



جامعة أحمد دراية أدرار
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي
تخصص: إدارة الأعمال

بعنوان

تأثير مخاطر إدارة المعرفة على التوجه الإستراتيجي للبنوك
- دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة أدرار

تحت إشراف:

❖ أ.د: تيقاوي العربي

من إعداد الطالبين:

- ♦ بن يوسف خديجة
- ♦ غيتاوي عبد القادر

لجنة المناقشة

بورزاق آسية..... رئيسا
تيقاوي العربي مقرا ومشرفا
العوفي أفنان..... ممتحنا

الموسم الجامعي

2022 - 2021

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria

Ministry of Higher Education and Scientific Research
University Ahmed Draia of Adrar
The central library



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أحمد دراية- أدرار
المكتبة المركزية
مصلحة البحث البليوغرافي

شهادة الترخيص بالإيداع

انا الأستاذ(ة): تيقاوي العربي

المشرف على مذكرة الماستر الموسومة بـ : تأثير مخاطر إدارة المعرفة على التوجه الاستراتيجي للبنوك -دراسة حالة بنك
الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة أدرار

من إنجاز :

الطالب(ة) بن يوسف خديجة

الطالب(ة) غيتاوي عبد القادر

كلية : العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القسم : علوم التسيير

التخصص : إدارة الأعمال

تاريخ تقييم / مناقشة: 2022/06/23

أشهد ان الطلبة قد قاموا بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة التقييم / المناقشة، وان المطابقة بين
النسخة الورقية والإلكترونية استوفت جميع شروطها. وبإمكانهم إيداع النسخ الورقية (02) والإلكترونية (PDF).

امضاء المشرف:

ادرار في :.....

مساعد رئيس القسم:

معلمة بالتدريس والتعليم في التدرج
ش. بليلاني عبد السلام

ملاحظة: لا تقبل أي شهادة بدون التوقيع والمصادقة.

اللَّهُمَّ صَلِّ وَسَلِّمْ وَبَارِكْ وَسَلِّمْ عَلَى سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ وَعَلَى آلِهِ وَصَحْبِهِ أَجْمَعِينَ



إهداء

أحمد الله عز وجل على منه و عونه لإتمام هذا البحث، إلى التي وهبت فلذة كبدها كل الرّعاية و كانت سندي العطاء و الحنان، إلى التي صبرت على كل شيء، التي رعتني حق في الشدائد، و كانت دعواتها لي بالتوفيق، تتبعني خطوة بخطوة في عملي، إلى من ارتحت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي نبع الحنان أمي أعز ملاك على القلب و العين جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين؛ إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله، إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى، إلى الإنسان الذي امتلك الإنسانية بكل قوة، إلى الذي سهر على تعليمي بتضحيات جسام مترجمة في تقديسه أبي الغالي على قلبي أطل الله في عمره؛ إليهما أهدي هذا العمل المتواضع لكيّ للعلم، أدخل على قلبهما شيئا من السعادة إلى إخواني و أخواتي الذين تقاسموا معي عبء الحياة؛ كما أهدي ثمرة جهدي لأستاذي الكريم الدكتور: تيقاوي مولاي العربي الذي كلما تظلمت الطريق أمامي لجأت إليه فأناهاها لي و كلما دب اليأس في نفسي زرع في الأمل لأسير قدما و كلما سألت عن معرفة زودني بها وكلما طلبت كمية من وقته الثمين وفره لي بالرغم من مسؤولياته المتعددة؛ إلى كل أساتذة قسم علوم التسيير؛ و إلى كل من يؤمن بأن بذور نجاح التغيير هي في نواتنا و في أنفسنا قبل أن تكون في أشياء أخرى.

الطالبة: بن يوسف خديجة



إهداء

أحمد الله عز وجل على منه و عونه لإتمام هذا البحث، إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء و الحنان، إلى التي صبرت على كل شيء، التي رعتني حق الرعاية و كانت سندي في الشدائد، و كانت دعواتها لي بالتوفيق، تتبعتني خطوة بخطوة في عملي، إلى من ارتحت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي نبع الحنان أمي أعز ملاك على القلب و العين جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين؛ إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله، إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى، إلى الإنسان الذي امتلك الإنسانية بكل قوة، إلى الذي سهر على تعليمي بتضحيات جسام مترجمة في تقديسه للعلم، أبي الغالي على قلبي أطال الله في عمره؛ إليهما أهدي هذا العمل المتواضع لكي أدخل على قلبهما شيئا من السعادة إلى إخوتي و أخواتي، إلى زوجتي الغالية وأبنائي الذين تقاسموا معي عبء الحياة؛ كما أهدي ثمرة جهدي لأستاذي الكريم الدكتور: تيقاوي مولاي العربي الذي كلما تظلمت الطريق أمامي لجأت إليه فأنارها لي و كلما دب اليأس في نفسي زرع في الأمل لأسير قدما و كلما سألت عن معرفة زودني بها وكلما طلبت كمية من وقته الثمين وفره لي بالرغم من مسؤولياته المتعددة؛ إلى كل أساتذة قسم علوم التسيير؛ و إلى كل من يؤمن بأن بذور نجاح التغيير هي في ذواتنا و في أنفسنا قبل أن تكون في أشياء أخرى.

الطالب: غيتاوي عبد القادر

شُكْرُهُ وَعِرْفَانُهُ

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم:
"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"
صدق رسول الله صلى الله عليه و سلم
الحمد لله على إحسانه و الشكر له على توفيقه و امتنانه و
نشهد أن لا إله إلا الله
وحده لا شريك له تعظيماً لشأنه ونشهد أن سيدنا و نبينا محمد
عبده و رسوله
الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه و على آله و أصحابه و
أتباعه و سلم.

بعد شكر الله سبحانه و تعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث
المتواضع نتقدم
بجزيل الشكر إلى كل الذين أعانونا و شجعونا على الاستمرار
في مسيرة العلم و النجاح،
و إكمال الدراسة الجامعية و البحث؛ كما نتوجه بالشكر
الجزيل إلى من شرفنا بإشرافه
على مذكرة بحثنا الأستاذ الدكتور " تيقاوي العربي" الذي
لن تكفي حروف هذه
المذكرة لإيفائه حقه بصبره الكبير علينا، ولتوجيهاته
العلمية التي لا تقدر بثمن؛
و التي ساهمت بشكل كبير في إتمام و استكمال هذا العمل؛
إلى كل أساتذة
قسم العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة أحمد دراية
أدرار؛ كما نتوجه
بخالص الشكر و التقدير إلى كل من ساعدنا من قريب أو من
بعيد
على إنجاز و إتمام هذا العمل.

قال تعالى: " رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ
وَعَلَىٰ وُلْدِي
وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ "

صدق الله

العظيم

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان	الرقم
-	إهداء	01
-	كلمة شكر	02
-	فهرس المحتويات	03
-	فهرس الجداول	04
-	فهرس الأشكال	05
-	فهرس الملاحق	06
-	فهرس المصطلحات	07
-	قائمة المختصرات والرموز	08
أ - ز	مقدمة	09
-	الفصل الأول: الجانب النظري للدراسة	10
1	المبحث الأول: المعرفة	11
1	المطلب الأول: مفهوم المعرفة	12
2 - 1	المطلب الثاني: تصنيف المعرفة	13
3	المبحث الثاني: إدارة المعرفة	14
3	المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة	15
5 - 3	المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة	16
7	المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي لإدارة مخاطر المعرفة	17
7	المطلب الأول: إدارة المخاطرة	18
8	المطلب الثاني: إدارة مخاطرة المعرفة	19
11	المبحث الرابع: التوجه الاستراتيجي للبنوك	20
11	المطلب الأول: مفهوم التوجه الاستراتيجي للبنوك	21
14-12	المطلب الثاني: مكونات التوجه الاستراتيجي للبنوك	22
15	الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة	23
25 - 18	المبحث الأول: صلاحية أداة الدراسة	24
34 - 26	المبحث الثاني: التحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة	25
39 - 35	المبحث الثالث: اختبار الفروض	26
-	خاتمة	27
-	الملخص	28
-	الملاحق	29
-	المراجع والمصادر	30

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
06	العمليات الرئيسية والفرعية لإدارة المعرفة ونماذج الآليات والتقنيات المستخدمة لكل منها	01
08	الخيارات الإستراتيجية لإدارة المخاطر	02
13	تعريف مختلفة للأهداف	03
21	الصدق الداخلي لعبارات محور عمليات إدارة المعرفة	04
22	الصدق الداخلي لعبارات محور أبعاد التوجه الإستراتيجي	05
23	صدق الاتساق البنائي للاستبيان	06
24	الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لمحور عمليات إدارة المعرفة	07
24	الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لمحور أبعاد التوجه الإستراتيجي للبنوك	08
25	الثبات بطريقة ألفا كرونباخ للاستبيان	09
26	توزيع أفراد العينة حسب النوع	10
27	توزيع أفراد العينة حسب العمر	11
28	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	12
29	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	13
30	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	14
31	المتوسطات المرجحة للأسئلة ذات الخمس خيارات	15
32-31	البيانات الوصفية لعبارات محور عمليات إدارة المعرفة	16
34-33	البيانات الوصفية لعبارات محور أبعاد التوجه استراتيجي للبنوك	17
35	تحليل الانحدار الخطي لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى من الفرضية الرئيسية العامة	18
36	تحليل الانحدار الخطي لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية من الفرضية الرئيسية العامة	19
37	تحليل الانحدار الخطي لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة من الفرضية الرئيسية العامة	20
38	تحليل الانحدار الخطي لاختبار الفرضية الرئيسية الرابعة من الفرضية الرئيسية العامة	21

المصطلحات

معناها	المصطلحات
المعرفة	Knowledge
المعرفة الضمنية	Tacit Knowledge
المعرفة الصريحة	Explicit Knowledge
إدارة مخاطر المعرفة	Knowledge Risk Management (KRM)

المختصرات

التسمية الكاملة له	المختصر	الرقم
Bank of Agriculture and Rural Development	BADR	01
Statistical Package for Social sciences	SPSS	02

تنبأ العديد من الباحثين الاقتصاديين والاجتماعيين بالكثير من الظواهر الملازمة لظاهرة العولمة خاصة ما ميزها من تحولات اقتصادية واجتماعية عميقة، مع المرور السريع وغير المسبوق إلى الاقتصاد اللامادي وما يميزه من أصول غير ملموسة تعد المعرفة أهمها. لذا أضحت الاستثمار في مجال المعرفة يتجاوز بكثير نظيره في المجال المادي (التجهيزات والمعدات ...)، كما أن الموارد المخصصة للاستثمار في إنتاج ونشر المعارف وكذا في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أصبحت تزداد باستمرار، ومما لا شك أن المعرفة والمعلومة تشكلان الأسس الرئيسية والقوية لتحسين الإنتاجية، النمو والتنافسية، بعدما كان دورها في الماضي محدودا مقارنة بالموارد المادية الأخرى (نجد الأصول النظرية لهذه الفكرة مع كل من آدم سميث، وجوزيف شومبيتر).

هناك اهتمام متزايد في تطبيق إدارة المعرفة (Knowledge Management (KM في البنوك وزيادة في التركيز على إدارة المخاطر (Risk Management (RM استجابة لتزايد الوعي التنظيمي لمسؤوليات البنك الأمر الذي مهد لظهور حقل جديد للبحث، يشار إليه بإدارة مخاطرة المعرفة Knowledge Risk Management (KRM وهو يعمل على تحقيق التكامل بين إدارة المخاطرة وعمليات إدارة المعرفة، ويعد التوجه الاستراتيجي المسار الذي يسترشد به البنك إلى مستقبله المنشود، ومن خلال توجهاته يقوم البنك بوضع أهدافه الإستراتيجية، ويجعل الإدارة العليا تدرك تماماً غاياته ومجالات نشاطاته والمستفيدين من النشاطات التي يقدمها ويفيدها في التعرف على بنيته وهيكله وبيئته في الداخل والسياسات التي يتبعها والأطر الفلسفية التي تحكم أساليبه في اتخاذ القرار واحتياجاته البشرية والمادية ومتطلبات التطوير.

وقد ارتبط مفهوم الأداء على الدوام بكل ما يسهم بتحقيق الأهداف الإستراتيجية وأصبح مفهومه يندرج ضمن التفكير الاستراتيجي وتوجهاته في سياق سعي البنك إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء في ميدان أنشطته وذلك بسبب أن تحسين الأداء وتطوير البنوك لم يعد أمراً اختيارياً بل شرطاً جوهرياً لضمان البقاء والاستمرار.

1 - إشكالية البحث:

تزايدت حدة المنافسة في القطاع البنكي خلال السنوات الماضية و ذلك نتيجة العولمة و تحرير التجارة و التقدم التكنولوجي، مما استدعى ضرورة الاهتمام بالجوانب المعرفية التي يكون في العادة مصدرها الإنسان، إذ أنه لا بد من توافر إدارة للمعارف تساعد البنوك على القيام بمهامها بشكل أفضل من خلال المعارف المكتسبة لدعم الاستقرار المالي و خدمة الاقتصاد الوطني على أكمل وجه، و تعتبر مختلف البنوك ومنها الجزائرية بحاجة أكثر من أي وقت مضى إلى تعزيز مكانتها من خلال إدارة المعرفة و إدارة مخاطر المعرفة لتحديد مسار لتوجهها الاستراتيجي يضمن رفع مستوى أداءها وتعزيز مكانتها. بما أن البنوك هي مؤسسات مالية تقدم خدماتها لمتعاملين يستفيدون منها ، معتمدة على المعلومات والمعرفة، ففقدانها من شأنه حتما سيوقع البنك في غموض عند وضع أهدافه المستقبلية . من هذا المنطلق توجه اهتمام دراستنا إلى البحث في موضوع مخاطر إدارة المعرفة وتأثيرها على التوجه الإستراتيجي للبنوك. بطرحنا السؤال التالي:

ما مدى تأثير مخاطر إدارة المعرفة على التوجه الإستراتيجي للبنوك ؟

ومن أجل توضيح الإشكالية و العلاقة بين متغيرات البحث تمت صياغة مجموعة من التساؤلات:

- 1) هل تتصف إدارة مخاطر المعرفة بمعنى محدد ضمن الفكر الإداري المعاصر؟ وما مستوى التنظير فيها؟
- 2) ما هي حقيقة التوجه الاستراتيجي في بيئته المفاهيمية وروابطه الفكرية مع إدارة مخاطر المعرفة وأداء البنك؟
- 3) هل تفسر إدارة مخاطر المعرفة مستوى معين من تباين التوجهات الإستراتيجية للبنك ومن ثم تباين مستويات الأداء فيه؟

- 4) هل تؤثر إدارة المخاطر وإدارة المعرفة على التوجهات الإستراتيجية للبنك المدروس ؟

2- فرضيات البحث:

- الفرضية الرئيسية العامة: تؤثر عمليات إدارة مخاطر المعرفة بأبعادها (مخاطر توليد واكتساب المعرفة، مخاطر استمرارية المعرفة، مخاطر توزيع وانتقال المعرفة، مخاطر تطبيق المعرفة) تأثير معنوي إحصائي على التوجه الإستراتيجي (لبنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة أدرار) بمكوناته المتمثلة بكلاً من (الرؤية، الرسالة، والأهداف، والقيم).

- 1- الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول مخاطر توليد واكتساب المعرفة على التوجه الاستراتيجي للبنوك.

- 2- الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول مخاطر استمرارية المعرفة على التوجه الاستراتيجي للبنوك.

- 3- الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول مخاطر توزيع وانتقال المعرفة على التوجه الاستراتيجي للبنوك.

4- الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول مخاطر تطبيق المعرفة على التوجه الاستراتيجي للبنوك.

أهمية البحث :

استناداً إلى ما سبق، يسعى البحث الحالي إلى دراسة حقيقة العلاقة بين إدارة مخاطر المعرفة والتوجه الاستراتيجي للبنوك، لا سيما أن النتائج المترتبة على سوء إدارة مخاطر المعرفة كبيرة تترتب عليها تبعات سلبية مثل الخسارة المالية، فحسن إدارة مخاطر عمليات المعرفة وإبلاغ صناع القرار يحسن كثيرا نتائج الأداء.

- تستعمل إدارة المعرفة وكذا إدارة مخاطر المعرفة عند دراسة وتقييم خسائر المعرفة إذ يساعد ذلك في ضمان أن فقدان المعرفة ومخاطرها قد تم أخذها بعين الاعتبار عند وضع الخطط وتنفيذها .
- نأمل أن يساعد هذا البحث مدراء البنوك ويرشدهم إلى أهم الطرق التي من خلالها يستطيعون توظيف النتائج المستخلصة في هذا البحث ضمن مجال تقنيات إدارة المخاطر وعمليات إدارة المعرفة وتأثيراتها على التوجه الاستراتيجي لتلك البنوك .
- تتجلى أيضا أهمية البحث في إطار الاهتمام المتزايد في تطبيق إدارة المعرفة في البنوك كونها معرضة للمخاطر.

3- أهداف البحث:

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المترابطة، حيث الهدف الرئيسي هو محاولة إبراز تأثير مخاطر إدارة المعرفة على التوجه الاستراتيجي للبنوك وتوضيح العلاقة بينهما، وكأهداف فرعية نذكر ما يلي:

- (أ) محاولة تقديم تعريفات خاصة بمصطلحات: إدارة المعرفة، مخاطر إدارة المعرفة.
- (ب) التعرف على التوجه الاستراتيجي للبنوك وأهميته في تحسين أدائها.
- (ت) التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات و التوصيات التي من الممكن أن تساهم في تطور البنك محل الدراسة خاصة والبنوك الجزائرية بصفة عامة.

4- دوافع اختيار موضوع البحث:

- عدم وجود دراسات سابقة معمقة لهذا الموضوع على المستوى المحلي.
- الاهتمام المتزايد مؤخرا بالمعرفة وإدارتها.
- رغبة الباحثان في الاستطلاع أكثر حول مفاهيم إدارة المعرفة وتوسع المعارف خصوصا أن هذا الموضوع يدخل في مجال تخصص إدارة الأعمال.

5- حدود البحث:

الحدود البشرية: موظفو بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة أدرار وكذا المديرية الجهوية أدرار.
الحدود المكانية: تقتصر الدراسة التطبيقية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة أدرار وكذا المديرية الجهوية أدرار.

الحدود الزمنية: تم إنجاز هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الثانية ماستر حيث تم توزيع الإستانبان يوم 24 أبريل 2022 واسترجع في غضون أسبوع.

6- المنهج المستخدم في البحث:

في الجانب النظري للبحث تم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي، وذلك بالاستعانة بالكتب والبحوث العربية وكذا الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع هذا البحث، إما بخصوص الجانب التطبيقي التحليلي فقد تم الاعتماد على دراسة حالة باستخدام الإستانبان لتحليل كافة البيانات وكذلك الطرق الإحصائية المناسبة لذلك.

7- صعوبات البحث:

عند إعداد هذا البحث واجهنا بعض العراقيل نذكر منها قلة المراجع والدراسات السابقة التي جمعت بين متغيري هذه الدراسة.

