السمة المشتركة للتعلم التنظيمي وإدارة المعرفة هي التشارك في الأفكار وتقاسمها وتطوير معرفة جديدة.

(3) مدخل تكنولوجيا المعلومات:

ويقوم على دمج البرمجيات مع البنية الأساسية من الأجهزة المرتبطة بها لدعم إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي عن طريق حرية الوصول إلى المعرفة والتشارك فيها. ويتم ذلك باستخدام وسائل تكنولوجيا متعددة مثل البريد الإلكتروني ونظم دعم القرار وكذلك التكنولوجيات التي تعتمد على الشبكات التي تسمح بالوصول إلى المعلومات ومصادر المعرفة بغض النظر عن اعتبارات المكان والزمان.

وهناك فرق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات، حيث تمثل إدارة المعلومات مجموعة الأساليب المتعلقة بالجانب التقني الإجرائي للتعامل مع المعلومات، بينما تعتبر إدارة المعرفة أكثر شمولية باعتبارها تحتاج إلى تدخل العنصر البشري فيها ضمن نطاق الاستفادة منها، وهي منظمة بخلاف المعلومات، وعلى هذا فإن عملية نقل المعلومات تختلف عن نقل المعرفة، إلا أن الأولى منهما ضرورية وشرط أساسي للثانية.

(4) المدخل الإداري:

ينظر المدخل الإداري إلى إدارة المعرفة باعتبارها عملية تسعى إلى اكتساب المعرفة وتطويرها ونشرها بين أعضاء المنظمة لتحقيق أكبر قدر من الفعالية التنظيمية. وتعرف إدارة المعرفة على أساس هذا المدخل بأنها عملية إبداع وتخزين المعرفة والاستفادة منها للقيام بالأنشطة التنظيمية على أساس المعرفة الموجودة فعلاً والعمل على تطويرها مستقبلاً.

سادساً) عناصر وإطار وخريطة إدارة المعرفة:

هذا وتشتمل إدارة المعرفة على العناصر التالية¹ :

1- عمليات إدارة المعرفة: تتمثل في أربع عمليات توليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها.

2- تقانة إدارة المعرفة : تتمثل في الوسائل التقنية المتقدمة التي يستخدمها فريق المعرفة للقيام بعمليات إدارة المعرفة

3-فريق المعرفة : يشكل الجانب البشري الذي يمثل المعرفة الضمنية ويشمل صناع المعرفة ومديروها وإدارة معرفة الزبائن.

- وقد حدد فان دير سبيك و دي هووخ إطاراً عاماً لإدارة المعرفة يغطي أربعة فعاليات رئيسية، هي²:

1. تعريف موارد المعرفة التي تمتلكها المنظمة:

ما هي هذه الموارد؟، و ما الذي تحتويه؟، و ما هي طبيعتها استخداماً؟، و ما هي الهيئة التي تتوافر بها؟ وما مدى توفر المداخل إليها؟

2. تحليل كيف يمكن للمعرفة أن تضيف قيمة:

ما هي فرص استخدام موارد المعرفة؟، و ما هو تأثير استخدامها؟، و ما هي معوقات استخدامها في الوقت الحاضر؟، و ما الذي ستشكله قيمتها المتعاضدة للمنظمة؟

3. تحديد ماهية النشاطات المطلوبة لتحقيق استخدام و قيمة مضافة أفضل:

كيف نخطط النشاطات لاستخدام موارد المعرفة؟ كيف نفعل النشاطات؟ كيف نراقب النشاطات؟

4. مراجعة استخدام المعرفة لضمان القيمة المضافة:

هل أن استخدامها ينتج القيمة المضافة المرغوبة؟، كيف يمكن إدانة موارد المعرفة لأغراض هذا الاستخدام؟، هل أن الاستخدام يخلق فرصاً جديدة؟

¹ الصباغ، عماد، مرجع سبق ذكره، ص23

² مطر، عبد اللطيف محمود، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة، ط1، عمان، 2007، ص ص 29-30

كما وضع ماكنتنوش و زملاءه ما أطلقوا عليه "خريطة طريق إدارة المعرفة". و هذه الخريطة في حقيقتها هي آليات تمكن المنظمات من رؤية موارد المعرفة الحرجة التي تمتلكها، و العلاقات التي تربط بين الموارد و المهارات، و القدرات و التكنولوجيات المطلوبة لتلبية الاحتياجات المستقبلية للسوق. و هي تسمح ب¹ :

- 1- تعريف و تبرير نشاطات إدارة المعرفة الفردية في ضوء مشاركتها في الجهد العام .
- 2- اتصالات عمل فعالة و تقدم في البرنامج للمشاركين و المراقبين .
- 3- أفكار إدارية لهؤلاء المشاركين في تنفيذ البرنامج و قياس تقدمه .
- 4- اتصالات أكثر فاعلية بين المستخدمين، و الباحثين، و الفنيين، و المديرين المشاركين في جوانب مختلفة من البرنامج .
- 5- قرارات أفضل يتم اتخاذها بخصوص فرص الاستفادة المستقبلية من نتائج البرنامج .
- 6- تعريف الفجوات المعرفية التي هي بحاجة إلى ردم أو تجسير .

سابعاً) العوامل التنظيمية لنجاح تطبيق إدارة المعرفة:

إن إدارة المعرفة لا تعمل في فراغ، بل تعمل في إطار بيئة تنظيمية تتضمن العديد من العناصر والمتغيرات، غير أن هناك متغيرات أربعة تتفاعل فيما بينها وتؤثر بالإيجاب أو السلب على عملية إدارة المعرفة. بمعنى أنها تكون مساندة لإدارة المعرفة بما يحقق فعالية تنظيمية أكبر، كما أنها قد تكون معوّقة. وهذه المتغيرات هي² :

1. **الثقافة التنظيمية:** وهي القيم والمعايير والممارسات المشتركة للبشر داخل المنظمة. أي أن

الثقافة التنظيمية تتضمن عناصر ثلاثة:

- القيم: وتشير إلى ما يعتقد أعضاء المنظمة أنه الأفضل وإن من شأنه تحقيق نتائج مرغوبة تعبر عن طموح المنظمة.
- المعايير: وهي المقاييس المشتركة حول كيفية تصرف البشر داخل المنظمة وهم بصدد إنجاز أعمالهم.

¹ المرجع السابق، ص 31

² الفاعوري، رفعت عبد الحليم، مرجع سبق ذكره، ص ص 65-69

- الممارسات: ويقصد بها ما يتم اتباعه فعلاً من إجراءات رسمية أو غير رسمية عند القيام بالأنشطة والمهام المطلوبة.

وتعتبر الثقافة التنظيمية حاضنة أساسية للمعرفة وخلقها ونموها، فإذا توفرت المؤثرات الإيجابية في ثقافة المنظمة اتجه أفرادها إلى تقديم الأفكار المبدعة والخلقة والتي بدورها تؤدي إلى نمو المنظمة وتميزها.

2. **الهيكل التنظيمي:** يلعب الهيكل التنظيمي دوراً أساسياً في إدارة المعرفة فقد يكون عنصراً معاوناً لإدارة المعرفة، كما انه يؤدي إلى نتائج غير مقصودة ويمثل عقبة أمام التعاون وتقاسم المعرفة داخل المنظمة. وعلى سبيل المثال فإن السلوك الذي يشجع السلوك الفردي داخل إحدى الوحدات التنظيمية وحجب المعرفة عن باقي الوحدات سيقود إلى عرقلة إدارة المعرفة بشكل فعال داخل المنظمة ككل. كما أن الهيكل التنظيمي الهرمي الذي يتسم بالجمود يعد عائقاً أما برامج إدارة المعرفة. على العكس من ذلك، فمن شأن الهيكل الذي يتسم بالمرونة والبعد عن الإطار الهرمي الجامد، تشجيع التعاون والتشارك في المعرفة داخل المنظمة.

3. **تكنولوجيا المعلومات:** فالمنظمات التي توظف التكنولوجيا بأفضل طريقة لإدارة المعرفة ستكون الأحسن قدرة على البقاء والاستمرارية في ظل المنافسة الموجودة حالياً في سوق الخدمات والسلع. ومن شأن استخدام تكنولوجيا المعلومات في برامج إدارة المعرفة تحسين قدرة العاملين على الاتصال ببعضهم البعض للتخلص من الحواجز التي قد تكون موجودة بسبب المكان والزمان وإمكانية تشغيلها عن بعد وفي أي مكان.

4. **القيادة التنظيمية:** تلعب القيادة دوراً بالغ الأهمية في إدارة المعرفة، فالقائد هو النموذج والقوة التي يحتذي بها الآخرون. والقائد هو المسئول عن بناء واستمرار ونجاح منظمة بها أفراد وجماعات وفرق عمل يسعون إلى تطوير قدراتهم بشكل مستمر ومتواصل. ويقع على القائد عبء تصميم استراتيجيات إدارة المعرفة في المنظمة وتحديد الدور المنوط بكل فرد أو مجموعة عمل. ومن ثم يتعين على القائد أن يكون مبتكراً وخلقاً في إيجاد طرق وأساليب جديدة من شأنها زيادة وتطوير قاعدة المعرفة لدى المنظمة.

المبحث الثالث: نظام إدارة المعرفة وعملياته

صممت تكنولوجيا المعلومات نظم لمساعدة المديرين في أعمالهم من خلال جمع المعلومات ونشرها داخل المنظمة بشكل واسع، ومن هذه الأنظمة نظم المعلومات الإدارية ونظم دعم القرار ونظم معلومات الإدارة التنفيذية، مما ساهم في تزويد الأفراد والمنظمة في إمكانيات تحسين الأعمال بدرجات متفاوتة ودفع ذلك المنظمة إلى مزيد من الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات فيها. لكن مع التطور ظهر خط آخر من النظم لدعم نشاطات المديرين والمهنيين من خلال التركيز على تكوين وجمع وتنظيم وتوزيع وتطبيق المعرفة التنظيمية وقد سمي هذا الخط بنظم إدارة المعرفة. وقد ظهر الاهتمام في نظم إدارة المعرفة بعد منتصف التسعينات وذلك من خلال إشارة بعض الباحثين إلى مفاهيمها ومبادئها، لكن التحدي الأكبر للمعرفة لم يكن في تكوينها وإنما في مشاركتها وتطبيقها وخاصة تلك المعرفة الحرجة ذات القيمة المضافة والتي تعزز من بناء مقدرات الشركة لتكوين وإدامة الميزة التنافسية.¹

أولاً) مفهوم نظام إدارة المعرفة:

إن نظام إدارة المعرفة يشير إلى أدوات وتقنيات ونظم تكنولوجيا المعلومات والشبكات التي تتعامل مع المعرفة التنظيمية وتخزينها واسترجاعها وتوزيعها ونقلها بالإضافة إلى المشاركة الفردية والجماعية الرسمية وغير الرسمية بالمعرفة داخل المنظمة أو خارجها. وإن نظم إدارة المعرفة تمثل أرقى نظم المعلومات المحوسبة وأكثر فئاتها.²

ويعد نظام إدارة المعرفة الركيزة الأساسية والبنية التحتية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة والاستفادة منها في أي منظمة، فهو يعتمد بشكل رئيسي على تقانة المعلومات المتمثلة في استخدام قواعد البيانات وشبكات الحاسوب وبرامج العقل الإلكتروني بالإضافة إلى التعامل مع البرامج التحفيزية في المنظمة والثقافة التنظيمية وفرق العمل وخبرات الأفراد وتجاربهم والبيانات المكتسبة من المصادر الخارجية. كما يبلور نظام إدارة المعرفة طرائق تنفيذ عملية إدارة المعرفة بشقيها الضمني والظاهري.³

¹ العلي، عبد الستار، وآخرون، ص 53-54

² الرفاعي، غالب عوض، ياسين، سعد غالب، ص 8

³ توفيق سريع علي باسردة، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء: دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 2006، ص 48

ويعرّف نظام إدارة المعرفة بأنه¹: نظام متكامل يهدف إلى تجميع للعمليات التي تؤدي إلى خلق ونشر وتوزيع والاستفادة من المعرفة.

كما يعرف نظام إدارة المعرفة بأنه²: النظام الذي يساعد المنظمات على توليد والحصول على المعرفة، اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي.

ويعرّف (Kelly, 1998)³ نظام إدارة المعرفة بأنه ذلك النظام الذي يستخدم الوسائل والمبادئ والآليات التي تمكن المنظمة من استخدام قاعدة المعرفة في بناء وإدامة مزاياها التنافسية.

وتعرّف الباحثة نظام إدارة المعرفة بأنه: نظام متكامل مستند إلى تكنولوجيا المعلومات يهدف إلى الحصول على المعرفة من مصادرها المختلفة وتخزينها ونشرها وتقاسمها بين جميع الأفراد في المنظمة لاتخاذ القرارات الرشيدة وإدارة الأعمال بكفاءة وفعالية.

ثانياً) مكونات نظام إدارة المعرفة:

إن المشكلة التي قد تواجهها الإدارة في تطوير إدارة المعرفة تتمثل في وضع نظام فاعل لإدارة المعرفة يتم ربطه بشكل مركب مع سلسلة من النظم الفرعية في المنظمة والتي تعد كل واحدة منها معقدة بحد ذاتها، وغالباً سوف يعتمد ذلك على بعد هام هو تقانة المعلومات. وتتمثل المكونات الأساسية الداخلة في نظام إدارة المعرفة بالآتي⁴:

1- نظام فرعي لقاعدة البيانات: يسمح للمديرين والعاملين في المنظمة الحصول على المعلومات وبأسلوب كفؤ وبالوقت المحدد.

2- نظام فرعي لغوي تنظيمي: يسمح للأفراد فهم ما تعني الأشياء وهذا يتضمن بطبيعة الحال فهم المعلومات من خلال استلامها من قاعدة البيانات وتنظيمها في معرفتهم الخاصة وتقديمها لبقية الأفراد،

¹ جاد الرب، سيد محمد، إدارة مرجع سبق ذكره، ص44

² مطر، عبد اللطيف محمود، مرجع سبق ذكره، ص23

³ Kelly. K., New Rule For The New Economy Viking, New York, 1998

⁴ باسردة، توفيق علي سريع، مرجع سبق ذكره، ص 47

واستخدام لغة نظامية تسمح للعاملين في المنظمة تشخيص المعاني الحقيقية التي تكمن خلف الاتصالات المادية.

3- **نظام فرعي لشبكة العمل:** يسمح للأفراد بالحصول على مصدر المعلومات ومصدر المعرفة سواء كان ذلك داخل المنظمة أو خارجها بشكل رسمي أو غير رسمي.

4- **نظام فرعي للنقل:** يتم بواسطته النقل المباشر بين الأفراد للمعرفة الجديدة التي تم توليدها من خلال ربط المعلومات الفريدة بقاعدة خبرة الأفراد.

ثالثاً) أهداف نظام إدارة المعرفة:

يهدف نظام إدارة المعرفة إلى دعم العاملين في مجالي المعرفة والمعلومات داخل المنظمة من خلال ضمان وصول المعرفة الجديدة والخبرة الفنية بشكل متكامل.

وبالتالي إن أهداف نظام إدارة المعرفة في المنظمة هي ما يلي ¹ :

1 **إيجاد وتأمين المعرفة:** تعمل نظم المعلومات المعرفية بتجهيز العاملين في الحقل المعرفي بالرسومات والتحليلات والاتصالات ووسائل إدارة الوثائق، إضافة إلى الوصول إلى مصادر المعلومات والمعرفة الداخلية والخارجية.

2 **اكتشاف وتصنيف المعرفة:** إن نظام الذكاء الاصطناعي يستطيع أن يستنبط ويدمج الخبرات من الخبراء البشر لغرض إيجاد نماذج علاقات في كميات كبيرة من البيانات. ونظم دعم القرار تقوم بتحليل قواعد بيانات واسعة وتستطيع أيضاً اكتشاف معارف جديدة.

3 **المشاركة بالمعرفة:** فنظم التعاون الجماعية تستطيع أن تساعد العاملين في الوصول والعمل في آن واحد على نفس الوثيقة ومن مواقع مختلفة ومن ثم التنسيق بين نشاطهم.

¹ الظاهر ، نعيم ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص354

4 **توزيع المعرفة:** فنظم المكتب وأدوات الاتصال تستطيع تأمين الوثائق والأشكال الأخرى من المعلومات وتوزيعها على العاملين في مجال المعلومات والمعرفة بغرض ربط المكاتب إلى وحدات الأعمال الأخرى داخل الشركة وخارجها.

رابعاً) نظام إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات:

يستخدم نظام إدارة المعرفة تكنولوجيا المعلومات لجمع وتدوين المعرفة وتحديد قيمتها ونشرها ضمن المنظمة وتمكينها لتصبح معرفة لعمليات الأعمال ولتكون أكثر جاهزية وإبداعاً لمنتجات عالية الجودة ومنافساً قوياً في السوق. حيث يستفيد نظام إدارة المعرفة من أنظمة تكنولوجيا المعلومات وبشكل خاص من الأنظمة التي تتحسس وتستجيب لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية، وتخصص بشكل مباشر مهمات تعلم المنظمة وإدارة المعرفة.¹

ومن التكنولوجيا المساندة للحصول على المعرفة نظم الذكاء الاصطناعي. والذكاء الاصطناعي هو حقل من حقول علم الحاسوب معني بكتابة برامج قادرة على حل المسائل المعقدة بشكل ذكي، وتتوافر فيها صفة الإبداع والتعلم من التجارب وهدفه أن يقوم الحاسوب بمحاكاة الذكاء البشري. وتتميز النظم المبنية على الذكاء الاصطناعي بخصائص عدة منها:

- 1 - القدرة على التفكير في حل المشاكل وتفسير النتائج.
- 2 - جناء الخبرة: فهذه النظم لها القدرة على التعلم من خلال التجارب السابقة.
- 3 - اكتساب المعرفة وتطبيقها.
- 4 - الاستجابة الفورية للحالات المستجدة.²

ولقد تبلورت تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مجال إدارة المعرفة من خلال³:

- **النظم الخبيرة:** تستند إلى تقنية تمثيل وخرن المعرفة والخبرة الإنسانية المتراكمة في حقل علمي أو تطبيقي محدد، ويتم تمثيل المعرفة بواسطة مهندس المعرفة الذي يقوم بنمذجة المعرفة المكتسبة من خبراء المجال وكتابتها ببرنامج حاسوب أو بخوارزمية يستطيع من خلالها الحاسوب تنفيذها وتلبية حاجات

¹ الخناق، سناء عبد الكريم، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة المعرفة، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة ركيزة جديدة والتحديات التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة بسكرة، الجزائر 12-13 تشرين الثاني 2005

² الظاهر، نعيم إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 234

³ سعد غالب ياسين، المعلوماتية وإدارة المعرفة: رؤيا إستراتيجية عربية. - مجلة المستقبل العربي. - س 23، ع 260 (أكتوبر 2000)، ص ص 120-130

المستعمل غير الخبير لاحقاً. يتكون هيكل النظم الخبيرة من قاعدة المعرفة، والذاكرة العاملة، وآلة الاستدلال، ومهندس المعرفة، وخبير المجال، والمستفيد النهائي. وتعالج النظم الخبيرة عدة أنواع من المعرفة، منها: المعرفة الإجرائية، والمعرفة الإعلانبة، والمعرفة حول أنواع أخرى من المعرفة وكيفية استخدامها، وتستخدم النظم الخبيرة بمختلف التطبيقات وتعد من الأدوات المهمة التي تستخدمها إدارة المعرفة لاكتساب وتمثيل وتخزين المعرفة.

