

واقع توظيف إدارة المعرفة في تسريع التحول الرقمي في البنوك الجزائرية  
"دراسة ميدانية تطبيقية على عينة من موظفي الإدارة في البنوك العمومية الجزائرية"

## واقع توظيف إدارة المعرفة في تسريع التحول الرقمي في البنوك الجزائرية "دراسة ميدانية تطبيقية على عينة من موظفي الإدارة في البنوك العمومية الجزائرية" The reality of employing knowledge management in accelerating digital transformation in Algerian banks

مهداوي معتز بالله بن عامر<sup>1\*</sup>، المركز الجامعي نور بشير البيض(الجزائر)، مخبر التنمية  
المستدامة في مناطق الهضاب العليا والمناطق الصحراوية، m.mehdaoui@cu-elbayadh.dz

عواي امحمد<sup>2</sup>، المركز الجامعي نور بشير البيض(الجزائر)، مخبر التنمية المستدامة في مناطق  
الهضاب العليا والمناطق الصحراوية، m.aouay@cu-elbayadh.dz

تاريخ قبول المقال: 02/11/2023

تاريخ إرسال المقال: 08/08/2023

**الملخص:** تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير توظيف إدارة المعرفة في تسريع التحول الرقمي في البنوك العمومية الجزائرية. ولدراسة واقع هذا تأثير تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 95 موظف من موظفي الإدارة موزعين على مجموعة من البنوك العمومية الجزائرية في كل من ولاية البيض والأغواط، بالاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات ومعالجتها بمجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، تم التوصل إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تسريع التحول الرقمي في البنوك العمومية الجزائرية ويمكن تفسير ذلك أن السلطات الجزائرية تسعى لرقمنة القطاعات الاقتصادية من بينها القطاع البنكي من خلال إدارتها الفعالة للمعرفة.

**الكلمات المفتاحية:** تحول رقمي، إدارة معرفة، بنوك عمومية جزائرية.

**Abstract:** This study aims to determine the effect of employing knowledge management in accelerating digital transformation in Algerian public banks. In order to study the reality of this effect, a random sample of 95 employees of the management staff was selected, distributed among a group of Algerian public banks in each of El Bayadh and Laghouat, relying on the questionnaire as a tool for collecting data and processing it with a set of appropriate statistical methods. Statistics of knowledge management in accelerating digital transformation in Algerian public banks.

\* مهداوي معتز بالله بن عامر

واقع توظيف إدارة المعرفة في تسريع التحول الرقمي في البنوك الجزائرية  
 " دراسة ميدانية تطبيقية على عينة من موظفي الإدارة في البنوك العمومية الجزائرية"

**Key words:** Digital transformation, knowledge management, Algerian public bank

### المقدمة:

لقد بات واضحاً اليوم أننا أمام نمط جديد من التحول الذي يوسع نفوذه وهيمنته على مختلف ميادين الحياة، والذي يركز بشكل جوهري على البرمجيات ذات التقنية الحديثة وقدرات المعرفة باعتبارهما مصدرا للمعرفة ومنتجا للقوة وقاعدة أساسية في بناء المجتمعات المعرفية، هذا تحول في تركيز فرض على جميع القطاعات بمختلف أصنافها حتمية تحول من النظام التقليدي الى النظام الإلكتروني أو ما يسمى بـ " التحول الرقمي " .

ويعد القطاع المالي بما فيه من مؤسسات مالية وبنوك من بين القطاعات التي تسعى للتحول إلى النظام الرقمي في تعاملاتها من أجل رفع من مستوى خدماتها في ظل تطلع عملاء إلى خدمات أفضل وذات مستوى عال من الجودة. وهذا ما دفعها للبحث عن أساليب ومناهج إدارية فعالة تساهم في نجاح التحول الرقمي.

وتعتبر إدارة المعرفة من أكثر الأساليب الإدارية الفعالة في تسريع من التحول الرقمي ونجاحه، وذلك لكون إدارة المعرفة تعمل على إيجاد بيئة تنظيمية تساعد على تشجيع الأفراد على المشاركة بالمعرفة وتجميع وتوثيق المعارف ونقل الخبرات التراكمية بين مستويات الإدارية.

استنادا لما سبق ولمعالجة موضوع الدراسة تم صياغة الإشكالية الرئيسية التالية: ما مدى تأثير

### إدارة المعرفة في تسريع التحول الرقمي في البنوك العمومية الجزائرية؟

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى فعالية البنوك العمومية الجزائرية في إدارتها للمعرفة؟
- ما درجة التحول الرقمي في البنوك العمومية الجزائرية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تسريع التحول الرقمي في البنوك العمومية الجزائرية؟

### فرضيات البحث

انطلاقاً من إشكالية الرئيسية وأسئلتها الفرعية، تم صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: تتمتع البنوك العمومية الجزائرية بفعالية مقبولة في إدارتها للمعرفة.
- الفرضية الثانية: مستوى التحول الرقمي في البنوك العمومية الجزائرية منخفض.

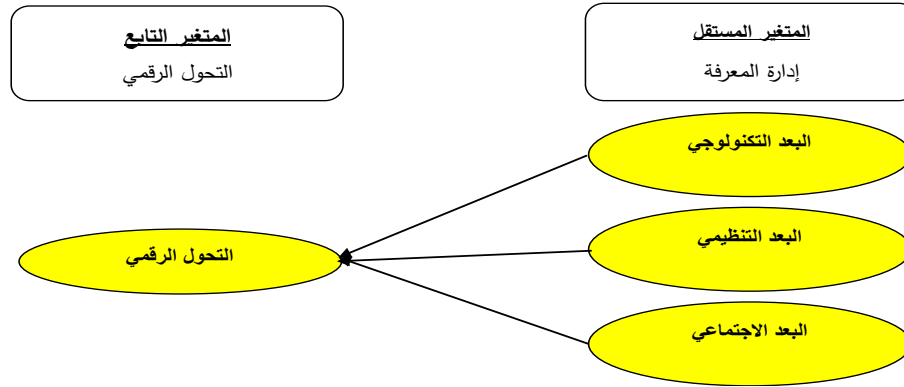
واقع توظيف إدارة المعرفة في تسريع التحول الرقمي في البنوك الجزائرية  
"دراسة ميدانية تطبيقية على عينة من موظفي الإدارة في البنوك العمومية الجزائرية"

– الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تسريع التحول الرقمي في البنوك العمومية الجزائرية.

### أنموذج الدراسة

يمثل الشكل رقم (1) أنموذج الدراسة، حيث اعتمد الباحث على دراسة (نجم عبود، 2010.ص210) في تحديد أبعاد إدارة المعرفة.