8- تقسيم البحث:

من أجل الإلمام بمختلف جوانب البحث والإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية وكذا من أجل إثبات صحة الفرضيات أو نفيها قمنا بتقسيمه إلى فصلين:

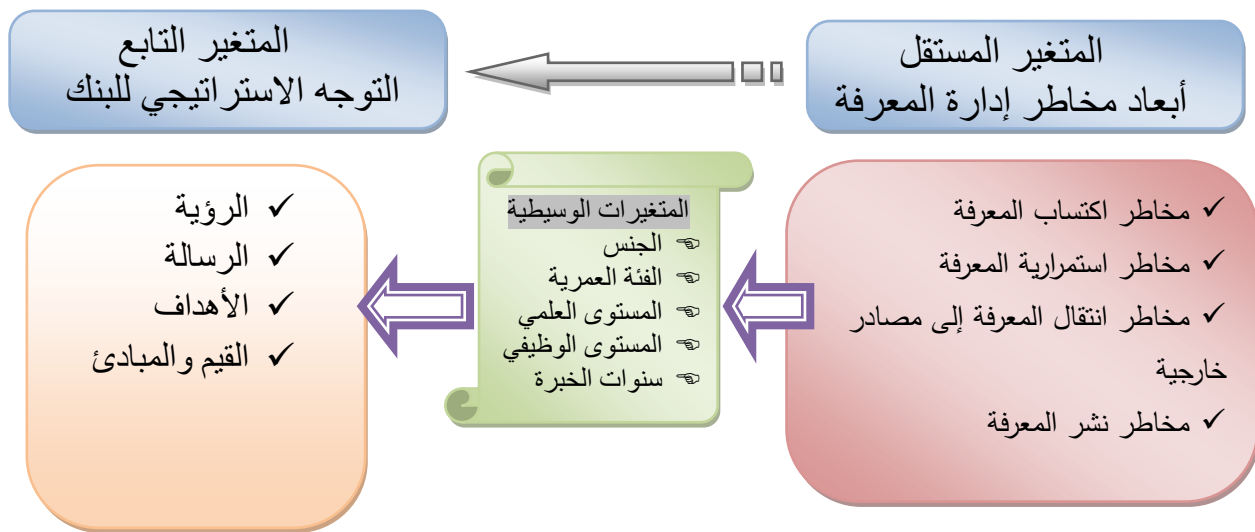
الفصل الأول: سنتناول فيه الجانب النظري لمخاطر إدارة المعرفة والتوجه الإستراتيجي للبنوك معاً، حيث في المبحث الأول أشرنا إلى المعرفة، أما المبحث الثاني فأشرنا فيه إليه إدارة المعرفة، ثم المبحث الثالث لنشير إلى مخاطر إدارة المعرفة، فالمبحث الرابع للإشارة إلى التوجه الإستراتيجي للبنوك، بعدها المبحث الخامس للدراسات السابقة التي تناولت المتغيرين معاً أو أحدهما.

الفصل الثاني: تناول الجانب التطبيقي للبحث بحيث خصص المبحث الأول لعرض وتحليل أداة الدراسة واختبار صلاحيتها، ثم المبحث الثاني الذي جاء فيه التحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة، بينما المبحث الثالث لاختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

أنموذج البحث :

جاءت فكرة البحث نتيجة للتكامل بين كل من إدارة المخاطرة بالتركيز على عمليات إدارة مخاطرة المعرفة على مستوى البنك وإدارة المعرفة كونها واحداً من البحوث متداخلة الحقول المعرفية مركبة التفكير ومعقدة التصميم بقيمتها العلمية في حقول المعرفة ومنها الإدارة الإستراتيجية والتي اجتمعت على مسميات عديدة يتقدمها مسمى إدارة مخاطرة المعرفة Knowledge Risk Management (KRM) .

حيث من شأن ذلك تحديد ملامح التوجه الاستراتيجي للبنوك ضمن سياسته التنافسية وسعيه لتقديم ما هو أفضل وأقل تكلفة في الوقت المناسب لمواكبة التغيرات البيئية والمستجدات التكنولوجية وما ينجر عن ذلك من تأثير في مستوى أداء ذلك البنك، ديمومته واستمراره. والشكل (01) يوضح ذلك.



الشكل (01) : انموذج مقترح للبحث

9- مجال وعينة البحث:

(أ) مجال البحث : من أجل تحقيق أهداف البحث وبغية الإيفاء بجانبه التطبيقي تم اختيار بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة أدرار BADR – ADRAR ونظرا لقلة الموظفين ووجود بعضهم في مهمة عمل أو عطلة تم اختيار أيضا المديرية الجهوية أدرار والتي تشرف على عديد الوكالات عبر ولايتي أدرار و تيميمون

(ب) عينة البحث : وفقا للمتغيرات الأساسية للدراسة وتماشيا مع موضوع الدراسة فإنه شمل جميع الموظفين الإداريين بكل من بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة أدرار، والمديرية الجهوية حيث بلغ عددهم 40 موظفا وموظفة بمختلف مستوياتهم الإدارية والعلمي .

10- الدراسات السابقة:

1- دراسة الطالبين، كركاطو أيوب و قرموش داود حيث قدما مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، السنة الجامعية 2020-2021 بعنوان (دور إدارة المعرفة في إدارة المخاطر للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للتأمينات)، بإشكالية:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة على إدارة المخاطر في المؤسسة الجزائرية للتأمينات (CAAT)، ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه يوجد علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة في إدارة المخاطر حيث تؤثر إدارة المعرفة إيجابيا في إدارة الخطر من خلال توفير البيانات والمعلومات والمعارف اللازمة حول الخطر المحقق بالمؤسسة، وبالتالي سهولة التعامل مع الخطر والتقليل من آثاره إلى الحد الأدنى.

2- دراسة الطالب، كمال العقاب حيث قدم مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، السنة الجامعية 2008-2009 بعنوان (إدارة المعرفة في المؤسسة - دراسة ميدانية للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر)، بإشكالية:
أ. ما هو واقع إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر؟ ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة: ضرورة اعتماد المؤسسات الجزائرية إدارة المعرفة كونها أسلوب إداري متطور أثبت كفاءته وفاعليته بدلا من الأساليب التقليدية للإدارة من أجل الوصول إلى الرفع من الأداء وتحسينه في جميع مستويات النشاط في المؤسسة.

ب. على المؤسسات الجزائرية تثمين معارفها المتمثلة في المعلومات والخبرات الكامنة لدى كفاءاتها ومواردها البشرية باعتبارها من بين أهم مصادر ومركزات الميزة التنافسية.

ت. على المؤسسات الجزائرية اعتماد المستوى المعرفي كأساس لتقسيم الوظائف، وتحديد الصلاحيات وتقديم المزايا والحوافز كأدوات لترسيخ أسلوب إدارة المعرفة للاستفادة من مزاياه وفوائده.

ث. على المؤسسات الجزائرية الانفتاح على التجارب الدولية في مجال إدارة المعرفة للاستفادة من تطبيقاتها.

ج. التزام الإدارة العليا بموضوع إدارة المعرفة ورعايتها وتوفير كافة السبل والوسائل لتطبيقها يعتبر من الأمور الهامة والتي تضمن استمرار العمل بإدارة المعرفة، كما يتضمن ذلك التزاما أكثر من الأفراد بالنظم والإجراءات المقترحة ضمن الإستراتيجية الموضوعة.

ح. عقد دورات تدريبية في المؤسسة لتدريب وتكوين المستويات الإدارية المختلفة على أيدي خبراء متخصصين في مجال إدارة المعرفة.

خ. السعي الدائم إلى توليد وكسب المعرفة التي تلبي الاحتياجات الإستراتيجية والتنافسية والوظيفية، والقادرة على تحقيق عمليات التعليم وعمليات الرفع المعرفي. والعمل على نشر المعرفة اللازمة والكافية وبالتوقيت المناسب إلى كل الأطراف ذات العلاقة.

3- دراسة الطالب حسن بوزناق حيث قدم مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، السنة الجامعية 2012-2013 بعنوان (إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية - دراسة ميدانية)، بإشكالية:

كيف يمكن أن تساهم إدارة المعرفة في بناء وتفعيل الإستراتيجيات التسويقية في المجمع الصناعي صيدال؟ ومن بين النتائج التي توصلت لها الدراسة:

أ. إن تبني المدخل المعرفي في المجمع الصناعي صيدال يساهم في تفعيل الإستراتيجيات التسويقية بشكل إيجابي.

ب. يسعى المجمع الصناعي صيدال في اكتساب والحصول على مهارات ومعارف جديدة في مجال صنع الأدوية إلى عقد اتفاقيات الشراكة مع مخابر عالمية رائدة وذات تكنولوجيا عالية في هذا المجال.

ت. تركز إدارة المجمع في توزيع المعرفة على البرامج التدريبية والنشرات بشكل أكثر مع وجود تشجيع لتبادل المعرفة.

ث. تشخيص واكتساب المعرفة يسمح بالاستفادة من تقديم منتجات إلى شريحة واسعة من الزبائن.

ج. إن تبني إدارة المعرفة يؤثر على اتجاهات المجمع وأهدافه مما يتطلب تكييف تلك الاتجاهات والأهداف وفقا للمتطلبات التي يفرزها اقتصاد المعرفة حتى تستطيع التواكب مع هذه المتغيرات.

ح. أسفرت نتائج اختبار العلاقات عن وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والعوامل الرئيسية للإستراتيجيات التسويقية.

☞ (4) - دراسة الطالب شاهد عبد الحكيم حيث قدم مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، السنة الجامعية 2011-2012 بعنوان (أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة - دراسة تطبيقية بمؤسسة سوناطراك، قاعدة الإمدادات توقرت)، بإشكالية:

ما مدى قوة وتأثير إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي؟

ومن بين النتائج التي توصلت لها الدراسة:

أ. تمثل إدارة المعرفة حقلا علميا حديثا لا سيما جانبه التطبيقي الذي يعمل على توفير قدرات واسعة لمنظمات الأعمال في التميز والتفوق والريادة والإبداع.

ب. تعتمد المؤسسة حالة الدراسة في خزن المعرفة الظاهرة على السجلات والوثائق والحواسيب، ولا تهتم بالقدر الكافي بخزن المعرفة الضمنية.

ت. بينت الدراسة وجود علاقة بين إدارة المعرفة والأداء، إذ أن أي تحسين في تطبيق أصول إدارة المعرفة ومبادئها لابد أن ينعكس إيجابا على رفع كفاءة الأداء، كما تبين أنه توجد علاقة بين عناصر إدارة المعرفة وبين كل محور من محاور الأداء.

☞ (5) - بحث ميداني في كليات جامعة كربلاء بعنوان (دور اللاملموسات في تحقيق الأداء المتميز) للأستاذ الدكتور علاء فرحان طالب الدعي، علي عبد الأمير عبد الحسين كمونة، المجلد الثاني العدد الثامن، وكانت مشكلة البحث عبارة عن تساؤل رئيسي، هل هناك دور لللاملموسات في تحقيق الأداء المتميز؟ هل هناك علاقة تأثير لللاملموسات في تحقيق الأداء المتميز؟ ومن خلال نتائج هذا البحث يوصي الباحثين بعدد من التوصيات منها:

أ. ضرورة قيام إدارة الكليات المبحوثة بوضع إستراتيجية مناسبة لإدارة وترسيخ مفاهيم اللاملموسات بأبعادها (المعرفة، العلاقات، الإبداع وبراءة الاختراع) والأداء المتميز بأبعاده (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو) وإبراز أهميتها من خلال برامج التنمية والندوات والمؤتمرات.

ب. على إدارة الكليات المبحوثة أن تضع الخطط والسياسات الكفيلة بتطوير المهارات والمعارف والعلاقات الإنسانية وبشكل مستمر.

6- بحث تحليلي بعنوان (واقع عمليات إدارة المعرفة وفاعلية تطبيقاتها لدى المنظمات الرياضية في إقليم كردستان العراق)، للباحث الأستاذ الدكتور وديع ياسين خليل التكريتي والمدرس المشرف زمان صالح حسن، سنة 2020 ومن خلال نتائج هذا البحث يوصي الباحث بعدد من التوصيات منها إشراك أعضاء المنظمات الرياضية في دورات صفل وتطوير المعلومات المرتبطة بإدارة المعرفة.

7- بحث تحليلي بعنوان (أثر استراتيجيات إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي لاختبار الدور الوسيط للريادة - دراسة تطبيقية في مدينة الحسن الصناعية)، للباحث الأستاذ الدكتور بسام فتحي الذيابات، سنة 2017 جامعة البلقاء التطبيقية حيث كانت مشكلة الدراسة عبارة عن أربعة تساؤلات وهي:

أ- ما مستوى استراتيجيات إدارة المعرفة في الشركات الصناعية، ومستوى تبني التوجه الريادي، ومستوى الأداء التنظيمي في المنظمات الصناعية العاملة في مدينة الحسن الصناعية؟

ب- ما أثر استراتيجيات إدارة المعرفة في تبني التوجه الريادي في المنظمات الصناعية العاملة في مدينة الحسن الصناعية؟

ت- ما أثر تبني التوجه الريادي في الأداء التنظيمي للمنظمات الصناعية العاملة في مدينة الحسن الصناعية؟

ث- ما دور تبني التوجه الريادي كمتغير وسيط في أثر استراتيجيات إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي في المنظمات الصناعية العاملة في مدينة الحسن الصناعية؟

ومن خلال نتائج هذا البحث توصل الباحث إلى عدد من النتائج والتوصيات:

1. أن مستوى استراتيجيات المعرفة ككل في المنظمات الصناعية عالية، كما جاءت إستراتيجية التصنيف في المرتبة الأولى وبدرجة عالية، ثم جاءت إستراتيجية التشخيص بدرجة تقييم متوسطة، كما جاءت درجة تقييم استراتيجيات الريادة في المنظمات الصناعية عالية، وجاءت درجة تقييم مستوى الأداء التنظيمي متوسطة.

2. توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة المعرفة عمى الأداء التنظيمي في المنظمات الصناعية.

3. توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة المعرفة عمى تبني التوجه الريادي في المنظمات الصناعية، وأظهرت النتائج أن إستراتيجية التشخيص جاءت في المرتبة الأولى من حيث حجم الأثر.

4. توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتبني التوجه الريادي على الأداء التنظيمي في المنظمات الصناعية، وأظهرت النتائج أن إستراتيجية التفرد جاءت في المرتبة الأولى من حيث حجم الأثر. (8) - بحث تحليلي في قطاع المصارف الحكومية العراقية بعنوان (تحليل آلية العلاقة بين أبعاد إدارة مخاطرة المعرفة والتوجه الاستراتيجي وانعكاسها على فاعلية المنظمة)، للأستاذ الدكتور مصطفى منير إسماعيل والمدرس سعدون محسن سلمان، سنة 2019 بإشكاليات ثلاث:

(أ) هل تتصف إدارة مخاطرة المعرفة بمعنى محدد ضمن الفكر الإداري المعاصر؟ وما مستوى التنظير فيها.

(ب) ما هي حقيقة التوجه الاستراتيجي في بيئته المفاهيمية وروابطه الفكرية مع إدارة مخاطرة المعرفة وأداء المنظمة؟

(ت) هل تفسر إدارة مخاطرة المعرفة مستوى معين من تباين التوجهات الإستراتيجية للمصارف الحكومية ومن ثم تباين مستويات الأداء فيها؟

كانت النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن إدارة مخاطرة المعرفة، ومخاطرة اكتسابها تحديداً، تتطلب خبرات محددة بغية ضمان فاعليتها، ولكي تتجنب المصارف الحكومية العراقية عينة البحث قبول المخاطر ينبغي عليها تبني أساليب عمل جديدة ترتبط بدراسة المشكلات المرافقة لكسب واستمرارية المعرفة وانتقالها ونشرها. (9) - مقالة أجنبية باللغة الإنجليزية للباحثين Zobia Rehman و Claudiu V. Kifor سنة 2015 بعنوان (إدارة المخاطر من منظور إدارة المعرفة، مسح موجز)، تشرح هذه المقالة تطبيق إدارة المعرفة لإدارة مخاطر المشاريع في الصناعة حيث أصبح الجمع بين إدارة المعرفة وإدارة المخاطر حاجة ماسة للصناعات في الوقت الحاضر، لأنه أصبح من الضروري جعل المعلومات تصل في الوقت المناسب لمستخدميها المستهدفين لتحقيق الأهداف المرجوة كما أن هناك حاجة إلى قرارات سريعة طوال دورة حياة المشروع للتخفيف من المخاطر أو تجنبها حيث يبذل مهندسو الجودة جهداً كبيراً في تحليل المخاطر والتخفيف من حدتها وإعداد المستندات المختلفة حول مراحل إدارة المخاطر المختلفة، هذه المعرفة تكمن في المستندات أو قواعد البيانات غير المستغلة بالكامل دون أي علاقة ببعضها البعض مما يجعلها غير مجدية لاتخاذ قرارات معقدة، هذه المقالة تشرح كيف تكون أنشطة إدارة المعرفة مفيدة في إدارة المخاطر ومزايا دمجها. كما قدمت بنية مفاهيمية لحل قائم على تكنولوجيا المعلومات لإدارة المخاطر وإدارة مجموعة إدارة المعرفة.

(10) - مقالة أجنبية باللغة الإنجليزية للباحث Eduardo Rodriguez المرشح لنيل درجة الدكتوراه في كلية أستون لإدارة الأعمال بالمملكة المتحدة، مركز تنمية الصادرات الكندية بعنوان (قبل وبعد النمذجة: إدارة معرفة المخاطر مطلوبة) إذ خلصت الدراسة إلى أن المخاطر والمعرفة هما مفهومان ومكونان لإدارة الأعمال تم دراستهما حتى الآن بشكل شبه مستقل، هذا صحيح بشكل خاص حيث يتم تصور إدارة المخاطر بشكل رئيسي من الناحية المالية، كما هو الحال على سبيل المثال في القطاع المصرفي الذي لديه منهجيات

متطورة لإدارة المخاطر، مثل نمذجة المخاطر الرياضية ومع ذلك، فإن منهجيات تحليل المخاطر لا تتضمن صراحة إدارة المعرفة لإنشاء المعرفة بالمخاطر ونقل المعرفة بالمخاطر.

أشارت المقالة إلى أن البنوك تتأثر بالتغيرات الداخلية والخارجية مع ما يترتب على ذلك من موازنة لنماذج الأعمال الجديدة واللوائح الجديدة ومناقشة الكبار حول العالم، وبالتالي لدى البنوك مستويات مختلفة من الرغبة في المخاطرة والسياسات في إدارة المخاطر، وتأخذ هذه المقالة في الاعتبار أن نماذج الأعمال تتغير وأن الإدارة تبحث في جميع أنحاء المنظمة لتحديد تأثير التخطيط الاستراتيجي، ونظرية نظم المعلومات، وإدارة المخاطر وإدارة المعرفة.

يمكن لهذه الأنظمة التعامل مع المخاطر التي تؤثر على الخدمات المصرفية والتي تنشأ من مناطق مختلفة، ولكن فقط إذا كانت تعمل معًا فهذا يخلق حاجة لمشاهدتها بطريقة متكاملة وترى هذه المقالة إدارة مخاطر المؤسسة كتطبيق محدد للمعرفة من أجل التحكم في الانحرافات عن الأهداف الاستراتيجية وقيم المساهمين وعلاقات أصحاب المصلحة. قبل وبعد عملية النمذجة، من الضروري إيجاد رؤى حول كيف يمكن لتطبيق عمليات إدارة المعرفة أن يحسن فهم المخاطر وتنفيذ إدارة مخاطر المؤسسة، تقدم المقالة أيضا منهجية مقترحة للمساهمة في توفير دليل لتطوير المعرفة بنمذجة المخاطر والحد من صوامع المعرفة من أجل تحسين نوعية وكمية الحلول المتعلقة باستفسارات المخاطر في جميع أنحاء المنظمة. ومن بين الاستنتاجات التي جاءت بها هاته المقالة:

أ. نظام إدارة المخاطر (KMS) يحتاج إلى دعم تطوير عمليات إدارة المخاطر المؤسسية في الأبعاد المشتركة والمختلفة لعمليات إدارة المخاطر المؤسسية. يمكن أن يوفر نظام ERKMAS الأفضل دعمًا لعملية نمذجة المخاطر كعملية مشتركة في إدارة المخاطر المؤسسية.

ب. قضايا التنظيم العامة وتطوير العمليات فهي مطلوبة من أجل تحديد وسائل تحسين النمذجة ودعم الأدوار المرتبطة بعملية نمذجة المخاطر.