• **الشبكات العصبية:** تعد من التطبيقات المهمة لحقل الذكاء الصناعي، وتعتمد أسلوب المعالجة المتوازية ومحاكاة عمل الدماغ وتحديداً عمل الخلايا العصبية من حيث بنيتها ومعالجتها. وهي تعمل وفق المنطق الغامض (غير الخوارزمي) الذي يطرح الحقائق بمنطقها النسبي وليس المطلق. ويمتاز أسلوب الشبكات العصبية بالقدرة على النمذجة الإحصائية واكتشاف العلاقات النمطية، وبالتالي يمكن بواسطة الشبكات المحوسبة اختيار الأساليب الإحصائية الدقيقة، كما تمتاز الشبكات العصبية المحوسبة من النظم الخبيرة بقدرتها على التعلم من خلال خلق قواعد خاصة وفق منهجية محددة وتعزيز هذا المنهج عبر التدريب، بالإضافة إلى المرونة العالية التي تتمتع بها، وبقدرتها على تقديم حلول مناسبة بالرغم من وجود قيود على محيط عملها.

خامساً) عمليات نظام إدارة المعرفة:

إن أي نظام لإدارة المعرفة هو نظام على المستوى المعرفي تكون له :

- مدخلات Inputs
- عمليات processing
- مخرجات outputs
- مستخدمون Users.

وقد اختلف الباحثون فيما تتضمنه إدارة المعرفة من عمليات وأنشطة. فالبعض يصنفها إلى أربعة عمليات بينما يتوسع بها آخرون لتشمل أكثر من ذلك .

❖ يرى (العلواني ، 2001)¹ بأن العمليات الأساسية في إدارة المعرفة أربع تعمل بمجملها في إطار عمل يحيط به مكونان أساسيان هما العناصر الاجتماعية والثقافية والتنظيمية ثم التكنولوجيا ومن خلال التفاعل التام بين العمليات وهذه العناصر يتم إدارة المعرفة. أما العمليات الأربع فهي تكوين المعرفة واقتناؤها وتنظيم المعرفة وتخزينها وتوزيع المعرفة وبحثها وتطبيق المعرفة.

❖ وهناك من يرى أن إدارة المعرفة تتضمن خمسة مراحل وهي:²

1. تكوين المعرفة

2. تثبيت المعرفة

3. عرض المعرفة

4. توزيع المعرفة

5. تطبيق المعرفة

وهناك من يشير إلى مرحلة سادسة تتمثل في تأمين المعرفة

❖ وترى (آلاني، 1997)³ أن عمليات إدارة المعرفة خمس وهي :

• التزويد Acquisition

• التنظيم Organization

• الخزن والاسترجاع Storage and Retrieval

• التوزيع Distribution

• التخلص (التعشيب) disposal

❖ وقدمت جانينش بهات نموذجاً لدورة تطوير المعرفة في المنظمة والذي يتكون من أربع مراحل رئيسية وهي:⁴

خلق المعرفة وتبنيها ثم توزيعها ونشرها في المنظمة وأخيراً تنقيحها باستمرار.

1 نعيمة حسن، جبر رزوقي، مرجع سبق ذكره

2 عبد الحليم الفاعوري ، رفعت، مرجع سبق ذكره، ص 57

3 نعيمة حسن، جبر رزوقي ، مرجع سبق ذكره

4 عبد الحليم الفاعوري ، رفعت ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 57- 58

❖ ويرى بعض الباحثين أن عملية إدارة المعرفة تخضع للمراحل الستة الآتية¹ :

أولاً) تكوين المعرفة Knowledge Creation :

تخلق المعرفة في المنظمة من خلال الأفراد الذين يتبنوها، ويكونون أفكاراً وحلولاً مبتكرة من خلال تبني أنماط تفكيرية وافتراسات جديدة . و هي عملية ليست مخططة ولا منظمة ولا يمكن التحكم بها، فهي تعتمد على قدرة الأفراد العقلية والذهنية في ابتكار مخرجات ذات معنى. ويمكن تنظيم استراتيجيات عملية خلق المعرفة من خلال الاكتشاف والتجريب والتعلم .

ثانياً) اكتساب أو تبني المعرفة: Knowledge Adoption or Acquisition

ويقصد باكتساب المعرفة تلك العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول على المعرفة. ولا يعني اكتساب المعرفة حصول المنظمة على معرفة جديدة فقط، ولكنه يعني كذلك مدى قدرة المنظمة على إبداع المعرفة.

ويشير إبداع المعرفة إلى قدرة المنظمة على تطوير أفكار وحلول مبتكرة بإعادة ترتيب ومزج المعرفة الصريحة والضمنية من خلال التفاعلات التي من شأنها تكوين حقائق ومعان جديدة.

- ثالثاً) تخزين واسترجاع المعرفة: Knowledge Storage and Retrieval

قد تبذل المنظمة جهداً كبيراً في اكتساب المعرفة، إلا أنها قد تكون عرضة لأن تفقدها سواء بالنسيان أو تعثر سبل الوصول إليها. ومن هنا فإن تخزين المعرفة واسترجاعها عند الحاجة يشكل عنصراً مهماً من عناصر إدارة المعرفة. ويشار إلى هذا العنصر غالباً باسم الذاكرة التنظيمية (Organizational Memory) والتي تعرّف بأنها : الطرق التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي وخبراته وأحداثه في الأنشطة التنظيمية الحالية . ويمكن تصنيفها إلى نوعين هما:

- الذاكرة اللفظية وتشير إلى المعرفة الصريحة المصنفة مثل أرشيف المنظمة وتقاريرها السنوية وما شابه ذلك.

¹ المرجع السابق، ص ص 58 – 65

- الذاكرة العرضية ويقصد بها المعرفة المحددة المرتبطة بموقف معين في سياق محدد كاتخاذ قرار معين ونتائجه في زمان ومكان محددين.

رابعاً) توزيع أو نقل المعرفة Knowledge Distribution or Transfer:

تحتاج المعرفة أن يشترك بها جميع الأقسام قبل استخدامها على المستوى التنظيمي حيث يتطلب الأمر في كثير من الأحيان مشاركة عدد من الأقسام التنظيمية مثل قسم التسويق والعمليات والمالية قبل تقديم منتج معين إلى السوق ، وهي عملية ليست سهلة بسبب تأثير البيئة والثقافة التنظيمية على هذه العملية . وحتى تتم عملية التوزيع بشكل فعال لا بد من تحديد الأمور التالية:

1. أساسيات المعرفة التنظيمية التي تمكن الأفراد من معرفة الأسس والمبادئ التي يمكن على أساسها تكوين نماذج جديدة.
2. اختيار الوسيلة التكنولوجية أو الشخصية المناسبة التي تدعم عملية انتقال المعرفة بالشكل والوقت المناسبين، وتسهيل انتقال التغذية المرتدة من وإلى الأطراف.

خامساً) تطبيق المعرفة Knowledge Application :

ويعني تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها.

وتشير كثير من الأدبيات بشكل ضمني إلى تطبيق المعرفة عند مناقشتها لتخزين المعرفة وتقاسمها وليس على أساس كونها عملية منفصلة.

ويشير غرانت إلى أنه يمكن التمييز بين ثلاث آليات لتطبيق المعرفة وهي :

1. التوجيهات (Directives) : وهي مجموعة محددة من القواعد والإجراءات والتعليمات التي يتم وضعها لتحويل المعرفة الضمنية للخبراء إلى معرفة صريحة لغير الخبراء .
2. الروتين (Routine): أي وضع أنماط للأداء ومواصفات للعمليات تسمح للأفراد بتطبيق ودمج معرفتهم المتخصصة دون الحاجة إلى الاتصال بالآخرين.

3. فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتياً (Self-contained Task Teams): حيث يتم

استخدامها في المواقف التي تكون فيها المهام معقدة وتتسم بقدر من عدم التأكد ولا يمكن استخدام التوجيهات أو الروتين بشأنها.

سادساً) فحص وتنقيح المعرفة Knowledge Review and Revision:

تحتاج المعرفة المستخدمة والمخزنة باستمرار إلى تعديلها وإعادة تقييم استخدامها في حل المشكلات ومواجهة الأحداث المتغيرة خاصة للمنظمات التي تعيش في بيئة التكنولوجيا حتى لا تكون بذاتها مصدراً للمشاكل . وحتى تضمن المنظمة سير هذه العملية بشكل تلقائي ومستمر ، فعليها أن تهئ فرق العمل لأن تكون ذاتية الإدارة .

❖ وبشكل عام من المنطق عليه أن نظام إدارة المعرفة يشمل خمسة عمليات رئيسية وهي :

1) اكتساب المعرفة: Knowledge Acquisition:

إن الخطوة الأولى لإدارة المعرفة هي تحديد المعرفة الحرجة داخل المنظمة عن الزبائن والسوق أو المنتج ، ثم يتم بعدها البحث عن مكان وجودها فهل هي موجودة في رؤوس العاملين أم في النظم والإجراءات ؟¹

وأشار العديد من الباحثين إلى وجود مصدرين للحصول على المعرفة أو اكتسابها وهي المصادر الداخلية والمصادر الخارجية:²

- **المصادر الداخلية:** مثل مستودعات المعرفة أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات والنقاش والحوار والاتصال بين جماعات العمل والمدير الأقدم والزبائن والعاملين أو من بيانات أساسية مثل البيانات المالية والاقتصادية والتي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى واضحة وبالعكس.

¹ محمود الأحمد، نازم، مرجع سبق ذكره، ص 86
² العلي، عبد الستار وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 41

- **المصادر الخارجية:** مثل المشاركة في المؤتمرات ومتابعة الصحف والمجلات والمواد المنشورة على شبكة المعلومات العالمية. كما تحصل الشركة على المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية وتحليلها، ومن الأبحاث الأكاديمية ومن الخبراء والمختصين ومن المستشارين ومن استقطاب العاملين الجدد.

(2) توليد المعرفة: Knowledge Creation

أشار كل من نوناكا وتاكيوتشي إلى أن العلاقة الأساسية بين المعرفة والميزة التنافسية تقع في إمكانية توليد المعرفة لتقود إلى الإبداع الذي يقدم بدوره أسس الميزة التنافسية وتقوم المنظمات عادة بتوليد المعرفة واستخدامها من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة والعكس. وتلعب أنشطة نظم المعلومات دوراً أساسياً في تسهيل توليد المعرفة.¹

وقد طوّر نانوكا وتاكيوتشي نموذجاً أطلقا عليه دورة إبداع المعرفة (SECI) وهي تمثل أوائل الحروف لأربع عمليات فرعية في دورة توليد المعرفة، وهي:²

1- **التنشئة (Socialization):** ويراد بها عملية تكوين المعرفة الضمنية عن طريق تبادل الخبرات والأفكار بين الأفراد بعضهم البعض.

2- **التجسيد (Externalization):** أي عملية إظهار المعرفة الضمنية وتجسيدها لتتحول إلى معرفة صريحة من خلال عملية الاتصال واعتماد لغة الحوار والتفكير الجماعي.

3- **التركيب أو الضم (Combination):** وهي عملية دمج وتصنيف المعرفة الصريحة لتحويلها إلى معرفة صريحة جديدة.

4- **الصفة الذاتية أو التذويت (Internalization):** حيث تكتسب هذه الصفة من خلال التعلم واستخدام الأدلة والإرشادات التي تعتبر جزءاً من ممتلكات المؤسسة المعرفية.

¹ محمود الأحمد، نازم، مرجع سبق ذكره، ص 89
² فاعوري، رفعت عبد الحليم، مرجع سبق ذكره، ص 97

ويوضح الشكل الآتي العمليات الأربعة لتوليد المعرفة:

الشكل رقم (2)

عمليات توليد المعرفة

معرفة ضمنية	إلى	معرفة معلنة
معرفة ضمنية	التنشئة	التجسيد
من		
معرفة معلنة	التذويت	الضم أو التركيب

المصدر: توفيق، عبد الرحمن، الإدارة بالمعرفة تغيير ما لا يمكن تغييره، مركز الخبرات المهنية للإدارة-بميك، القاهرة، 2007، ص128

إن التكنولوجيات المستخدمة في كل من العمليات الأربع: تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية، وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة، وتحويل المعرفة المعلنة إلى معرفة معلنة، وتحويل المعرفة المعلنة إلى معرفة ضمنية يمكن أن نوضحها بالآتي: ¹

1. تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية Tacit to Tacit:

إن الطريقة النموذجية الأكثر فاعلية في بناء المعرفة الضمنية والتشارك بها مع الآخرين هي اللقاءات وجهاً لوجه والتشارك بالخبرة، والتي تكون في الغالب لقاءات غير رسمية، و تلعب فيها تكنولوجيا المعلومات دوراً بحدده الأدنى. إلا أنه، هنالك جزءاً متزايداً من اللقاءات والتفاعلات بين الأشخاص تستخدم إمكانات وسائل الاتصال والبحث المباشر، المعروف باسم البرمجيات الجماعية. وتستخدم مثل هذه الوسائل إما استكمالاً لعدد من اللقاءات والاجتماعات التقليدية، أو في بعض الأحيان تكون بديلاً عنها.

¹ العلي، عبد الستار، مرجع سبق ذكره، ص ص 122-125

وتعد البرمجيات الجماعية نوع عام من برامج التطبيق التي تساعد الأفراد للعمل سوية في مجاميع عمل أو فرق. وإن البرمجيات الجماعية تدعم إلى حد ما، كل الوجوه الأربعة من نقل المعرفة. أما مشاكل ومحددات البرمجيات الجماعية المستخدمة في بناء المعرفة الضمنية والمشاركة بها فتكمن في درجة الثقة المتكونة بين المشاركين. وكذلك إيجاد الأشخاص الذين يمتلكون الاهتمامات المشتركة، ليرشحوا بالانضمام إلى المجموعة.

2. تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة Tacit to Explicit :

إن عملية التجسيد والإظهار هي التي تتوجه نحو تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة، تشتمل على المعلومات المتعلقة بنماذج فكرية يمكن التشارك بها، والتي يمكن فيما بعد طرحها وإثارتها والحصول على مردودات من خلال الحوار. ونظم المشاركة والتعاون والبرمجيات الجماعية الأخرى تستطيع أن تدعم هذا النوع من التواصل إلى حد ما. مجموعات الأخبار وخدمة القوائم وما شابههما، هي من الأدوات المهمة في الحصول على معرفة ضمنية غير معلنة. فمجموعات الأخبار والمنديات المشابهة يمكنها أن تسهم بالمعرفة، من خلال طلبات المساعدة. وإن الوثائق المنتجة من هذه المنتدى تصبح أرشيفات مفيدة للمعرفة. وغالباً ما تسهم الأسئلة والأجوبة في إنعاش هذا النوع من المعرفة. وعلى هذا الأساس فإن تكنولوجيا المؤتمرات تمكن من اقتناص المعرفة، سواء من قبل المجتمع المطلع الواسع، أو من مجموعة من الخبراء القلة المشاركين.

3. تحويل المعرفة المعلنة إلى معرفة معلنة Explicit to Explicit :

وهذا المجال تسهم فيه التكنولوجيا المعاصرة بشكل واسع وواضح، على اعتبار أن تكنولوجيا المعلومات والمعرفة تتعامل مع المعلومات والمعارف المنشورة والمتداولة، فهي الأقرب إلى المعرفة المعلنة. فحالما يتم فهم واستيعاب واقتناص المعرفة الضمنية غير المعلنة فإنها تتحول عادة إلى معرفة معلنة، لتسهم في التقارير، والبريد الإلكتروني، والعروض، وصفحات الويب، لتكون متاحة إلى بقية الأفراد والمنظمات. وقد ساعدت التكنولوجيا في تحسين دوافع المشاركة، وتقليل المعوقات، في إنتاج الوثائق الإلكترونية القابلة للمشاركة بالمعرفة. وبالرغم من أن الطريقة الأكثر شيوعاً في المشاركة بالمعرفة، وتحويل المعرفة المعلنة إلى معرفة معلنة، هي كتابة الوثائق، إلا أن التكنولوجيا المعاصرة جعلت من الممكن استخدام طرق أخرى من المشاركة والتحويل، مثل التسجيلات الصوتية الرقمية والتسجيلات الفيديوية، والتي أصبحت سهلة

الاستخدام والإنتاج، وخاصة لهؤلاء الذين يمتلكون القدرة على الوصول إلى مثل هذه التكنولوجيات والمعرفة في استخدامها واستخدام معداتھا .

4. تحويل المعرفة المعلنة إلى معرفة ضمنية Explicit to Tacit:

ينبغي أن تساعد التكنولوجيا المستخدمين والباحثين في إيجاد وتشكيل معرفة ضمنية جديدة. فنظام إدارة المعرفة ينبغي - بالإضافة إلى استرجاع المعلومات- أن يسهل التفهم والاستخدام المثمر للمعلومات . وهذا ما يقودنا عادة إلى المعرفة . وطريقة معالجة المعرفة الضمنية يمكن أن تدعم الفهم .مثال ذلك وضع وثيقة في سياقها الموضوعي ، مما يساعد الباحث والمستخدم على فهم إمكانات التطبيق، أو القيمة الاحتمالية لمعلوماتها .وإن اكتشاف العلاقة بين الوثائق والمفاهيم التي تحملها هذه الوثائق يساعد الباحثين في التعلم عن طريق اكتشاف فضاء المعلومات.