### الشكل رقم (01): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على الدراسات السابقة.

### أهداف الدراسة

- تهدف الدراسة الى الإلمام بموضوع إدارة المعرفة والتحول الرقمي من خلال:
- معرفة مدى توافر المعرفة وإدارتها في البنوك العمومية الجزائرية.
  - الكشف عن واقع التحول الرقمي في البنوك العمومية الجزائرية من وجهة نظر موظفيها.
  - التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والتحول الرقمي في البنوك العمومية الجزائرية.

### منهج الدراسة

تم الاعتماد في معالجة الموضوع على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي من خلال استعمال الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليلها إحصائية لاختبار صحة فرضياتها.

### حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة وفق الآتي:

- الموضوعية: وتشمل:

واقع توظيف إدارة المعرفة في تسريع التحول الرقمي في البنوك الجزائرية  
"دراسة ميدانية تطبيقية على عينة من موظفي الإدارة في البنوك العمومية الجزائرية"

- إدارة المعرفة وأبعادها المتمثلة في البعد التكنولوجي والتنظيمي والبعد الاجتماعي.
- التحول الرقمي: ويشمل تعريف التحول الرقمي وأهميته وأساليبه ومتطلبات تطبيقه في البنوك بالإضافة الى بعض عيوبه.
- الحدود الزمانية: السنة الجامعية 2022-2023.
- الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للدراسة البنوك العمومية لولاية الأغواط والبيض

#### الدراسات السابقة

- دراسة (منى عبد الله صالح بن سلمان, 2019, السعودية) " واقع إدارة المعرفة وأثرها على التحول الرقمي": أجريت الدراسة بكلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع، بلغ حجم العينة 703 بين هيئة تدريس وإداريين، وتوصلت الدراسة الى وجود قصور في واقع إدارة المعرفة من حيث توافر مصادر المعلومات والإفادة منها في حل مشاكل العاملين، وان هذا انعكس سلبا على عملية التحول الرقمي في تسيير شؤون أدارتها.
- دراسة (فاري لبنى سحر, 2021, الجزائر) "دراسة تحليلية لمحددات نجاح التحول الرقمي في الشركات": توصلت الدراسة الى أن التحول الرقمي الناجح يمكنه تسريع وتيرة الابتكار وزيادة الإنتاجية وتحسين تجارب العمال ورضاهم وتقليل التكاليف وتحسين أداء العمال. بالإضافة إلى ذلك بينت النتائج أن أهم العوائق الرئيسية للتحول الرقمي تتمثل في نقص إدارة المعرفة، نقص الخبرة، ضعف القيادة الرقمية، مقاومة التغيير، عدم مرونة الثقافة، وعدم وضوح الرؤية والهدف، الافتقار إلى التعاون والمواءمة.
- دراسة (منى حيدر عبد الجبار, 2022, العراق) " تحديات التحول الرقمي وبناء المعرفة في البنوك العامة ": توصلت الدراسة الى أن التحول الرقمي أحد اهم العوامل الذي يؤثر بشكل كبير على بناء المعرفة في المؤسسات فهو يمثل قدرة التأثير التي يمتلكها الفرد على المجموعة داخل المؤسسة والتي يتمكنون من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة. وان بناء المعرفة هو مكون جوهري من مكونات المؤسسة وان فاعلية هذا المتغير تأتي من مقدرة المؤسسة على تعليم أعضائها للقيم والمعتقدات.

**لاحظ الباحثين** أن الدراسات التي تناولت موضوع التحول الرقمي وإدارة المعرفة تنوعت من حيث تطبيقها على مختلف القطاعات التي شملت مؤسسات التعليم العالي، ومجموعة من الشركات، وقطاع البنوك.

واقع توظيف إدارة المعرفة في تسريع التحول الرقمي في البنوك الجزائرية  
"دراسة ميدانية تطبيقية على عينة من موظفي الإدارة في البنوك العمومية الجزائرية"

ويرى الباحثين أنّ هذا التعدد والتنوع في مجال التطبيق يتيح الفرصة لفهم موضوع التحول الرقمي وإدارة المعرفة ومدى تحقيقه في مختلف الميادين، وقد جاءت هذه الدراسة لدراسة تأثير توظيف إدارة المعرفة في التسريع التحول الرقمي في القطاع البنكي لولاية البيض والأغواط، مما يعطي تكاملا في ميادين التطبيق.

### المبحث الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي

سوف نتعرف على التحول الرقمي من خلال سلسلة من العناصر تتمثل في مفهوم التحول الرقمي وأهمية التحول الرقمي في البنوك وأساليب التحول الرقمي في البنوك بالإضافة إلى متطلبات وعيوب التحول الرقمي في البنوك وذلك على النحو المبين أدناه.

#### المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي

يرى (Taylor & Balvir) أن معضلة تسمية " التحول " كمفهوم مجرد يدعو إلى رؤية المفاهيم جوهرية للإصلاح، فمن جهة يشير صناع القرار وباحثين إلى كلمة "التحول" على أنها إجراءات تهدف إلى تغيير الشكل دون تغيير المضمون، ومن جهة أخرى يشار إلى "التحول" على أنه عملية تحسين كفاءة وفعالية الخدمة العامة في ضوء احتياجات الأفراد.<sup>1</sup>

ويعرف فيال (Vial) التحول الرقمي على أنه مجموعة من عمليات تهدف إلى تحسين أداء المنظمة من خلال إحداث تغييرات مهمة في خصائصه بواسطة مجموعة من تكنولوجيا المعلومات والحوسبة والاتصالات والاتصال.<sup>2</sup>

كما يمكن تعريف التحول الرقمي بأنه إحداث تحولات في كيفية إدراك وتفكير وتصرفات الموظفين في المنظمة، والسعي إلى ترقية بيئة العمل من خلال التركيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بالإضافة إلى تغيير الافتراضات التنظيمية حول الوظائف بما يتفق وطبيعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Taylor, & Balvir. Comparative study of core values of excellence models vis-a-vis human values. Comparative study of core values of excellence models vis-a-vis human values, (2009) pp. 34-46

<sup>2</sup> Vial. Understanding digital transformation : A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems, (2019). pp. 118-144.