ت. تشمل المعرفة بالمخاطر نمذجة المخاطر وإدارتها ضرورية للتطوير الفعال والكفاء فهناك أدوات لتبادل المعرفة وتحقيق نتائج في عملية صنع القرار وعملية نمذجة المخاطر التي تحتاج إلى التحديد، الموازنة والاستخدام.

11- مقالة أجنبية باللغة الإنجليزية للباحثين Christine M. Cumming و B. Hirtle سنة 2001 بعنوان (تحديات إدارة المخاطر في الشركات المالية المتنوعة) إذ تشير المقالة إلى أنه في السنوات الأخيرة ركزت المؤسسات المالية والمشرفون عليها بشكل متزايد على أهمية إدارة المخاطر الموحدة، فيمكن أن يكون لإدارة المخاطر الموحدة، والتي يشار إليها أيضًا باسم إدارة المخاطر المتكاملة أو على مستوى المؤسسة، العديد من المعاني المحددة، ولكنها بشكل عام تشير إلى عملية منسقة لقياس وإدارة المخاطر على مستوى الشركة. حيث نشأ الاهتمام بإدارة المخاطر الموحدة لعدة أسباب منها التقدم في تكنولوجيا المعلومات.

على الرغم من الاعتراف على نطاق واسع بفوائد النظام الموحد أو الشامل لإدارة المخاطر، إلا أن الشركات المالية اتبعت تقليدياً نهجاً أكثر تقسيماً لقياس المخاطر والتحكم فيها، بالإضافة إلى ذلك هناك تحديات مفاهيمية وتقنية كبيرة يجب التغلب عليها في تطوير أنظمة إدارة المخاطر التي يمكنها تقييم وتحديد أنواع مختلفة من المخاطر عبر مجموعة واسعة من الأنشطة التجارية.

(12) - مقالة أجنبية باللغة الإنجليزية من إعداد وحدة أبحاث هندسة أنظمة المشروع سنة 2001 بعنوان (مخاطر إدارة المعرفة في المشاريع ، سلسلة التوريد الإنشائية) حيث تشير هاته المقالة إلى أنه تم تطوير لغة مشتركة لوصف المخاطر على أساس هيكل تقسيم المخاطر الهرمي، هاته اللغة المشتركة توفر الأساس لتطوير نهج قائم على المعرفة يمكن مشاركته لإدارة المخاطر إذ يحدد المصطلحات الوصفية للمخاطر العامة والإجراءات العلاجية، والتي يمكن تخزينها بعد ذلك وقد تم تنفيذ ذلك في نظام إدارة قواعد البيانات ليكون بمثابة مستودع للمعرفة، كما يجري تطوير نظام نموذج أولي لدعم إطار إدارة المخاطر.

(13) - مقالة أجنبية باللغة الإنجليزية من إعداد Sitwat Habib وآخرون سنة 2016 بعنوان (إدارة المخاطر التشغيلية في قطاع الشركات والمصارف الباكستانية) إذ تهدف هذه المقالة إلى فحص الوضع الحالي لإدارة المخاطر التشغيلية في باكستان فيما يتعلق بقطاع الشركات والمصارف واستكشاف أسباب اعتماد أو عدم اعتماد نهج متكامل لإدارة المخاطر التشغيلية، ويحدد ضرورات تنفيذ حلول شاملة لإدارة المخاطر (ERM). تظهر المقالة أن الإدارة الفعالة للمخاطر يمكن أن تعزز الأداء التنظيمي ولكن البنية التحتية المناسبة غير متوفرة في الشركات، وتسلط هذه المقالة الضوء على حقيقة أن المعرفة بإدارة المخاطر في قطاعات الشركات في باكستان غير كافية وأن عينة الشركات تتردد في الاستجابة معتقدة أنها قد تعكس أوجه القصور وفي القطاعات المصرفية يمكن رؤية مفهوم إدارة المخاطر التشغيلية إلى حد ما

(14) - مقالة أجنبية باللغة الإنجليزية من إعداد Hafizi M. Ali و Zawiyah M. Yusof سنة 2004 بعنوان (إدارة المعرفة في البنوك الماليزية: دراسة الأسباب والتأثيرات) والتي خلصت إلى أنه يُنظر إلى اعتماد ممارسات إدارة المعرفة (KM) من قبل البنوك التجارية المحلية في ماليزيا على أنه بداية ظهورها كمؤسسات قائمة على المعرفة، وتعرض نتائج دراسة تهدف إلى تحديد أسباب وتأثيرات تبني ممارسات إدارة المعارف بين 10 بنوك تجارية محلية في ماليزيا، وأكد تحليل النتائج أن هناك علاقة بين أسباب وتأثيرات تنفيذ ممارسات إدارة المعارف (KM)، إذ يجهز المنظمات لتكون أكثر قدرة على المنافسة وتوفر تكاملاً ومشاركة أفضل للمعلومات، كما يبدو أن الزيادات في تبادل المعرفة، أفقياً ورأسياً، إلى جانب زيادة كفاءة العمال، هي تأثيرات شائعة ناتجة عن تبني ممارسات إدارة المعارف، ومن المأمول أن تشجع هذه الدراسة البنوك المحلية على تعظيم الفوائد التي يمكن أن تقدمها (KM).

الجانب

النظري

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: المعرفة

يعد التركيز على المعرفة أحد العوامل الرئيسية التي تميز البنوك في ظل سرعة التغيير والتكنولوجيا الفائقة، فالتركيز العالمي للبنوك أصبح اليوم يتطلب القدرة على الإحاطة وإدارة واستخدام المعرفة والمعلومات من أجل تحسين الكفاءة وتقديم أفضل خدمة للزبائن، وإدارة المنافسة، ومواكبة لا تنتهي أبدا للتغيرات. و سنعرض نظرة شمولية للمعرفة، بما في ذلك التعريف بالتقنيات والعمليات والمفاهيم ذات الصلة والتحديات المستقبلية لهذا المجال الهام بعد الأخذ بعين الاعتبار التطورات التكنولوجية التي أتاحت القدرة على خلق وجمع ومعالجة وتخزين ونقل بيانات ومعلومات أكثر بكثير من أي وقت مضى، فضلا عن سرعة وقدرة الاتصالات التي عززت من تمكين وجود سوق عالمية للعديد من الصناعات وقطاعات الأعمال والخدمات ومنها الخدمات المصرفية.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة

هناك مجموعة تعريفات قائمة على المعرفة الصريحة وتكنولوجيا المعلومات (مدخل الترميز codification القائم على القياسية ومعالجة المشكلات) فنجد بعض التعاريف مثل:

☞ مجموعة من البيانات أو المعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها، لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم، و التي تطبق لحل مشكلة معينة، أو القيام بالنشاط الراهن.

☞ المعرفة هي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة، أو هي معلومات مفهومة، محللة ومطبقة.

كما أن هناك تعريفات أخرى قائمة على المعرفة الضمنية في رؤوس الأفراد (مدخل الشخصية Personalization القائم على الأفراد ومعرفتهم) فنجد بعض التعاريف مثل:

☞ المعرفة هي المزيج السائل من الخبرة والقيم والمعلومات والسباقة والرؤى الخبيرة التي تقدم إطارا لتقييم وتقرير الخبرات والمعلومات الجديدة.

☞ المعرفة هي ما يبقى في رؤوس الفرد . (نجم، 2008)

المطلب الثاني: تصنيف المعرفة

يرى (نجم عبود نجم) أن المعرفة معارف أي أنها ليست نوعا واحدا متجانسا ونمطيا، كما أنه ليس لها شكل محدد ولا يمكن وضعها في إطار واحد .

لقد قدمت تصنيفات عديدة من قبل المختصين في إدارة المعرفة حيث من أقدمها وأهمها ما قدمه ميشيل بولاني (M.Polany)، حيث ميز بين المعرفة الصريحة والضمنية فقال " إننا نعرف أكثر مما نستطيع أن نقول للآخرين، كما يمكن أن نعمل أشياء بدون أن نكون قادرين أن نخبر الآخرين بالضبط كيف نعمله ". وفي ما يلي تعريف للصنفين :

➤ **المعرفة الصريحة (explicit knowledge)** : هي المعرفة الرسمية، القياسية، المرزمة، النظامية، الصلبة، المعبر عنها كما وقابلة للنقل والتعميم. نجدها في أشكال الملكية الفكرية المحمية قانوناً أو براءات الاختراع أو حقوق النشر، ...

➤ **المعرفة الضمنية (tacit knowledge)** : هي المعرفة غير الرسمية، الذاتية، المعبر عنها

بالطرق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعميم . توجد في عمل الأفراد وفرق العمل.

وهناك التصنيف الذي يتدرج من المعرفة الإجرائية وصولاً إلى معرفة الأغراض حيث تصنف المعرفة إلى:

1. المعرفة الإجرائية أو معرفة كيف (Know – How) : تتعلق بمعرفة كيفية القيام بالأشياء.
2. المعرفة الإدراكية أو معرفة ماذا (Know – What) : تذهب إلى ما بعد المهارات الأساسية وتحقيق الخبرة الأعلى في معرفة الموضوع ونطاق المشكلة.
3. المعرفة السببية أو معرفة لماذا (Know – Why) : تتطلب فهماً أعمق للعلاقات البيئية عبر مجالات المعرفة.
4. معرفة الأغراض أو الاهتمام بلماذا (Care – Why) : تتطلب مجموعة سياقية اجتماعية توجه بشكل مباشر أو خفي. (نجم، 2008)

المبحث الثاني: إدارة المعرفة

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة

نلاحظ أن الباحثين لم يتفقوا على تعريف لذلك وفيما يلي بعض التعاريف الأكثر تداولاً:

➤ إدارة المعرفة هي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في البنك، فهي تشير بهذا المعنى إلى المعرفة الخاصة بعمل الأشياء بطريقة كفوءة وفعالة بحيث لا تستطيع البنوك الأخرى تقليدها أو استنساخها لتكون المصدر الرئيسي للربح.

➤ إدارة المعرفة هي العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها.

➤ إدارة المعرفة هي الجهد المنظم الواعي من البنك من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخرن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاطه وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفرادها وأقسامه ووحداته، بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي. (نجم، 2008)

➤ إدارة المعرفة هي الممارسات والتقنيات التي تسهل توليد وتبادل المعرفة. (الملكاوي، 2007)

نستخلص مما سبق أن إدارة المعرفة هي: الجهود المبذولة من المديرين لغرض تنظيم وبناء رأس مال للبنك من الموارد المعلوماتية أو يمكن أن نسميه برأس المال الفكري الذي يمثله البنك.

المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة

لا يوجد اتفاق بين العلماء والباحثين في مجال إدارة المعرفة على عدد معين لعمليات المعرفة ولا على

ترتيبها، وعموماً تتطلب الإدارة السليمة للمعرفة، الاهتمام بها، وحصرها وتطويرها من خلال زيادة الرصيد المعرفي المتاح للبنك، وحسن الاستفادة منه، وهذا يتطلب من إدارة المعرفة في أي بنك الاهتمام المنفصل بما لا يقل عن أربع عمليات مختلفة تشمل:

➤ اكتشاف وتحديد المعرفة المتوفرة والمطلوبة.

➤ حيازة هذه المعرفة وامتلاكها فعلاً.

➤ التأكد من تعميمها على الذين يحتاجون إليها عبر المشاركة بها.

➤ استخدامها فعلاً في تعزيز عمليات وفعاليات البنك. (العلي، عامر، و العمري، 2009)

واعتمد (الكبيسي) على العمليات التي ركزت عليها أغلب نماذج إدارة المعرفة انطلاقاً من أهم عمليتين

جوهريتين (هما تشخيص المعرفة وتحديد الأهداف) لا سيما أن عمليات توليد المعرفة وخرنها وتوزيعها

وتطبيقها لا تجرى اعتباراً بل في ضوء تشخيص المعرفة المطلوبة وتحديد أهدافها. (الكبيسي، إدارة المعرفة،

2014)

و في ما يلي توضيح لعمليات إدارة المعرفة:

(أ) **تشخيص المعرفة (Knowledge Identification)**: يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة

في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يجري وضع السياسات وبرامج العمليات الأخرى

لأن نتائج عملية التشخيص، معرفة ما نوع المعرفة المتوافرة ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة.

وعملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة البنك، وتحديد الأشخاص الحاملين لها، ومواقعهم كذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد.

ويشير (نجم، 2008) إلى أن المعرفة هي ليست فقط غير ملموسة وإنما غير قابلة للتعبير عنها في الغالب، وأن المعرفة الضمنية هي في رؤوس الأفراد، لهذا فإن البنوك القائمة على المعرفة ستحصل على عائد أكثر بكثير في عملية استثمار وقتها في أوعية المعرفة وبناء خرائط المعرفة التي تحدد وتصف المسارات المؤدية إلى المعرفة فيها وسهولة الوصول إليها.

(ب) تحديد أهداف المعرفة (Define Knowledge Goals): تدرك البنوك أن المعرفة وإدارتها

ليست الهدف، بل وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، وتدرك أيضا أن لهذه الوسيلة أهدافا معينة وبدون تحديد تلك الأهداف تصبح مجرد كلفة وعملية مربكة، وفي ضوء أهداف المعرفة المحددة تعتمد الأساليب للعمليات المعرفية الأخرى مثل التوليد والخزن والتوزيع والتطبيق. ومن أهداف إدارة المعرفة، تسهيل العمليات، وخلق الوضوح إلى مجالات عمل البنك، مشكلاته وعملياته، وتسهيل الإبداع، والتوجه نحو الزبون، وتسهيل عمليات التخطيط والتنبؤ.

(ت) توليد المعرفة (Generating Knowledge) : إن توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة ويتم ذلك

من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول لها بصورة ابتكارية ومستمرة، حيث أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين، فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار يعود ليصبح مصدراً لمعرفة جديدة. (العلي، عامر، و العمري، 2009).

وتجب الإشارة إلى أن عملية توليد المعرفة يجب ألا تقتصر على إدارات البحث والتطوير بل يجب أن تمتد إلى كل مجالات العمل والخبرة بالبنك، أي إن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة، حيث يرى آخرون أن البنك لا يستطيع توليد المعرفة بدون الأفراد ولذلك يجب عليه توفير البيئة المناسبة التي تحفز وتدعم نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد.

ولكي تستطيع البنك توفير البيئة الملائمة لتوليد المعرفة سواء على المستوى الفردي أو على المستوى

الجماعي يجب توافر العناصر التالية:

(1) الاتصال والتفاعل بين الأفراد.

(2) الشفافية وتقليل الحواجز.

(3) التكامل بين الخبرات.

(ث) خزن المعرفة (The Storage of Knowledge): وتعني عمليات الاحتفاظ، والإدامة،

والبحث، والوصول، والاسترجاع، والتخزين، وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالبنوك

تواجه مخاطرة كبيرة نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، وبتات خزن المعرفة مهماً جداً لاسيما للبنوك التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها. (الكبيسي، إدارة المعرفة، 2014)

ج) توزيع المعرفة (Knowledge Distribution): المعرفة بوصفها موجودا تزداد بالاستخدام والمشاركة، ويتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا تسعى البنوك إلى تشجيع المشاركة، وتندرج ضمن هذه العملية تلك العمليات التي تشمل المصطلحات الآتية: التوزيع والنشر، والمشاركة، والتدفق، والنقل، والتحرك. (الكبيسي، إدارة المعرفة، 2014) ويؤكد (العلي، عامر، و العمري، 2009) على أنه إذا لم يقم البنك بتوزيع المعرفة بشكل كفو فإنه لن يولد عائداً مقابل التكلفة، وإنه إذا كان من السهل توزيع المعرفة الواضحة عبر استخدام الأدوات الالكترونية، فإنه ما زال يتطلع إلى توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم، وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة.

ح) تطبيق المعرفة (Knowledge Application): إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة، وتندرج ضمنها المصطلحات الآتية:

الاستعمال، وإعادة الاستعمال، والاستفادة، والتطبيق، فالإدارة الناجحة هي التي تستخدم المعرفة المتوفرة في الوقت المناسب، ودون أن تفقد فرصة استثمار توافرها لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة. يرى (العلي، عامر، و العمري، 2009) أنه يجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة ولذلك لا بد من إجراء جميع عمليات المعرفة السابقة، ولتحقيق ذلك ينبغي على المديرين أن يبذلوا جهوداً جبارةً لنشر ثقافة منظمة تدعو إلى تطبيق فعال للمعرفة.

كما أن تطبيق المعرفة يؤدي إلى عملية التعلم، أي أنه يأتي عن طريق التجريب و التطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها.

الجدول (01) العمليات الرئيسية والفرعية لإدارة المعرفة ونماذج الآليات والتقنيات المستخدمة لكل منها

نماذج الآليات	نماذج الآليات	العمليات الرئيسية والفرعية	
قواعد بيانات، بيانات عبر الشبكة	اجتماعات ومحادثات	(المعرفة الصريحة) التركيب	اكتشاف المعرفة
تقارير عن أفضل الممارسات	جهود جماعية لإعداد الوثائق		
مستودعات المعلومات	وثائق		
مؤتمرات عبر الشبكة	مناقلة عاملين	(المعرفة الضمنية) التنشئة	اكتشاف المعرفة
مناقشات الكترونية	مؤتمرات		
مؤتمرات فيديو	جلسات عصف دماغي		
نظم خبير، محادثة جماعية	نماذج	(المعرفة الضمنية) التجسيد	الإحاطة بالمعرفة
محادثة جماعية	تقارير بالممارسات الأفضل		
قواعد بيانات بأفضل الممارسات	تقارير الدروس المتعلمة		
اتصالات عبر الحاسوب	التعلم من خلال التنفيذ، الملاحظة	التذويت (المعرفة الصريحة)	الإحاطة بالمعرفة
أنظمة تعلم حاسوبية	تدريب في الوظيفة		
نظم محاكاة حاسوبية	تعلم بالملاحظة، جلسات نقاش جماعية		
مؤتمرات عبر الشبكة	مناقلة العاملين، مؤتمرات	التنشئة الاجتماعية	المشاركة بالمعرفة
مناقشات الكترونية	جلسات عصف ذهني، مشاريع تعاونية		
قواعد بيانات بالممارسات الأفضل	مذكرات	(المعرفة الصريحة) التبادل	
برامج لتحديد مواقع الخبرة	أدلة وكتيبات		
أدوات لمساعدة الفرق	رسائل		
تسهيلات في شبكة الانترنت	عروض		
مستودعات المعرفة			
وسائل مسك ونقل معرفة الخبراء	علاقات السلطة	التوجيه	تطبيق المعرفة المكتشفة في حل المشكلات
آليات الكشف عن المشكلات	موظف مساعد		
تحليل (عقلي) لحالات	مراكز الدعم (الدعم الأفراد)		
نظم دعم القرارات			
نظم خبيرة، نظم معلومات إدارية	سياسات المنظمة (إصدار سياسات جديدة)	الروتين	
نظم تخطيط لاستخدام الموارد	معايير وإجراءات العمل (وضع إجراءات عمل لاعتماد المعرفة الجديدة)		

المصدر: (العلي، عامر، و العمري، 2009)

المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي لإدارة مخاطر المعرفة

إن إدارة مخاطر المعرفة هي مجال ناشئ بالبحوث الأكاديمية إذ يتكون من حقلين منفصلين هما إدارة المخاطر وإدارة المعرفة، حيث شهدت البنوك العديد من الدراسات التي حاولت توظيف المعرفة في عملية اتخاذ مختلف القرارات التي تصب في التخفيف من حدة المخاطر المتوقعة في خضم ممارستها لنشاطاتها اليومية المعتادة باستعمال تنقيب البيانات لاكتشاف المعرفة، ومجتمعات الممارسة وخرائط المعرفة، وشبكة الانترنت.