هنالك عدة مجموعات من التكنولوجيات بالإمكان استخدامها في تأمين المعرفة الضمنية من خلال التعلم، وخاصة عن طريق المواقع الإلكترونية الخاصة بما يسمى التعليم على الخط المباشر أو التعلم عن بعد. ففي داخل المنظمات يكون للتعلم على الخط المباشر مثلاً ميزات في المسائل التشغيلية، من دون الحاجة إلى الجهد المبذول في التنقل والسفر طلباً للتعلم .كذلك فإن هنالك تطبيقات وأدوات أخرى تدعم موضوعات التعلم عن بعد .وهنالك أساليب ووسائل الإيضاح التي تسهم في مساعدة الباحث والمستخدم في فهم المعلومات المعروضة بطريقة أسهل .فهناك أنواع شتى من وسائل الإيضاح تشتمل عليه الوثائق .وهناك وسائل تستخدم في المواقع الإلكترونية لكي تجعل من التصفح والتحري عن الموضوعات أمر أكثر سهولة وفهماً، مثل محركات البحث والتي يمكن الاستفادة منها في تحويل المعرفة المعلنة إلى معرفة ضمنية.

(3) خزن المعرفة (الاحتفاظ بها) Knowledge Storage :

بعد كشف المعرفة واكتسابها يجب تخزينها لتتمكن المنظمة من استعادتها واستخدامها من قبل العاملين بمختلف مستوياتهم. ويتطلب خزن المعرفة عدداً من الأنشطة التي توفرها نظم المعلومات مثل: بناء قواعد البيانات المعرفية وأنظمة إدارة الوثائق والأنظمة الخبيرة. وإن عملية خزن المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات

المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية ، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد ¹.

وإن هناك أدوات أخرى مثل دليل المعرفة ونموذج إدارة الوثائق اللذين يستخدمان في الوصول إلى المعرفة المخزنة. وإن جوهر تطبيقات إدارة المعرفة هو إدارة وتخزين واسترجاع المعرفة. ويمثل تخزين المعرفة جسراً بين اكتساب المعرفة وعملية استرجاعها، فالكثير من القيمة المحصلة لإدارة المعرفة ناتج من خلال عناصر المعرفة المختلفة وموضوعاتها وضرورات الربط فيما بينها وإدامتها وتحديثها. هذا وإن التركيز الأهم في عملية التخزين يجب أن يكون حول حجم السياق الذي سيتم احتواؤه، فليس إبداع المعرفة مقتصرًا على المشاركة بها فقط، وإنما في استخدامها بكفاءة وبشكل كاف في السياق وإلا فقدت المعرفة. كما أن مستودعات المعرفة تشكل قضية مركزية في المنظمات المعتمدة على المعرفة، إذ تحرص المنظمات على إدارة المخزون المعرفي كمتطلب لمواجهة فرص تغييرات المستقبل، وتقوم إدارة المخزون المعرفي بعملية الاكتساب والاحتفاظ والتوظيف للمعرفة بمساعدة التكنولوجيات الداعمة لذلك.²

(4) نشر المعرفة Knowledge Dissemination :

تعتبر عملية التشارك في المعرفة إحدى العمليات الأساسية من عمليات إدارة المعرفة ولا يمكن الحديث عن التشارك في المعرفة دون الحديث عن نقل المعرفة Knowledge Transfer حيث أن عملية نقل المعرفة هي الخطوة الأولى في عملية التشارك فيها. وتعني عملية نقل المعرفة إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة.³

وإن المنظمة ما لم تقم بنشر وتوزيع المعرفة بشكل كفاء فلن تولد عائداً مقابل التكلفة، وأنه إذا كان من السهل توزيع المعرفة الصريحة من خلال استخدام الأدوات الالكترونية، فإن التحدي الأكبر لإدارة المعرفة هو توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم. وإن المعرفة تكون مفيدة فقط عندما يتم توفيرها بحرية ويساعد في ذلك شبكة الانترنت. وتستخدم المعرفة Knowledge للمعرفة بعضها رسمي مثل جلسات التدريب والتجوال والاتصال الشخصي، وبعضها الآخر غير رسمي مثل حلقات الدراسة والمؤتمرات الفيديوية.⁴

¹ محمود الأحمد، نازم، مرجع سبق ذكره، ص 90

² العلي ، عبد الستار وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 43-44

³ محمود الأحمد، نازم، مرجع سبق ذكره، ص 91

⁴ العلي، عبد الستار وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 44-45

(5) تطبيق المعرفة Knowledge Application :

إن المعرفة تبقى عديمة القيمة إذا لم تطبق وتضيف قيمة للأعمال وتساهم في حل المشكلات التي تواجه المنظمة من خلال ما تقدمه من إبداعات ، حيث يجب أن تصبح المعرفة جزءاً أساسياً من عملية صنع القرار واتخاذها ، كما يجب أن تدمج المعرفة الجديدة في عمليات الأعمال والأنظمة الأساسية في المنظمة مثل : إدارة العمليات الداخلية وإدارة العلاقات مع المستهلكين والموردين .¹

وإن نظام المعرفة الكفاء لا يكفي لضمان النجاح في الشركة لكنه بمثابة خطوة إيجابية للتعلم وأن القوة تكمن في استخدامه. وإن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، وإن عمليات توليد وتخزين وتوزيع المعرفة لن تقود إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة، وخاصة في العملية الاستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن.² وإن تطبيق إدارة المعرفة يتضمن أربعة مراحل:³

(1) مرحلة المبادرة: وتحتوي هذه المرحلة على الأنشطة التالية:

- بناء البنية التحتية.
- بناء العلاقات الإنسانية.
- نظم المكافآت.
- إدارة الثقافة التنظيمية.
- تكنولوجيا الاتصالات.

(2) مرحلة النشر: وتتضمن الأنشطة التالية:

- تبرير الأفكار.
- وضع إجراءات وسياسات التبرير.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات في معالجة وتحليل الأفكار لتبريرها.
- مراقبة المعرفة وأدوات التحكيم.
- الحصول على المعرفة التي تم تبريرها وتحكيمها.

¹ محمود الأحمد، نازم، مرجع سبق ذكره، ص 92

² العلي، عبد الستار وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 45

³ حجازي، هيثم علي، مرجع سبق ذكره، ص ص 25-27

(3) مرحلة التكامل الداخلي: ويكون التركيز على:

- التكامل والتمويل المعرفي طبقاً لمستوى متطلبات السوق.
- هيكلية المعرفة ورسم خريطتها.
- استخدام محركات البحث واستراتيجياتها.
- اعتماد التكنولوجيا في نظم قياس الأداء.
- الحصول على المعرفة الممولة والمتكاملة.

(4) مرحلة التكامل الخارجي: يكون التركيز على:

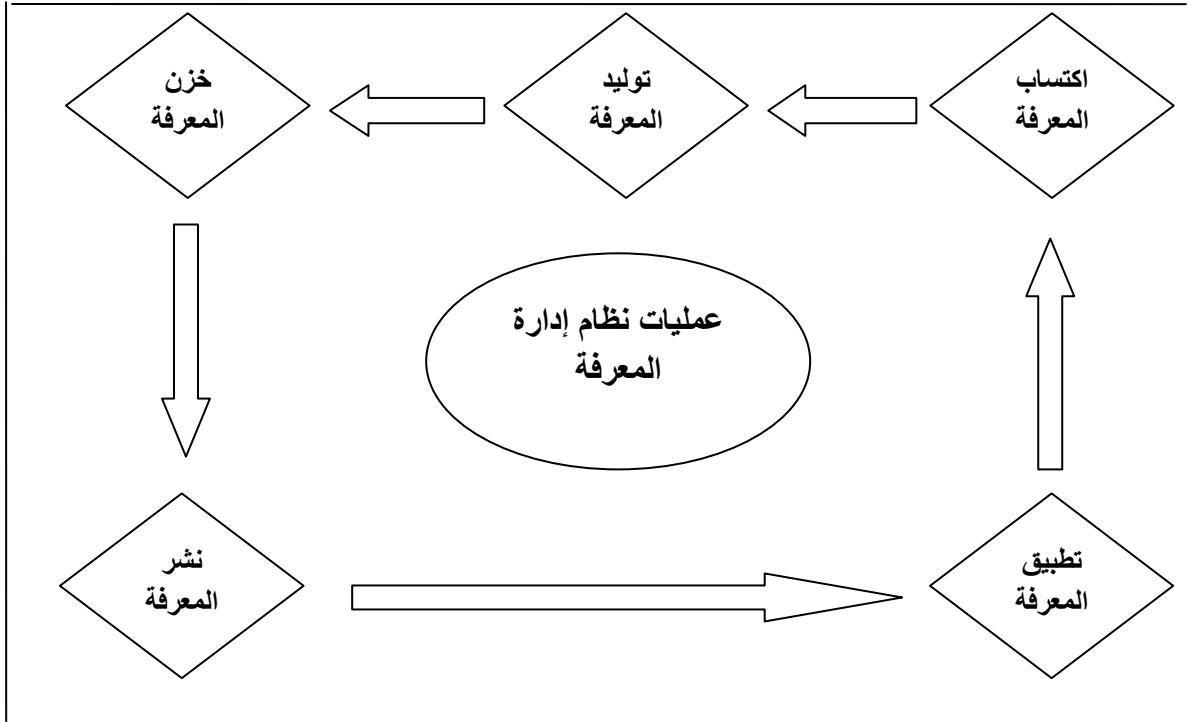
- كفاءة إدارة المعرفة.
- الشبكات المتداخلة.
- التمويل الخارجي.
- إدارة التعاون.
- المؤتمرات عن بعد والمؤتمرات الفيديوية.
- البريد الالكتروني.
- نظم المشاركة بالمعرفة.
- موضوعات التوحيد.
- الحصول على معرفة أساسية وشبكية

ويوضح الشكل التالي عمليات إدارة المعرفة:

شكل رقم (3)

The processes of knowledge management

- عمليات نظام إدارة المعرفة -



المصدر: الشكل من إعداد الباحثة

الفصل الثالث

جودة الخدمة المصرفية

لقد أدى التطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى حدوث ثورة في مجال الخدمات وقد أصبحت صناعة الخدمة هي المستثمر الأساسي في هذه التكنولوجيا. وتشكل الخدمات المصرفية قطاع كبير ومتزايد في جميع أنواع الاقتصادات المتقدمة والمتنامية على حد سواء. ومن الملاحظ مع قدوم الألفية الثالثة أن التجارة في الخدمات المصرفية تتزايد بدرجة كبيرة، وأن ما يميزها عن الأنشطة الخدمية الأخرى هو ارتباطها بالنظام التجاري والاقتصادي القومي ككل. وعلى هذا فإن التعاون الدولي في المسائل المصرفية يكاد يكون جديداً. وهو يتمثل في أشكال متنوعة ومختلفة منها تحرير تجارة الخدمات المالية، كإحدى الاتفاقيات التي نادت بها منظمة التجارة العالمية، وطرح مفهوم العولمة المالية الذي تشكل نتيجة طبيعة لعمليات التحرير المالي، والتحول إلى ما يسمى بالانفتاح المالي والمصرفي. وهذا ما يؤدي لتكامل وارتباط المصارف المحلية المتنوعة بالعالم الخارجي. إن هذا يفرض على المصارف القيام بجهود كبيرة بحيث تكون الخدمات التي تقدمها وتعرضها مقبولة عالمياً وذات خصائص ومواصفات جودة متميزة وتكون قادرة على الصمود في وجه العولمة المالية. لذلك يجب التمهيد لمثل هذه العمليات من خلال إيجاد نظم إدارة ومعلوماتية ومعرفية فعالة تؤمن نظم جودة متكاملة للخدمة، وتحقيق المنافسة مع الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف العالمية.¹

¹ الصرن، رعد، عولمة جودة الخدمة المصرفية، مؤسسة الوراق، عمان، 2007، ص ص24-25

المبحث الأول: مفهوم جودة الخدمة وأبعادها

أولاً) مفهوم جودة الخدمة:

تعرف الخدمة على أنها: "جميع النشاطات والعمليات التي تحقق الرضا لدى المستهلك مقابل ثمن ودون أن يتضمن تقديمها أي خطأ"¹

كما عرفت الخدمة أنها: "منتج غير مادي يحتوي في مضمونه على عمل وأداء لا يمكن امتلاكه مادياً"² وتتمتع الخدمة بمجموعة من الخصائص تميزها عن المنتج المادي أهمها:³

- الخدمة غير ملموسة أي ليس لها وجود مادي.
- تعتبر الخدمة مستهلكة منذ لحظة تقديمها ومن غير الممكن تخزينها.
- تصعب عملية المقارنة بين الخدمات لاختيار الأفضل إلا بعد التجربة والاستعمال.
- لا يمكن نقل ملكية الخدمات.
- تكون أساليب قياس الجودة في الخدمات مبتكرة مثل ولاء الزبائن ومستويات الرضا.
- يوجد ترابط شديد بين الخدمة ومقدميها تستوجب حضور طالب الخدمة إلى أماكن تقديمها.
- في الخدمات يساهم الزبون أو المستفيد في إنتاجها، إذ لا يمكن في معظم الأحيان تقديم الخدمة بالشكل المطلوب إلا بمشاركة الزبون أو المستفيد.

تعرف الجودة على أنها: "هي قدرة المنتج أو الخدمة على إشباع حاجات الفرد بالتركيز على الخصائص والسمات الكلية"⁴

ويعرفها المعهد الأمريكي للمعايير American National Standards Institute بأنها: "جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعله قادراً على الوفاء باحتياجات معينة"⁵

¹ Christopher, Martin & McDonald, 2001- "Marketing, an introduction", Mac Million Press, Ltd.

² – Lancaster, Geoff & Massingham, Lester, 2001- "Essentials of Marketing", 2nd ed. McGraw Hill

³ الخير، طارق وآخرون، مبادئ التسويق، منشورات جامعة دمشق، 2004-2005، ص 188-190

⁴ النجار، فريد راغب، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا (مدخل تكاملي تجريبي)، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، 1997، ص 397

⁵ درندري، إقبال زين العابدين، و هو، طاهرة، دراسة استطلاعية لآراء بعض المسؤولين وأعضاء هيئة التدريس عن إجراءات تطبيق عمليات التقويم وتوكيد الجودة في الجامعات السعودية، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم النفسية والتربوية (جستن)، القصيم 28-

وقد أدى الاهتمام المتزايد بتحسين الجودة إلى الانتقال من التركيز على السلعة و أهمية إنتاجها بمواصفات تلبي رغبات المستهلكين، إلى اعتبار الجودة ما هي إلا محصلة للأداء الجيد لمختلف وظائف المؤسسة الإنتاجية ، المالية ، التسويقية ، و نتيجة للاستغلال الأمثل لمواردها و أصولها المالية والبشرية و التكنولوجية. فالنظرة الحديثة للجودة تشتمل على الأبعاد الاستراتيجية و التنظيمية ، التجارية ، المالية و البشرية مما أدى إلى بروز ما يعرف بالجودة الشاملة المرتبطة بجميع وظائف المؤسسة لا بالمنتج فقط ، و أن تسييرها يتم من قبل جميع الأفراد لا المختصين بالجودة ، بالإضافة إلى أن مفهوم الزبون أصبح واسعاً ليشمل الزبون الداخلي و الخارجي إن الجودة الشاملة تمثل التكيف المستمر للمنتجات أو الخدمات مع ما ينتظره الزبون أو العميل من خلال التحكم في وظائف المؤسسة و أساليب العمل، حيث تتميز ببعدين هما:

-البعد الاقتصادي المرتبط بتخفيض التكاليف للحصول على الجودة.

-البعد الاجتماعي المرتبط بتعبئة و تحفيز العاملين و إرضاء العملاء.¹

إن إدارة الجودة الشاملة كما عرفها (الحسين والسامرائي)² : نظام ديناميكي شامل للوظائف الإدارية يهدف إلى إشاعة وإرساء المسؤولية الجماعية للعاملين لتقديم السلع أو الخدمات بالمواصفات والخصائص التي تلبي متطلبات الزبائن وتشبع حاجاتهم في ظل التنافس .

إن الهدف الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة يتمثل في الوصول إلى حالة التطابق التام بين رغبات ومتطلبات الزبون من جهة وبين مزايا السلعة أو الخدمة المقدمة من جهة أخرى

إن مدخل تطبيق الجودة الشاملة يجب أن يتضمن العناصر التالية:³

- التعرف على حاجات ومتطلبات الزبائن
- تصميم السلع أو الخدمات
- تصميم العمليات الإنتاجية

¹ يحضيه، سمالي، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول " المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، 22-23 أبريل 2003

² محمد الحسين ، حسين الطيف السامرائي ، الرقابة الكمية على الجودة الشاملة ، مجلة بحوث جامعة حلب ، العدد 19 ، 1996

³ المرجع السابق

- استخدام النتائج العملية للتحسين المستمر للجودة
- توسيع مفهوم الجودة ليشمل الموردين والموزعين

أما جودة الخدمة¹ تعرف على أنها : التعرف على احتياجات العملاء وتحقيق رغباتهم بشكل فعال خالي من أية عيوب وتحقيق الاستمرارية في جودة الخدمة وتحسين الأداء .

كما تعرف جودة الخدمة² بأنها: الفرق بين توقعات العميل للخدمة وإدراكه وملاحظاته لأداء الخدمة المقدمة والمدركة.

وهناك خمس مكونات رئيسية تجعل من الخدمة المتميزة واقعاً ملموساً، وتتمثل هذه المكونات بالآتي:³

- **الاستماع والفهم لاحتياجات العملاء:** يستمع العاملون في جميع إدارات وأقسام المنظمة لمطالب واحتياجات العملاء باهتمام وبشكل مستمر ويستجيبون لها بطريقة ابتكارية، ويعني ذلك أن إدارة هذه المنظمات لديها الاستعداد والجرأة في الابتكار وتحمل المخاطر.

- **تحديد استراتيجية محددة لخدمة العملاء:** تحدد الإدارة في تلك الشركات المقصود بالخدمة الجيدة، وتعمل على إيصال تلك الرسالة إلى جميع العاملين، أي ماذا يتوقع العملاء من الشركة، ويؤدي ذلك إلى نوع من الفهم المشترك بين جميع العاملين عن جودة الخدمة والامتياز في تلك الخدمة.

- **وضع معايير أو مستويات أداء للخدمة:** تضع إدارة تلك الشركات معايير أو مستويات أداء محددة وتقوم بقياس الأداء الفعلي للخدمة في ضوء هذه المعايير، ويتم قياس الأداء من وجهة نظر إدراك العملاء لجودة أداء الخدمة وكذلك من وجهة نظر المعايير الداخلية في الشركة ويتم ذلك على كل المستويات في الشركة.