<sup>3</sup> مصطفى احمد امين. التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة. الإدارة التربوية، (2018). الصفحات

واقع توظيف إدارة المعرفة في تسريع التحول الرقمي في البنوك الجزائرية  
" دراسة ميدانية تطبيقية على عينة من موظفي الإدارة في البنوك العمومية الجزائرية"

وتضيف (Maye & Terry) أن مصطلح التحول الرقمي يقصد بها استخدام التكنولوجيا لدعم عمليات التغيير الجذري في العمليات المؤسسية.<sup>4</sup>

بينما يرى (أحمد) التحول الرقمي أو الرقمنة على أنها عملية الحصول على مجموعات النصوص الإلكترونية وإدارتها من خلال تحويل مصادر المعلومات المتاحة على وسائط تخزين تقليدية إلى صورة إلكترونية، وبالتالي يصبح المحتوى التحول التقليدي محتوى مرقم يمكن الاطلاع عليه من خلال تطبيقات الحاسبات الآلية.<sup>5</sup>

استنادا لما سبق يرى الباحث أن التحول الرقمي في البنوك هو عملية انتقال من نظام تقليدي الى نظام رقمي قائم على تكنولوجيا عن طريق إعادة تشكيل العمليات ودمج التقنيات والأساليب الرقمية في تعاملات البنكية من اجل تحسين الأداء ووصول الى أهداف بكفاءة عالية

### المطلب الثاني: أهمية التحول الرقمي في البنوك

يتسم التحول الرقمي أهمية بالغة في القطاع البنكي نظرا لما يوفره من إمكانيات وآليات فهو يساهم في إدارة مخاطر العمليات البنكية من خلال الأنظمة المناسبة والتحقق من العمليات على مستويات متعددة مما يُمكن من تقليل من الأخطاء المحتملة ضمن الإطار الداخلي للبنوك والخارجي عن طريق العملاء وكيفية تعاملهم بالأساليب الحديثة التي تسهل عليهم القيام بعملياتهم إضافة إلى تلبية احتياجاتهم في أي مكان دون الحاجة للتنقل إلى مقر البنك، كما يسمح بتحسين مستويات الأمان ومعالجة وتشفير للحفاظ على سلامة المعلومات<sup>6</sup> ، إضافة إلى أنه يُمكن من تقليص الجهد و الوقت للقيام بنفس العمليات في فروع المصارف المادية، وعادة ما يؤدي التحول الرقمي في العمل البنوك إلى تحقيق السرعة والابتكار ضمن البيئة السحابية العامة إلى جانب الامتثال التنظيمي وتحقيق متطلبات الأمن والأمان .

### المطلب الثالث: أساليب التحول الرقمي في البنوك:

يضم التحول الرقمي في البنوك مجموعة من المظاهر التقنية القائمة على التكنولوجيا والتي يمكن إبراز أهمها فيما يلي:

<sup>4</sup> Maye, & Terry. Transforming Higher Education Through Technology-Enhanced Learning. The Higher Education Academy, (2009). pp. 23-28.

<sup>5</sup> فرج أحمد. رقمته داخل مؤسسات المعلومات أم خارجها؟ دراسة في الإشكاليات ومعايير الاختيار. مجلة دراسات المعلومات تصدر عن جمعية المكتبات والمعلومات السعودية بالتعاون مع معهد الملك سلمان للدراسات والخدمات الاستشارية، 2009. صفحة 78.

<sup>6</sup>Roznovsky. What Is Digital Transformation In Banking. (2019, May 19). lig ht-it: <https://light-it.net/blog/digital-transformation-in-banking/>. Consulté le 07 01, 2023

واقع توظيف إدارة المعرفة في تسريع التحول الرقمي في البنوك الجزائرية  
" دراسة ميدانية تطبيقية على عينة من موظفي الإدارة في البنوك العمومية الجزائرية"

- أ- **الدفع والسحب الإلكتروني:** هي من أهم تقنيات التي مكنت من إدراج الرقمنة كاستخدام ماكينات الصراف الآلي ATM الأكثر انتشارا لتلبية رغبات العملاء المالية بعد انتهاء أوقات العمل وفي العطل بواسطة وضعها على الجدران الخارجية للبنوك وفي الأماكن العمومية، يتم الدخول إليها بواسطة البطاقات الإلكترونية التي تمكن لمالكها أو لحاملها القيام بعملياته المالية.<sup>7</sup>
- ب- **تقنية البلوك تشين (Blockchain):** هي عبارة عن قاعدة بيانات تعمل مثل شبكة موزعة غالباً ما يشار إليها كدفتر أستاذ موزع، تسمح بمشاركة المعلومات بشكل شفاف داخل شبكة أعمال. تخزن قاعدة بيانات سلسلة الكتل البيانات في كتل مرتبطة ببعضها في سلسلة لا يمكن حذفها أو تعديلها من دون توافق من الشبكة.
- ج- **الحوسبة السحابية (Cloud Computing):** هي الحوسبة التي تستخدم البيانات المخزنة على خادم خارجي يتم الوصول إليها عبر الإنترنت بمعنى الوصول إلى شبكة الاتصال في كل مكان وزمان، كما أنها أكثر ملائمة عند الطلب وتساعد في تخزين وعمل نسخ احتياطي واستعادة البيانات الضخمة ونقلها وهي أساسية في عمل البنوك حالياً.<sup>8</sup>
- د- **ذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence):** يعني محاكاة الذكاء البشري ، حيث تستغرق طلبات الحصول على الائتمان، مثل القروض السكنية وتمويل السيارات والقروض الشخصية عادةً بضعة أيام قبل معالجتها من قبل البنك وإعطاء العميل الموافقة للحصول على القرض المطلوب، أما الآن فالوضع تغير بفضل تطبيقات الذكاء الاصطناعي، حيث بات بمقدور العميل التقدم بطلباته في الوقت الذي يقوم فيه برنامج حاسوبي بمراجعة تقييمه الائتماني وسجل المدفوعات السابقة والعوامل الأخرى التي تساعد في تقييم ما إذا كان العميل مؤهلاً للحصول على القرض أو غير جدير بذلك<sup>9</sup>
- المطلب الرابع: متطلبات التحول الرقمي في البنوك**
- نجاح وفعالية تحول الرقمي في البنوك مرهون بتحقيق مجموعة من متطلبات، من أهم هذه المتطلبات نجد ما يلي:

<sup>7</sup> نبيلة قرزیز ، ومحمد زيدان. دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للبنوك العمومية. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، (2022). الصفحات 375-394.

<sup>8</sup> مسفرة بنت دخيل الله الختمعي. مشاريع وتجارب التحويل الرقمي في مؤسسات المعلومات. مجلة RIST، (2011). صفحة 25.

<sup>9</sup> فرحات فاطمة. دور التحول في تحسين أداء وظائف العلاقات في المنظمة العمومية الجزائرية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية. (2020). ص65

واقع توظيف إدارة المعرفة في تسريع التحول الرقمي في البنوك الجزائرية  
" دراسة ميدانية تطبيقية على عينة من موظفي الإدارة في البنوك العمومية الجزائرية"

أ- **البنية التحتية الرقمية:** تحتل البنية التحتية التقنية مكانة الصدارة ضمن متطلبات التحول الرقمي، وتشير البنية التحتية التقنية إلى الأجهزة المركبة، والبرمجيات المثبتة، وموارد الشبكة، والخدمات المطلوبة لإنشاء، وتشغيل، وإدارة بيئة تكنولوجيا المعلومات الخاصة بالمؤسسات، وهي تسمح للشركات بتقديم حلول وخدمات تكنولوجيا المعلومات لموظفيها، ولشركائها، ولعملائها، وعادة ما تكون داخلية في المؤسسة، ويتم نشرها في المرافق التابعة لها.