أ- تنقيب البيانات، وسيلة لدعم التركيز على الزبائن، وتصنيف المخاطر وتقدير الخسائر، وتحتاج هذه الإجراءات لملائمتها مع الأهداف الإستراتيجية كجزء من برنامج إدارة المعرفة.

ب- إعداد مجتمعات ممارسة وتكتلات الخبرة، لنقل المعرفة من الخارج في عملية إدارة الخطر التأميني.

ت- استخدام الخرائط المفاهيمية لهيكلية وتقاسم المعرفة الضمنية عبر بوابات المعلومات والمعرفة الداخلية وخدمات الويب وتشابك عوامل التكنولوجيا من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

المطلب الأول: إدارة المخاطرة

ركزت معظم تعاريف إدارة المخاطرة على الجانب السلبي عبر ارتباطها بالخسائر وإهمال الجانب الايجابي أو الفرص مثل الأرباح أو المكاسب، وتكمن صعوبة تعريف المخاطرة في طبيعتها ذاتها بمعنى أن المخاطرة متعددة الأبعاد والمجالات ومعقدة وترتبط بمجموعة واسعة من العلوم مما يجعلها صعبة التفسير علمياً.

إدارة المخاطرة هي عملية قياس وتقييم للمخاطر وتطوير إستراتيجيات لإدارتها حيث تتضمن هذه الإستراتيجيات نقل المخاطر إلى جهة أخرى وتجنبها وتقليل آثارها السلبية وقبول بعض أو كل تبعاتها، كما يمكن تعريفها بأنها النشاط الإداري الذي يهدف إلى التحكم بالمخاطر وتخفيضها لمستويات مقبولة. (جبرا، 2015)

إن الهدف من عملية ضبط المخاطر وإدارتها في البنك هو المحافظة على أصوله وحمايته من الخسائر التي يمكن أن يتعرض لها خلال تقديم الخدمات للزبائن والعملاء وذلك بالنظر إلى أهمية هذه الحماية وضرورتها في دعم استمرارية البنك، وسلامة وجودة أدائه، فإدارة المخاطرة تعمل على تحقيق الأهداف التالية:

1. تساهم إدارة المخاطرة في خفض التباينات في الدخل الناتج عن الخسائر المرتبطة بالمخاطر إلى أقل مستوى ممكن، مما يؤدي إلى استقرار الأرباح والمكاسب.
2. خلق ثقافة احترافية لإدارة المخاطر في جميع أنحاء المجموعة مع نهج منضبط بقبول معدلات مخاطر مقبولة قائمة على سياسات وإجراءات عمل وسقوف حدود شاملة على مستوى المجموعة.
3. تأهيل الموظفين مهنيًا وتوفير تدريب مستمر.
4. الفصل الواضح والدقيق بين واجبات وخطوط تسلسل المسؤولية بين الموظفين.

الجدول (02) الخيارات الإستراتيجية لإدارة المخاطر

الخيار الاستراتيجي	الأفعال المفسرة
التجنب	الانسحاب، أو عدم الدخول السوق، أو إيقاف النشاط
التأجيل	الانتظار والرؤية، أو تأجيل القرارات والإجراءات
التقليل	تحسين معايير المنع، والمراقبة، ومخاطر المقصد وتطبيق برامج علاجية لتقليل المخاطر إلى أقل مستوى متنبأ به ممكن
الاحتفاظ أو الاستبقاء	التأمين المقيد (الداخلي)، و/أو تحمل المخاطر
النقل	التأمين الخارجي
المشاركة	المشاريع المشتركة مع بنوك أخرى
التسكين أو التهدة	تقييد الضرر

(إسماعيل و سعدون، إدارة مخاطرة المعرفة، 2018)

ونظرا لأن هذه الخيارات ليست مانعة للتبادل، فيمكن دمجها. وغالبا ما تكون هناك حاجة إلى معرفة الخبير، وخبرته لعمل تحليل المجازفة، وتقويم المخاطر، وتعريف مقاييس مراقبة المخاطر. وعرفت إدارة المخاطرة على أنها محاولة اتخاذ أفضل القرارات من أجل الحد من اللاتأكد بشأن الأحداث المستقبلية عندما تكون المعلومات غير مكتملة وغير واضحة أو قيد المناقشة. (إسماعيل و سعدون، إدارة مخاطرة المعرفة، 2018)

المطلب الثاني: إدارة مخاطرة المعرفة:

جميع المنظمات سواء أكانت منظمات ربحية أو غير ربحية، وبغض النظر عن نموذج أعمالها، تواجه مجموعة متنوعة من المخاطر المرتبطة بالمعرفة، وتواجه عدة حواجز لإدارة معرفة فاعلة والتي تم تناولها في الأدبيات الحديثة، والحواجز الأكثر أهمية لمنظمات المعرفة.

أ - ضعف أو فقدان سياسات المعلومات للبنك:

يحدث هذا الحاجز قضية منهجية يمكن أن تصيب العديد من وحدات الأعمال داخل البنك، دون سياسات معلومات على مستواه، فيصبح البنك مجموعة متضاربة من إقطاعات البيانات بينائه نظم معرفة قائمة على مواصفات وقواعد خاصة به وبدون سياسة على مستوى المنظمة تتضمن الأمن، فإن استخدام وتعريف مصادر المعلومات التي يديرها البنك في حالة المخاطرة، فإنه يخفق في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لأعماله.

ب - دوران الموظفين:

كل بنك يواجه مخاطرة استنزاف الموظفين، لأنه يبني منتجات وحكمة وخبرة موظفيه، وهم عرضة بشكل خاص لهذه المخاطرة، بعض دوران العمل يمكن أن يكون صحياً، في حدود 5 - 20% مما يؤدي إلى النمو وتحفيز البنوك لكن أعلى أو أقل من هذه النسبة فإن البنك يمكن أن تتسرب أصول المعرفة فيه أو أن تتهاون بالمخاطرة، حيث يتسبب الموظفين المغادرين في اضطرابات في العمليات العامة وخلق المعرفة من وقت لآخر، وقد ركزت عدة بحوث على خلق عملية لمساعدة البنوك لتحديد الأفراد الذين يجري التركيز على الإحاطة بمعرفتهم الحاسمة قبل أن يغادروا مؤسساتهم . فاحتمالية ترك الفرد لبنكه مع قدرته على نقل المعرفة لتخفيف المخاطرة ليس كافياً للبنك ولا يعد ضماناً بأنها لا تنسى. (إسماعيل و سعدون، إدارة مخاطرة المعرفة، 2018)

ت - الافتقار إلى إمكانية تحويل البيانات:

يشير (Loshin) بأن البيانات التي يتم خلقها من أحد الأطراف غالباً ما تفشل في تلبية جودة احتياجات الآخرين، أي أن البيانات لديها أقصى جودة نظرية تتناسب مع احتياجات الذي أنشأها، لكنها تخفق مع الآخرين، ولعل هذا واحد من أخطر التحديات التي تواجه أي بنك، لأن الطرف الآخر ربما يكون الزبون الذي يدفع مقابل المعرفة. ويمكن للبنك التعامل بنجاح مع هذه المسألة، عن طريق القيام بالتواصل الجيد وتبادل المعلومات مع الموردين والزبائن ومحاولة استباق متطلبات المعلومات/المعرفة للأفراد العاملين والزبائن.

ث - المدى الافتراضي القصير لمنتجات المعرفة:

كازدياد سرعة قيام الأعمال، يجب على المديرين أن يسارعوا في عملية صنع القرار من أجل البقاء، و ينبغي الحصول على المعرفة ونشرها بسرعة تتجاوز هذه الوتيرة. لأن المعرفة عمرها الافتراضي محدود، وينبغي على الإدارة العليا إنتاج المعرفة للتعامل مع تقلص المدى الافتراضي عندما يطوروا إستراتيجية المنتج، كما أن التواصل مع الزبائن يمكن أن يساعد في إدارة هذه المخاطر.

ج - طبيعة التحدي من خبراء المعرفة:

لأي بنك، تحديات الأعمال الأساسية هي الحصول على الموارد وتحويلها إلى منتج أو خدمة، ثم تكرار هذه العملية بشكل متزايد و بأقل التكاليف، المواد الخام لإنتاج المعرفة تأتي من الخبرة الجماعية والبصيرة والتفاعل بين موظفي البنك وبصورة خاصة الخبراء، هذه الموارد المعرفية لا يمكن زراعتها وتنميتها بصورة فورية، بل يتم توليدها مع مرور الوقت، فالتبيعة المتباينة من المواقع الجغرافية والمهارات والثقافات والخلفيات من مجموعة متنوعة من الأفراد تقدم تحدي أكبر لتقنيات التعاون التي تعتبر ضرورية جداً لخلق المعرفة.

ح - حصانة الملكية الفكرية:

يجري تقليد عمليات الأعمال، والتصاميم والمعدات بسرعة، والأكثر سوءاً أن تكون محسنة من قبل المنافسين، في كثير من الأحيان مع اللجوء القانوني المحدود. الخبرات المعرفية أو معرفة كيف، هي ميزة سهلة الاحتفاظ نسبياً مقابل محتوى المعرفة أو معرفة ما، الذي هو عرضة للانتهاك، ليظل البنك قادراً على المنافسة ينبغي أن يكون محتوى المعرفة مناسب لتصميم المنتجات أو الخدمات، فضلاً عن ذلك تكامل خبرات المعرفة لتنفيذ بشكل صحيح، فمجرد الاعتماد على الأفكار العظيمة يترك البنك مفتوحاً لتقليده من قبل المنافسين.

المبحث الرابع: التوجه الاستراتيجي للبنوك

شهدت مفاهيم الإستراتيجية تطورا كبيرا خلال السنوات السابقة، وذلك نتيجة للتغيرات والتطورات السريعة في البيئة المحيطة بالبنوك، مما أسهم في تزايد أهمية مفهوم الإستراتيجية. إذ عرفت على أنها "اتخاذ القرارات طويلة الأجل الموجهة نحو تحقيق أهداف البنك من خلال دراسة عوامل القوة والضعف في بيئة البنك الداخلية، وربطها وتكيفها مع الفرص والتهديدات في البيئة المحيطة به، مما يعزز موقفه التنافسي في مجال عمله (الصميدعي، 2004). إن التوجه الاستراتيجي هو مدخل محدد للبنك، يقوم من خلاله بتنفيذ خطته لتحقيق مستويات أداء متفوقة بالمقارنة مع المنافسين، وهو منهج محدد يقوم البنك بتطبيقه للوصول إلى الأداء المتفوق والمستمر في سير عمله. (Gatignon & Xuereb, 1997) إن التوجه الاستراتيجي يعمل على تحديد الخطوط العريضة لإستراتيجية البنك، وهذا السبب الرئيسي لتباين مستويات الأداء بين مختلف البنوك. (Slater & Olson: 2001) يمكن وصف التوجه الاستراتيجي بأنه يعبر عن إستراتيجية البنك التي تتضمن جزئين هما التخطيط الاستراتيجي كجزء أول والتنفيذ والرقابة كجزء ثان. (الخفاجي، 2010)

المطلب الأول: مفهوم التوجه الاستراتيجي للبنوك

يعد التوجه الاستراتيجي مفهوما يؤثر على أداء البنوك ، لأنه يؤثر في كيفية تفكير وعمل الإدارة، كما يعد التوجه الاستراتيجي ذا فائدة لأنه يركز أولا على البنك ويجمع بشكل مستمر معلومات عن حاجات الفئات المستهدفة وقدرات المنافسين وثانيا استخدام هذه المعلومات لتوليد قيمة عالية للمستهلكين بشكل دائم. (شونة، 2017) غالبا ما يعد مفهوم التوجه الاستراتيجي حجر الأساس الذي يقوم عليه الأداء المتميز، إن التوجه الاستراتيجي يعكس مستوى إدراك مديري البنوك للبيئة المحيطة بمؤسساتهم وردود أفعالهم للتطورات والتغيرات البيئية. إن التوجه الاستراتيجي يجعل الإدارة العليا في البنك تدرك تماما ما غاياته وما مجالات نشاطاته الخارجية، ومن المستفيدين من الخدمات والمنتجات التي يقدمها، ويفيده في التعرف على بنيته وبيئته في الداخل والسياسات التي يتبناها، والأطر الفلسفية التي تحكم أساليبه في اتخاذ القرار، واحتياجاته البشرية والمادية، والمتطلبات الشمولية للتطوير. (إسماعيل و سعدون، 2019) إن التوجه الاستراتيجي هو في الحقيقة ثقافة تقودها قناعة وفكر وقيم الإدارة العليا، ولذا فإنه على الإدارات العليا أن تكون نشطة في بناء هذه الثقافة، وأن نظام قيم التوجه الاستراتيجي يهتم باستمرار بتطبيق المشروع تلو المشروع في أعمال البنك، وكذلك حول تلبية احتياجات الطلبة ومشاركة الموظفين واتخاذ القرارات المرتكزة على البيانات وتعزيز العمل الجماعي وإرساء رؤية طويلة الأمد، وإذا لم يحظ التوجه الاستراتيجي بالاهتمام من قبل الإدارة العليا فإن عملية بناء جماعة ناجحة حول مجموعة من القيم ستكون بطيئة وموجعة وغير فعالة. (زكرياء، 2021)

المطلب الثاني: مكونات التوجه الاستراتيجي للبنوك

أشار أغلب الباحثين إلى أربعة مكونات أساسية لعملية التوجه الاستراتيجي ألا وهي، الرؤية، الرسالة، الأهداف ثم القيم والمبادئ وفيما يلي تفصيل لذلك:

1- الرؤية المستقبلية أو الرؤية الإستراتيجية للبنك:

هي عبارة عن التطلع المستقبلي الذي يحدد توجه ورغبة البنك نحو تحقيق جوانب نجاح وتميز مرغوبة مستقبلا، وبالرغم من صعوبتها إلا أنها عامل مهم لتحقيق إدارة إستراتيجية فعالة لكونها تحييب على أسئلة إستراتيجية أساسية تتعلق بحياة البنك و نشاطه، فبدون تبني رؤية، تزيد احتمالات الخطر ولكن هذا لا يعني زوال البنك في حالة عدم تبنيه لرؤية إستراتيجية. (الزريقات، 2012)

الرؤية الإستراتيجية "عملية فكرية" أي هي: "النتاج الملموس من التفكير الاستراتيجي"، كما تعتبر "أحد مداخل التخطيط الاستراتيجي المعتمد على نظام السيناريوهات". و يعرفها البعض على أنها:

" فكرة عامة مجردة و قريبة من الحلم الإنساني، تشكل منظور مستقبلي لإدارة البنك و العاملين فيه تتضمن عادة طموحه المستقبلي (ما يطمح للوصول إليه في المستقبل)". و يمكن تعريف الرؤية أيضا :

" بالحلم المستقبلي الذي يسعى البنك إلى تحقيقه في أرض الواقع من خلال أعماله وإنجازاته".

ومن خلال التعاريف المتداولة للرؤية المستقبلية نستخلص أهم خصائصها :

- ☞ أن تتصف بالوضوح.
- ☞ أن تكون ذات معنى ومغزى للسوق الذي يعمل به البنك.
- ☞ أن تتطلع إلى المستقبل وأن تأخذ الماضي في اعتبارها.
- ☞ أن تتسم بالاستقرار النسبي والاحتواء على قدر من التحدي.
- ☞ أن تستهدف حفز العاملين، وأيضا العملاء.
- ☞ أن تتصف بالإيجاز والتعبير عن التفوق والتقدم المستمر.

2- رسالة البنك:

تحدد الرسالة مجال نشاط وعمل البنك، حيث تعرف رسالة البنك بصفة عامة بأنها: " السبب في وجود البنك والغرض منه"، أي مبرر وجوده واستمراره، وهي وصف أكثر تدقيقا لأنشطة ومنتجات و خدمات البنك وقيمه الأساسية. وتحاول رسالة البنك الإجابة على التساؤلات التالية:

ما هو مجال نشاط البنك؟ و ما هي الأعمال التي سوف يؤديها مستقبلا؟

تعد الرسالة جزءا حيويا من مكونات هوية المنظمة وبالتالي فإن نص رسالة البنك نادرا ما يتغير، وكذلك فإن الرسالة تمثل الأساس المنطقي النهائي لوجود البنك. (حمدان و وائل، الطبعة العربية 2009)

و يعرف Pearce رسالة البنك بأنها: " تلك الخصائص الفريدة في البنك و التي تميزه عن غيره من المؤسسات المماثلة له"، أما Thomas فيرى بأنها: " تلك الصفات المميزة (الفريدة) التي يضعها البنك لنفسه لتمييزه عن البنوك الأخرى".

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

ومن جملة التعاريف المتنوعة لرسالة البنك نستنتج الخصائص التالية:

- ☞ أن تكون جامعة وسهلة الفهم.
- ☞ أن تكون مكونة من فقرة واحدة تصف مجالات الأعمال الرئيسية للبنك.
- ☞ أن تعمل على إرشاد وتوجيه المديرين عند صياغة إستراتيجية البنك.
- ☞ أن تكون واقعية تتناسب مع إمكانيات البنك حتى يمكن تحقيقها.
- ☞ يتم نشر الرسالة وإبلاغ العاملين بها على المستوى الداخلي، كما يتم توصيلها إلى عملاء البنك وعلى نطاق واسع.
- ☞ أن تكون موجهة نحو الأسواق والعملاء مركزة على الخصائص المميزة التي تتفرد بتقديمها إلى العملاء، وإمكانية تعزيزها مستقبلاً. (حمدان و وائل، الطبعة العربية 2009)

3- أهداف البنك :

3-1 - مفهوم الأهداف:

يعرف **الهدف** بأنه: " الوصول إلى نتيجة (أو نتائج) مطلوبة ومحددة، في وقت محدد، بشرط توفر الإمكانيات سواء المادية أو البشرية". و **الهدف** هو النتيجة النهائية لأي نشاط مهما كان نوعه، و يمكن اعتباره ترجمة رؤية و رسالة البنك إلى عناصر يمكن قياسها، الجدول الموالي يبرز أهم التعريفات:

الجدول(03): تعاريف مختلفة للأهداف

التعريف	الباحث
صورة لحالة مستقبلية مرغوبة يحاول البنك تحقيقها	Etzioni
قواعد القرار التي تمكن الإدارة من توجيه و قياس أداء البنك باتجاه الغرض المطلوب	Ansoff
النتائج و الأوضاع الممكنة و السلوكيات المرغوبة للبنك	Ackoff
النتيجة المرغوبة التي يسعى البنك إلى تحقيقها	Drucker
السبب العام لوجود البنك في المدى البعيد، و هو ما يحاول أن يحققه من خلال قراراته.	Hussey
النتائج المستقبلية التي يسعى البنك لتحقيقها، أو النهايات المرغوبة للعمل التنظيمي	Brown et Mobery
تلك النهايات التي يسعى البنك في الوصول إليها من خلال وجود عملياته	Glueck
السبب المستمر لوجود البنك	Argenti
النتائج المستقبلية التي يسعى البنك لتحقيقها، و أنها النهايات المرغوبة للفعل التنظيمي	Brown
حالة مرغوبة يسعى البنك في الوصول إليها	Daft
الغايات التي يوجه البنك الجهود نحوها	Cetro et Peter
النتيجة النهائية لنشاط مخطط	Wheelen et Hunger

المصدر: كاظم نزار الركابي، ص 183.

3 - 2 - تصنيفات الأهداف:

أ- تصنيف Ansoff: يميز بين نوعين من الأهداف هما: الأهداف الاقتصادية و التي تهدف إلى تعظيم كفاءة تحويل الموارد، و الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بخدمة المجتمع.

ب- تصنيف Guth: يميز بين ثلاث (03) أنواع:

الأهداف التفاؤلية التي يتم وضعها على ضوء ما يتوقع الحصول عليه من موارد و إمكانيات مستقبلية، و ما يظهر من فرص بيئية يمكن استثمارها.