- **تدريب ودعم العاملين لتقديم خدمة جيدة للعملاء.**

- **تقدير ومكافأة الإنجاز.**

¹ ناهد منصور حسن محمود، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على جودة أداء الخدمة الفندقية (دراسة ميدانية بمدينة الغردقة)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2004

² المرجع السابق

³ الحداد، عوض، مكونات ثقافة المؤسسات الموجهة بخدمة العملاء. مجلة إدارة العصر، الجمعية العربية للإدارة، العدد 43، السنة التاسعة 2003

ثانياً) أبعاد جودة الخدمة:

إن المحاولات الخاصة بتحديد الأبعاد التي تتكون منها جودة الخدمة متعددة ومتنوعة ، فمثلاً فإن ساسر وآخرين sassesser قد ميزوا بين ثلاثة أبعاد لجودة الخدمة وهي الجوانب المادية، والتسهيلات، والأفراد. في حين يرى لنتين ولنتين lehtinen and lehtinen أن جودة الخدمات يمكن حصرها في ثلاثة أبعاد أساسية وهي الجودة المادية لبيئة التحمل وجودة المنظمة المتعلقة بالانطباع الذهني عن المنظمة والجودة التفاعلية بين العاملين والمستفيدين كما أن جرونروز Gronroos قد أكد على وجود ثلاثة أبعاد رئيسه للجودة تكمن في الجودة الفنية والجودة الوظيفية وأخيراً الانطباع الذهني عن المنظمة.¹

إن قضية جودة الخدمة تتجسد في أنها مفهوم متعدد الأبعاد ولا يمكن تحديدها أو قياسها بمقياس فردي. ولقد تمكن Parasuraman وزملائه في عام 1985 من تحديد الأبعاد الخاصة بجودة الخدمة والتي وصل عددها إلى عشرة وهي:²

1. الجوانب الملموسة في الخدمة: (حداثة وجاذبية المباني والتصميم الداخلي، والتطور التكنولوجي للمعدات والأجهزة المستخدمة في إنتاج الخدمة، ومظهر العاملين في مواقع الخدمة).
2. الاعتمادية والثقة : (تقديم الخدمة في الوقت المعلن عنه ، تقديم الخدمة صحيحة منذ المرة الأولى، قلة الأخطاء ، السرعة في أداء عمليات الخدمة)
3. الاتصالات: (مهارات العاملين في الاتصال بالعملاء، مهارات الإنصات والتخاطب، سهولة الاتصال بالإدارة عند الحاجة، توفير المعلومات اللازمة)
4. الاستجابة: (الاستجابة الفورية لاحتياجات العملاء، الرد الفوري على الاستفسارات، سرعة الاستجابة عند حدوث مشكلة لطالب الخدمة)
5. تفهم الاحتياجات : (القدرة على تحديد احتياجات العملاء ، تفهم احتياجات طالب الخدمة)
6. الوصول إلى الخدمة: (ملائمة موقع مكان الخدمة، سهولة الحصول على الخدمة عن بعد -بالهاتف مثلاً-)

¹ عباس، هشام عبد الله، قياس جودة خدمات المكتبات الجامعية دراسة تطبيقية على خدمات مكتبات جامعة الملك عبد العزيز بجدة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مج 11، ع1، فبراير - يوليو 2005

² ادريس ، ثابت ، الإدارة العامة ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، 2001 ، ص ص 495 - 496

7. **المصداقية:** (السمعة الطيبة عن منظمة الخدمة، الأمانة لدى العاملين مقدمي الخدمة)
8. **جدارة العاملين :** (المعرفة الكافية لعمليات وإجراءات الخدمة من جانب العاملين ، المهارات المميزة في تقديم الخدمة ، الأداء المتميز)
9. **الأمان:** (الأمان الكافي المحيط بمكان الخدمة، الشعور بالأمان في الحصول على خدمة جيدة، المحافظة على سرية وخصوصية المستفيدين من الخدمة)
10. **التعاطف:** (وضع مصلحة العملاء في مقدمة اهتمامات العاملين، الشعور بالتعاطف مع طالب الخدمة عند تعرضه لمشكلة ما.

ويوضح الجدول التالي أبعاد جودة الخدمة:

جدول رقم (7)

أبعاد جودة الخدمة

البعد	التعريف
المصداقية Credibility	الاعتمادية (كون الشيء جدير بالثقة والاعتماد) إمكانية التصديق، أمانة واستقامة المزود
الأمن Security	الخلو من الخطر (مخاطرة أوشك).
سهولة الوصول للشيء Access	إمكانية الوصول إليه، وسهولة الاتصال Contact
الاتصالات Communication	الاستماع إلى الزبائن، والمحافظة على إخبارهم باللغة التي يستطيعون فهمها.
فهم ومعرفة الزبائن Understanding Customer	وضع الجهود لمعرفة الزبائن والتعرف الدقيق على احتياجاتهم
الملموسية Tangibility	إظهار التسهيلات المادية، المعدات، الأشخاص، ووسائل الاتصالات... الخ.
الاعتمادية Reliability	القدرة على إنجاز الوعود للخدمة باعتمادية وعلى نحو دقيق وصحيح

الاستجابة Responsiveness	استجابة الإدارة لمساعدة الزبائن وتزويدهم فوراً بالخدمة
الكفاءة Competence	امتلاك المهارات والمعرفة المطلوبة
الدمائة (الكراسة) Courtesy	لطف (كراسة)، الاحترام، مراعاة المشاعر والصدافاة لأشخاص الاتصال والودية

المصدر: أحمد الديوه جي، أبي سعيد، النوعية في الخدمة المصرفية وفق اعتبارات التجارة الإلكترونية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2003

ولقد تمكن Parasuraman وزملائه لاحقاً من دمج الأبعاد العشرة السابقة لجودة الخدمة في خمسة أبعاد فقط، وأطلق على هذه الأبعاد نموذج (SERVQUAL) لقياس جودة الخدمة ويتضمن الأبعاد الخمسة التالية:¹

1. الثقة والاعتمادية Reliability : أي التسليم حسب الموعد ، وتعرف الاعتمادية بكونها القدرة على تقديم وعود الخدمة بشكل موثوق ودقيق ، ولم تعد المصارف وفق الاعتبارات الحديثة التي وضعتها ومن وضوح في الرؤية والتعامل من أن تجعل هذا المبدأ لا يحتل مكانة تذكر ، وأن استخدام وسائل الاتصال الحديثة جعلت الاعتمادية أكثر تطبيقاً ، ما دام اعتباري الوقت والمكان قد أسقطا من الاعتبار في التعامل.

2. الاستجابة Responsiveness : وجود الرغبة بالمساعدة ، الاستجابة هي وجود الإرادة لمساعدة الزبائن وتزويدهم فوراً بالخدمة ويركز هذا البعد على المجاملة واللطف ، والأصل في التعامل مع طلبات الزبون من الأسئلة ، الشكاوي ، والمشاكل. وفي خدمة المواجهة حيث الموازنة بين الاستجابة والأحداث التي ترافقها والتي يمكن أن تؤدي إلى الكيفية. فهناك تشابه قوي بين سلوك المستخدم في خدمة المواجهة الحاسمة وبعد الاستجابة لجودة الخدمة ، وتصل الاستجابة للزبون من خلال طول الوقت الذي ينتظره لتلقي المساعدة ، (إجابات الأسئلة ، الاهتمام بالمشاكل وكذلك المرونة والقدرة على تقديم خدمة الإصغاء

1 نيسير محمد شحادة العفشيات ، أثر الجودة ورضا الزبون في تحديد الاستراتيجيات التسويقية للخدمة المصرفية - دراسة تحليلية على عينة من المصارف التجارية الأردنية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، الموصل ، العراق ، 2001م.

لاحتياجات الزبون ، ومن اجل التفوق ببعد الاستجابة يجب على المصرف أن يكون واثقاً من صورة المعالجة لتسليم الخدمة ومعالجة الطلبات من نقطة رؤية الزبون اكثر منها من نقطة رؤية المصرف ، المعايير الخاصة بالسرعة والمدة المحددة التي تعكس رؤية المصرف للإجراءات الداخلية المطلوبة والتي ربما تختلف كثيراً عن متطلب الزبون للسرعة والمدة المحددة .

3. الضمان Assurance : خلق الثقة وكسبها ، ويعرف التوكيد بمعرفة المستخدمين والالطف والكياسة وقدرة المصرف ومستخدميه على خلق وكسب الثقة ، وهذا البعد يميل إلى أن يكون ذا أهمية واضحة للخدمات التي يدركها الزبون ، كالتى تتضمن مخاطرة عالية أو شعور بعدم التأكد بخصوص قدرته على تقييم منافعها أو مخرجاتها كالخدمات المصرفية وخدمات التأمين، وقد كان للمعارف والمعلومات من أثر واضح في التعامل بمعيار الثقة هذه والتوكيد عليها ، وأن كسب الثقة بالمصرف تتأتى من أداء المصرف والتعرف على نتائج أعماله ، أو بالأحرى: عدم إلحاق الضرر بالفرد صاحب الحساب وأن كل ما يقوم به من تعامل يدخل في باب الوضوح.

4. التعاطف Empathy : معاملة الزبائن كأفراد بشكل شخصي ويعرف الاعتناق (التقمص العاطفي)، ان يعمل المصرف على تقديم الخدمة لزيونه من خلال انتباه خاص له ، أن جوهر التفاعل العاطفي هو الوصول للزبون من خلال علاقة شخصية و الایضاء (حسب الطلب للخدمة) و بان الزبون هو فريد وخاص . وهذا الاعتبار قد ينعدم في كثير من الحالات إذ تبين أن العديد من المتعاملين وأصحاب الحسابات لم يعرفوا حتى مكان مصارفهم ، وبخاصة ضمن الاعتبار الدولي ، إذ يتم التعامل آلياً والكترونياً ، ولا تعاطف ولا علاقة تذكر ولكن جودة الخدمة عند الفرد هي من خلال دقة العمل وضبطه ومصداقيته بين الطرفين ، وهذا ما جرت عليه الأحداث في ما قبل ظهور الاتصالات الحديثة ، إذ كانت العلاقات العامة ومراسلة الزبائن والتعريف بكل المجريات صغيرة أو كبيرة أحكمت من العلاقة بين الطرفين فكيف لا تخطو الجودة خطواتها الجديدة نحو الأفضل ومن خلال شبكات الاتصال؟ وكيف لا تتحسن التعاملات التجارية وبخاصة في الجوانب الحدية المتعلقة بالتسديد وتسلم الأموال وحسمها تلقائياً دون تدخلات أو تأجيل يذكر؟ وهذا ومن دون شك يبرز من خلال الجودة العالية التي قدمتها الأنظمة الجيدة في المصارف.

5. الملموسية Tangibles : تصوير الخدمة مادياً، وتعرف الملموسية بوصفه مظهراً خارجياً للتسهيلات المادية والمستلزمات والأشخاص ومواد الاتصال ، كل هذه تزودنا بإيضاح مادي وتصور للزبون عن الخدمة، وخاصة الزبون الجديد الذي سيستخدمها في تقييم الجودة ، وصناعات الخدمة التي تركز على الملموسية في استراتيجياتها تتضمن خدمات المطاعم والفنادق والمصارف وغيرها. وغالباً ما تستخدم المصارف الملموسية لتحسين صورتها وتؤمن التواصل ومؤشراً للجودة للزبون ، واغلب المصارف تضم الملموسية مع الأبعاد الأخرى لخلق أو ابتداء استراتيجية جودة الخدمة للمصرف ، وعلى العكس المصارف التي لا تدفع باتجاه بعد الملموسية لاستراتيجية الخدمة يمكن أن تضطرب وبخلاف ذلك تكون استراتيجية جيدة. وإن مظاهر الملموسية تتعزز دوماً من خلال العلاقة بين المصرف والأطراف المختلفة ، والتي تتسم بكونها علاقة مباشرة ، تظهر فيها الاعتبارات الحديثة والاتصالات الفاعلة في أحسن صورها ، ليشعر الفرد أو المنظمة أن ما أعده المصرف من مقومات فاعلة كفيلة في الاستجابة إلى كل المتطلبات التي تفي بالحاجة المطلوبة.

ثالثاً) فجوات جودة الخدمة:

استناداً لمقياس SERVQUAL توجد خمس فجوات لجودة الخدمة هي¹:

الفجوة الأولى: تمثل الاختلاف بين توقعات العملاء وإدراك الشركة لهذه التوقعات.

الفجوة الثانية: تمثل الفجوة بين إدراك الشركة لتوقعات العملاء ومواصفات الخدمة التي تم تصميمها وفقاً لذلك.

الفجوة الثالثة: تمثل الفجوة بين مواصفات الخدمة وبين الخدمة المقدمة فعلاً.

الفجوة الرابعة: عبارة عن الفجوة بين الخدمة المقدمة وبين وعود الشركة.

الفجوة الخامسة: عبارة عن الاختلافات أو الانحراف في جودة الخدمة المقدمة للعميل عن الخدمة المتوقعة.

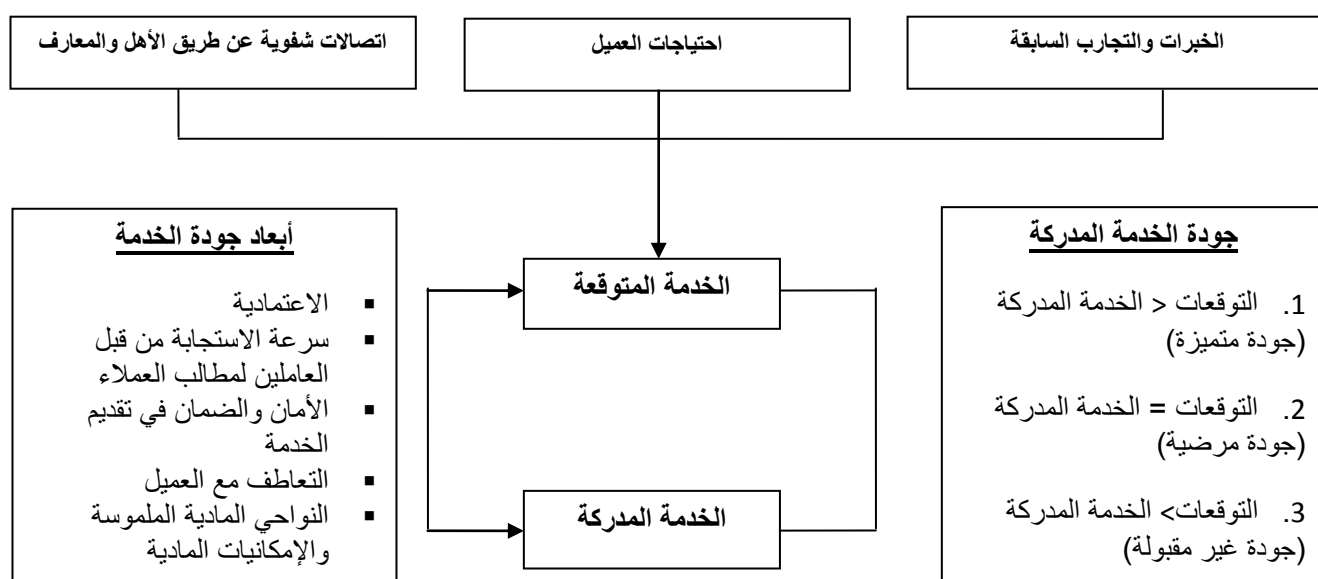
¹ ZEITHAML, A. et al, – Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations, New York 1990: The Free Press, p. 46.

عندما تكون التوقعات أقل من الخدمة المدركة يكون العميل راضي (جودة متميزة). وعندما تكون التوقعات تساوي الجودة المدركة يكون العميل راضي (جودة مرضية). ولكن عندما تكون التوقعات أكبر من الخدمة المدركة (الأداء الفعلي) ينتج عنها (جودة غير مقبولة).¹

ويوضح الشكل التالي جودة الخدمة المدركة:

الشكل رقم (4)

جودة الخدمة المدركة



المصدر: منصور، ناهد، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على جودة أداء الخدمة الفندقية (دراسة ميدانية بمدينة الغردقة)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2004، ص100

¹ ناهد، منصور حسن محمود، مرجع سبق ذكره، ص99

رابعاً) أساليب قياس جودة الخدمة:

تتمثل أهم أساليب قياس جودة الخدمة بالآتي: ¹

- **تطابق الخدمة الفعلية مع المتوقعة:** يقوم هذا الأسلوب على أساس النتائج الفعلية المحققة من استخدام الخدمة، أي أنه لا يمكن القيام بعملية القياس قبل الانتهاء التام من استهلاك أو تلبية الحاجة في الخدمة، مع الأخذ بعين الاعتبار الاختلاف الكبير بين المستهلكين في تقييم الجودة.

- **تقييم الخدمة أثناء تقديمها:** لا يتم الحصول على الخدمة في معظم الأحيان دفعة واحدة، وإنما على عدة مراحل، وتقييم الخدمة يتم حسب ما يسمى بسلاسل الخدمة ولحظات الاختبار، وتعرف سلاسل الخدمة بأنها سلسلة من الأحداث التي يمر بها العميل وهو يطلب الخدمة، أما لحظات الاختبار فهي كل مرة يحدث فيها تفاعل بين العميل وأي جزء من الخدمة، ويخرج منه العميل بانطباع عن الجودة.

المبحث الثاني : جودة الخدمة المصرفية

لقد شهد الربع الأخير من القرن العشرين تطوراً نوعياً كبيراً في الأنظمة المصرفية ومن ضمنها تطور الخدمات المصرفية وقد أدى هذا التطور إلى بلوغ معظم الخدمات المصرفية المقدمة مرحلة النضوج وإلى تماثل الخدمات التي تقدمها مختلف الأنظمة المصرفية. وهذا أدى إلى تقليل المنافسة بين المصارف بشأن أنواع الخدمات المقدمة ومن هنا برز مفهوم جودة الخدمة المصرفية كواحد من أهم المجالات التي يمكن أن تتنافس البنوك فيما بينها من خلالها ، وهذا يعني أن توجه عملاء المصارف في طلب الخدمات المصرفية ليس فقط لمجرد المضامين التسويقية التي يحصل عليها من تلك الخدمة وإنما لما تتصف به تلك المضامين من قيم رمزية يبحث عنها العميل وتشكل بالنسبة له جودة أفضل من وجهة نظره ،

¹ زاهر، بسام، تحسين جودة خدمات النقل الداخلي من منظور مدخل إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية على الشركات العامة للنقل الداخلي في سورية، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية: سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (28)، العدد (1)، 2006

وضمن هذا السياق ظهرت مفاهيم مثل خدمة العملاء التعاطف مع العملاء سرعة الإنجاز السرية المصرفية في التعامل أسلوب تقديم الخدمة الخ كمجالات للتميز في تقديم الخدمات المصرفية وهو ما يشكل مفهوما لجودة الخدمات المصرفية . إن جودة الخدمة المصرفية تركز على اتجاهين للجودة وهي الجودة الداخلية المبنية على أساس تقديم الخدمة وفق مواصفات قياسية صممت على أساسها تلك الخدمة , أما وجهة النظر الخارجية لمفهوم الجودة فهي تركز على مدى اقتناع العميل بمستوى الخدمة المقدمة إليه وهنا يفاضل بين العلامات التجارية المختلفة التي من خلالها يحصل على خدماته .¹

أولاً) خصائص الخدمات المصرفية:

تتميز الخدمات المصرفية بالخصائص التالية:²

1. منتجات غير ملموسة: وهي السمة الأساسية التي تتصف بها الخدمات بشكل عام فهذه الصفة تكمن في أن ما يقدم من خدمات في المصارف فإن الزبون لا يمكنه من لمسها أو حملها أو خزنها أو تلمسها ، أي أن كل ما يدخل بصفة اللاملموسية ينعكس على هذه الخدمة. هذه الصفة تبين أن الخدمات المصرفية تنتج وتستهلك على نحو مباشر ، فهي لا تظهر ولا يمكن بيعها أو الاستفادة منها إلا عند حضور الزبون أو طلبه لها ، ولكن هذه ليست بالقاعدة في الوقت الحاضر أو قد لا يعلم الزبون عن واقع هذه الخدمة ما يستدعي الأمر في طلب حقائق ومعلومات كفيلة بإعطاء صورة واضحة عن الخدمة المصرفية.