ب- **الكوادر البشرية الكفؤة:** إذ أن توفر الكوادر المؤهلة والقادرة على أداء الأنماط الجديدة من مهام، يعد من المتطلبات الأساسية لضمان التحول الرقمي، وهو ما يتطلب تدريب وتأهيل بشكل متواصل للكوادر في مختلف الوظائف.<sup>10</sup>

ج- **التطوير والاستمرارية والمبادرة:** يعد من اهم المتطلبات فالجمود وانتظار الآخرين لا يتفق مع اقتناص فرص التميز، ويلاحظ أن البنوك الجزائرية لا تتجه دائما نحو الريادية في اقتحام الجديد، بل أنها تنتظر أداء الآخرين

#### المطلب الخامس: عيوب التحول الرقمي في البنوك

للتحول الرقمي عديد من ميزات والفوائد التي يمكن أن نذكر منها: تسريع وتيرة وطريقة العمل اليومية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء وزيادة الرضا لديهم، ألا انه لا يخلو من العيوب، والتي تتبين في الاتي:

- أ- تحتاج عملية التحول الرقمي الى ميزانيات مرتفعة وإمكانيات مالية ضخمة.
- ب- يحتاج تجسيد عملية تحول الرقمي الى تكوين وتأهيل للعاملين لإتقان استخدام الآلات الحديثة وهذا مكلف للوقت والجهد.<sup>11</sup>
- ج- عند تطبيقه في قطاع البنكي يحتاج عدد كبير من الموظفين لمساعدة عملاء في إستخدام تقنيات جديدة

<sup>10</sup> وسيلة سعود، واقع نوجه عينة من البنوك الجزائرية نحو الخدمات المصرفية الإلكترونية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 4 ، العدد 02 ، ص 70

<sup>11</sup> بن فهد المطرف عبد الرحمن. التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، جامعة أسبوط. المجلة العلمية لكلية التربية، 2020. الصفحات 158-184



واقع توظيف إدارة المعرفة في تسريع التحول الرقمي في البنوك الجزائرية  
"دراسة ميدانية تطبيقية على عينة من موظفي الإدارة في البنوك العمومية الجزائرية"

د- يحتاج وقت كبير لأنه يخضع لنظرية التجريب والتي تحتل الفشل أو النجاح وغالبا يحدث فشل في بداية الأمر لعدم الخبرة الكافية في تطبيق واستخدام الطرق الحديثة<sup>12</sup>

### المبحث الثاني: الإطار النظري لإدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم في علم الإدارة، التي تعتبر من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر في نوعية العمل وجودته، وقد احتلت مكانا مرموقا وحيويا في شتى المجالات الأكاديمية والإدارية والفنية والتجارية. وظهر مفهوم إدارة المعرفة كوظيفة إدارية في بداية التسعينات عندما بدأت بعض المنظمات في تنفيذ بعض الممارسات في إدارة المعرفة. وقد حظيت المعرفة باهتمام منطري الإدارة ومفكرها.

### المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة

إدارة المعرفة هي العملية التي تقوم من خلالها المؤسسة بجمع وتنظيم ومشاركة وتحليل معارفها بطريقة يسهل على الموظفين الوصول إليها. تتضمن هذه المعرفة الموارد التقنية والأسئلة المتداولة ووثائق التدريب ومهارات التعامل مع الأشخاص.<sup>13</sup>

ويعرفها Rastogi الى أنها العملية المنظمة والموجهة لتنظيم أنشطة المنظمة من خلال اكتساب المعرفة وخلقها وأسرها وتبادلها وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد والجماعات من أجل تحقيق أهداف المنظمة.<sup>14</sup>

كما عرفتها Montana بأنها: نظام أو فرع من المعرفة يركز على الأساليب النظامية والإبداعية والممارسات وأدوات إدارة توليد المعرفة واكتسابها وتبادلها وحمايتها وتوزيعها واستخدام المعرفة ورأس المال الفكري والموجودات الغير ملموسة.<sup>15</sup>

### المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة المعرفة

هناك العديد من الإستراتيجيات التي صنفها الباحثون منها ما يلي:

<sup>12</sup> نبيلة قرزيز، ومحمد زيدان. دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للبنوك العمومية، المرجع السابق، ص384  
<sup>13</sup> Emil hajric. knowledge management system and practices. Institute of Public Administration, united states. 2018. p 14-15

<sup>14</sup> Rastogi.knowledge management and intelctuel capital, journal human system management. United states. 2000. p40-42

<sup>15</sup> Jhon c montana.the legal system and knowledge management.the international management journal. United state. 2000 p 3-5.

واقع توظيف إدارة المعرفة في تسريع التحول الرقمي في البنوك الجزائرية  
"دراسة ميدانية تطبيقية على عينة من موظفي الإدارة في البنوك العمومية الجزائرية"

- أ- استراتيجية جانب العرض: تركز هذه الإستراتيجية على توزيع ونشر المعرفة الحالية للمنظمة، وتبعاً لذلك فهي تعنى بآليات نشر المعرفة ومشاركتها.
- ب- استراتيجية جانب الطلب: في حين تركز هذه الإستراتيجية على تلبية حاجة المنظمة الى معرفة جديدة فتتجه نحو التعلم والإبداع أي التركيز على آليات توليد المعرفة.<sup>16</sup>
- ج- الإستراتيجية الترميزية: وهي تتمحور حول الحاسوب، ويجري بموجبها ترميز و تخزين المعرفة في قواعد يمكن الوصول إليها.
- د- الإستراتيجية الشخصية: وهي ترتبط بالشخص الذي يتولى تطويرها، وتكون المشاركة فيها من خلال الاتصال المباشر بين الأشخاص، وهي لا تلغي دور الحواسيب وإنما تعتبرها أدوات مساعدة لإيصال المعرفة وليس في خزنها، وتتركز على الحوار بين الأفراد.<sup>17</sup>

### المطلب الثالث: أبعاد إدارة المعرفة

يرى (عبود) أن لإدارة المعرفة ثلاثة (03) أبعاد رئيسية كما يلي:

#### أ- البعد التكنولوجي:

ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة، والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فإن المنظمة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة. كما يجب أن يتماشى نوع تكنولوجيا نظام المعلومات المستعمل مع نوع المنظمة باختلاف نشاطها وهدفها، مثل استخدام الأنترنت والأنترانت وغيرها من الأنظمة الملائمة

#### ب- البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة:

هذا البعد يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها. ويتعلق هذا البعد بتجديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية. ولا بد أن تكون المعارف التي سيتم تجديدها أو خلقها توافقت الأهداف التي وضعتها المنظمة وتساعد على

<sup>16</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي. إدارة المعرفة المفاهيم والممارسات، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2018. ص12.