الأهداف التشاؤمية التي يتم وضعها في ضوء تصور ما سيمكن أن يحدث من تهديدات.

الأهداف الأكثر احتمالاً و هي التي توضع في ضوء التصور المتوازن للبيئة من حيث الفرص و التهديدات.

ت- تصنيف Ramiz: الذي وضع عدة معايير في تصنيفه للأهداف، حيث يرى أنها تصنف:

أولاً على أساس البعد الزمني: فنجد أهداف قصيرة الأمد، متوسطة الأمد و طويلة الأمد.

ثانياً على أساس المستوى التنظيمي: و نجد فيه: أهداف على مستوى المنظمة، أهداف على مستوى

الأقسام، و أهداف على مستوى الوحدات.

ثالثاً على أساس الوظيفة: نجد فيه أهداف تسويقية، إنتاجية....

4 - قيم ومبادئ البنك :

هي عبارة عن المعتقدات الأساسية، الفلسفة، الأولويات التي يلتزم بها صناع القرارات الإستراتيجية

داخل البنك، و تعبر أيضاً عن نوايا البنك في أداء نشاطه ومسئولياته الاجتماعية تجاه المجتمع الخارجي.

هي مقياس يحدد سلوك العاملين، وهي مصدر يتوقف عليها نجاح البنك فلها تأثير كبير في عملية تحديد

التوجه الاستراتيجي في البنوك، كما تؤثر في تحديد الأهداف فالقيم والمبادئ تعتبر من أكثر الأبعاد أهمية

وبالتالي تعتبر ركيزة أساسية مع باقي أبعاد التوجه الذي ينبغي للبنك الوصول إليه.

رغم الاختلاف ما بين الباحثين في ترتيب مكونات التوجه الاستراتيجي إلا أنهم يتفقون على أن هاته

المكونات تتمثل في الرؤية ، الرسالة ، الأهداف ثم القيم والمبادئ .

وقد أشار بعض الباحثين إلى أن التوجه الاستراتيجي يبدأ أولاً بتحديد الرؤية المستقبلية ثم في إطار هذه

الرؤية تتحدد الرسالة، والتي تمثل مبرر مشروعية وجود البنك، وفي إطار كل من الرؤية والرسالة يتم تحديد

القيم والمبادئ المعبرة عن تعامل البنك مع كافة الأطراف الداخلية والخارجية وأخيراً تشتق الأهداف والغايات

الإستراتيجية.

الجانب

التطيق

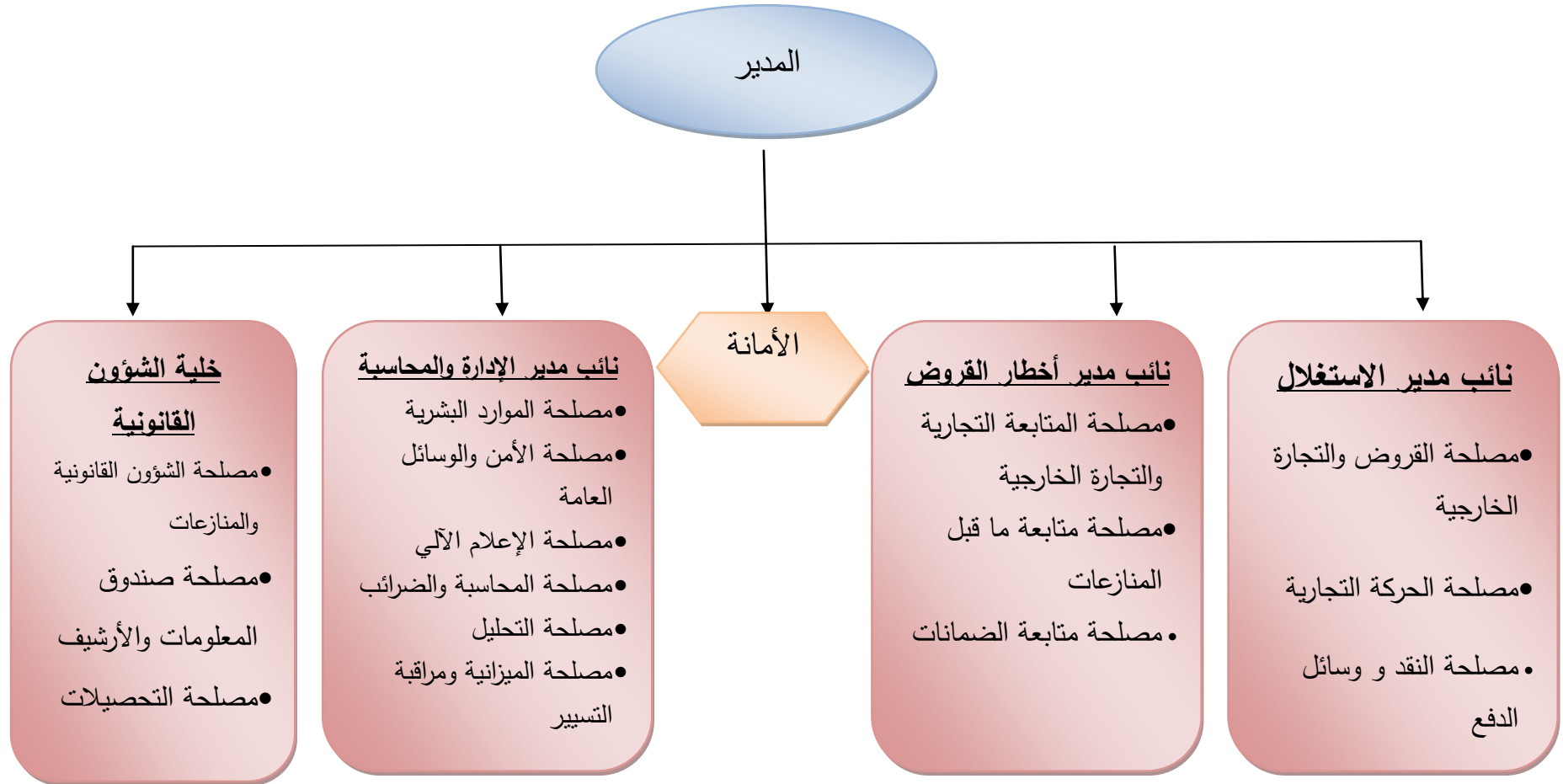
تمهيد:

في إطار توطيد التكامل بين النظري والتطبيقي، سنقوم بدراسة تطبيقية على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR ADRAR من خلال كل من المجمع الجهوي للاستغلال بأدرار 001 و وكالة بدر أدرار، للتعرف مدى تأثير مخاطر إدارة المعرفة على التوجه الاستراتيجي لهذا البنك. يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك التجارية الأخرى، مؤسسة اقتصادية تسعى إلى تحسين العلاقات مع الزبائن، كما أنه يهدف إلى تحسين مردوديته عن طريق الحصول على موارد جديدة لاستعمالها كالقروض واقتراح خدمات مباشرة أو غير مباشرة لتساعد على الرفع من أداء البنك. من مهام المجمع الجهوي للاستغلال بأدرار الإشراف على تسيير ومراقبة الوكالات التابعة له إذ نجد، وكالة أدرار 252، وكالة تيميمون 253، وكالة رقان 254، وكالة أولف 406. **وكالة أدرار 252:** تقع وسط مدينة أدرار قرب ساحة الشهداء حيث يشهد هذا الموقع حركة كبيرة لاشتماله على مختلف المراكز الحيوية والمجمعات التجارية والإدارات وجوار هذه الوكالة توجد وكالات لبنوك أخرى كالقرض الشعبي الجزائري CPA، بنك الجزائر، البنك الوطني الجزائري BNA، بنك التنمية المحلية BDL، ومؤخرا بنك الخليج AGB BANC.

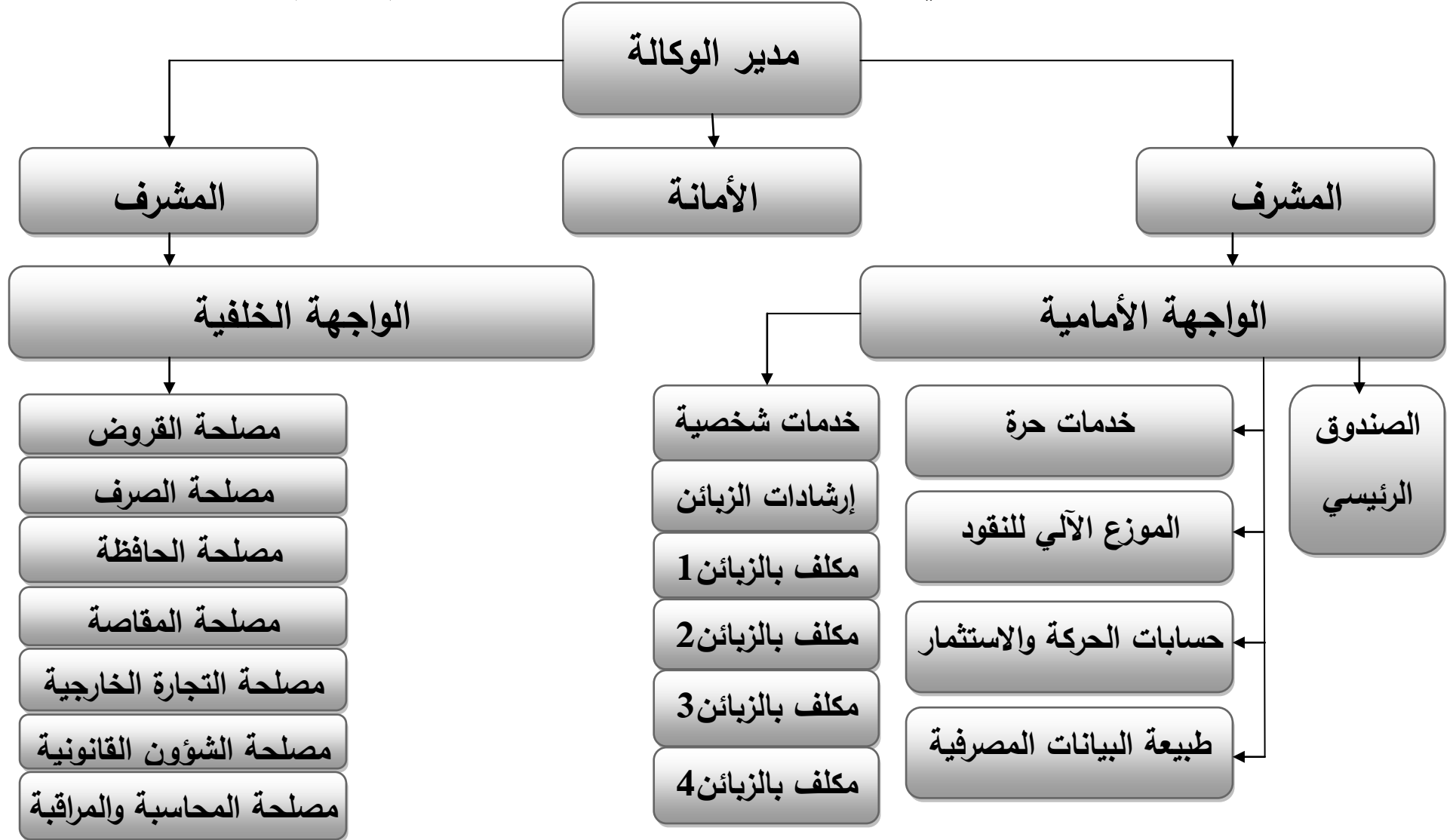
من أجل تنظيم البنك تم اعتماد عدة أنواع من الحسابات حيث نجد:

- حساب جاري سلسلة 300 خاص برجال الأعمال.
- حساب خاص بدفتر سلسلة 251 بالفائدة.
- حساب خاص بدفتر الادخار سلسلة 260 بدون فائدة.

الهيكل التنظيمي للمجمع الجهوي للاستغلال بأدرار 001



الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة أدرار (252)



المبحث الأول: صلاحية أداة الدراسة.

سيتم في هذا المبحث عرض وتحليل أداة الدراسة واختبار صلاحيتها ابتداء من صلاحية المجتمع للدراسة (بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة أدرار)، وصولاً إلى اختبار صلاحية الاستبيان ومروراً باختبار صلاحية العينة للدراسة.

المطلب الأول: صلاحية مجتمع وعينة الدراسة.

في هذا الجزء نقدم المتطلبات التي تستوجب تجليها في المجتمع والعينة حتى يكونان قابلاً للدراسة، وحتى تكون نتائج الدراسة مؤهلة لاعتمادها كإجابة منطقية لإشكالية الدراسة.

أولاً: صلاحية مجتمع الدراسة.

تعتبر أرض الميدان مصدراً لجمع البيانات عن طريق الاستثمارات أو التعداد أو أخذ عينة من المجتمع الإحصائي ممثلة لكافة خصائص المجتمع، ولكي يكون المجتمع المدروس مؤهلاً لإجراء الدراسة الميدانية عليه يشترط أن يتسم بخاصيتين أساسيتين هما خاصية التحديد وخاصية التجانس.

1. خاصية التحديد:

يقصد بالتحديد أن يكون مجتمع الدراسة معروف ومحدد للقارئ بحيث يمكن التمييز بسهولة بين العناصر التي تنتمي لمجتمع الدراسة والعناصر التي لا تنتمي إليه، كما يعني أن مجتمع الدراسة هو من يستطيع تقديم إجابات عن موضوع الدراسة دون سواه، وفي دراستنا الحالية حددنا مجتمع الدراسة بناء على الأفراد التي تنتمي لبنك الفلاحة والتنمية المحلية - أدرار .

1. خاصية التجانس:

يعني التجانس أن يكون كل عناصر المجتمع لهم نفس الفرصة في الإجابة على الأسئلة حسب كل الخيارات المتاحة للإجابة، بمعنى إن كل عنصر من المجتمع يجب ألا يتم حصر إجابته في خيار معين ولأي سبب كان، وبالتالي تكون المقارنات في المتوسطات بكامل العدالة والحيادية.

وفي دراستنا الحالية يتجلى تجانس عناصر مجتمع الدراسة في كونهم جميعهم على دراية بمتغيرات الدراسة والمتمثلة في مخاطر إدارة المعرفة و التوجه الاستراتيجي للبنوك ، إضافة إلى امتلاكهم جميعهم معرفة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية، ومنه يمكن القول أن مجتمع الدراسة هو مجتمع متجانس ويمكنه الإجابة بشكل عادل.

ثانيا: صلاحية عينة الدراسة.

1. أساس تحديد عينة الدراسة:

في دراستنا هذه كان مجتمع الدراسة يشمل كل موظفي بنك الفلاحة والتنمية ، وكالة أدرار وكذا المديرية الجهوية أدرار، وقد بينا فيما سبق تجانس المجتمع ومعلوماته، وعليه فإن عينة الدراسة يمكن تحديدها بالأسلوب العشوائي المنتظم أو العشوائي البسيط.

2. كيفية تحديد عينة الدراسة:

بعد حصر مجتمع الدراسة في وكالة أدرار لبنك الفلاحة والتنمية الريفية تبين أن مجتمع الدراسة يشمل حوالي 40 عنصر، ولكون الدراسات الاقتصادية تتباين الآراء فيها حول عدد العينة اللازمة للدراسة فإن دراستنا لم تخرج عن المألوف في هذا الصدد واعتمدت على عينة تفوق 30 مفردة.

المطلب الثاني: صلاحية استبانته الدراسة.

سيتم في هذا الجزء عرض وتحليل أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان، والتأكد من صلاحيتها للهدف المصممة من أجله، من خلال قياس الصدق والثبات.

أولاً: تصميم الاستبيان.

بعد أن قمنا بتحديد الهدف من الاستبيان وهو معرفة وجهات نظر أفراد عينة الدراسة قمنا بكتابة فقراته وأسئلته استنادا إلى نماذج معتمدة من استبيانات كثيرة سابقة للموضوع، وشمل الاستبيان على أنماط مختلفة من الأسئلة منها ما يشمل خيارات محددة ومنها ما يكون في فئات. كما أن هذه الأسئلة أيضا منها ما هو ذو طبيعة كمية، ترتيبية واسمية.

الأسس المعتمدة في تصميم الاستبيان:

بعد مراجعة الدراسات العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة وجد الباحثان أن التقسيم الأمثل لجمع المعلومات داخل الاستبيان هو وضع ثلاث محاور أساسية مبينة كالتالي:

أ. المحور الأول: البيانات الشخصية.

تضمن هذا المحور البيانات الشخصية للمبحوثين وعددها 05، وتتمثل في:

- الجنس، في فئتين اسميتين.
- السن، في 04 فئات كمية.
- المؤهل العلمي، في 04 فئات ترتيبية.
- الوظيفة، في 04 فئات ترتيبية.
- الخبرة المكتسبة، في 04 فئات كمية.

ب. المحور الثاني: عمليات إدارة المعرفة

تضمن هذا المحور مجموعة من الأسئلة للتعرف على المعرفة، إدارتها وعملياتها، وهي موضوعة في فقرة واحدة تم قياسها من خلال 18 عبارة.

ج. المحور الثالث: التوجه الإستراتيجي

تضمن هذا المحور مجموعة من الأسئلة للتعرف على مكونات التوجه الإستراتيجي، وهي موضوعة في فقرة واحدة تم قياسها من خلال 18 عبارة.

ثانيا: صدق الاستبيان.

قام الباحثان بإجراء عدد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته مستخدمين في ذلك تحكيم الخبراء بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق كما يلي:

ا. صدق التحكيم:

تم عرض الاستبيان بعد تصميمها بالاعتماد على مجموعة من الأبحاث والدراسات العلمية السابقة في مجالات الموضوع وعرضها على المحكمين للتحقق من خلوها من أي عيب أو خلل علمي أو منهجي، ومن تم الأخذ بملاحظاتهم، وتعديلها بما يتلاءم والهدف المراد الوصول إليه من الدراسة .

اا. صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان:

بعد تحكيم الاستبيان من طرف المتخصصين في البحث العلمي وإعداد الاستبيانات، تم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان على عينة مكونة من 36 مفردة، وطلب منهم إبداء الرأي حول أية عبارة تبدو غير مفهومة أو غير محددة، ثم جمع الملاحظات وتقريغها، وعلى ضوء ذلك جرى تعديل العبارات التي أبدت الملاحظات بشأنها، كما تم حساب قيمة معامل الارتباط بيرسون Pearson Corrélation Coefficient بين كل عبارة والقيمة الكلية للفقرة، وكذلك حساب الاتساق الداخلي من خلال حساب قيمة معامل الارتباط بين كل فقرة والقيمة الكلية للمحور .

ويقصد بصدق الاتساق الداخلي هو قدرة الاستبيان على قياس ما وضع من أجله، وبالتالي فهو يعني أن أفراد العينة قد فهموا ما يصبو اليه الباحث إليه. ويكون ذلك من خلال الدقة في تشكيل المحاور وال فقرات وكذا الدقة في ترتيب العبارات بشكل يسهل على أفراد العينة التفاعل مع الأسئلة الموجهة لهم.

أ: صدق الاتساق الداخلي للمحاور.