2. عدم تجزئة الخدمة (التلازم): الخدمة المصرفية شأنها شأن الخدمات الأخرى فإنها تتصف بعدم التجزئة ، إذ يفترض أن تستغل أو أن تتجزأ على نحو متكامل دون نقص في أي طرف من أطرافها ، سعياً لتحقيق المنفعتين: الزمانية والمكانية ما يتطلب الاستعانة بالبيع المباشر للخدمة المصرفية وعن طريق استخدام أكثر الوسائل تطوراً في العالم ، كالبريد والتجارة الالكترونية ، أو استخدام البطاقة الائتمانية التي تنوع استخدامها وانتشارها عالمياً ، وباتت ظاهرة ملازمة للخدمة المصرفية.

¹ الطالب، صلاح عبد الرحمن مصطفى، قياس جودة الخدمات المصرفية الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية، بحث مقدم إلى كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة جرش الأهلية، ص6

² الديوه جي، أبي سعيد، مرجع سبق ذكره ، ص16

3. توافق الخدمة المصرفية لنظام التسويق: من طبيعة العمل المصرفي كونه يتصف بالسعة والسرعة في التغيير والتنويع وبالتالي فقد انعكس ذلك على الخدمات المقدمة بشتى صورها وأشكالها والتي جاءت موافقة وملائمة لنظام التسويق السائد حالياً أو المتطور ، فالمعروف أن الأجهزة المصرفية تتباين قدراتها ودرجة تطورها وشموليتها من بيئة لأخرى ومن منطقة لمنطقة ، ومع كل هذا التباين فإن الخدمة المصرفية يمكن أن تتوافق مع الوحدات المصرفية التي تعمل وفق أعلى مستويات العمل بما في ذلك استخدامها للتقنيات الحديثة من آلات ومعدات وبرامج ، أو تلك التي لا زالت تعمل وفق ظروف ومتغيرات لا وجود لها في بيئة أخرى ، ومع كل هذا فإن الخدمة المصرفية تتوافق وتتلاءم مع أي نظام تسويقي يتم استخدامه.

4. الخصوصية والتميز في الخدمة: مهما كانت الجهة المقدمة فإن مسمياتها وصفاتها واحدة ، ولكن يفترض أن يحاول المصرف الواحد أن ينفرد بخدماته ومن ثم تمييزها بعمل متطور أو مسمى معين ما يمكن من خلاله تمييز هذه الخدمة عن خدمات المصارف الأخرى ، ففي السلع الملموسة يسهل التمييز بين وحدة وأخرى عن طريق شكلها وتسميتها والأشكال التي عليها أو من خلال أية مؤشرات أخرى يمكن إدراكها ، وهذا ما ينعدم تماماً في الخدمات ، ما يعني أن خدمة ما - كاستخدام البطاقة الائتمانية في البيع والشراء - يمكن تكييفها وتطويرها على نحو قد تتميز فيه عن الخدمات الائتمانية في المصارف الأخرى ، كالسعة والمدى في الاستخدام ، وتحديد حد أعلى وأدنى للمبلغ المتعامل به وعدم تحديد فترة زمنية محددة لصلاحية استخدام البطاقة هذه وظواهر أخرى تسعى المصارف إلى استخدامها بغية كسب الخدمة خصوصية معينة وبما يمكن من تمييزها عن خدمات المصارف الأخرى.

5. المدى الواسع للخدمات: إذا كانت الخدمات الأساسية للخدمات المصرفية قد باتت معروفة لدى إدارة المصارف أو الزبائن فإن هذه الخدمات قد اتسمت بالمدى الواسع والشمولية على الرغم من أنها تقدم وتعرض بمعدلات وكفاءة متباينة تبعاً لطبيعة الجهاز المصرفي والبيئة التي يعمل فيها ، فقد تكن المصارف شمولية في تقديم كل الخدمات المصرفية المطلوبة ، إلا أن مدى تقديم هذه الخدمات قد يتسم بالمحدودية ، فاننقل الأموال عن طريق التحويل الخارجي سمة تتصف بها غالبية المصارف ، لكن هناك مصارف ليست لها قدرة أكثر من تحويل المبالغ إلى دول معينة وبطريقة حذرة وبطيئة مقابل مصارف أخرى لا تعرف الحدود في عمليات التحويل الخارجي ، ولها مدى واسع في العمل المرن هذا.

6. التشتت الجغرافي: نظراً لتنوع الحاجات والطلبات وياتت الاستعانة بالمصارف من المسائل الحتمية فإن الانتشار الواسع للمصارف وتقديم الخدمات من خلالها سمة واضحة في مختلف المجتمعات في العالم ، وهذا ما سهل من توزيع الخدمات المصرفية وانتقالها إلى المستفيد وبالقرب من موقع عمله ووفق احتياجاته ، وكذلك تنوعت الخدمات من خلال عمليات التسويق المنزلي والمصارف المتنقلة والموسمية التي تظهر وتعمل في مواسم خاصة تشهد تدفقات بشرية كمواسم السياحة والسفر .

7. الموازنة ما بين النمو والمخاطرة: صحيح أن العمل المصرفي يستند على مبدأ الثقة في التعامل ، ولكن هناك حقيقة يفترض إدراكها والتي تكمن في أن التوسع والنمو في العمل المصرفي وفي عملية جذب الأموال ومن ثم استثمارها وتنوع مصادرها سمة واضحة ، إلا أن المخاطر التي ترافق النشاط الخدمي المصرفي هي الأخرى قد تحدث بسرعة وعلى نحو له تأثيره السلبي على هيئة وكيان المصرف ودوام واستمرار عمله ونشاطه ، ما يعني الموازنة بين النمو والمخاطرة والتي عدت من المسائل الضرورية التي لا يمكن إغفالها في هذا القطاع.

8. التقلبات في الطلب: الخدمات المصرفية لا يمكن أن تظهر من دون وجود الطلب عليها ، هذا الطلب قد يتخذ شكلاً بعدم الاستقرار بسبب التباين في الظروف وتنوع الحاجات ، عليه فإن التقلبات في الطلب تبدو من السمات الواضحة والتي تظهر لظروف معينة أو لظواهر سوقية معينة لها تأثيراتها على القطاع المصرفي ، ولا يشترط أن تكون كل أنواع الخدمات تحت طائل التقلبات ، وإنما قد تشهد قسماً منها حالة الاستقرار لفترة زمنية طويلة نسبياً وأخرى عكس ذلك.

9. المسؤولية الائتمانية: وهي مسؤولية تتبع أصلاً من مسؤولية المصرف تجاه الزبائن وبمختلف صور التعامل ، وهذه الناحية باتت في حكم المهام الأساسية لدى المصرف والتي لا تحتاج إلى نقاش أو جدال، وإلا فإن عدم التأكد من المسؤولية الائتمانية للمصرف فإن الطرف الثاني والمتمثل بالأفراد أو المنظمات أو أية جهات أخرى غير مستعدة للمغامرة والمخاطرة بأرصدها وأموالها في مرافق لا تضمن المسؤولية الائتمانية.

10. كثافة العمل: يتميز العمل المصرفي بدرجة عالية من الأعمال المتواصلة والمنوعة ، سواء كانت العمليات التي تنجز بمعدلات وصفقات عالية أو واطئة ، وهذا من شأنه أن يزيد من كلفة العمل هذه،

وعلى الرغم من التوجهات الحديثة نحو استخدام التقنيات الحديثة والآلات والبرمجيات وما ترك ذلك من نتائج إيجابية على التعاملات المصرفية إلا أن ذلك لا يعني الحد من كثافة العمل، بل العكس زاد منه ولو كان عن طريق الوسائل والابتكارات الحديثة، كما أن التوسع في التعامل الدولي وتوسيع رقعة العمل ترك أثراً واضحاً على كثافة العمل.

ثانياً) مفهوم جودة الخدمة المصرفية:

تشير جودة الخدمات المصرفية 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.¹

وإن المصارف كما رأى (الحسين وآخرون، 1999)² هي من أكثر المنظمات تقبلاً لنتائج ثورة المعلومات والاتصالات وتقنية المعلومات ، وإن الإدارة المصرفية المعاصرة مطالبة بتحقيق هدفين متحركين وفي الوقت ذاته هما :

1. تطوير الخدمات المصرفية سواءً من حيث العدد أم النوع لمقابلة حاجات ورغبات العملاء المتغيرة والمتطورة ، وبما يؤدي إلى زيادة درجة الرضا الحقيقي للزبائن وبالتالي تحقيق مصلحة المصرف .

2. مواكبة التطورات التقنية والمعلوماتية في الميدان المصرفي وهذا بطبيعة الحال إلى جانب الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة مثل : المالية ، المادية ، البشرية ، والتقنية .

وإن المعلومات المصرفية هي أهم الموارد المتاحة في مصارف اليوم وهي كثيرة ومتاحة سواءً في البيئة الداخلية أم الخارجية وأن استغلال هذه المعلومات والمعارف سيمثل أحد أهم نقاط القوة للإدارة المصرفية من أجل تحسين جودة الخدمة المصرفية.

¹ الصرن، رعد، مرجع سبق ذكره، ص99
² محمد الحسين ، وآخرون ، نظام معلومات المصرف ، مرجع سبق ذكره.

وتعرّف الخدمة المصرفية أنها ¹ : مجموعة من الخصائص الظاهرة (الإدارة) والخصائص الضمنية (المستهلك) والخصائص الخارجية (المجتمع) التي يجب أن تتوافق مع احتياجات ومتطلبات الزبائن من خلال إضافة مجموعة من المزايا والمنافع والخصائص على كل خدمة.

وإن جودة الخدمة المصرفية تعني قيام المصرف بتصميم وتسليم خدماته بشكل صحيح من المرة الأولى، وإذا حدث خطأ ما فيمكن التغلب عليه ومواجهته بسرعة بحيث لا يتأثر مفهوم جودة الخدمة في أذهان الزبائن. ²

يحمل تعبير الخدمة المصرفية مفهومين ³ :

الأول تسويقي : كونها مصدراً لإشباع احتياجات ورغبات الزبائن .

والثاني منفعي : يتمثل في مجموعة المنافع التي يسعى الزبون لتحقيقها من جراء استخدامه للخدمة المصرفية .

ويشترك هذان المفهومان لإظهار بعد هام في الخدمة المصرفية ألا وهو جودة الخدمة. وتظهر أهمية هذا البعد باعتبار أن الزبون هو النقطة المركزية في الجهود المصرفية . و أن الخدمات المصرفية تُقدم بهدف إشباع احتياجاته ورغباته ، وتحقيق المطابقة بين الخدمات المصرفية المقدمة وهذه الرغبات والاحتياجات.

إن الخدمات المصرفية الخاصة تعتبر خدمات مصرفية وائتمانية بالدرجة الأولى، حيث يتوفر للعميل مجالا أوسع لطلب التسهيلات المالية وهامش أكبر من نظيره العميل العادي. وعلى هذا الأساس فهي تعتمد على حجم العميل ونوع العلاقة القائمة بينه وبين المؤسسة المالية أو المصرفية، وليس بالضرورة على حجم حساب العميل في المؤسسة (مثلما يعامل بقيمة العملاء). أما في الوقت الحاضر فقد توسع هذا التعريف ليشمل باقة من الخدمات وقائمة طويلة من الأنشطة المصرفية الخاصة غير التقليدية، إلا أن معظمها يصب في إدارة توظيف الأموال والأصول، أي استثمار تلك الأموال العائدة للعميل بما يتناسب وتوجهاته ورغباته وأهدافه الاستثمارية، ومع التغير نحو هذا التوجه أصبح بإمكان الجهات غير المصرفية

¹ الخضيرى، محسن أحمد، التسويق المصرفي: مدخل متكامل للبنوك لامتلاك منظومة المزايا التنافسية في عالم ما بعد الجات، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، 1996، ط1، ص 213

² السيد، اسماعيل، والحناوي، محمد صالح، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص 19

³ معلا، ناجي ، العلاقات العامة ودورها في المصرف الحديث ، منشورات اتحاد المصارف العربية ، بيروت ، 1992 ، ص 15

الدخول في سوق إدارة الثروات، أي تلك المؤسسات الاستثمارية المتخصصة التي تملك ترخيصاً بإدارة الأموال وليس بممارسة الأعمال المصرفية وقبول الودائع.¹

- ويقوم نظام الجودة في الخدمات المصرفية على عاملين أساسيين هما:²

(1) الموارد البشرية العاملة في المصارف :

وذلك باعتبار أن الزبائن يقيمون الخدمة المصرفية من خلال جودة الاتصالات البشرية. وقد أدرك الباحثون أنه عندما يكون رضا عمال الخدمة عالياً ، يكون رضا الزبون عالياً . أما عندما يكون منخفضاً يكون رضا الزبون منخفضاً أيضاً .

ويعد التدريب والتطوير عنصرين فعالين، لأن عمال الخدمات يجب أن يكونوا ماهرين في مناولة كل حالات التفاعل مع زبائن المصرف من لحظة الترحيب بهم حتى لحظة حصولهم على الخدمة.

(2) استعمالات تقانة المعلومات :

وتشمل الحاسوب والاتصالات وتشغيل البيانات والوسائل الأخرى المتنوعة لتحويل البيانات إلى معلومات مفيدة . وإن الاستعمال الذكي لهذه التقانة لا يقود فقط لتحسين الجودة والإنتاجية، وإنما أيضاً إلى المنفعة التنافسية .

وتستعمل الصناعات الخدمية تقانة المعلومات بشكل واسع لتحسين خدمة الزبون . فالمصارف على سبيل المثال تستعمل الحاسوب لإدخال الطلبات وتحقيق السرعة في عملية تسليم الخدمة وغيرها .

ثالثاً) مستويات جودة الخدمة المصرفية وخصائصها:

هنالك خمس مستويات لجودة الخدمات المصرفية يمكن تحديدها بالآتي:³

- **الجودة المتوقعة** من قبل العملاء والتي تمثل مستوى الجودة من الخدمات المصرفية التي يتوقعون أن يحصلوا عليها من المصرف الذي يتعاملون معه.

¹ البنوك في الأردن - العدد السادس المجلد العشرون / تموز - آب 2001

² الصرن ، رعد ، مرجع سبق ذكره، ص ص 68 - 69

³ الطالب، صلاح عبد الرحمن مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص7

- **الجودة المدركة** وهي ما تدركه إدارة المصرف في نوعية الخدمة التي تقدمها لعملائها والتي تعتقد أنها تشبع حاجاتهم ورغباتهم بمستوى عال .
- **الجودة الفنية** وهي الطريقة التي تؤدي بها الخدمة المصرفية من قبل موظفي المصرف والتي تخضع للمواصفات النوعية للخدمة المصرفية المقدمة .
- **الجودة الفعلية** التي تؤدي بها الخدمة والتي تعبر عن مدى التوافق والقدرة في استخدام أساليب تقديم الخدمة بشكل جيد يرضي العملاء أي بعبارة أخرى كيف يرفع موظفي البنك من مستوى توقع العملاء للحصول على الخدمة المصرفية .
- **الجودة المرجوة للعملاء** أي مدى الرضا والقبول التي يمكن أن يحصل عليه المصرف من عملائه عن تلقيهم لتلك الخدمات.

و تقسم الخصائص الرئيسية لجودة الخدمة المصرفية إلى النوعين التاليين:¹

(1) **الجودة الفنية:** يتطلب هذا النوع من الجودة الاعتماد على موظفي المصرف ذوي الخبرات والمعارف المتميزة بالخدمات المصرفية وإجراءاتها المتنوعة. ويلتزم هذا النوع الخدمات المصرفية المعقدة حيث تعد المعرفة الفنية مطلباً رئيسياً واضحاً.

(2) **الجودة الوظيفية:** يركز هذا النوع على الكيفية التي تقدم بها الخدمة. وهي تتطلب التفاعل بين المصرف وزبائنه. ويجب أن تسعى إدارة المصرف لتعزيز جودة خدماتها المصرفية، وتحديد الهدف الاستراتيجي لجودة الخدمة المصرفية، ومتابعة توقعات واحتياجات الزبائن، وقياس الجودة ورضا الزبون.

و هناك خمسة معايير لتقويم أبعاد جودة الخدمة المصرفية:²

(1) **الاهتمام:** توقع اهتمام عالي المستوى من قبل المصرف بالزبون الذي يتعامل معه بحيث يستمتع بالرعاية التي يبديها المصرف تجاهه.

¹ الصرن، رعد، مرجع سبق ذكره، ص201

² أصيل ، فوزي عبد الرحمن، طرق اختيار وتقويم الموظفين، مكتبة العبيكان، الرياض، 2000، ص ص 247-251

(2) **التأكد من جودة الخدمة:** أي المعارف والمهارات والقدرات التي يتمتع بها موظفو المصرف بحيث تعكس ثقة الزبون به

(3) **الواقعية:** أي تقويم الزبون لفعاليات وإدارات المصرف التي يتلقى الخدمة منها. فمهما كانت الخدمات التي يقدمها المصرف صغيرة أو كبيرة فإن الزبون يلتبس واقعيتها.

(4) **الجدارة بالثقة:** أي العهد الذي يأخذه المصرف على نفسه بتقديم خدمة مصرفية ذات جودة متميزة تعكس الثقة بالمصرف وتحقق ولاء الزبون له.

(5) **سرعة تقديم الخدمة:** أي السرعة في تلبية احتياجات ورغبات الزبائن.