<sup>17</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي. إدارة المعرفة المفاهيم والممارسات، المرجع السابق. ص13

واقع توظيف إدارة المعرفة في تسريع التحول الرقمي في البنوك الجزائرية  
" دراسة ميدانية تطبيقية على عينة من موظفي الإدارة في البنوك العمومية الجزائرية"

الوصول الى تحقيقها. حتى إذا تطلب استعمال هذه المعارف تغييرا كاملا في الهيكل التنظيمي حتى تستطيع المنظمة التوصل الى تحقيق أهدافها بناء على المعرفة الموجودة لديها، مثل اعتماد هيكل تنظيمي حسب المشاريع.<sup>18</sup>

### ج- البعد الاجتماعي:

هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات من صناعات المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة. ولا يحدث هذا إلا اذا كانت إدارة المعرفة ثقافة مرسخة لدى أفراد المنظمة الذين يعملون على اكتشاف وتطوير وحماية المعارف التي تحتاج اليها المنظمة.<sup>19</sup>

### الشكل (2): أبعاد إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة

### المطلب الثالث: مبررات تبني إدارة المعرفة:

إن إدارة المعرفة علم ساهمت في ظهوره العديد من الممارسات والمبادرات الإدارية التي جعلت منه نظاما قائما بذاته في المؤسسة الاقتصادية الكبرى التي تسعى إلى الريادة والتفوق، وفي هذا الإطار يمكن تلخيص أهم هذه المبادرات في النقاط التالية:

- **أولا: تحويل الأعمال:** إن مؤسسات القرن العشرين قد واجهت تغيرات عديدة في المحيط الذي تنشط فيه، وبالتالي فنجاحها يتطلب منها مواكبة هذه التغيرات بالشكل الذي يسمح لها بتحقيق ميزة

<sup>18</sup> عبود نجم عبود، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص30

<sup>19</sup> عبود نجم عبود، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، المرجع السابق، ص30

واقع توظيف إدارة المعرفة في تسريع التحول الرقمي في البنوك الجزائرية  
"دراسة ميدانية تطبيقية على عينة من موظفي الإدارة في البنوك العمومية الجزائرية"

تنافسية، ومن بين الممارسات التي ذكرت في هذا المجال نجد: إعادة هندسة العملية الإدارية، إدارة الجودة الشاملة، ثقافة المؤسسة.<sup>20</sup>

- **ثانياً: إدارة المعلومات:** إن إدارة المعلومات وإدارة تكنولوجيا المعلومات ساهمتا في وضع إطار عام وشامل، استفادت منه إدارة المعرفة في عملياتها وعبر وظائفها ومستوياتها لإضافة قيم عديدة، منها تحقيق وتعظيم رضا الزبائن وذلك من خلال توضيح علاقات السبب والنتيجة وإعادة استخدام وتحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة.

- **ثالثاً: رأس المال الفكري والموجودات الفكرية:** لقد شاع استخدام مفهوم رأس المال الفكري في التسعينات من القرن الماضي وأصبح ينظر إليه باعتباره ممثلاً حقيقياً لقدرة المؤسسة على المنافسة وتحقيق النجاح، وهو يشير إلى مجموعة الأفكار والاختراعات والتكنولوجيات والمعرفة العامة وبرامج الكمبيوتر والتصاميم وقواعد البيانات والعمليات والإبداعات والتطبيقات في المؤسسة.<sup>21</sup>

- **رابعاً: المؤسسة المتعلمة:** ظهر في مجال الفكر الإداري في السنوات الأخيرة يروج لمفهومين مترابطين هما: التعلم التنظيمي، مؤسسة التعلم "منظمة التعلم أو المنظمة المتعلمة" ويقصد بالمؤسسة المتعلمة هي تلك التي تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة مشاكلها وأن يجربوا ما لديهم من قدرات ومهارات لإحداث التغيير والتحسين

**المطلب الرابع: أهمية تطبيق إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في البنوك:**

تعمل البنوك اليوم على رقمته جميع عملياتها وذلك من أجل تسهيلها وإضفاء مزيد من الشفافية في تعاملاتها مع زبائناتها وكذا التخفيف من الكثير من الإجراءات البيروقراطية التي يعاب عليها في تقييمها وتمويلها للمشاريع الاقتصادية، وهذا ما أفرز العديد من نظم المعلومات التي نجدها قد تتواجد في بنك واحد. لقد استطاعت تكنولوجيا المعلومات أن تساعد البنوك على إدارة عملياتها واستغلال مواردها على نحو أفضل حيث تعتبر المعلومات والمعرفة هي الأصول الثمينة في الأعمال المصرفية الحديثة، لذا فإن استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة أعطاها بعداً جديداً ومحورياً وأمكنها من أن تعمل على

<sup>20</sup> هاني علي شارد، دور إدارة المعرفة في تطوير الأداء المؤسسي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، عين شمس، 2018، ص5-6.

<sup>21</sup> هاني علي شارد، دور إدارة المعرفة في تطوير الأداء المؤسسي، المرجع السابق، ص5-6.

واقع توظيف إدارة المعرفة في تسريع التحول الرقمي في البنوك الجزائرية  
" دراسة ميدانية تطبيقية على عينة من موظفي الإدارة في البنوك العمومية الجزائرية"

تنفيذ وتعظيم فوائد العديد من مبادرات الإدارة بماقي ذلك إدارة المعرفة.<sup>22</sup> ومن بين النتائج الإيجابية لها على القطاع البنكي تحديدا نجد:

- تمكين العاملين في هذا القطاع من إضافة خدمات جديدة بلمسات تكنولوجية.
- تستفيد البنوك من هذه الخدمات والخدمات الجديدة في تحقيق الأرباح وكسب رضا الزبون وزيادة عدد المتعاملين معها.

أما فيما يخص تطبيق إدارة المعرفة فوفقا للمنظمة العالمية للبيانات IDC فإن تطبيقها في البنوك

مهم لـ:

أ- تعزيز ولاء الزبون: من خلال تطبيق إدارة المعرفة فإن البنوك قادرة على تعزيز الثقة والاطمئنان الناتجين عن اتساق وجودة خدمة الزبائن.

ب- تعظيم الأرباح من خلال إدارة المخاطر: وذلك ببناء خريطة معرفة والتي توجه مسؤولي الإقراض الى الإشكال والصيغ المختلفة من كتيبات الأخبار ومعلومات الإتصال الخاصة بالخبراء وبعض الوثائق الأخرى اللازمة لعملية تقييم المخاطر.<sup>23</sup>

ج- الاستفادة من أصول الملكية الفكرية من خلال إدارة راس المال البشري: "كفاءة العاملين في الحصول والاستفادة من المعرفة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية امر أساسي، ولا شك أن المعرفة الموجودة لدى العاملين واستخدام هذه المعرفة هي المحرك وراء قدرة المنظمات على خلق قيمة للزبون.