يتضمن هذا الجزء على قياس صدق الاتساق الداخلي للعبارات داخل المحاور، وبالتالي فهي تقيس مدى سير كل العبارات المدرجة في سياق المحاور التي وضعت ضمنها، وكانت معاملات الارتباط ومستوى المعنوية لهذا المحور كما يلي:

1. الجدول (01) الصدق الداخلي لعبارات محور عمليات إدارة المعرفة :

الرمز	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	يهتم البنك بمتابعة المعلومات والمعارف الخاصة ببيئة نشاطه لتقاضي تقادمها	0.287	0.073
2	يحرص البنك على استقطاب وتوظيف الكفاءات المتميزة والاستفادة من معارفهم	0.396	0.011
3	ينظم البنك لقاءات وجلسات تشاور بين الموظفين للبحث عن حلول لمشاكل العمل و تحسين العمل المقدم .	0.312	0.050
4	يشجع البنك الموظفين على المبادرة و طرح الأفكار الجديدة	0.512	0.001
5	يهتم البنك بعقد شراكة مع مراكز البحث للاستفادة من أحدث الأبحاث التي تخص مجال نشاطه	0.498	0.001
6	يتبع البنك أسلوب المعالجة النظامية للمعرفة الضمنية للاستفادة من الدروس السابقة	0.181	0.263
7	يسعى البنك إلى توليد معارف جديدة لتقاضي مخاطر المعارف القديمة	0.287	0.073
8	وفر البنك أقسام البحث والتطوير والتجريب لتوليد المعرفة الجديدة .	0.310	0.051
9	يواجه البنك خطراً كبيراً نتيجة لفقدانه الكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد عند مغادرتهم لسبب أو آخر	0.149	0.359
10	يوجد للبنك قواعد بيانات مزودة بمعلومات حول الموضوعات المعرفية	0.139	0.393
11	يتبع البنك أسلوب خزن المعرفة الضمنية (الخبرات وتبادل الخبرات)	0.233	0.148
12	يمتلك البنك شبكة معلومات داخلية للوصول إلى قواعد البيانات (أجهزة الحاسوب ، نظام الأرشفة)	0.030	0.855
13	يقوم البنك باستخدام تقنية أصحاب الخبرة للتوزيع الفردي للمعرفة	0.433	0.005
14	يتبع البنك أسلوب التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى بهدف تحسين عملياتها وتخفيض التكاليف	0.254	0.114
15	يعتمد البنك آلية داخلية لنشر وتعميم المعرفة	0.321	0.043
16	يسعى البنك إلى تطبيق معارفه لجعلها أكثر ملائمة للاستخدام	0.285	0.075
17	يُعنى تطبيق المعرفة باستخدام تلك المعرفة في الوقت المناسب واستثمار فرص تواجدها في البنك	0.629	0.000
18	يسعى البنك لتأمين المعرفة ليكون قادرا على إيجاد ضمانات لتطبيقها	0.305	0.056

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول السابق يتضح أن معامل الارتباط لجميع عبارات محور عمليات إدارة المعرفة، يتراوح ما بين 0.030 و 0.629 وهذا يعني وجود ارتباط (متوسط) بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذه المحور. ويلاحظ أيضا أن مستوى المعنوية لكل عبارة أقل من 0.855 بمعنى أن جميع العبارات دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.855، و بذلك فإن عبارات هذه المحور صادقة لما صممت لقياسه.

2. الجدول (02) الصدق الداخلي لعبارات محور أبعاد التوجه الإستراتيجي:

الرمز	العبرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	يحدد البنك رؤية واضحة لمساره المستقبلي الذي يرغب في تحقيقه	0.287	0.073
2	تشير رؤية البنك إلى تطلعاته التي تحدد مجال تنافسه واهتماماته	0.686	0.000
3	يسعى البنك إلى دراسة الواقع المالي الوطني لزيادة الاهتمام به في رسم سياسته البنكية	0.386	0.014
4	يقوم البنك بأخذ كل الاحتياطات اللازمة عند التفكير في مستقبله	0.374	0.017
5	يجسد البنك رسالته لتوضيح أسباب وجوده واهتماماته	0.301	0.059
6	تشير رسالة البنك إلى الغرض الرئيسي لإنشائه ونطاق عمله	0.299	0.061
7	تشير رسالة البنك إلى مجال اهتماماته ورؤيته المستقبلية	0.277	0.084
8	يعتبر الزبون الداخلي للبنك رأسماله الذي يعتمد عليه في إدارته	0.397	0.011
9	يدرس البنك أولويات واهتمامات بيئته لتجسد رسالته المالية	0.415	0.008
10	يسعى البنك إلى تجسيد رسالته في شكل أهداف محددة مسبقا لذلك	0.347	0.028
11	يضع البنك أهداف بأكثر وضوحا من رسالته	0.280	0.080
12	يقوم البنك باستخلاص الأهداف المصاحبة لرسالته البنكية	0.443	0.004
13	يسعى البنك إلى وضع أهداف أكثر واقعية وانسجامية	0.272	0.089
14	يمتلك البنك قيم ومعتقدات بنكية يلتزم بها العاملين به	0.308	0.053
15	يمتلك البنك مجموعة من المبادئ والمعايير والتي تحكم سلوكياته البنكية ، الفردية والجماعية	0.350	0.027
16	تشمل القيم على المعتقدات والمواقف التي تواجه السلوك والعلاقات مع الآخرين	0.342	0.031
17	تظهر القيم البنكية للعاملين في سلوكياتهم وتصرفاتهم اليومية	0.306	0.055
18	يبني البنك قراراته وتعاملاته المالية على أساس قيمه ومعتقداته	0.389	0.013

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول السابق يتضح أن معامل الارتباط لجميع عبارات محور أبعاد التوجه الإستراتيجي، يتراوح ما بين 0.272 و 0.686 وهذا يعني وجود ارتباط (قوي) بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذه المحور. ويلاحظ أيضا أن مستوى المعنوية لكل عبارة أقل من 0.089 بمعنى أن جميع العبارات دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.089، وبذلك فإن عبارات هذه المحور صادقة لما صممت لقياسه.

3. صدق الاتساق البنائي للاستبيان:

يتضمن هذا الجزء على قياس صدق الاتساق البنائي للاستبيان، وبالتالي فهو يقيس مدى سير كل المحاور المدرجة في سياق الاستبيان ككل، وكانت معاملات الارتباط ومستوى المعنوية لهذه المحاور كما يلي:

الجدول الموالي يبين صدق الاتساق البنائي للاستبيان:

الجدول رقم (03): صدق الاتساق البنائي للاستبيان

الترتيب	الاستبيان	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	المحور الثاني: عمليات إدارة المعرفة	0.794	0.000
2	المحور الثالث: أبعاد التوجه الإستراتيجي	0.794	0.000

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss من خلال الجدول السابق نجد أن معامل الارتباط بين معدل كل من المحور الثاني والثالث من الدراسة ومعدل كل عبارات الاستبيان كان 0.794، وهذا يدل على وجود ارتباط (قوي) بين معدل المحاور، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية للمحاور أقل من 0.01 مما يعني أنهم صادقون لما صمموا لقياسه، وبالتالي تسير المحاور في السياق الكلي للاستبيان، وأنها ترتبط بفرضية هذه الدراسة والمتمثلة في مدى تأثير مخاطر إدارة المعرفة على التوجه الإستراتيجي للبنوك.

ثالثا: ثبات فقرات الاستبيان.

يقصد بالثبات أنه لو أعيد تطبيق الأدوات على نفس العينة المدروسة وفي نفس ظروف التطبيق نحصل على نفس الردود، أو ردود قريبة من التطبيق الأول، ويرى علماء القياس أنه لو طبقت على عينة إحصائية أخرى مسحوبة من نفس المجتمع وبنفس شروط سحب العينة الأولى فإن الإجابات تكون نفسها، وبالتالي تظمن الدراسة للنتائج التي نتحصل عليها ويمكن تشميلها أو تعميمها على المجتمع الإحصائي بأريحية تامة. وقد قام الباحثان باختبار الثبات بأسلوبين هما: طريقة التجزئة النصفية split-half ومعامل الثبات ألفا كرونباخ cronbach's alpha.

1. طريقة ألفا كرونباخ cronbach's alpha:

ألفا كرونباخ هو ثبات اتجاهات العينة المدروسة نحو الظاهرة محل البحث، وهو قيمة تتراوح بين الصفر (0) والواحد الصحيح (1)، وكلما اقترب من الصفر كلما دل على عدم وجود ثبات، وكلما اقترب من الواحد الصحيح دل على وجود ثبات قوي جدا، ولا توجد قيمة ثابتة يمكن الاعتماد عليها في قياس الثبات في جميع أنواع الدراسات، إلا أنه يعتمد قبول القيمة حسب توطن ظاهرة القياس في مجتمع الدراسة وعدد العبارات التي تقيس الظاهرة محل البحث ويعتمد عليها الباحث في قبول درجة الثبات. وقام الباحثان بحساب معامل ألفا كرونباخ لكل فقرات محاور البحث التي تقيس متغيرات البحث وكل محور، بالإضافة إلى معامل ألفا كرونباخ الكلي، كما يلي:

أ. ثبات مقياس محور عمليات إدارة المعرفة بطريقة ألفا كرونباخ:

قيست معاملات ألفا كرونباخ للمحور ككل، والنتائج موضحة في الجدول كما يلي:

الجدول رقم(04) : الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لمحور عمليات إدارة المعرفة

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا
عمليات إدارة المعرفة	18	0.929

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول السابق يتضح أن معامل ألفا كرونباخ كان 0.929 وهو يشير إلى ثبات قوي ومقبول كما أنها تشير إلى جودة مقياس محور عمليات إدارة المعرفة ، لتؤكد أيضا على صدق الأداة طبقا لقاعدة القياس "كل اختبار ثابت صادق، وليس كل اختبار صادق ثابت" مما يؤكد على جودة الاستبيان وحسن قياسه، والفهم المتساوي لعينة الدراسة، بحيث يكون فهم العينة هو الفهم الذي قصده الباحثان.

ب. ثبات مقياس محور أبعاد التوجه الإستراتيجي للبنوك بطريقة ألفا كرونباخ:

قيست معاملات ألفا كرونباخ للمحور ككل، والنتائج موضحة في الجدول كما يلي:

الجدول رقم(05) : الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لمحور أبعاد التوجه الإستراتيجي للبنوك

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا
أبعاد التوجه الإستراتيجي للبنوك	18	0.873

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول السابق يتضح أن معامل ألفا كرونباخ كان 0.873 وهو يشير إلى ثبات قوي ومقبول كما أنها تشير إلى جودة مقياس محور أبعاد التوجه الإستراتيجي للبنوك، لتؤكد أيضا على صدق الأداة طبقا

لقاعدة القياس "كل اختبار ثابت صادق، وليس كل اختبار صادق ثابت" مما يؤكد على جودة الاستبيان وحسن قياسه، والفهم المتساوي لعينة الدراسة، بحيث يكون فهم العينة هو الفهم الذي قصده الباحثان.
ت. ثبات مقياس كل عبارات الاستبيان بطريقة ألفا كرونباخ:

الجدول رقم(06) : الثبات بطريقة ألفا كرونباخ للاستبيان

معايير ألفا	عدد العبارات	معايير الاستبيان
0.944	36	كل عبارات الاستبيان

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss
من الجدول السابق يتضح أن معاملات ألفا كرونباخ لكامل عبارات الاستبيان تشير إلى ثبات (قوي) ومقبول، لأن معامل ألفا كرونباخ كان 0.944 ، مما يؤكد النتائج السابقة، وبالتالي جودة الاستبيان وحسن قياسه لكل متغيرات الدراسة، والفهم المتساوي لعينة الدراسة، بحيث يكون فهم العينة هو الفهم الذي قصده الباحثان.

المبحث الثاني: التحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة

المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة حسب النسب والتكرارات.

في هذا الجزء سوف نحاول التطرق لخصائص عينة الدراسة من خلال الوقوف على مختلف النسب والتكرارات ومحاولة تحليلها بما يتماشى وطبيعة العامل المدروس.

1. عرض توزيع العينة حسب عامل النوع:

يوضح الجدول الموالي نتائج التحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة المتعلقة بعامل النوع ما يلي:

الجدول رقم 01: توزيع أفراد العينة حسب النوع.

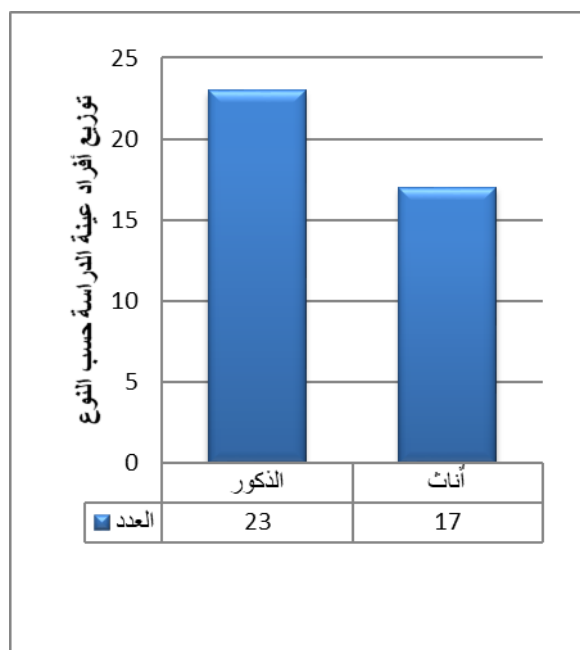
النوع	التكرار	النسبة المئوية%
الذكور	23	57.5
الإناث	17	42.5
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول السابق يتضح أن أكثر المبحوثين هم فئة الذكور، حيث بلغت نسبتهم 57.5% أما فئة الإناث فهم يمثلون نسبة 42.5% وهم أقل من فئة الذكور ذلك أن الفارق هو 15%.

والشكل الموالي يوضح طبيعة توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عامل النوع:

الشكل رقم (01): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع.



2. عرض توزيع العينة حسب عامل العمر:

يوضح الجدول الموالي نتائج التحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة المتعلقة بعامل العمر ما يلي:

الجدول رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب العمر.

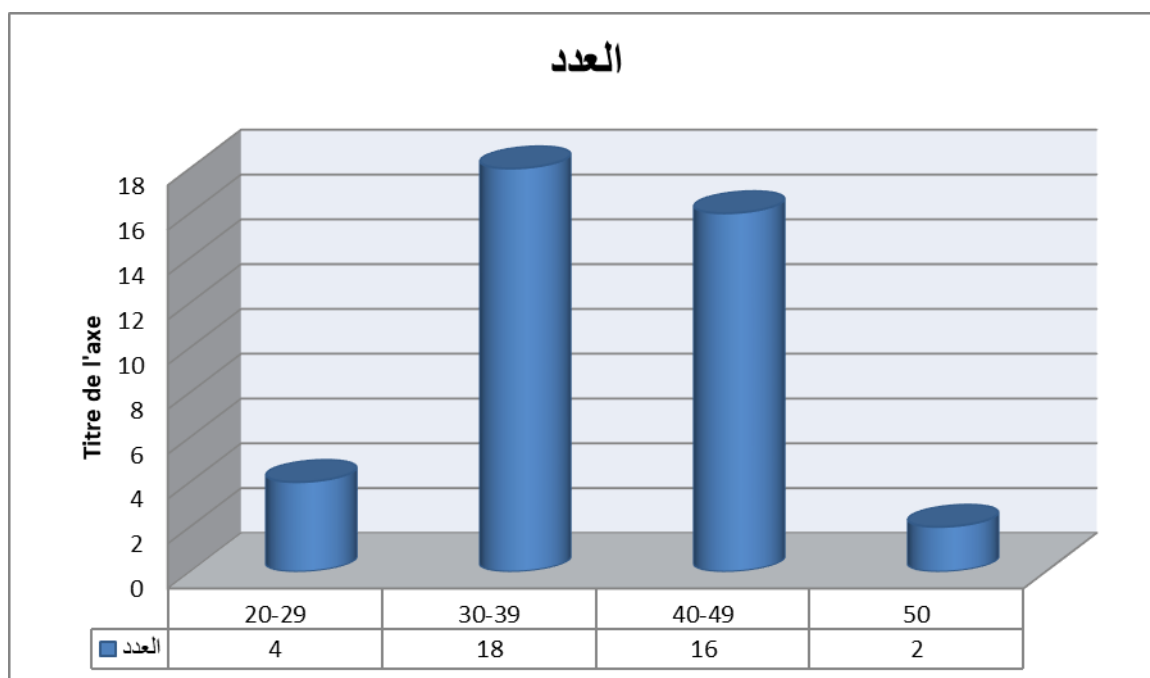
العمر	التكرار	النسبة المئوية%
من 20 إلى 29 سنة	04	10
من 30 إلى 39 سنة	18	45
من 40 إلى 49 سنة	16	40
ما فوق 50 سنة	02	05
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول السابق يتضح أن أكثر المبحوثين هم فئة من 30 إلى 39 سنة، حيث بلغت نسبتهم 45% أما فئة ما فوق 50 سنة فهم يمثلون نسبة 05% وهم أقل فئة داخل البنك.

والشكل الموالي يوضح طبيعة توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عامل العمر:

الشكل رقم 02: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.



3. عرض توزيع العينة حسب عامل المؤهل العلمي:

يوضح الجدول الموالي نتائج التحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة المتعلقة بعامل المؤهل العلمي ما

يلي:

الجدول رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

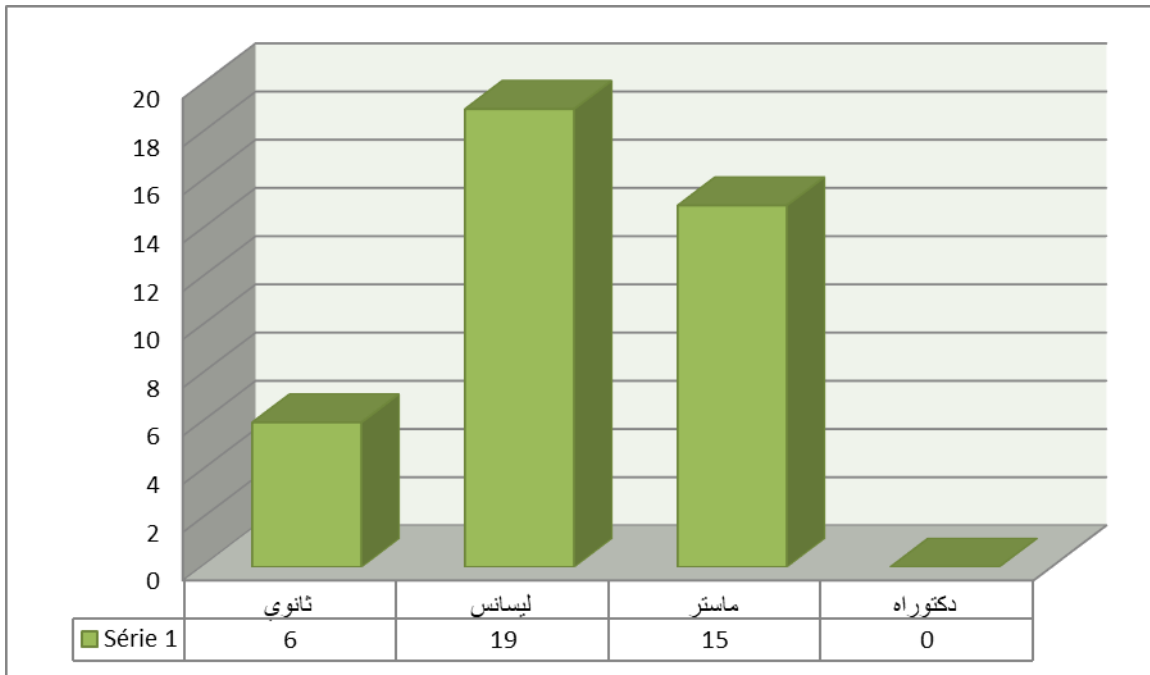
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية%
ثانوي	6	15
ليسانس	19	47.5
ماستر	15	37.5
دكتوراه	0	0
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول السابق يتضح أن أكثر المبحوثين هم فئة ليسانس، حيث بلغت نسبتهم 47.5% أما فئة دكتوراه فهم يمثلون نسبة 0%، وهذا راجع إلى اختيارهم لمناصب عليا في مجالات غير البنوك كالجامعات.

والشكل الموالي يوضح طبيعة توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عامل المؤهل العلمي:

الشكل رقم 03: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.