ويمكن تحقيق الجودة في الخدمة المصرفية للعملاء من خلال أربع خطوات:¹

1. إظهار المواقف الإيجابية تجاه الآخرين.
2. تحديد حاجات العميل.
3. العمل على إشباع حاجات العملاء.
4. التأكد من أن العملاء سيعودون للتعامل مع المصرف.

ولكي نجعل الجودة في مجال الخدمات عالمية لا بد من التركيز على ما يلي:²

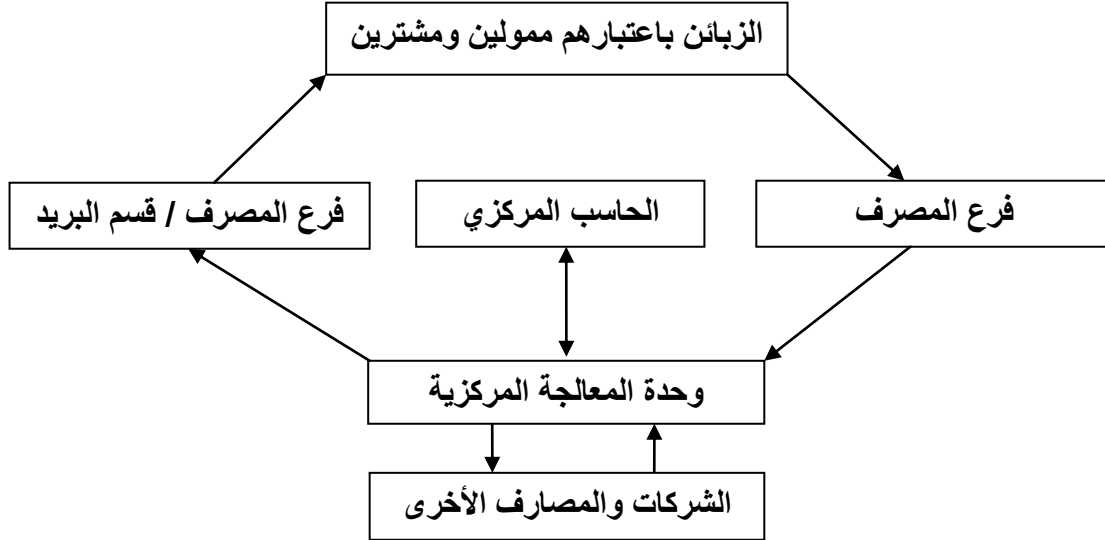
- تطبيق نظام منع العيوب لعدم تقديم جودة خدمة سيئة ومناولة شكاوى الزبائن واقتراحاتهم بالشكل الذي يتجه لتقديم خدمات أفضل لهم.
- اختيار عمال الخدمات بشكل جيد ومدروس وإعدادهم وتدريبهم وتنقيفهم، لأنهم يشكلون خط الاتصال المباشر مع زبائن المصرف.
- ضرورة وضع معايير لجودة الخدمات تكون دليلاً للإدارة في المنظمات الخدمية لاستخدامها في رقابة جودة خدماتها.
- يجب أن يتم تصميم الخدمة بناءً على توقعات واحتياجات الزبائن التي تتفاوت بين المنظمات والخدمات التي تقدمها.
- ضرورة إدراك النجاح والتقدم في جودة الخدمة سواء كان ذلك من قبل العمال أو من قبل الزبائن.

1 الدارادكة، مامون سليمان، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء، عمان، 2006، ص194
2 نجم، عبود نجم، إدارة العمليات: النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة الجزء الثاني، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2001، ص874

ويوضح الشكل التالي دورة توكيد الجودة في المصرف :

الشكل رقم (5)

دورة توكيد الجودة في المصرف



المصدر: 1 -Ansell, Tony, Managing for Quality in the financial services Industry, Chapman & Hall, London,

الفصل الرابع

نظام إدارة المعرفة وجودة الخدمة المصرفية

المبحث الأول: أهمية نظم إدارة المعرفة للمصارف

إن قيمة نظم إدارة المعرفة بالنسبة للمصارف يمكن تلخيصها بالآتي¹:

1. أنها تسهل عملية تجميع وتسجيل وتنظيم وفترة وتحليل واسترجاع المعرفة الواضحة والمحددة ونشرها. وتتكون هذه المعرفة من جميع الوثائق والسجلات المصرفية، والبيانات المخزنة في ذاكرة الحاسوب . كما يجب ان تكون هذه المعلومات متوافرة بشكل واسع وسهل بالنسبة لإدارة المصرف بشكل سلس.

2. انها تسهل عملية تجميع وتسجيل وتنظيم وفترة وتحليل واسترجاع ونشر المعرفة الضمنية. وتتكون هذه المعرفة من إجراءات غير رسمية او ممارسات ومهارات غير مكتوبة . وهذه الكيفية للمعرفة ضرورية وأساسية، لأنها تعطي صورة عن كفاءة وأهلية وجدارة الموظفين. حيث أن لنظم إدارة المعرفة قيمة لمنظمة الأعمال إلى درجة تمكنها من تصنيف وتجميع أفضل الممارسات وتخزينها وتوزيعها على جميع أجزاء المصرف كلما دعت الحاجة الى ذلك. وتجعل المصرف اقل عرضة لدوران الموظفين.

3. يمكنها أيضا ، تأدية وظيفة استراتيجية واضحة ، حيث يشعر الكثيرون بأنه في بيئة الأعمال المتغيرة بشكل سريع ، هناك ميزة استراتيجية واحدة فقط التي يطول بقاؤها ، وهذه الاستراتيجية تساعد في بناء مصرف قادر بنجاح على التغلب على أية صعوبات ناتجة عن التغير ، ومهما كانت الصعوبات فسرعة التكيف هذه ، يمكن ان تكون متمشية فقط مع نظام تكيف مثل نظام إدارة المعرفة ، والتي

1 . Bourdreau, A. and G. Coullard, "Systems integration and Knowledge management." Information Systems Management, 1999, p.p 24-27.

ينتج عنها حلقات تعليمية تعدل بشكل أوتوماتيكي قاعدة معرفة المصرف في كل وقت يتم فيه استخدامها .

ويمكن لأي مصرف من المصارف أن يبدأ بإدخال نظام إدارة المعرفة من خلال وضع استراتيجية خاصة بذلك، بعد تحديد فجوة المعرفة الموجودة في المصرف وتحديد الاحتياجات والأهداف. وتبعاً لذلك هناك ثلاث استراتيجيات لإدخال إدارة المعرفة في المنظمات وهذه الاستراتيجيات هي ¹ :

(1) **استراتيجية النمو التدريجي في استخدام نظام إدارة المعرفة:** ويمكن استخدام هذه الاستراتيجية تدريجياً، وذلك حينما تكون أوضاع المنظمة مناسبة، وحينما يكون الأفراد المعنيون يتمتعون بمستوى عال من الاهتمام. وتمكن هذه الاستراتيجية المنظمات ذات الموارد المحدودة الرغبة في تطبيق نظام إدارة المعرفة من بناء قدرات نظام إدارة المعرفة. وتتميز هذه الاستراتيجية بكونها استراتيجية قليلة المخاطر، لكن العائد منها بالنسبة إلى المنظمات محدودة الموارد يكون قليلاً.

(2) **استراتيجية التروي والحذر:** وتعتمد هذه الاستراتيجية على تبني مبادرة نظام إدارة المعرفة ولكن بترو وحذر، إذ تطبق في البداية حينما تكون أوضاع المنظمة ملائمة ومناسبة، ثم يتم تطبيقها في وقت لاحق على نطاق أوسع ووفق الحاجة. وتتميز هذه الاستراتيجية بأنها تتيح للمنظمات ذات الموارد المتاحة نسبياً والتي تشعر بحاجة ملحة إلى تطبيق نظام إدارة المعرفة، بناء قدرات المعرفة دون أن تكون الأولوية لتطبيق المدخل الإداري. كما أن استخدام هذه الاستراتيجية يقلل من حجم المخاطر، ويتيح للمنظمة تحقيق مكتسبات تنافسية.

¹ الظاهر، نعيم إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص ص 103-104

3) استراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة: وتعتبر هذه الاستراتيجية جزءاً من محاولة واسعة تهدف إلى تجديد المنظمة وتقويتها.

المبحث الثاني: تطبيق نظم إدارة المعرفة في المصارف

إن الأفراد العاملين في المصرف يستخدمون نظام إدارة المعرفة ضمن أربعة مستويات مفاهيمية¹ على النحو الآتي:

أ - المستوى الأول: وهو مستوى وضع الأهداف أو المعرفة المثالية (معرفة الرؤية والهدف والنموذج)

إن جزءاً من هذه المعرفة معروف وشائع بشكل جيد، بل هو ظاهر لدى الأفراد الذين يتفاعلون معه بشكل واع. ومع ذلك فإن الجزء الأعم من هذا النوع ليس معروفاً، إذ أنه معرفة ضمنية ولا يمكن الوصول إليها إلا بشكل غير واع وهي تستخدم لتحديد ما هو ممكن ولتوليد الأهداف والقيم (معرفة لماذا (know-why

ب - المستوى الثاني: وهو مستوى المعرفة النظامية (معرفة النظام والخطة ومرجعية المنهجية) إن المعرفة النظرية التي يمتلكها الأفراد حول إرساء النظم والمبادئ العامة واستراتيجيات حل المشكلة، هي معرفة ظاهرة ومعروفة لدى الأفراد إلى حد بعيد. ويستخدم الأفراد هذه المعرفة من أجل تحليل مدخل وبدائل جديدة وتركيبها والتفكير فيها بعمق، أي أنها تستخدم من أجل تكوين فهم حول كيف تعمل الأشياء، وكيفية البدء (معرفة ذلك know-that).

¹ الظاهر، نعيم إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص ص 102-103

ت - المستوى الثالث: وهو مستوى المعرفة البراغمية (معرفة اتخاذ القرار والمعرفة الواقعية)

إن معرفة اتخاذ القرار هي معرفة عملية وغالباً تكون ظاهرة. ويستخدم الأفراد هذا المستوى من المعرفة من أجل القيام بالأعمال اليومية واتخاذ القرارات (معرفة كيف know-how)

ث - المستوى الرابع: وهو مستوى المعرفة الأوتوماتيكية (معرفة الأعمال الأوتوماتيكية)

وفي هذا المستوى يكون الأفراد على معرفة وألفة بهذا النوع من المعرفة التي قاموا بأتمتتها، وقد أصبحت في معظمها معرفة ضمنية، إذ يستخدمها الأفراد لتنفيذ المهام بشكل أوتوماتيكي، أي دون تفكير واع.

ومن أجل نجاح تطبيق نظم إدارة المعرفة في المصرف¹ :

1. يجب ان تكون الأمور واضحة بأن إدارة المصرف تدعم مشروع نظام إدارة المعرفة بشكل كامل (100%) .

2. يجب التوضيح بأن هذه النظم تمثل إضافة دائمة، وهي أمر أساسي وضروري على الموظفين التعامل معه.

3. يجب تعيين فريق متعدد الوظائف والاختصاصات المتنوعة اللازمة للتعريف بالنظام والتدريب عليه وتطبيقه ومراقبته .

4. يجب استخدام حوافز متعددة متنوعة .

5. يجب تشجيع التعاون وتبادل المعرفة بين الأفراد في المصرف.

وإن المشاكل الناجمة عن تطبيق نظام إدارة المعرفة في المصرف² :

¹ Nonaka, I., And H. Takeuchi, The Knowledge-Creating Company, New York, Oxford University Press, 1995

² Rastogi, P. N, “Knowledge management and intellectual capital – the new virtuous reality of competitiveness.” Human Systems Management, 2000, p39

1 هناك تردد في مشاركة المعرفة واستخدامها ، بسبب شعور الموظفين بان سيطرتهم الوحيدة على المعرفة يعطيهم السلطة ، اذا كانوا الطرف الوحيد في المنشأة الذي يعرف كيفية القيام بالعمل ، وقلة احتمال الاستغناء عنهم ، وهناك احتمال اكبر لحصولهم على زيادة في الرواتب والأجور . ومن وجهة النظر الفردية، ليس هناك أي معنى للسماح لغيرهم المشاركة في المعرفة والمهارة التي يتصفون بها في ظروف تتصف بالمنافسة.

2 ان عدم نضوج التكنولوجيا يمكن ان يكون مشكلة ، حيث ان هناك مشاكل مع الدمج والتكامل مع نظم المعلومات الإدارية الأخرى ، وخاصة تلك النظم القديمة الموروثة .

3 قد تكون تكاليف نظام إدارة المعرفة مرتفعة .

المبحث الثالث: أثر نظام إدارة المعرفة على جودة الخدمة المصرفية

مع تطور أساليب الذكاء الصناعي تطورت الحاسبات الآلية لتصبح آلة لمعالجة المعارف Knowledge Processing ، وعليه يمكن القول: إن الفكرة الذهبية وراء تطور البرمجيات هي إدراك الفروق الجوهرية بين البيانات والمعلومات من جانب ، والمعلومات والمعارف من جانب آخر. والمعارف تسمو فوق المعلومات باشتمالها ، بجانب المعلومات ، على الخبرات والقدرة على الاستنتاج ، واستخلاص الحكمة من قلب ضوضاء تلك المعلومات ، وهكذا خرج إلى الوجود مفهوم هندسة المعرفة و نظمها الخبيرة Expert Systems التي تحاكي الخبير البشري ، ثم توالي ظهور النظم الذكية ، من نظم تقرأ وتسمع وترى وتميز المسافات والأشكال ، ونظم تفهم وتحل وتحلل المسائل وتبرهن النظريات وتتخذ القرارات ، بل تؤلف النصوص وتولد الأشكال أيضاً.وأخيراً فإن الاتصالات كانت لها الحصة المميزة ، وكانت النقلة النوعية في استخدام الألياف الضوئية النحيلة للغاية ، وذات السعة العالية لنقل البيانات التي

تفوق سعة أسلاك النحاس الأغظ بعشرات بل بمئات الآلاف من المرات. ومع المعدل الهائل في تبادل المعلومات الذي وفره الوسيط الضوئي لم تعد المشكلة في "شح المعلومات under-information كما كانت الحال في الماضي، بل النقيض منها والتي يقصد بها "إفراط المعلومات over-information" وهي مشكلة لا تقل صعوبة عن سابقتها. لقد مكنت المعلومات والمعارف هذه من تحسين نوعية الخدمات التسويقية المصرفية عن طريق الدخول في التفاصيل والشمولية في العمل ، إذ يكفي لمن يتعامل من خلال المصارف في تسديد الفواتير وتسلم المبالغ وتحويلها ومع مختلف الجهات القائمة في السوق - وإذا ما تغير عنوانه السكني - من الاكتفاء بإعطاء العنوان الجديد لدوائر البريد ، وبعملية إلكترونية بسيطة وبأجور زهيدة من أن تشعر كل الأطراف التي لها علاقة بالموضوع بالتغيير الحاصل في العنوان ، وهذا ما يحصل الآن في العديد من دول العالم ، فالمعارف تفوقت على المعلومة وعلى البيانات في مثل هذه المبادرات والمجالات.¹

إن التكنولوجيا وبأساليبها المختلفة تركت العاملين في القطاع المصرفي في مستويات ثلاثة:²

الجيل الأول: وهم الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة التي تلقونها وفق مسيرة طويلة في المصارف، وأصبحت لديهم الخبرة والمراكز الإدارية المتقدمة، ومن الصعب أن يتعاملوا مع الظواهر الحديثة في التكنولوجيا وفق أعمارهم العالية وقدراتهم الفنية والتقنية المحددة.

الجيل الثاني: وهم الوسطاء العاملون في المصارف ، والذين جمعوا بين الإدارة والخبرة بمعدلات متوازنة ، فهم يمتلكون المستويات الإدارية الوسطى ، ويتطلعون إلى المستويات الأعلى ويحدود من المعرفة والتقنيات كل حسب نصيبه الذي ناله في التعلم.

¹ علي ، نبيل، الثقافة العربية وعصر المعلومات ، رؤية لمستقبل الخطاب الثقافي العربي ، عالم المعرفة ، الكويت. 2001

² الديوه جي، أبي سعيد، مرجع سبق ذكره.

الجيل الثالث والأخير: والذين يشكلون المستويات الدنيا المتحصنة بالمعرفة الواسعة وتقبل كل ما هو جديد في العمل التقني والفني، وهم تواقون لتقبل كل ما هو جديد ومضاف إلى العمل المصرفي.

فهذه الأجيال الثلاثة وبمرور الوقت ستتصب وتتلخص في جيل واحد، يتعامل مع التقنيات على وفق مبدأ الخبرة المضافة والمكتسبة.

و يعد التدريب المصرفي أحد المداخل الهامة التي تساعد المصارف في النهوض بدورها وفي مواكبة التغييرات والتطورات التي تحيط بالعمل المصرفي. إن التحول والتغيير يتطلب تحضير وإعداد الكوادر البشرية المصرفية اللازمة لعملية التحول، هذه الكوادر التي نعتقد أنها بأمر الحاجة إلى التسلح بمفاهيم الصناعة المصرفية المعاصرة ولعل التدريب المصرفي الناجح هو القادر على التصدي لهذه المهمة.¹

وعرف (الحسين ، 1999) التدريب المصرفي² : على أنه العملية التي يقصد منها إعداد وتنمية الكوادر البشرية لتمكينها من القدرة على إنجاز العمليات المصرفية المختلفة بقصد تحقيق أهداف البنوك التي يعملون فيها ضمن مبادئ السلامة والأمان والكفاءة.

وإن التدريب المصرفي في ظل الظروف الراهنة أصبح يمثل مؤسسة متكاملة للبحث والدراسة ومركزاً للتطوير والتجديد ومدخلاً هاماً من مدخلات نظام معلومات المصرف لدعم صنع القرارات المصرفية المختلفة وأسلوباً داعماً ومتميزاً لحل المشكلات ومواجهة التحديات التي تواجهها المصارف .