### المبحث الثاني: الإطار الميداني للدراسة

بعد الإلمام بجميع المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة وتأثيرها في تسريع التحول الرقمي في البنوك العمومية الجزائرية، سنحاول في هذا الجزء إسقاط هذه المفاهيم والتأكد من مدى تأثير أبعاد إدارة المعرفة في تسريع تحول الرقمي بالبنوك العمومية الجزائرية، ومن أجل ذلك قمنا باختيار مجموعة من البنوك العمومية في ولاية البيض والأغواط، للربط بين المتغيرات ومعرفة تأثير أبعاد إدارة المعرفة في تسريع تحول الرقمي بالبنوك العمومية الجزائرية، قمنا بصياغة مجموعة من الأسئلة والتي بدورها تنقسم إلى ثلاثة

<sup>22</sup> Vincent ribiera and claire chou. Knowledge management in the bankin industru. Secon conference european on knowledge management. Bled. Slovenia. 2001. pp541-542

<sup>23</sup> Vincent ribiera and claire chou, op cit, p 824

واقع توظيف إدارة المعرفة في تسريع التحول الرقمي في البنوك الجزائرية  
"دراسة ميدانية تطبيقية على عينة من موظفي الإدارة في البنوك العمومية الجزائرية"

أقسام حيث تضمن القسم الأول المعلومات الديمغرافية الخاصة بأفراد العينة، أما القسم الثاني فيتعلق بأبعاد إدارة المعرفة، في حين القسم الثالث خصص للتحول الرقمي.

### المطلب الأول: المجتمع الإحصائي وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من موظفي الإدارة في البنوك العمومية الجزائرية موزعين على ولاية البيض وولاية الأغواط، وتم اختيار عينة الدراسات بشكل عشوائي وفي منطقة جغرافية متجانسة، وشملت مجموعة متنوعة من البنوك التجارية التي تنشط في تلك الولايتين. وضمت هذه العينة 95 موظفا للإدارة، وهي تعتبر عينة ممثلة لمجتمع الدراسة حيث أن عدد موظفي الإدارة في كل بنك لا يتجاوز في أحسن حالاته 12 موظفا. لجمع البيانات تم توزيع 100 استبانة على أفراد عينة الدراسة، وتم استرداد 95 استبيان كانت كلها صالحة للدراسة، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

### الجدول (01): توزيع أفراد عينة الدراسة

واقع توظيف إدارة المعرفة في تسريع التحول الرقمي في البنوك الجزائرية

"دراسة ميدانية تطبيقية على عينة من موظفي الإدارة في البنوك العمومية الجزائرية"

النسبة المئوية	عدد الموظفين	المنطقة الجغرافية	اسم البنك
9.278350515	9	ولاية البيض	البنك الوطني الجزائري
11.34020619	11		بنك الوطني للتوفير والاحتياط
10.30927835	10		بنك الفلاحة والتنمية الريفية
11.34020619	10		بنك التنمية المحلية
9.278350515	9		القرض الشعبي الجزائري
11.34020619	11	ولاية الأغواط	البنك الوطني الجزائري
10.30927835	10		بنك الوطني للتوفير والاحتياط
9.278350515	8		بنك الفلاحة والتنمية الريفية
9.278350515	9		بنك التنمية المحلية
8.24742268	8		القرض الشعبي الجزائري
%100	95	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين

وقد تم استخدام سلم ليكارت الخماسي على الشكل التالي:

الجدول رقم (2): درجات مقياس ليكارت الخماسي

المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
---------	----------------	-----------	-------	-------	------------

واقع توظيف إدارة المعرفة في تسريع التحول الرقمي في البنوك الجزائرية  
"دراسة ميدانية تطبيقية على عينة من موظفي الإدارة في البنوك العمومية الجزائرية"

5	4	3	2	1	العلامة
---	---	---	---	---	---------

المصدر: جهيد بوظالب علاقة القيادة الاستراتيجية بدعم سلوك التشاركي لعضو هيئة التدريس.  
مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، (2022). صفحة 399.

### المطلب الثاني: ثبات أداة الدراسة

لتأكد من ثبات أداة الدراسة تم الاستعانة بمعادلة " ألفا كرونباخ " باستخدام برنامج SPSS وجاءت النتائج موضحة في الجدول رقم (3) كما يلي:

جدول (3): قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	محاور أداة الدراسة
0.92	06	أبعاد إدارة المعرفة
0.89	08	البعد التكنولوجي
0.83	07	البعد التنظيمي
0.91	21	البعد الاجتماعي
0.84	12	ثبات محور إدارة المعرفة
0.93	33	ثبات محور النحول الرقمي
		الثبات الكلي للاستبيان

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول رقم (3) أن قيم معاملات "كرونباخ ألفا تراوحت بين (0.83-0.93) وهي قيم مرتفعة وكلها أكبر من النسبة المقبولة " 60% " مما يدل على أن الاستبيان صالح للدراسة الميدانية.

### المطلب الثالث: دراسة خصائص العينة حسب البيانات الشخصية

أ- توزيع الموظفين حسب الجنس

جدول رقم (4): توزيع الموظفين المبحوثين حسب الجنس

النسبة	التكرار	البيان
61.05 %	58	ذكر
38.94 %	37	أنثى
100 %	95	المجموع



واقع توظيف إدارة المعرفة في تسريع التحول الرقمي في البنوك الجزائرية  
" دراسة ميدانية تطبيقية على عينة من موظفي الإدارة في البنوك العمومية الجزائرية "

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V<sub>26</sub>

التعليق: نلاحظ من خلال جدول رقم (4) أن النسبة الأكبر من الموظفين هم من فئة الذكور بنسبة 61.05 %، أما بالنسبة لعدد الإناث فكان 37 مفردة من مجموع 95، ما يمثل نسبة 38.94%.

ب- توزيع الموظفين المبحوثين حسب القسم الوظيفي

جدول رقم (5): توزيع الموظفين حسب القسم الوظيفي

النسبة	التكرار	البيان
8.42%	8	مدير وكالة بنكية
12.63%	12	نائب مدير وكالة بنكية
18.94%	18	رئيس مصلحة
14.73%	14	المكلف بالتسيير التجاري
45.28%	43	أخرى
100%	95	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V<sub>26</sub>

التعليق: نلاحظ من خلال النتائج أن أغلبية أفراد العينة يتوزعون في وظائف أخرى " مكلف الزبائن، محلل قروض، مكلف بالتحويلات، أمانة المديرية... الخ " بنسبة 45.28 %، بينما بلغت نسبة من يشغلون منصب مدير وكالة بنكية 8.42 % . في حين توزع الموظفين على منصب رئيس مصلحة والمكلف بالتسيير بنسبة 18.94% و 14.73% على التوالي.