4. عرض توزيع العينة حسب عامل الوظيفة:

يوضح الجدول الموالي نتائج التحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة المتعلقة بعامل الوظيفة ما يلي:

الجدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

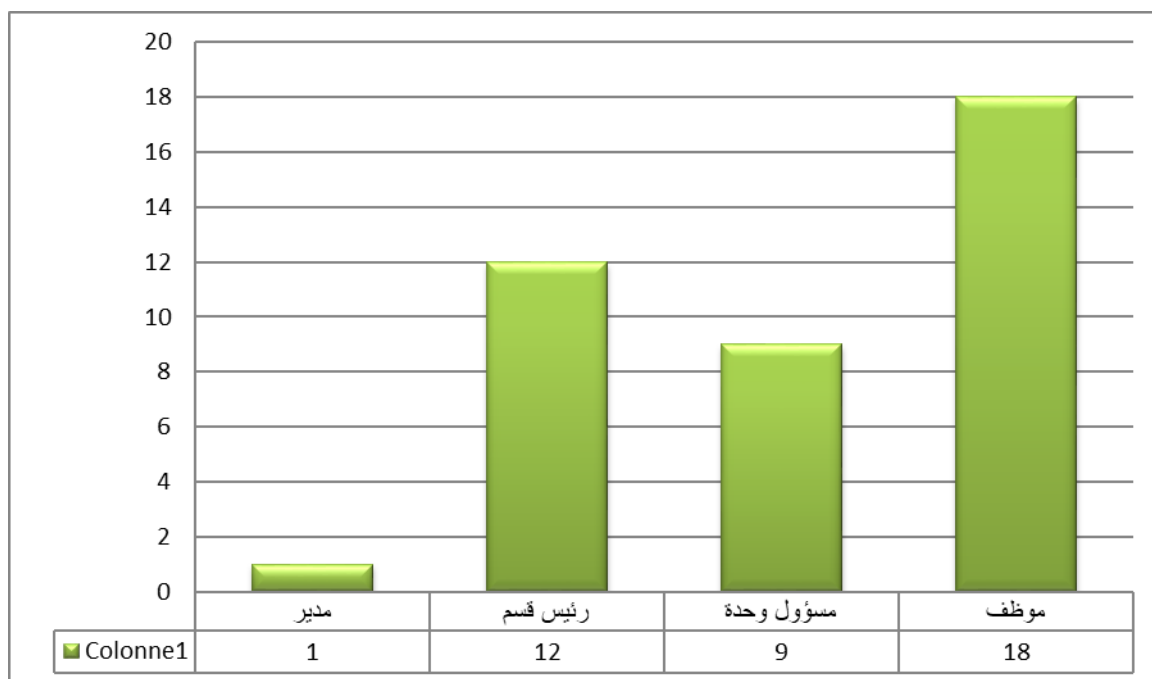
الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية%
مدير	01	02.5
رئيس قسم	12	30
مسؤول وحدة	09	22.5
موظف	18	45
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول السابق يتضح أن أكثر المبحوثين هم فئة موظف، حيث بلغت نسبتهم 45% أما فئة مسؤول وحدة فهم يمثلون نسبة 22.5% في حين فئة رئيس قسم بلغت 30%، وهذا راجع إلى هيكل كل من بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة أدرار وكذا المديرية الجهوية أدرار.

والشكل الموالي يوضح طبيعة توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عامل الوظيفة:

الشكل رقم 04: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة.



5. عرض توزيع العينة حسب عامل الخبرة:

يوضح الجدول الموالي نتائج التحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة المتعلقة بعامل الخبرة ما يلي:

الجدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 05 سنوات	07	17.5
من 05 إلى 07 سنوات	08	20
من 07 إلى 10 سنوات	13	32.5
10 سنوات فما فوق	12	30
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول السابق يتضح أن أكثر المبحوثين هم فئة من 07 إلى 10 سنوات، حيث بلغت نسبتهم 32.5% أما فئة أقل من 05 سنوات فهم يمثلون نسبة 17.5% وهم أقل فئة، وهذا راجع إلى سياسة البنك التي تسعى جاهدة إلى تحقيق استقرار موظفيها.

والشكل الموالي يوضح طبيعة توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عامل الخبرة:

الشكل رقم 05: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة.



المطلب الثالث: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.

نقوم في هذا الجزء بالتحليل الوصفي لخصائص محاور الدراسة: محور عمليات إدارة المعرفة ومحور أبعاد التوجه الاستراتيجي للبنوك

وبما أن الإجابات المرتبطة بأسئلة المحاور تتمثل في 5 خيارات فإنه تجدر الإشارة إلى أن المتوسط الحسابي المرجح للعبارات يكون وفق التقسيم التالي:

المدى = عدد المسافات بين الخيارات / عدد الخيارات

وبما أن عدد الخيارات هي 5 فإن المسافات تكون = 5-1 = 4 ومنه:

$$0.80 = 5/1-5 = \text{المدى}$$

إذن تكون المتوسطات المرجحة كما يلي:

الجدول رقم 01: المتوسطات المرجحة للأسئلة ذات الخمس خيارات

الخيار المقابل	الترجيح
ضعيف جدا	من 1 إلى 1.80
ضعيف	من 1.80 إلى 2.60
متوسط	من 2.60 إلى 3.40
مرتفع	من 3.40 إلى 4.20
مرتفع جدا	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج Excel

أولاً: عرض خصائص محور عمليات إدارة المعرفة

يتكون هذا المحور من فقرة واحدة، ويتم تحليلها وصفيًا من خلال: المتوسط الحسابي، الانحراف

المعياري، الاتجاه مبينة في الجداول الموالية:

الجدول رقم (02): البيانات الوصفية لعبارات محور عمليات إدارة المعرفة

الترميز	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	يهتم البنك بمتابعة المعلومات والمعارف الخاصة ببيئة نشاطه لتقادي تقادما	4.25	0.603	مرتفع جدا
2	يحرص البنك على استقطاب وتوظيف الكفاءات المتميزة والاستفادة من معارفهم	3.925	0.533	مرتفع
3	ينظم البنك لقاءات وجلسات تشاور بين الموظفين للبحث عن حلول لمشاكل العمل و تحسين العمل المقدم .	4.00	0.718	مرتفع

مرتفع	0.969	3.575	يشجع البنك الموظفين على المبادرة و طرح الأفكار الجديدة	4
مرتفع	0.892	3.675	يهتم البنك بعقد شراكة مع مراكز البحث للاستفادة من أحدث الأبحاث التي تخص مجال نشاطه	5
مرتفع	0.831	3.70	يتبع البنك أسلوب المعالجة النظامية للمعرفة الضمنية للاستفادة من الدروس السابقة	6
مرتفع	0.746	3.85	يسعى البنك إلى توليد معارف جديدة لتفادي مخاطر المعارف القديمة	7
مرتفع	0.818	3.55	وفر البنك أقسام البحث والتطوير والتجريب لتوليد المعرفة الجديدة .	8
مرتفع	0.692	4.025	يواجه البنك خطراً كبيراً نتيجة لفقدانه الكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد عند مغادرتهم لسبب أو آخر	9
مرتفع	0.695	3.85	يوجد للبنك قواعد بيانات مزودة بمعلومات حول الموضوعات المعرفية	10
مرتفع	0.917	3.825	يتبع البنك أسلوب خزن المعرفة الضمنية (الخبرات وتبادل الخبرات)	11
مرتفع	0.687	3.925	يمتلك البنك شبكة معلومات داخلية للوصول إلى قواعد البيانات (أجهزة الحاسوب ، نظام الأرشفة)	12
مرتفع	0.910	3.75	يقوم البنك باستخدام تقنية أصحاب الخبرة للتوزيع الفردي للمعرفة	13
مرتفع	0.831	3.70	يتبع البنك أسلوب التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى بهدف تحسين عملياتها وتخفيض التكاليف	14
مرتفع	0.677	3.80	يعتمد البنك آلية داخلية لنشر وتعميم المعرفة	15
مرتفع	0.408	3.95	يسعى البنك إلى تطبيق معارفه لجعلها أكثر ملائمة للاستخدام	16
مرتفع	0.640	3.775	يُعنى تطبيق المعرفة باستخدام تلك المعرفة في الوقت المناسب واستثمار فرص تواجدها في البنك	17
مرتفع	0.849	3.85	يسعى البنك لتأمين المعرفة ليكون قادرا على إيجاد ضمانات لتطبيقها	18
مرتفع	0.745	3.83	المتوسط العام لمحور عمليات إدارة المعرفة	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لمحور عمليات إدارة المعرفة تراوحت بين 3.55 و4.25 وهي تتراوح بذلك بين (الاتجاهات) مرتفع و مرتفع جدا ، وجاءت الانحرافات المعيارية بين 0.408

و 0.969 وهي تشير بذلك إلى عدم وجود تشتت كبير في آراء أفراد عينة الدراسة حول المتوسطات الحسابية، وقد سجلت العبارة المسماة ب: **يهتم البنك بمتابعة المعلومات والمعارف الخاصة ببيئة نشاطه لتفادي تقادمها** أعلى متوسط حسابي باتجاه مرتفع جدا، مما يدل على أنها العبارة الأكثر توافقا مع وجهات نظر أفراد العينة، في حين سجلت العبارة المسماة: **وفر البنك أقسام البحث والتطوير والتجريب لتوليد المعرفة الجديدة** أدنى متوسط حسابي مما يدل على أنها العبارة الأقل توافقا مع وجهات نظر أفراد العينة، وسجلت العبارة المسماة ب: **يحرص البنك على استقطاب وتوظيف الكفاءات المتميزة والاستفادة من معارفهم** أقل انحراف معياري ب 0.533، مما يدل على أنها العبارة الأكثر اتفاقا عليها بين أفراد العينة، في حين سجلت العبارة المسماة: **يشجع البنك الموظفين على المبادرة و طرح الأفكار الجديدة** أكبر انحراف معياري ب 0.969 مما يدل على أنها العبارة الأقل اتفاقا عليها بين وجهات نظر أفراد العينة.

وعموما فإن المتوسط الحسابي للمحور ككل بلغ 3.83 وهو يقابل الاتجاه مرتفع مما يعني أن أفراد عينة الدراسة متفقون مع عبارات هذا المحور بانحراف معياري قدره 0.745

ثانيا: عرض خصائص محور أبعاد التوجه استراتيجي للبنوك

يتكون هذا المحور من فقرة واحدة، ويتم تحليلها وصفيًا من خلال: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الاتجاه مبينة في الجداول الموالية:

الجدول رقم(03) : البيانات الوصفية لعبارات محور أبعاد التوجه استراتيجي للبنوك

الترميز	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	يحدد البنك رؤية واضحة لمساره المستقبلي الذي يرغب في تحقيقه	4.225	0.384	مرتفع جدا
2	تشير رؤية البنك إلى تطلعاته التي تحدد مجال تنافسه واهتماماته	4.00	0.615	مرتفع
3	يسعى البنك إلى دراسة الواقع المالي الوطني لزيادة الاهتمام به في رسم سياسته البنكية	4.025	0.384	مرتفع
4	يقوم البنك بأخذ كل الاحتياطات اللازمة عند التفكير في مستقبله	4.15	0.541	مرتفع
5	يجسد البنك رسالته لتوضيح أسباب وجوده واهتماماته	3.90	0.656	مرتفع
6	تشير رسالة البنك إلى الغرض الرئيسي لإنشائه ونطاق عمله	3.775	0.948	مرتفع
7	تشير رسالة البنك إلى مجال اهتماماته ورؤيته المستقبلية	3.95	0.664	مرتفع
8	يعتبر الزبون الداخلي للبنك رأسماله الذي يعتمد عليه في إدارته	3.90	1.067	مرتفع
9	يدرس البنك أولويات واهتمامات بيئته لتجسد رسالته المالية	3.775	0.640	مرتفع

مرتفع	0.635	3.925	يسعى البنك إلى تجسيد رسالته في شكل أهداف محددة مسبقا لذلك	10
مرتفع	0.603	3.75	يضع البنك أهداف بأكثر وضوحا من رسالته	11
مرتفع	0.728	3.875	يقوم البنك باستخلاص الأهداف المصاحبة لرسالته البنكية	12
مرتفع	0.554	3.90	يسعى البنك إلى وضع أهداف أكثر واقعية وانسجامية	13
مرتفع	0.862	3.90	يمتلك البنك قيم ومعتقدات بنكية يلتزم بها العاملين به	14
مرتفع	0.640	4.025	يمتلك البنك مجموعة من المبادئ والمعايير والتي تحكم سلوكاته البنكية ، الفردية والجماعية	15
مرتفع	0.677	3.80	تشمل القيم على المعتقدات والمواقف التي تواجه السلوك والعلاقات مع الآخرين	16
مرتفع جدا	9.840	4.425	تظهر القيم البنكية للعاملين في سلوكياتهم وتصرفاتهم اليومية	17
مرتفع	0.708	3.90	يبنى البنك قراراته وتعاملاته المالية على أساس قيمه ومعتقداته	18
مرتفع	1.174	3.95	المتوسط العام لمحور أبعاد التوجه استراتيجي للبنوك	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لمحور أبعاد التوجه استراتيجي للبنوك كانت تتراوح بين قيمة 3.75 و 4.425 وهي تتراوح بذلك بين الاتجاهات مرتفع و مرتفع جدا، وكانت غالبية الانحرافات المعيارية أقل من 1، وهي تشير بذلك إلى عدم وجود تشتت كبير في آراء أفراد عينة الدراسة حول المتوسطات الحسابية، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام 3.95، مما يدل على أن كل العبارات عرفت توافقا كبيرا مع وجهات نظر أفراد العينة، وسجلت العبارتين: يحدد البنك رؤية واضحة لمساره المستقبلي الذي يرغب في تحقيقه، يسعى البنك إلى دراسة الواقع المالي الوطني لزيادة الاهتمام به في رسم سياسته البنكية أقل انحراف معياري بـ 0.384 ، مما يدل على أنهما العبارتين الأكثر اتفاقا عليهما بين أفراد العينة، في حين سجلت العبارة المسماة: تظهر القيم البنكية للعاملين في سلوكياتهم وتصرفاتهم اليومية أكبر انحراف معياري بـ 9.840 مما يدل على أنها العبارة الأقل اتفاقا عليها بين وجهات نظر أفراد العينة. وعموما فإن المتوسط الحسابي للمحور ككل بلغ 3.95 وهو يقابل الاتجاه مرتفع مما يعني أن أفراد عينة الدراسة متفقون مع عبارات هذا المحور بانحراف معياري قدره 1.174

المبحث الثالث: اختبار الفروض.

في هذا المبحث سوف يتم اختبار فرضيات الدراسة، بحيث يتم اختبار مدى قبول أو رفض الفرضيات، كما يلي:

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية العامة.

تم صياغة الفرضية الرئيسية العامة كالآتي: تؤثر عمليات إدارة مخاطر المعرفة بأبعادها (مخاطر اكتساب المعرفة، مخاطر استمرارية المعرفة، مخاطر انتقال المعرفة، مخاطر نشر المعرفة) تأثيراً معنوياً إحصائياً على التوجه الإستراتيجي (لبنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة أدرار) بمكوناته المتمثلة بكل من (الرؤية، الرسالة، والأهداف، والقيم). عند مستوى معنوية 5%. وتتجزأ منها الفرضيات التالية:

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الرئيسية الأربعة

1. الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مخاطر توليد واكتساب المعرفة وبين التوجه الاستراتيجي للبنوك، عند مستوى معنوية 5%.

نضع فرضيتي هذا الاختبار كما يلي:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول مخاطر توليد واكتساب المعرفة وبين متغير التوجه الاستراتيجي للبنوك.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول مخاطر توليد واكتساب المعرفة وبين متغير التوجه الاستراتيجي للبنوك.

وفيما يلي جدول تحليل الانحدار الخطي البسيط:

الجدول رقم (01): تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى من الفرضية الرئيسية العامة

اختبار T		الخطأ المعياري	معامل التحديد R ₂	معامل الارتباط R	اختبار F		معامل الانحدار	معامل الثبات
قيمة T	α(sig)				α(sig)	F		
6.288	0.000	0.43290	0.510	0.714	0.000	39.545	0.702	1.276

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول السابق نلاحظ :

☞ وفقاً لآراء أفراد العينة المدروسة نجد أن القيمة الثابتة للنموذج بلغت 1.276 وهي قيمة لا تتغير بتغير مخاطر توليد واكتساب المعرفة وبخطأ معياري (0.43290). كما أنه توجد علاقة تأثير موجبة بين مخاطر توليد واكتساب المعرفة وبين التوجه الاستراتيجي للبنوك حيث بلغ ميل معادلة معامل الانحدار

(0.702) أي أن التغيير في مخاطر توليد واكتساب المعرفة بدرجة واحدة سوف يغير 70.2% ضمن معادلة الانحدار . وبلغت قيمة T (6.288)

بلغ معامل الارتباط بيرسون R (0.714) وهو ارتباط طردي قوي أما بالنسبة لقيمة معامل التحديد R_2 فبلغت (0.510) مما يعني أن نسبة 51% من التوجه الاستراتيجي للبنوك تعود إلى توليد واكتساب المعرفة، كما أما قيمة F بلغت (39.545) .

نموذج الانحدار الخطي البسيط لمخاطر توليد واكتساب المعرفة وأثرها على التوجه الاستراتيجي للبنوك قدر بالمعادلة من الشكل $y = ax + b$ وبالتالي يكون لدينا: $y = 0.702X + 1.276$ القيمة الاحتمالية المقابلة المحسوبة بلغت 0.000 وهي (أقل) من مستوى المعنوية 0.05 وبهذا يتوافر لدى الباحثان دليل (قبول) الفرضية القائلة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية حول آراء العينة بين مخاطر توليد واكتساب المعرفة وبين التوجه الاستراتيجي للبنوك، عند مستوى معنوية 5%.

2. الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مخاطر استمرارية المعرفة وبين التوجه الاستراتيجي للبنوك، عند مستوى معنوية 5%.

نضع فرضيتي هذا الاختبار كما يلي:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول مخاطر استمرارية المعرفة وبين التوجه الاستراتيجي للبنوك.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول مخاطر استمرارية المعرفة وبين التوجه الاستراتيجي للبنوك.

وفيما يلي جدول تحليل الانحدار الخطي البسيط:

الجدول رقم (02): تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية من الفرضية

الرئيسية العامة

اختبار T		الخطأ المعياري	معامل التحديد R_2	معامل الارتباط R	اختبار F		معامل الانحدار	معامل الثبات
α (SIG)	قيمة T				α (SIG)	F		
0.000	5.784	0.45095	0.468	0.684	0.000	33.460	0.643	1.444

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول السابق نلاحظ :

وفقا لآراء أفراد العينة المدروسة نجد أن القيمة الثابتة للنموذج بلغت 1.444 وهي قيمة لا تتغير بتغيير مخاطر استمرارية المعرفة وبخطأ معياري (0.45095) . كما أنه توجد علاقة تأثير موجبة

بين مخاطر استمرارية المعرفة وبين التوجه الاستراتيجي للبنوك حيث بلغ ميل معادلة معامل الانحدار (0.643) أي أن التغير في مخاطر استمرارية المعرفة بدرجة واحدة سوف يغير 64.3% ضمن معادلة الانحدار. وبلغت قيمة T (5.784)

بلغ معامل الارتباط بيرسون R (0.684) وهو ارتباط طردي قوي أما بالنسبة لقيمة معامل التحديد R_2 فبلغت (0.468) مما يعني أن نسبة 46.8% من التوجه الاستراتيجي للبنوك تعود إلى استمرارية المعرفة، كما أما قيمة F بلغت (33.460).