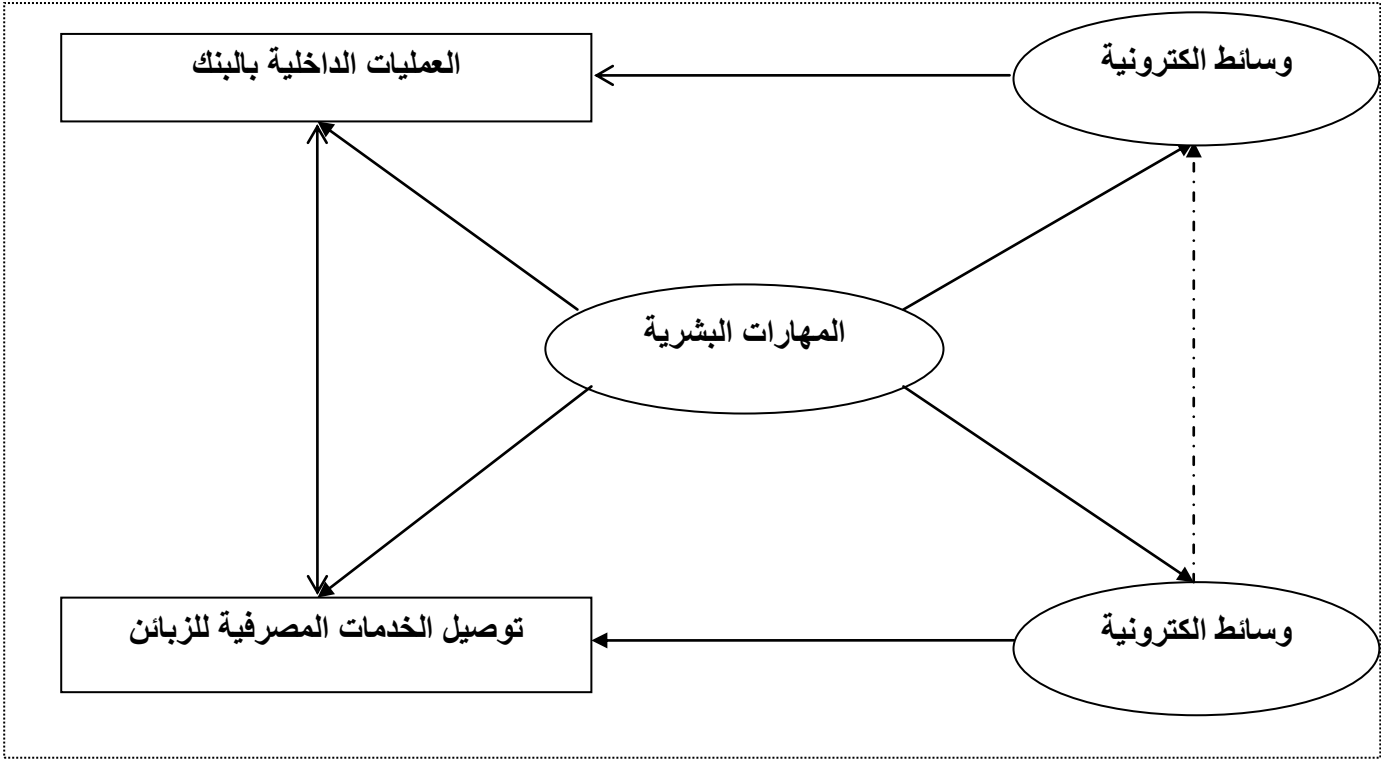
¹ محمد الحسين ، أهمية التدريب المصرفي في رفع كفاءة الأداء المصرفي (مع دراسة حالة المصرف التجاري السوري) ، مجلة بحوث جامعة حلب ، العدد 23 ، 1999

² المرجع السابق.

ويوضح الشكل التالي خارطة العمل المصرفي الالكتروني:

الشكل رقم (6)

خارطة العمل المصرفي الالكتروني



المصدر: - سفر، أحمد، العمل المصرفي الالكتروني في البلدان العربية، المؤسسة الحديثة للكتاب، طرابلس-لبنان، 2006، ص88

هناك عوامل عديدة تدفع لاستخدام نظام إدارة المعرفة في القطاع المصرفي. ولعل أهم المزايا والعوامل

ذات الأثر في هذا المجال هي التالية:¹

1- **التكلفة:** يقدر العاملون في القطاع المصرفي أن تكلفة تقديم الخدمة من خلال القنوات التقليدية يكلف

ما لا يقل عن ستة أضعاف تقديمها من خلال القنوات الالكترونية الحديثة، وبالتالي فإن من أهداف

العمل المصرفي تقليل التكلفة وتقديم الخدمات للعملاء بكفاءة أعلى.

¹ سفر، أحمد، العمل المصرفي في البلدان العربية، المؤسسة الحديثة للكتاب، طرابلس-لبنان، 2006، ص84

2- مكاسب العميل: وتتلخص في ثلاث مكاسب هي:

- سهولة التعامل التي تمكّن العميل من الوصول إلى مصرفه عند الحاجة وفي الوقت الذي يناسبه.
- سهولة إدارة قنوات الخدمة التي تقدم الخدمة من خلالها.
- تنوع الخدمة المصرفية التي يمكن أن يتلقاها الزبون ولم تكن متاحة عبر القنوات التقليدية.

3- تكامل الخدمات المالية: إن استخدام تقنية المعلومات في المصارف يرتبط بضرورة تكاملها مع بعض لتيسير المعالجة الآلية للقيود.

4- عولمة الخدمات المصرفية: تظهر أهمية عولمة جودة الخدمات المصرفية نتيجة وضع مقاييس عالمية موحدة للجودة يقاس على أساسها أداء وكفاءة المصارف المتنافسة على الساحة العالمية. فإرضاء الزبون بإعطائه خدمة ذات جودة عالية في الوقت المتفق عليه وبنفس المواصفات العالمية ، من خلال كافة الفروع المنتشرة محلياً وخارجياً مع استمرارية المحافظة على مستوى الأداء من خلال الرقابة الداخلية والخارجية المستمرة على النظم الإدارية والفنية المطبقة في المصرف .¹

إن الاهتمام بعولمة جودة الخدمات المصرفية يحقق للمصارف فوائد متعددة أهمها تعزيز ولاء الزبون من خلال تحقيق رغباته، يؤدي إلى جذب زبائن جدد إلى جانب الزبائن الحاليين الأمر الذي يزيد من فاعلية الأعمال المصرفية العالمية، ويوفر التكاليف نتيجة الحصول على الأشياء والأعمال الصحيحة في الوقت المناسب. ومن جهة أخرى زيادة إمكانية تقديم فوائد إضافية للخدمات المالية الناتجة عن زيادة فرص

¹ الصرن، رعد، مرجع سبق ذكره، ص209

البيع، والمعارف المتعلقة بالخدمات المصرفية وإدارتها وطرائق تحسين جودتها من خلال عولمتها، وتمكين الموظفين من تحديد احتياجات الزبائن وتقديم الخدمات الملائمة التي تلبي هذه الاحتياجات.¹

إن القطاعات المالية والمصرفية مدعوة اليوم أكثر من أي يوم مضى إلى إحداث التغيير الإيجابي في المؤسسات الإنتاجية والمؤسسات الخدمية. وعلى هذا باتت التطورات التكنولوجية المتسارعة تشكل تحدياً حقيقياً للمنتجين والمستهلكين، وللعاملين في قطاع الخدمات المصرفية والمالية بشكل خاص، إذ تجاوزت شبكة الاتصالات العالمية المفهوم الجغرافي للعمل، وصار لزاماً على مقدمي الخدمات التعامل بمفاهيم ورؤى جديدة، تأخذ بعين الاعتبار اتساع رقعة المنافسة وازدياد حدتها، بحيث أصبح اللحاق بركب التكنولوجيا وتطوراتها مسكاً ضرورياً للبقاء في سوق العمل بصحة جيدة وقدرة تنافسية عالية. إن هذا التحدي يفرض على مزود الخدمة، سواء كانت مصرفية أو تجارية، اخذ زمام المبادرة والسعي الدائم للريادة في استخدام الأنظمة والوسائل والأدوات التي تخدم عمله. وبقدر ما يتعلق الأمر بالخدمات المصرفية تغدو هذه الخدمات الموقع الأول للتحدي إزاء كل مستجد تكنولوجي، بل إنها أصبحت الميدان الرئيس لتجريب أحدث الوسائل التقنية وترسيخها كقواعد جديدة في تقديم المناسب.²

وفي هذا المجال سعت المصارف إلى استخدام التكنولوجيا في مجالات متعددة لتطوير الخدمة المصرفية ومن بين تلك المجالات الأكثر انتشاراً في المصارف العالمية ما يلي:³

1) الحاسوب (Computer) :

ويتكون من مجموعة من الأجهزة والأدوات الإلكترونية التي تتعامل مع كميات هائلة من البيانات وتقوم بمعالجتها وفقاً لآليات العمل والتعليمات والقوانين للحصول على نتائج ومعلومات دقيقة في

¹ المرجع السابق، ص 101-102
² سفر، أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 110

³ العزاوي، محمد عبد الوهاب، تطور الخدمة المصرفية وقدرتها على مواجهة نقود القرن الحادي والعشرين، بحث مقدم إلى جامعة بغداد، 2004

الوقت المناسب. وهذه الأجهزة لها القدرة على القيام بأعقد العمليات الحسابية وتخزينها واسترجاعها

في تقديم خدماتها في مجال الإيداع والإقراض والاستثمار .

(2) الصراف الآلي (Automated Teller Machines):

وهي خدمة تقدمها المصارف لزبائنهم. وتقدم هذه الخدمة لتخفيض ضغط العمل وتجنب الإجراءات

الإدارية وتلبية حاجات الزبائن بعد أوقات العمل وخلال العطل فهي تعمل على مدار (24) ساعة ،

حيث توضع على الجدران الخارجية للمصرف أو في الأماكن العامة كالمطارات والأسواق المركزية

والجامعات . ويتم الدخول لهذه الأجهزة بواسطة بطاقة إلكترونية يحملها الزبون يستخدم فيها رقم سري .

والصراف الآلي وسيلة تستخدم في مجال الإيداع والسحب .

(3) المصرف الهاتفي (Telephone Bank):

وهي خدمة تقدمها المصارف لزبائنهم وتفترض وجود شبكة هاتفية جيدة ، حيث يمكن تقديم الخدمة للزبون

بمنحه حق الاتصال الهاتفي بالمصرف برقم مخصص مرتبط بالحاسوب المركزي للمصرف ، وبعد ذلك

يطلب من الزبون أن يدخل رقمه السري على جهاز الهاتف ، بعد ذلك يدخل رقم حسابه ثم يطلب العملية

التي يريدّها ، وبذلك تنجز العملية دون الحاجة للحضور للمصرف .

(4) البطاقة البلاستيكية (Plastic Card) : وهي بعدة أنواع :

أ - بطاقة الائتمان (Credit Card) : ويمنح من خلالها المصرف خط ائتمان ، فالبطاقة

قرض يستطيع استعماله لشراء مستلزماته ثم التسديد لاحقاً .

ب - بطاقة الدفع (Debit Card) : وهي بطاقة تسمح لحاملها بتسديد مشترياته من خلال

السحب من حساباته الجارية في المصرف مباشرة .

ت - البطاقة الائتمانية المضمونة (Secured Credit Card) : وهي بطاقة مضمونة
بودائع توفير ذات فوائد تستخدم الفوائد لتغطية خط الائتمان. وتمنح لغير المؤهلين للحصول
على البطاقة الائتمانية التقليدية .

ث - البطاقة الذكية (Smart Card) : وهي بطاقة ائتمانية لم تحظ بالاستعمال على نطاق
واسع وتتضمن شريط مغناطيسي قابل للقراءة، وفي كل مرة تجري فيه معاملة يخفض خط
الائتمان المتاح بمقدار مبلغ المعاملة وذلك من خلال ذاكرة البطاقة.

وقد ظهرت خلال السنوات القليلة الماضية بعض الأدوات التي ستستخدم لتطوير الخدمة المصرفية
ومنها:

○ بطاقة الائتمان فائقة الذكاء (Super – Smart Credit Card) :

فهي مصرف إلكتروني سنضعه في المحفظة الشخصية ، وهي بطاقة بلاستيكية صنعتها شركة
توشيبا لشركة فيزا انترناشونال على رقيقة إلكترونية مصغرة تتيح للمستخدم مراجعة أرصده في
المصرف وشراء الأسهم وبيعها وحجز المقاعد في شركات الطيران واداء طائفة من المهام
الأخرى .

○ النقود الموازية :

ويشيع استخدام هذه النقود منذ فترة ليست بالقصيرة ، حيث يشتري اليابانيون مثلاً أكثر من عشرة
ملايين بطاقة شهرياً من شركة الهاتف اليابانية ، ويدفع هؤلاء مبلغاً مقدماً ثم يستخدمون
البطاقات لإجراء المكالمات الهاتفية . وقد زاد استخدامها خلال السنوات القليلة الماضية في
معظم بلدان العالم . ومن الممكن أن نجد استخدامات عديدة لهذه النقود في تمويل دفعات طلبية
البعثات ، والمتقاعدين في دفع رواتبهم وغيرها .

○ مصارف الانترنت :

حيث أضحي مصرف الانترنت حقيقة عام 2001 بعد مناقشات ودراسات مطولة حول المشكلات الأمنية التي تعيق استخدام شبكة المعلومات العالمية في مجال الخدمات المصرفية ، فقد أنشأ هذا العام مصرف اليابان نت (Japan Net) الذي استخدم شبكة الانترنت في تقديم الخدمة المصرفية . حيث أصبح أمام الزبون أيأ كان مكان سكنه ومن أي جنسية كانت أن يفتح حساب له في المصرف دون الحاجة إلى حضوره ، مع إمكانية استخدام الشبكة في عمليات الإيداع والسحب وأجراء العمليات المصرفية كافة ، وهو مصرف لا موظفين تقليديين فيه ، ولا كاونتر ، ولا توابيع ولا ساحة لوقوف السيارات ، إنه مصرف غير ملموس ، مصرف يعتمد أنظمة معلومات متقدمة ، ويستخدم النقود الإلكترونية والعمليات الإلكترونية في عملياته.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

أولاً) الكتب العربية:

1. إدريس، ثابت، الإدارة العامة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2001
2. أصيل ، فوزي عبد الرحمن، طرق اختيار وتقويم الموظفين، مكتبة العبيكان، الرياض، 2000
3. توفيق، عبد الرحمن، الإدارة بالمعرفة تغيير ما لا يمكن تغييره، مركز الخبرات المهنية للإدارة-بميك، القاهرة، 2007
4. جاد الرب، سيد محمد، إدارة الموارد الفكرية والأهلية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2006
5. حجازي، هيثم علي، إدارة المعرفة (مدخل نظري)، الأهلية ، عمان، 2005
6. حلمي، يحيى مصطفى، أساسيات نظم المعلومات، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 2005
7. الدرادكة، مأمون سليمان، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء، عمان، 2006
8. الخضير، محسن أحمد، التسويق المصرفي: مدخل متكامل للبنوك لامتلاك منظومة المزايا التنافسية في عالم ما بعد الجات، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، 1996، ط1
9. الخطيب، أحمد، وزيمان، خالد، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث، عمان، 2009
10. خلف، فليح حسن، اقتصاد المعرفة، عالم الكتب الحديث، اربد- عمان، 2007
11. الخيّر، طارق وآخرون، مبادئ التسويق، منشورات جامعة دمشق، 2004-2005
12. الزعبي، حسن علي وآخرون، نظم المعلومات الإدارية، وزارة التربية، عمان، 2007
13. سفر، أحمد، العمل المصرفي الالكتروني في البلدان العربية، المؤسسة الحديثة للكتاب، طرابلس-لبنان، 2006

14. السيد، اسماعيل، والحناوي، محمد صالح، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003،
15. الصرن، رعد، عولمة جودة الخدمة المصرفية، مؤسسة الوراق، عمان، 2007
16. الظاهر، نعيم ابراهيم، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث، عمان، 2009، ط1
17. العلي، عبد الستار و قنديلجي، عامر و آخرون، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.
18. الفاعوري، رفعت عبد الرحمن، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2005، ص
19. الكبيسي، عامر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2005،
20. مصطفى، علي، نظم المعلومات وإدارة المؤسسات، دار الرضا للنشر، دمشق، 2006، ط1
21. مطر، عبد اللطيف محمود، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة، ط1، عمان، 2007
22. معلا، ناجي، العلاقات العامة ودورها في المصرف الحديث، منشورات اتحاد المصارف العربية، بيروت، 1992
23. المغربي، عبد الحميد، نظم المعلومات الإدارية، المكتبة العصرية، مصر، 2002
24. المقابلة، قاسم، نظم المعلومات الإدارية وعلاقتها بوظائف العملية الإدارية وتطبيقاتها التربوية، عالم الكتب الحديثة، اربد-الأردن، 2004، ط1
25. مكليود، رايموند، نظم المعلومات الإدارية، ج1 تعريب سرور علي سرور، دار المريخ، الرياض، 1990
26. النجار، فريد راغب، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا (مدخل تكاملي تجريبي)، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، 1997
27. نجم، عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل، عمان، 2003،
28. نجم، عبود نجم، إدارة العمليات: النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة الجزء الثاني، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2001
29. ياسين، سعد غالب، نظم المعلومات الإدارية، دار البازوري، عمان، 1998

ثانياً الرسائل العلمية:

30. الأحمـد، نازـم محـمود محـمد، نظم المعلومات والمعرفة وأثرهما في الإبداع (دراسة في البنوك التجارية الأردنية) ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق ، 2007- إشراف الدكتور محمد الحسين
31. باسـرـدة، توفـيق سـريـع علي، تـكـامل إـدارة المـعرفة والجـودة الشـاملة وأثره على الأداء: دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 2006
32. حـسـين، لـيـث سـعدانـه، رأس المال المعرفي وتأثيره في تحسين جودة الخدمة التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل ، كلية الإدارة والاقتصاد، 2007
33. الحـمـيـدي، نـجـم ، تصميم نظام دعم القرارات الاستراتيجية بالتطبيق على القطاع المصرفي في سوريا ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الاقتصاد ، جامعة حلب ، 2001 ، إشراف الدكتور محمد الحسين والدكتور نضال الشعار.
34. خـلـيل ، حـسـني خـلـيل، تفـعـيل اسـتـخـدام نـظم المـعـلـومـات في صـنع القـرار بالتطـبـيق على عـيـنة مـخـتـارة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2007
35. داسـي، وـهـيـبة ، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 2007
36. الـديـوه جـي، أـبي سـعـيـد، النوعية في الخدمة المصرفية وفق اعتبارات التجارة الإلكترونية، بحث مقدم إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2003
37. شـحـادـة، فـراس خـضـر، إدارة المعرفة كمدخل لتحسين جودة الخدمات الطبية: دراسة تطبيقية على المستشفيات الجامعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2006
38. شـعـشـاعـة، حـاتم غـازي : قياس جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين المحدود من وجهة نظر العملاء، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005 م.
39. طـاشـكـنـدي، زـكـيـه، إدارة المعرفة (أهميتها و مدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات و المشرفات الإداريات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة و محافظة جدة)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007
40. الطـالـب، صـلاح عـبـد الرـحـمـن مـصـطـفـى، قياس جودة الخدمات المصرفية الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية، بحث مقدم إلى كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة جرش الأهلية
41. عـبـد الله، شـبـيـب فـهـد ثـويـني ، قياس رضا العملاء عن جودة الخدمات التجارية للمنشآت المالية الإسلامية في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، 2002