ج- توزيع الموظفين المبحوثين حسب الخبرة

جدول رقم (6): توزيع الموظفين المبحوثين حسب الخبرة

النسبة	التكرار	البيان
20%	19	من 0 الى 5 سنوات
17.89%	17	من 6 الى 10 سنوات
37.89%	36	من 11 الى 15 سنة
24.21%	23	أكثر من 15 سنة
100%	95	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V<sub>26</sub>

واقع توظيف إدارة المعرفة في تسريع التحول الرقمي في البنوك الجزائرية

"دراسة ميدانية تطبيقية على عينة من موظفي الإدارة في البنوك العمومية الجزائرية"

**التعليق:** يتضح من واقع بيانات جدول رقم (6) أن 36 من الموظفين لديهم خبرة بين 11 و15 سنة ويمثلون 37.89% من إجمالي الباحثين، وفي المرتبة الثانية أصحاب الخبرة أكثر من 15 سنة وعددهم 23 موظف ويمثلون 24.21%، ثم يليها أصحاب الخبرة بين 0 و5 سنوات بنسبة 20%، في حين كانت المرتبة الأخيرة من نصيب أصحاب الخبرة من 6 إلى 10 سنوات.

#### المطلب الرابع: اختبار طبيعة البيانات (اتباع توزيع طبيعي)

سوف نعتمد على اختبار كولمجروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا والاختبار ضروري لمعرفة نوع الإختبارات هل معلمية او غير معلمية

جدول رقم (7): اختبار التوزيع الطبيعي (Sample Kolmogorov-Smirnov)

المحور	عنوان المحور	القيمة الإحصائية	مستوى الدلالة
01	إدارة المعرفة	0.085	0.214
02	التحول الرقمي	0.125	0.154

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

**التعليق:** من خلال الجدول رقم (7) نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05) مما يدل على اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي ومنه لاختبار الفرضيات نتبع الأساليب الإحصائية المعلمية.

#### المطلب الخامس: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج

##### 1. الإجابة عن أسئلة الدراسة

أ- السؤال الأول: ما مدى فعالية البنوك العمومية الجزائرية في إدارتها للمعرفة؟، للإجابة على هذا السؤال فقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمختلف أبعاد إدارة المعرفة والجدول التالي بلخص النتائج:

جدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمتغير إدارة المعرفة

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الاتجاه
البعد التكنولوجي	3.25	0.825	1	متوسط
البعد التنظيمي	2.86	0.924	3	متوسط
البعد الاجتماعي	3.16	0.815	2	متوسط

واقع توظيف إدارة المعرفة في تسريع التحول الرقمي في البنوك الجزائرية

" دراسة ميدانية تطبيقية على عينة من موظفي الإدارة في البنوك العمومية الجزائرية "

إدارة المعرفة	3.09	0.854	-	متوسط
---------------	------	-------	---	-------

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V<sub>26</sub>

**التعليق:** يشير الجدول إلى إجابات العينة عن العبارات المتعلقة بمتغير إدارة المعرفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (3.09) وهو يدل على توفره بدرجة متوسطة وعدم تمتع بنوك محل الدراسة بفعالية عالية في إدارتها للمعرفة، وهذا بسبب تسجيل أغلب أبعاد إدارة المعرفة اتجاهها متوسطا، كما يشير الجدول أيضا إلى التشتت المنخفض في إجابات أفراد العينة، بسبب تسجيل انحراف معياري كلي قدر بـ (0,854).

ب- السؤال الثاني: ما درجة التحول الرقمي في البنوك العمومية الجزائرية؟، للإجابة على هذا السؤال فقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمتغير التابع " التحول الرقمي كالاتي:

ج- جدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمتغير التحول الرقمي

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
التحول الرقمي	3.336	0.861	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V<sub>26</sub>

**التعليق:** يتضح لنا من الجدول رقم (9) حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (3.336) وهو يدل على توفر التحول الرقمي بدرجة متوسطة، كما نلاحظ أيضا التشتت المنخفض في إجابات العينة وتقارب وجهات نظرهم فيما يتعلق بهذا المتغير بسبب تسجيل انحراف معياري كلي قدر بـ 0.861

ج- السؤال الثالث: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة المعرفة في تسريع التحول الرقمي في البنوك العمومية الجزائرية؟، للإجابة على هذا السؤال فقد تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كالاتي :

جدول رقم (10): نتائج تحليل تأثير إدارة المعرفة من خلال أبعادها ثلاث في التحول الرقمي

المتغير التابع (التحول الرقمي)					المتغير المستقل
مستوى المعنوية	F المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الانحدار B	ثابت a	
0.000	22.651	0.169	0.338	1.19	البعد التكنولوجي
0.000	7.257	0.294	0.468	1.38	البعد التنظيمي

واقع توظيف إدارة المعرفة في تسريع التحول الرقمي في البنوك الجزائرية

"دراسة ميدانية تطبيقية على عينة من موظفي الإدارة في البنوك العمومية الجزائرية"

0.000	14.386	0.269	0.294	1.28	البعد الاجتماعي
0.000	18.659	0.316	0.526	1.15	إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V<sub>26</sub>

**التعليق:** من خلال الجدول (10) يمكن تحديد اثر إجمالي متغير إدارة المعرفة في تسريع التحول الرقمي ،حيث نجد أن قيمة (f) المحسوبة بلغت (18.659) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) وبحدود ثقة (95%) ، كما بلغت قيمة الثابت (a=1.15) وهذا يعني هناك وجود للتحول الرقمي بمقدار (1.19) وحتى وان كانت إدارة المعرفة تساوي صفر ، وبلغت قيمة معامل الانحدار (B=0.526) أي أن تغيير إدارة المعرفة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى تغيير في تحول الرقمي بمقدار (0.526) ، أما قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) فقد بلغت (0.316) ،أي أن التغيرات التي تطرأ في التحول الرقمي ناتجة عن التغيير في إدارة المعرفة بنسبة (31.6%). بناء على ما سبق يمكن الإجابة عن سؤال الثالث بقول انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة المعرفة في تسريع التحول الرقمي في البنوك العمومية الجزائرية.

**خاتمة:** الزمت التحولات في وسائل التكنولوجيا و الاتصالات وتوجه العالم نحو اقتصاد المعرفة أن تتكيف مختلف المنظمات والأنظمة مع هذا التغيير ومن أهم وأكثر القطاعات التي تأثرت بذلك، القطاع البنكي ، حيث اتضح من الدراسة الحالية أن المؤشرات الخاصة بإدارة المعرفة و التحول الرقمي في القطاع البنكي الجزائري جاءت إيجابية وتتفق إلى حد كبير مع توجه الدولة الجزائرية لتعزيز اقتصاد المعرفة و تسريع الاندماج في الاقتصاد الرقمي الذي أصبح ضرورة حتمية و يحتم على الجزائر مواكبة هذه الطفرة النوعية ، وذلك من خلال نشر الوعي البنكي و ثقافة التعامل عبر الأنترنت.