نموذج الانحدار الخطي البسيط لمخاطر استمرارية المعرفة وأثرها على التوجه الاستراتيجي للبنوك

$$Y = AX + B \text{ وبالتالي يكون لدينا: } y = 0.643 X + 1.44$$

القيمة الاحتمالية المقابلة المحسوبة بلغت 0.000 وهي (أقل) من مستوى المعنوية 0.05 وبهذا يتوافر لدى الباحثان دليل بـ(قبول) الفرضية القائلة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية حول آراء العينة بين مخاطر استمرارية المعرفة وبين التوجه الاستراتيجي للبنوك، عند مستوى معنوية 5%.

3. الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مخاطر انتقال المعرفة وبين التوجه الاستراتيجي للبنوك، عند مستوى معنوية 5%.

نضع فرضيتي هذا الاختبار كما يلي:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول مخاطر انتقال المعرفة وبين التوجه الاستراتيجي للبنوك.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول مخاطر انتقال المعرفة وبين التوجه الاستراتيجي للبنوك.

وفيما يلي جدول تحليل الانحدار الخطي البسيط:

الجدول رقم (03): تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة من الفرضية الرئيسية العامة

اختبار T		الخطأ المعياري	معامل التحديد R_2	معامل الارتباط R	اختبار F		معامل الانحدار	معامل الثبات
$\alpha(\text{SIG})$	قيمة T				$\alpha(\text{SIG})$	F		
0.000	9.509	0.33640	0.704	0.839	0.000	90.417	0.756	1.083

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول السابق نلاحظ :

وفقا لآراء أفراد العينة المدروسة نجد أن القيمة الثابتة للنموذج بلغت 1.083 وهي قيمة لا تتغير بتغير مخاطر انتقال المعرفة وبخطأ معياري (0.33640). كما أنه توجد علاقة تأثير موجبة بين

مخاطر انتقال المعرفة وبين التوجه الاستراتيجي للبنوك حيث بلغ ميل معادلة معامل الانحدار (0.756) أي أن التغير في مخاطر انتقال المعرفة بدرجة واحدة سوف يغير 75.6% ضمن معادلة الانحدار. وبلغت قيمة T (9.509)

بلغ معامل الارتباط بيرسون R (0.839) وهو ارتباط طردي قوي أما بالنسبة لقيمة معامل التحديد R_2 فبلغت (0.704) مما يعني أن نسبة 70.4% من التوجه الاستراتيجي للبنوك تعود إلى انتقال المعرفة، كما أما قيمة F بلغت (90.417).

نموذج الانحدار الخطي البسيط لمخاطر انتقال المعرفة وأثرها على التوجه الاستراتيجي للبنوك قدر بالمعادلة من الشكل $Y = AX + B$ وبالتالي يكون لدينا: $y = 0.756 X + 1.083$

القيمة الاحتمالية المقابلة المحسوبة بلغت 0.000 وهي (أقل) من مستوى المعنوية 0.05 وبهذا يتوافر لدى الباحثان دليل ب(قبول) الفرضية القائلة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية حول آراء العينة بين مخاطر انتقال المعرفة وبين التوجه الاستراتيجي للبنوك، عند مستوى معنوية 5%.

4. الفرضية الرئيسية الرابعة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مخاطر تطبيق المعرفة وبين التوجه الاستراتيجي للبنوك، عند مستوى معنوية 5%.

نضع فرضيتي هذا الاختبار كما يلي:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول مخاطر تطبيق المعرفة وبين التوجه الاستراتيجي للبنوك.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول مخاطر تطبيق المعرفة وبين التوجه الاستراتيجي للبنوك.

وفيما يلي جدول تحليل الانحدار الخطي البسيط:

الجدول رقم (04): تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الرابعة من الفرضية

الرئيسية العامة

اختبار T		الخطأ المعياري	معامل التحديد R_2	معامل الارتباط R	اختبار F		معامل الانحدار	معامل الثبات
$\alpha(\text{SIG})$	قيمة T				$\alpha(\text{SIG})$	F		
0.000	4.976	0.48119	0.395	0.628	0.000	24.762	0.501	2.046

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول السابق نلاحظ :

وفقا لآراء أفراد العينة المدروسة نجد أن القيمة الثابتة للنموذج بلغت 2.046 وهي قيمة لا تتغير بتغير مخاطر تطبيق المعرفة وبخطأ معياري (0.48119). كما أنه توجد علاقة تأثير موجبة

بين مخاطر تطبيق المعرفة وبين التوجه الاستراتيجي للبنوك حيث بلغ ميل معادلة معامل الانحدار (0.501) أي أن التغير في مخاطر تطبيق المعرفة بدرجة واحدة سوف يغير 50.1% ضمن معادلة الانحدار. وبلغت قيمة T (4.976)

بلغ معامل الارتباط بيرسون R (0.628) وهو ارتباط طردي قوي أما بالنسبة لقيمة معامل التحديد R_2 فبلغت (0.395) مما يعني أن نسبة 39.5% من التوجه الاستراتيجي للبنوك تعود إلى تطبيق المعرفة، كما أما قيمة F بلغت (24.762).

نموذج الانحدار الخطي البسيط لمخاطر تطبيق المعرفة وأثرها على التوجه الاستراتيجي للبنوك قدر بالمعادلة من الشكل $Y = AX + B$ وبالتالي يكون لدينا: $y = 0.501 X + 2.046$

القيمة الاحتمالية المقابلة المحسوبة بلغت 0.000 وهي (أقل) من مستوى المعنوية 0.05 وبهذا يتوافر لدى الباحثان دليل ب(قبول) الفرضية القائلة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية حول آراء العينة بين مخاطر تطبيق المعرفة وبين التوجه الاستراتيجي للبنوك، عند مستوى معنوية 5%.

توصيات:

من خلال ما تطرقنا له في الجانبين النظري والتطبيقي يتضح لنا أنه أصبح لزاما على البنوك الاهتمام بالمعرفة والجوانب المتعلقة بها، خصوصا عند إعدادها لبرامجها وخططها المستقبلية إذ نلاحظ أن مختلف النتائج المتحصل عليها بعد تحليل الإستبيان تشير إلى أهمية إدراك البنك للمخاطر الناجمة عن إدارة المعرفة وعملياتها ومن بين اقتراحاتنا:

- على البنك محاولة توفير قسم للبحث والتطوير يهتم بالجانب المعرفي ويدرس البيئة والمحيط من أجل الوصول إلى أفضل النتائج.
- السعي الدائم إلى توليد واكتساب المعرفة التي تلبي الاحتياجات الإستراتيجية والوظيفية للبنك، والقادرة على تحقيق عمليات التعليم وعمليات الرفع المعرفي، والعمل على نشر المعرفة اللازمة والكافية وبالتوقيت المناسب إلى كل الأطراف ذات العلاقة.
- عقد دورات تدريبية في البنك لتدريب وتكوين المستويات الإدارية المختلفة على أيدي خبراء متخصصين في مجال إدارة المعرفة.
- التزام الإدارة العليا للبنك بموضوع إدارة مخاطر المعرفة ورعايتها وتوفير كافة السبل والوسائل لتطبيقها يعتبر من الأمور الهامة والتي تضمن استمرار العمل بإدارة مخاطر المعرفة، كما يتضمن ذلك التزام أكثر من الأفراد بالنظم والإجراءات المقترحة ضمن الإستراتيجية الموضوعية.
- على البنوك الجزائرية الانفتاح على التجارب الدولية في مجال إدارة مخاطر المعرفة للاستفادة من تطبيقاتها.

خاتمة:

تواجه البنوك مستجدات مختلفة منها ما يتعلق بإدارة المعرفة وكذا إدارة مخاطر المعرفة إذ تبين لنا من خلال بحثنا هذا ما مدى تأثير ذلك على التوجه الاستراتيجي لهاته البنوك فبطبيعة الحال أن الدراسات الحديثة غالبا ما تسعى إلى تحسين وتطوير المؤسسات سواء كانت ربحية أو غير ربحية، لذا وجب الاهتمام بهاته المستجدات على غرار ما عرفته إدارة المعرفة وذلك للنهوض بالمؤسسات المالية والبنوك الجزائرية وتطويرها، أو على الأقل الحفاظ على المكانة الحالية لها وعدم تراجعها أو غلقها.

كما تشير أغلب البحوث المتعلقة بهذا المجال إلى ضرورة الاهتمام بمجال المعرفة وكذا إدارة مخاطر المعرفة فقد يكون ذلك من خلال إنشاء هيئة أو قسم لإدارة المخاطر الشاملة في البنوك يضم أفراد مطلعين على مفاهيم المعرفة وإدارة المعرفة، يضعون خططا لتحديد المخاطر الفعلية والمستقبلية بغية إيجاد الحلول في الوقت المناسب وتفاذي مختلف المشاكل والأزمات أو بمعنى آخر مراقبة مخاطر إدارة المعرفة والسيطرة عليها، كما يركز البعض على دمج مخاطر المعرفة في الإدارة الشاملة للمخاطر للمنظمات والبنوك.

نأمل من خلال هذا البحث أن نقدم صورة واضحة لمخاطر إدارة المعرفة بمختلف أبعادها لعل ذلك يساعد البنوك على دراستها وأخذها بعين الاعتبار عند تحديد إستراتيجيته المستقبلية.

الملاحق:

1) استبيان البحث:

جامعة أحمد دراية – أدرار –

التاريخ: / / 2022

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

حضرة الموظف الكريم...

نقوم بالتحضير لمذكرة ماستر في إدارة الأعمال بعنوان " تأثير مخاطر إدارة المعرفة على التوجه الإستراتيجي للبنوك – دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية . وكالة أدرار " .
بناء عليه، نأمل منكم الإجابة على الأسئلة الموجودة في الاستمارة، مع الإشارة إلى أنّ مساهمتكم في الإجابة عليها ستساعدنا في التوصل إلى النتائج العلمية المرجوة، لافتين انتباهكم إلى أنّ المعلومات التي ستدلون بها ستستعمل لأغراض البحث العلمي فقط، وبالتالي نرجو منكم الإجابة بدقة وحياد.

المحور الديمغرافي

□ أنثى		□ ذكر		الجنس
□ 50 سنة و ما فوق	□ من 40-49 سنة	□ من 30-39 سنة	□ من 20-29 سنة	الفئة العمرية
□ دكتوراه	□ ماستر	□ ليسانس	□ ثانوية أو ما يعادلها	المستوى العلمي
□ موظف	□ مسؤول وحدة	□ رئيس قسم	□ مدير	المستوى الوظيفي
□ أكثر من 10 سنوات	□ من 7 إلى 10 سنوات	□ من 5 إلى 7 سنوات	□ أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة

الرقم	السؤال / العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً
عمليات إدارة المعرفة						
01	يهتم البنك بمتابعة المعلومات والمعارف الخاصة ببيئة نشاطه لتفادي تفادئها					
02	يحرص البنك على استقطاب وتوظيف الكفاءات المتميزة والاستفادة من معارفهم					
03	ينظم البنك لقاءات وجلسات تشاور بين الموظفين للبحث عن حلول لمشاكل العمل و تحسين العمل المقدم .					
04	يشجع البنك الموظفين على المبادرة و طرح الأفكار الجديدة					
05	يهتم البنك بعقد شراكة مع مراكز البحث للاستفادة من أحدث الأبحاث التي تخص مجال نشاطه					
06	يتبع البنك أسلوب المعالجة النظامية للمعرفة الضمنية للاستفادة من الدروس السابقة					
07	يسعى البنك إلى توليد معارف جديدة لتفادي مخاطر المعارف القديمة					
08	وفر البنك أقسام البحث والتطوير والتجريب لتوليد المعرفة الجديدة .					
09	يواجه البنك خطراً كبيراً نتيجة لفقدانه الكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد عند مغادرتهم لسبب أو آخر					
10	يوجد للبنك قواعد بيانات مزودة بمعلومات حول الموضوعات المعرفية					
11	يتبع البنك أسلوب خزن المعرفة الضمنية (الخبرات وتبادل الخبرات)					
12	يمتلك البنك شبكة معلومات داخلية للوصول إلى قواعد البيانات (أجهزة الحاسوب ، نظام الأرشيف)					
13	يقوم البنك باستخدام تقنية أصحاب الخبرة للتوزيع الفردي للمعرفة					
14	يتبع البنك أسلوب التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى بهدف تحسين عملياتها وتخفيض التكاليف					
15	يعتمد البنك آلية داخلية لنشر وتعميم المعرفة					
16	يسعى البنك إلى تطبيق معارفه لجعلها أكثر ملائمة للاستخدام					
17	يُعدّ تطبيق المعرفة باستخدام تلك المعرفة في الوقت المناسب واستثمار فرص تواجدها في البنك					
18	يسعى البنك لتأمين المعرفة ليكون قادراً على إيجاد ضمانات لتطبيقها					

الرقم	السؤال / العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً
أبعاد التوجه الاستراتيجي						
19	يحدد البنك رؤية واضحة لمساره المستقبلي الذي يرغب في تحقيقه					
20	تشير رؤية البنك إلى تطلعاته التي تحدد مجال تنافسه واهتماماته					
21	يسعى البنك إلى دراسة الواقع المالي الوطني لزيادة الاهتمام به في رسم سياسته البنكية					
22	يقوم البنك بأخذ كل الاحتياطات اللازمة عند التفكير في مستقبله					
23	يجسد البنك رسالته لتوضيح أسباب وجوده واهتماماته					
24	تشير رسالة البنك إلى الغرض الرئيسي لإنشائه ونطاق عمله					
25	تشير رسالة البنك إلى مجال اهتماماته ورؤيته المستقبلية					
26	يعتبر الزبون الداخلي للبنك رأسماله الذي يعتمد عليه في إدارته					
27	يدرس البنك أولويات واهتمامات بيئته لتجسد رسالته المالية					
28	يسعى البنك إلى تجسيد رسالته في شكل أهداف محددة مسبقاً لذلك					
29	يضع البنك أهدافاً أكثر وضوحاً من رسالته					
30	يقوم البنك باستخلاص الأهداف المصاحبة لرسالته البنكية					
31	يسعى البنك إلى وضع أهداف أكثر واقعية وانسجامية					
32	يمتلك البنك قيم ومعتقدات بنكية يلتزم بها العاملين به					
33	يمتلك البنك مجموعة من المبادئ والمعايير والتي تحكم سلوكاته البنكية ، الفردية والجماعية					
34	تشمل القيم على المعتقدات والمواقف التي تواجه السلوك والعلاقات مع الآخرين					
35	تظهر القيم البنكية للعاملين في سلوكياتهم وتصرفاتهم اليومية					
36	يبني البنك قراراته وتعاملاته المالية على أساس قيمه ومعتقداته					

شكراً لاهتمامكم

المراجع والمصادر:

- الخفاجي بن. ع. (2010). *الإدارة الإستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات*. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- العلي ع. ا.، عامر ق. &، العمري غ. (2009). *المدخل إلى إدارة المعرفة*. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الكبيسي ص. ا. (2005). *إدارة المعرفة*. بغداد: جامعة الدول العربية - المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الكبيسي ص. ا. (2014). *إدارة المعرفة*. بغداد: مطبعة المغرب /بغداد .
- الملكوي إ. ا. (2007). *إدارة المعرفة*. عمان الأردن: الوراق للنشر والتوزيع.
- جبرا بك م. (2015). *التأمين، وإدارة الخطر*. الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- حسام حمدان شونة. (25 01، 2017). تأثير التوجه الاستراتيجي في اداء المصارف العراقية الاهلية (رسالة ماجستير). بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد: جامعة بغداد.
- حمدان خ م. &، وائل م. ا. (2009). *الطبعة العربية*. (2009) *الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي*، منهج معاصر. دار اليازولي العلمية للنشر والتوزيع.
- خالد خلف سالم الزريقات. (2012). أثر التوجه الإستراتيجي في تحقيق المسؤولية دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية. (31)، صفحة الأردن.
- شمس بس. (2022). *ستار شمس* Récupéré sur <https://www.starshams.com/2021/06/strategic-direction.html>
- عرعار زكرياء. (2021). التوجه الاستراتيجي وعلاقته بالتنظيم داخل المؤسسة الاقتصادية (مذكرة ماستر أكاديمي). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة: جامعة محمد بوضياف.
- مصطفى منير إسماعيل، و محسن سلمان سعدون. (2018). *إدارة مخاطر المعرفة*. بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد: جامعة بغداد.
- مصطفى منير إسماعيل، و محسن سلمان سعدون. (2019). تحليل الية العلاقة بين ابعاد ادارة مخاطر المعرفة والتوجه الاستراتيجي وانعكاسها على فاعلية المنظمة. (59)، صفحة بغداد.
- نجم بن. ع. (2008). *إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات*. الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

الملخص

الإدارة الفاعلة للمخاطر هي وظيفة مركزية في تنفيذ التوجه الاستراتيجي الناجح للبنك، ويكشف البحث الحالي كيفية تحسين المداخل القائمة على المعرفة لإدارة المخاطرة لتكون أكثر استجابة لتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للبنك ومن ثم زيادة فاعليته .

وقد تم دراسة إدارة المخاطر وإدارة المعرفة لغاية الآن بشكل مستقل تقريباً، ويتطلب تطور إدارة المخاطر إلى نظرة شمولية لإدارة مخاطر البنك والحوافز بين الصوامع التنظيمية وتبادل المعرفة وتطبيقها في مختلف مجالات إدارة المخاطر، إذ أن إدارة المعرفة لم تحظ بالاهتمام الكافي في توظيفها لإدارة المخاطر .

وبغية تفسير العلاقات والروابط بين إدارة مخاطرة المعرفة والتوجه الاستراتيجي للبنك، جرى صياغة مجموعة تساؤلات تعبر عن تلك الروابط في إطارها النظري على مستوى المفاهيم، والعمل على مستوى التطبيق .

ومن تلك التساؤلات هي درجة تفسير إدارة مخاطرة المعرفة عند مستوى معين تباين التوجهات الإستراتيجية للبنك عينة البحث ومن ثم مستويات الأداء فيه .

ينطلق البحث نحو تحقيق مجموعة من الأهداف تتصل في جوهرها للتحقق من مدى تأثير مخاطر إدارة المعرفة على التوجه الاستراتيجي للبنوك كهدف رئيس .

أما أهم الاستنتاجات فقد جاءت حول سعي البنك المدروس للحيلولة دون تراجع قدرته على توظيف المعارف الجديدة، والمحافظة على مقدرته الجوهرية في سوق التنافس، وضمان عدم انتقال رؤوس الأموال البشرية العاملة فيه إلى المؤسسات المنافسة الأخرى بما يضمن تقديم أفضل الخدمات المصرفية إلى الزبائن المتعاملين معه .

الكلمات المفتاحية: إدارة مخاطر المعرفة، إدارة المخاطرة، إدارة المعرفة، التوجه الاستراتيجي، فاعلية البنك .

Summary :

Active risk management function is central to the successful implementation of the strategic direction of the bank, The research reveals how to improve knowledge-based approaches to risk management to be more responsive to changes in the internal and external environment of the bank and thus increase its effectiveness.

It has been studying risk management and knowledge management so far almost independently, Risk management development requires a holistic view of the bank's risk management and regulatory barriers between silos and sharing of knowledge and its application in various areas of risk management, knowledge management, had not received sufficient attention in the employ of risk management.

In order to explain the relationships and links between knowledge risk management and strategic direction and reflection on the effectiveness of the bank, drafting questions reflect those links in the theoretical concepts level exclusively, hands-on application level. And that question is the interpretation of knowledge risk management at a certain level, the variation of the strategic directions of governmental research sample banks and then performance levels.

The research proceeds towards achieving a set of objectives related in essence to verifying the extent of the impact of knowledge management risks on the strategic direction of banks as a main objective.

The main conclusions were considered banks had sought to prevent the declining ability to employ new knowledge, maintain the core competencies in the competitive market, and ensure no human transmission of money turnover, to other competing institutions, guarantee providing the best banking services to customers dealing with those banks.

Keywords:

knowledge risk management, risk management, knowledge management, strategic direction, effectiveness the bank.