42. العزاوي، محمد عبد الوهاب، تطور الخدمة المصرفية وقدرتها على مواجهة نقود القرن الحادي والعشرين، بحث مقدم إلى جامعة بغداد، 2004
43. علي، شات، تيسير محمد شحادة، أثر الجودة ورضا الزبون في تحديد الاستراتيجيات التسويقية للخدمة المصرفية - دراسة تحليلية على عينة من المصارف التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق، 2001م.
44. العمري، غسان، الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2004
45. العناني، غادة زكريا، قياس جودة الخدمات في البنوك المصرية - بالتطبيق على البنوك الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2007
46. محمود، ناهد منصور حسن، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على جودة أداء الخدمة الفندقية (دراسة ميدانية بمدينة الغردقة)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2004
47. المحنط، يوسف وآخرون، من إدارة المعلومات إلى إدارة المعرفة، بحث علمي مقدم إلى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007
48. مرسي، نبيل محمد، تطبيق نموذج حلقة القيمة في مجال إدارة المعرفة، بحث مقدم إلى جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، 2006
49. موزاوي، سامية، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الأيزو وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004
50. نايف، كاظم أسعد، العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الأداء الاستراتيجي (دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لعينة من شركات وزارة الصناعة في مدينة بغداد)، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، 2007

ثانياً) المجالات والدوريات:

51. البنوك في الأردن- العدد السادس المجلد العشرون /تموز -آب 2001
52. الحداد، عوض، مكونات ثقافة المؤسسات الموجهة بخدمة العملاء. مجلة إدارة العصر، الجمعية العربية للإدارة، العدد 43، السنة التاسعة، 2003
53. الحسين، محمد، وحزوري، نعيم، نظم معلومات التسويق (مدخل وظيفي)، مجلة بحوث جامعة حلب، العدد 23، 1999، ص 13
54. الحسين، محمد وآخرون، نظام معلومات المصرف، مجلة بحوث جامعة حلب، العدد 24

55. الحسين، محمد، أهمية التدريب المصرفي في رفع كفاءة الأداء المصرفي (مع دراسة حالة المصرف التجاري السوري) ، مجلة بحوث جامعة حلب ، العدد 23 ، 1999
56. الحسين، محمد، والسامرائي، حسين الطيف، الرقابة الكمية على الجودة الشاملة ، مجلة بحوث جامعة حلب، العدد 19 ، 1996
57. رزوقي، نعيمة حسن جبر، رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مج9، ع2 (رجب - ذو الحجة 1424 هـ)
58. زاهر، بسام، تحسين جودة خدمات النقل الداخلي من منظور مدخل إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية على الشركات العامة للنقل الداخلي في سورية، مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية:سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد(28)، العدد(1)، 2006
59. الصباغ، عماد عبد الوهاب، إدارة المعرفة ودورها في إرساء أسس مجتمع المعلومات العربي-. المجلة العربية-. مج23، ع2 (2002)
60. عباس، هشام عبد الله، قياس جودة خدمات المكتبات الجامعية دراسة تطبيقية على خدمات مكتبات جامعة الملك عبد العزيز بجدة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مج11، ع1، فبراير- يوليو 2005
61. علي ، نبيل، الثقافة العربية وعصر المعلومات ، رؤية لمستقبل الخطاب الثقافي العربي ، عالم المعرفة ، الكويت. 2001
62. عليان، ربحي مصطفى، نظم وشبكات المعلومات الانترنت نموذجاً، العربية 3000، ع1، 2006
63. مجلة الجزيرة، عدد 11، 26 نوفمبر 2002
64. محي الدين، حسانة، التحول من مجتمع المعلومات إلى مجتمع المعرفة،مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلد 12، ع 2، آب 2006
65. معلا ، ناجي، قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية في الأردن (دراسة ميدانية)، مجلة الدراسات العلوم الإدارية ، المجلد 25 ، العدد2، 1998
66. ياسين، سعد غالب، المعلوماتية وإدارة المعرفة: رؤيا إستراتيجية عربية-. مجلة المستقبل العربي-. س 23، ع260 (أكتوبر 2000)،

رابعاً مؤتمرات وملتقيات:

67. الخناق، سناء عبد الكريم، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة المعرفة، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة ركيزة جديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة بسكرة، الجزائر 12-13 تشرين الثاني 2005
68. درندري، إقبال زين العابدين، و هوك، طاهرة، دراسة استطلاعية لآراء بعض المسؤولين وأعضاء هيئة التدريس عن إجراءات تطبيق عمليات التقويم وتوكيد الجودة في الجامعات السعودية ، بحث مقدم

إلى المؤتمر السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم النفسية والتربوية (جستن)، القصيم 28-1428\4\29هـ

69. صقر، هدى، المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الرابع للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق، 2003

70. قطر، محمود. إدارة المعرفة أم معرفة الإدارة، الملتقى العربي لأساليب الإدارة الحديثة بالمكتبات، الإسكندرية، 2005

71. الهادي، محمد محمد، المنظمة الرقمية في عالم متغير، المؤتمر العربي الأول لتكنولوجيا المعلومات والإدارة، مصر، 2004

72. يحضيه، سمالي، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، 22-23 أبريل 2003

المراجع الأجنبية

1) Periodic & Articles:

73. Halawi, Leila, Aronson, , Jay E., and McCarthy Richard V. Resource-Based View of Knowledge Management for Competitive Advantage, The Electronic Journal of Knowledge Management, Volume 3, Issue 2

74. J Armstrong, Michele, Service Quality Gaps , published by ASQ section 0407 , Ottawa Valley, 2005

75. Clarke, Steve, The Impact of Knowledge Management on Information Management Practice, Information Technology Newsletter, Vol. 17, No. 2, 2006

76. L. Berry, Leonard & A. Parasuraman, Listening to the Customer — The Concept of a Service-Quality Information System, Massachusetts Institute of Technology, Volume 38 ,Number 3 , 1997

77. Shahin, Arash,, SERVQUAL and Model of Service Quality Gaps: A Framework for Determining and Prioritizing Critical Factors in Delivering Quality Services, Department of Management, University of Isfahan, Iran
78. Lee, Yuan-Duen, Job Satisfaction and Knowledge Management, The Business Review, Cambridge ;vol . 7, No. 2 , 2007
79. Yew Wong, Kuan, Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises, Industrial Management & Data Systems ,Vol. 105, No. 3, 2005
80. Te Yang, Jen, A problem shared: How two Taiwanese hotel companies tackle knowledge-management issues, STRATEGIC DIRECTIONjVOL. 21, NO. 5 , 2005
81. Lin, Hsiu-Fen and Lee, Gwo-Guang, Impact of organizational learning and knowledge management factors on e-business adoption, Management Decision, Vol. 43 , No. 2, 2005
82. Metaxiotis, Kostas, Ergazakis, , Kostas, and Psarras, John, Exploring the world of knowledge management: agreements and disagreement in the academic/practitioner community, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 9 ,NO. 2, 2005
83. Sachdev , Sheetal B. and V. Verma, Harsh, Relative Importance Of Service Quality Dimensions : A Multisectoral Study, journal of services research, volume 4, No.1,2004
84. S. Edwards, John , Shaw, Duncan, and M. Collier, Paul, Knowledge management systems: finding a way with technology, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 9, NO. 1 , 2005
85. E. Diakoulaki , Ioannis, B. Georgopoulos , Nikolaos, E. Koulouriotis, Dimitrios, and M. Emiris, Dimitrios, Towards a holistic knowledge management model, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 8, NO. 1 , 2004
86. Nicolas, Rolland, Knowledge management impacts on decision making process, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 8, NO. 1 , 2004

87. Awasthi, Ashwini K, and Dogra, Balram, Measuring Service Quality in Banks: An Assessment of Service Quality Dimensions, the Indian Institute of Management Kozhikode, 2006
88. Tranfield, David, Denyer, David, and Marcos, Javier, Co-producing management knowledge, *Management Decision*, Vol. 42 ,No. 3/4, 2004
89. G. Davis, Joseph, Subrahmanian, Eswaran ,and W. Westerberg, Arthur, The “global” and the “local” in knowledge management, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 9, NO. 1 , 2005
90. C H Fourie, - Louis and Schilawa, Jörg, THE VALUE OF CONCEPT MAPS FOR KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE BANKING AND INSURANCE INDUSTRY: A GERMAN CASE STUDY, Pamplona, Spain , 2004
91. Lin, Chinho, Yeh, Jong-Mau, and Tseng, Shu-Mei, Case study on knowledge management gaps, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 9, NO. 3, 2005
92. D. Smith, Alan, Knowledge management strategies : a multi-case study, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 8, NO. 3 , 2005
93. Darroch, Jenny, Knowledge management, innovation and firm performance, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 9, NO. 3 , 2005
94. Atual, Gupta, and Jason Mc Daniel, creating competitive advantage by effectively managing knowledge: A framework of knowledge management Journal of knowledge practice, October 2002

2) Books:

95. Kelly. K., New Rule For The New Economy Viking, New York, 1998
96. Christopher, Martin & McDonald, 2001- “Marketing, an introduction”, Mac Million Press, Ltd.
97. Lancaster, Geoff & Massingham, Lester, 2001- “Essentials of Marketing”, 2nd ed. McGraw Hill

98. ZEITHAML, A. et al,– Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations, New York 1990: The Free Press
99. Ansell, Tony, Managing for Quality in the financial services Industry, Chapman & Hall, London, 1993
100. Bourdreau, A. and G. Coullard, “Systems integration and Knowledge management.” Information Systems Management, 1999 , p.p 24-27.
101. Nonaka, I., And H. Takeuchi, The Knowledge-Creating Company, New York, Oxford University Press,1995
102. Rastogi, P. N, “Knowledge management and intellectual capital – the new virtuous reality of competitiveness.” Human Systems Management, 2000
103. Hofer,Alfeis,Siemens AG, Corporate Information and Operations ,Enabling Processes and Knowledge Management, Germany,2001

انترنت:

- a. <http://www.alyaum.com/issue>
- b. <http://www.siironline.org>
- c. <http://www.snoras.com/en/corporate/ebanking/bis>

ملحق رقم (1)
استمارة العاملين في المصرف

تحية طيبة وبعد؛

تقوم الباحثة بدراسة ميدانية بعنوان "أثر عمليات نظام إدارة المعرفة على تحسين جودة الخدمة المصرفية- دراسة تطبيقية في المصارف السورية" كمتطلب للحصول على درجة الماجستير من جامعة دمشق.

يرجى قراءة فقرات الاستبيان المرفق واختيار الإجابة التي تعكس الواقع فعلياً، علماً أن المعلومات التي ستعبأ من قبلكم سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

مع الاحترام والتقدير

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية:

1- اسم المصرف الذي تعمل فيه:

2- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر: ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 30-أقل من 40 سنة
☐ من 40-أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي: ☐ ثانوية عامة ☐ شهادة جامعية
☐ ماجستير ☐ دكتوراه

5- سنوات الخبرة في العمل المصرفي:
☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5-أقل من 10 سنوات
☐ من 10-أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر

6- المستوى الوظيفي:

☐ إدارة عليا ☐ إدارة وسطى ☐ إدارة إشرافية

ثانياً: يرجى قراءة فقرات الاستبيان بدقة، ووضع إشارة (x) أمام العبارات التي تعكس رأيكم حول الفقرات:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تعتمد إدارة المصرف على البيئة الخارجية لاكتساب المعرفة (استقدام خبراء مختصين، زبائن، منافسين،.....)					
2	تسعى إدارة المصرف للاطلاع بشكل مستمر على التقنيات الحديثة في مجال العمل					
3	تقوم إدارة المصرف بالاستفادة من تجارب العاملين وتجارب المصارف الأخرى					
4	تستعين إدارة المصرف بشبكة الانترنت والصحف والمجلات المختصة لاكتساب المعرفة					
5	يقوم العاملون في المصرف باتباع دورات تدريبية متخصصة					
6	يبدى العاملون في المصرف تفاعلاً إيجابياً لتحويل المعرفة الكامنة في أذهانهم إلى معرفة واضحة صريحة					
7	تقوم إدارة المصرف بالاستعانة بآراء العاملين بالنسبة لطرح خدمات جديدة					
8	تركز إدارة المصرف على استخراج المعرفة الكامنة في أذهان العاملين					
9	تهتم إدارة المصرف بشراء المعرفة المرتبطة بأنشطتها من البيئة المصرفية					
10	تقوم إدارة المصرف بالاستفادة من إبداع العاملين في تقديم خدمات إضافية للعملاء					
11	تهتم إدارة المصرف بتسجيل التجارب المميزة داخل المصرف					

					تعتمد إدارة المصرف على تكنولوجيا ونظم المعلومات في خزن المعرفة	12
					تستخدم إدارة المصرف الأرشفة والمستندات والوثائق المكتوبة لخزن المعرفة	13
					توجد سجلات في المصرف تحتوي اقتراحات العاملين	14
					تحافظ إدارة المصرف على العاملين المتميزين وذوي المعرفة العالية من خلال تحفيزهم وتشجيعهم	15
					يلتقي موظفو المصرف بشكل عفوي للحديث عن العمل وصعوباته	16
					يعتمد العاملون في المصرف على أسلوب الحوار وتبادل الآراء	17
					يقوم المصرف باتتباع أسلوب تدوير العاملين بين الوظائف المختلفة	18
					يقوم المصرف بإصدار الوثائق والنشرات والتقارير والدوريات والمطبوعات المختلفة	19
					تقوم إدارة المصرف بعقد المؤتمرات والندوات و ورش العمل لتبادل الأفكار	20
					تقوم إدارة المصرف بتطبيق المعلومات من خلال تحويلها إلى خدمات جديدة	21
					تستخدم إدارة المصرف المعلومات المتاحة بصورة تحسن بها جودة الخدمات المقدمة	22
					تقوم إدارة المصرف بتحويل المعلومات المتاحة لديها إلى خطط عمل	23
					تقوم إدارة المصرف بإعطاء العاملين الحرية اللازمة لتطبيق معلوماتهم	24
					يوظف المصرف المعلومات المتاحة لديه في حل المشكلات التي تواجهه	25

26	يتمتع العاملون بالمصرف بمظهر لائق وجذاب				
27	يوزع المصرف بروشورات وكتيبات مطبوعة بالخدمات التي يقدمها				
28	يتميز البنك بحدائثة وجاذبية المبنى والتصميم الداخلي				
29	يتوفر لدى البنك مواقف خاصة لانتظار السيارات				
30	يقدم المصرف الخدمة للعميل بشكل صحيح من المرة الأولى				
31	تتوفر لدى موظفي المصرف المعرفة الكافية للرد على أية تساؤل من قبل العملاء				
32	يقوم المصرف بتقديم الخدمة للعميل في الوقت المحدد				
33	يقوم موظفي المصرف بالرد هاتفياً على استفسارات العملاء				
34	هناك استعداد دائم لدى الموظفين للتعاون مع العملاء رغم ضغوط العمل				
35	يقوم موظفو المصرف بالرد الفوري على استفسارات العملاء				
36	يقدم البنك الخدمة للعميل بأقصى سرعة ممكنة				
37	هناك سرعة في استجابة موظفي البنك عند حدوث مشكلة للعميل				
38	القدرة على خلق الشعور بالثقة لدى العميل عند تعامله مع البنك				
39	تطابق الخدمة المقدمة للعميل مع الخدمة المعلن عنها				
40	يحافظ المصرف على السرية المصرفية للعملاء				
41	يتوفر لدى المصرف احتياطات الأمان الكافية (أجهزة إنذار، أجهزة إطفاء حريق،.....الخ)				
42	يتعامل موظفو المصرف مع العملاء بود واحترام				
43	تعاطف موظفي المصرف مع العميل عند تعرضه لمشكلة ما				
44	ملائمة ساعات دوام البنك لوقت العملاء				
45	يضع المصرف مصلحة العميل في أولوية اهتماماته				

ملحق رقم (2)
استمارة عملاء المصرف

تحية طيبة وبعد؛

تقوم الباحثة بدراسة ميدانية بعنوان "أثر عمليات نظام إدارة المعرفة على تحسين جودة الخدمة المصرفية - دراسة تطبيقية في المصارف السورية" كمتطلب للحصول على درجة الماجستير من جامعة دمشق.

يرجى قراءة فقرات الاستبيان المرفق واختيار الإجابة التي تعكس الواقع فعلياً، علماً أن المعلومات التي ستعبأ من قبلكم سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
مع الاحترام والتقدير

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية:

1- اسم المصرف الذي تتعامل معه:

2- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر: ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 30-أقل من 40 سنة

☐ من 40-أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي: ☐ ثانوية عامة ☐ شهادة جامعية

☐ ماجستير ☐ دكتوراه

ثانياً: يرجى قراءة فقرات الاستبيان بدقة، ووضع إشارة (x) أمام العبارات التي تعكس رأيكم حول الفقرات:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتمتع العاملون بالمصرف بمظهر لائق وجذاب					
2	يوزع المصرف بروشورات وكتيبات مطبوعة بالخدمات التي يقدمها					
3	يتميز البنك بحدائثة وجاذبية المبنى والتصميم الداخلي					
4	يتوفر لدى البنك مواقف خاصة لانتظار السيارات					
5	يقدم المصرف الخدمة للعميل بشكل صحيح من المرة الأولى					
6	تتوفر لدى موظفي المصرف المعرفة الكافية للرد على أية تساؤل من قبل العملاء					
7	يقوم المصرف بتقديم الخدمة للعميل في الوقت المحدد					
8	يقوم موظفي المصرف بالرد هاتفياً على استفسارات العملاء					
9	هناك استعداد دائم لدى الموظفين للتعاون مع العملاء رغم ضغوط العمل					
10	يقوم موظفو المصرف بالرد الفوري على استفسارات العملاء					
11	يقدم البنك الخدمة للعميل بأقصى سرعة ممكنة					
12	هناك سرعة استجابة لدى موظفي البنك عند حدوث مشكلة للعميل					
13	القدرة على خلق الشعور بالثقة لدى العميل عند تعامله مع البنك					
14	تطابق الخدمة المقدمة للعميل مع الخدمة المعلن عنها					
15	يحافظ المصرف على السرية المصرفية للعملاء					
16	يتوفر لدى المصرف احتياطات الأمان الكافية (أجهزة إنذار، أجهزة إطفاء حريق،.....الخ)					
17	يتعامل موظفو المصرف مع العملاء بود واحترام					
18	تعاطف موظفي المصرف مع العميل عند تعرضه لمشكلة ما					
19	ملائمة ساعات دوام البنك لوقت العملاء					
20	يضع المصرف مصلحة العميل في أولوية اهتماماته					