**نتائج الدراسة:** قد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج الهامة منها ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لمتغير إدارة المعرفة (3.09) وهو يدل على توفره بدرجة متوسطة وعدم تمتع بنوك محل الدراسة بفعالية العالية في إدارتها للمعرفة، وهذا بسبب تسجيل أغلب أبعاد إدارة المعرفة اتجاها متوسطا
- هناك تحول رقمي في البنوك الجزائرية لكن لا يزال محدود لكنه مقبول حيث بلغ متوسط حسابي لمتغير تحول الرقمي (3.336) بانحراف معياري 0.861.

واقع توظيف إدارة المعرفة في تسريع التحول الرقمي في البنوك الجزائرية

"دراسة ميدانية تطبيقية على عينة من موظفي الإدارة في البنوك العمومية الجزائرية"

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة المعرفة في تسريع التحول الرقمي في البنوك العمومية الجزائرية.. ويمكن تفسير ذلك أن السلطات الجزائرية تسعى لرقمنة القطاعات الاقتصادية من بينها القطاع البنكي من خلال إدارتها الفعالة للمعرفة.

#### التوصيات:

- بناء وترسيخ الثقة في استخدام العمليات المصرفية الإلكترونية لدى الأفراد، في ظل انعدام ثقة الزبون الجزائري وحساسيته فيما يخص البيانات التي لها علاقة بحسابات الأموال، مما يجعله يرفض فكرة المعاملات الرقمية وتفضيل المعاملات الملموسة عنها، وتوفير ضمانات اللازمة خصوصا مع سياسة الحكم المسبق لدى الزبون باحتمال اختلاس أمواله إذا ما تعامل إلكترونيا مع البنك.
- بالرغم من قيام البنوك الجزائرية محل الدراسة بنشر المعرفة بالطرق التقليدية والإلكترونية وأن الموظفين في بنوك يتبادلون المعلومات بين مستوياتها الإدارية بمستوى مقبول عموما إلا ان عملية تحتاج الى تدعيم أكثر، حيث يوصي الباحثين بضرورة بالزامية بناء الثقافة التنظيمية التي تساعد على تبادل المعارف المتولدة إضافة إلى ضرورة امتلاك البنوك الجزائرية لمنظومة خاصة بإدارة المعرفة .
- القيام بحملات توعوية الهدف منها نشر الوعي المصرفي و ترسيخ ثقافة استخدام العمليات المصرفية الإلكترونية لدى الأفراد والفرص التدريجي لعملية دفع فواتير بعض الخدمات عبر بطاقات الدفع الإلكترونية لتعويد العميل الجزائري على الثقة واعتماد الرقمنة في تعاملاته.
- نقل استراتيجية التحول الرقمي من كونها مطلب ومسعى للحكومة الجزائرية لتصبح ثقافة لجميع فئات المجتمع. وزيادة وعي الموظفين البنوك الجزائرية بضرورة وأهمية التحول الرقمي وتسريع تنفيذه بتطوير المهارات في استخدام الوسائل التقنية وتدعيم الكادر الفني المتخصص لاستغلال التقنيات الحديثة واستخدامها في تنفيذ مهام البنوك.
- خوصصة القطاع البنكي الجزائري وتقوية البنية التحتية الداعمة للنظام المالي الرقمي وذلك لتسهيل الاندماج في الاقتصاد الافتراضي من خلال تطوير الهياكل الأساسية المتعلقة باعتماد ونشر الرقمنة في التعاملات الإدارية والمالية بصفة عامة كالرفع من مستوى تدفق الأنترنت وزيادة أمان المعطيات الرقمية مع الانتقال من البنية التحتية الكلاسيكية إلى الحوسبة السحابية

#### قائمة المصادر والمراجع:

1. Emil hajric. knowledge management system and practices. Institute of Public Administration, united states. 2018. p 14-15

واقع توظيف إدارة المعرفة في تسريع التحول الرقمي في البنوك الجزائرية  
"دراسة ميدانية تطبيقية على عينة من موظفي الإدارة في البنوك العمومية الجزائرية"

2. Jhon c Montana. The legal system and knowledge management. The international management journal. United state. 2000 p 3-5.
3. Maye, & Terry. Transforming Higher Education Through Technology-Enhanced Learning. The Higher Education Academy, (2009). pp. 23-28.
4. Rastogi. Knowledge management and intellectual capital, journal human system management. United states. 2000. p40-42
5. Roznovsky. What Is Digital Transformation In Banking. (2019, May 19). lig ht-it: <https://light-it.net/blog/digital-transformation-in-banking/>. Consulté le 07 01, 2023
6. Taylar, & Balvir. Comparative study of core values of excellence models vis-a-vis human values. Comparative study of core values of excellence models vis-a-vis human values, (2009) pp. 34-46
7. Vial. Understanding digital transformation : A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems, (2019). pp. 118-144.
8. Vincent ribiera and claire chou. Knowledge management in the bankin industru. Secon conference european on knowledge management. Bled. Slovenia. 2001. pp541-542

9. إبراهيم الخلوف المكاوي. إدارة المعرفة المفاهيم والممارسات، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2018. ص12.

10. بن فهد المطرف عبد الرحمن. التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، جامعة أسبوط. المجلة العلمية لكلية التربية، 2020. الصفحات 184-

158

11. عبود نجم عبود، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2010. ص30

12. فرح أحمد. رقمه داخل مؤسسات المعلومات أم خارجها؟ دراسة في الإشكاليات ومعايير الاختيار. مجلة دراسات المعلومات تصدر عن جمعية المكتبات والمعلومات السعودية بالتعاون مع معهد الملك سلمان للدراسات والخدمات الاستشارية، 2009. صفحة 78.

13. فرحات فاطمة. دور التحول في تحسين أداء وظائف العلاقات في المنظمة العمومية الجزائرية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية. (2020). ص65

14. مسفرة بنت دخيل الله الختمعي. مشاريع وتجارب التحول الرقمي في مؤسسات المعلومات. مجلة RIST، (2011). صفحة 25.

15. مصطفى احمد امين. التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة. الإدارة التربوية، (2018). الصفحات 33-34

16. نبيلة قرزيز، ومحمد زيدان. دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للبنوك العمومية. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، (2022). الصفحات 375-384-394.

واقع توظيف إدارة المعرفة في تسريع التحول الرقمي في البنوك الجزائرية  
" دراسة ميدانية تطبيقية على عينة من موظفي الإدارة في البنوك العمومية الجزائرية "

17. هاني شارد، دور إدارة المعرفة في تطوير الأداء المؤسسي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، عين شمس، 2018. ص5-6.

18. وسيلة سعود، واقع نوجه عينة من البنوك الجزائرية نحو الخدمات المصرفية الإلكترونية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد4، العدد 02، 2020، ص 70.