



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع : 2015/2014

القسم: علوم التسيير
الميدان : العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص : مالية و بنوك

مذكرة بعنوان :

متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في البنوك التجارية
دراسة حالة : بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميله-

مذكرة مكمله لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص مالية و بنوك
إشراف الأستاذة:

إعداد الطالبة:

حسيني إبتسام

علي موسى أمانة

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم و لقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله	دوفي قرمية
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله	لطيف وليد
مشرفا و مقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله	حسيني إبتسام

السنة الجامعية: 2015/2014



شكر وتقدير

أشكر الله وأحمده حمدا كثيرا مباركا على هذه النعمة الطيبة والنافعة نعمة العلم والبصيرة

أتوجه بأرقى عبارات الإمتنان والتقدير للأستاذة الفاضلة المشرفة على هذا البحث:

حسيني إبتسام على توجيهاتها ونصائحها القيمة التي رافقت كل مراحل إنجاز هذا البحث

كما نتوجه بالشكر إلى أعضاء اللجنة وموافقهم على مناقشة هذا البحث

كما نتوجه بجزيل الشكر لكل من الأستاذ غيثي عبد العالي؛ والأستاذ بوجنانة فؤاد على

مساعدهم وتوجيهاتهم

كما نتوجه بجزيل الشكر لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة -834- على

إستقبالنا وعلى المساعدات التي قدموها لنا، كما لا ننسى السيد بوالبصير عادل الذي قام

بمساعده وتوجيهاته.

كما نتوجه بالشكر لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث سواء من قريب أو من بعيد.



في نهاية هذا الجهد، وبداية هذه الصفحات، أشكر صاحب الفضل الأول والأخير، الهادي
إلى سواء السبيل.... الله عزوجل.....

بعد الحمد لله والشكر له أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

أمي الغالية التي ساندتني بدعائها وأبي العزيز الذي ساندني بتوجيهاته ونصائحه

أدامهما الله لي

إلى كل الإخوة والأخوات ، وأفراد العائلة كبيرا وصغيرا

إلى كل الأصدقاء وكل من قدم يد المساعدة من قريب ومن بعيد



الملخص:

في ظل التطورات الحاصلة في مختلف مجالات الأعمال وهذا من أجل التحسين والزيادة في جودة الخدمات ، أصبح من الضروري أن تهتم البنوك بمتطلبات إدارة المعرفة وتطبيقها على مستوى البنوك.

وهذا لمواجهة مختلف التحديات والضغوطات وكذا تحسين الأداء على مستوى البنك والوصول إلى الجودة في تقديم الخدمات وكسب رضا وولاء الزبائن.

الكلمات المفتاحية:

المعرفة، إدارة المعرفة، متطلبات إدارة المعرفة.

A la lumière de l'évolution dans les différents domaines de l'évolution des affaires et ce , dans le but d'améliorer et d'augmenter la qualité des services, il est devenu nécessaire que les banque concernées avec les exigences de gestion des connaissances et de les appliquer au niveau de la banque .

T el est le visage de divers defis et pressions, ainsi que d'ameliorer la performance de la banque et le niveau d'accès a la qualité de la prestation de services et de gagner la satisfaction et la fidélisation de la clientèle.

فهرس

المحتويات

الصفحة	الفهرس
	الإهداء
	التشكر
.I	فهرس المحتويات
.V	قائمة الجداول
.V	قائمة الأشكال
	مقدمة
أ	تحديد الإشكالية
ب	فرضيات البحث
ب	دوافع إختيار الموضوع
ب	أهمية البحث
ت	أهداف البحث
ت	المنهج والأدوات المستخدمة
ث	الدراسات السابقة
ث	خطة وهيكل البحث
25-02	الفصل الاول: مفاهيم أساسية في البنوك التجارية
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية البنوك التجارية
03	المطلب الأول: مفهوم البنوك التجارية
03	الفرع الأول : تعريف البنوك
03	الفرع الثاني: تعريف البنوك التجارية
07	المطلب الثاني: نشأة البنوك التجارية
08	المطلب الثالث: وظائف البنوك التجارية
10	المطلب الرابع: خصائص البنوك التجارية
12	المبحث الثاني: أساسيات إستخدام البنوك التجارية
12	المطلب الأول: أنواع البنوك التجارية
13	المطلب الثاني: موارد وإستخدامات البنوك التجارية

14	المطلب الثالث: أهداف البنوك التجارية
15	المطلب الرابع: مصادر تمويل البنوك التجارية
18	المبحث الثالث: الصيرفة الإلكترونية في البنوك التجارية
18	المطلب الأول: نشأة الصيرفة الإلكترونية ومفهومها
18	أولاً: نشأة الصيرفة الإلكترونية
18	ثانياً: مفهوم الصيرفة الإلكترونية
20	المطلب الثاني: خصائص الصيرفة الإلكترونية
21	المطلب الثالث: أشكال الصيرفة الإلكترونية وأهدافها
21	الفرع الأول: أشكال الصيرفة الإلكترونية
22	الفرع الثاني: أهداف الصيرفة الإلكترونية
22	المطلب الرابع: مزايا وعيوب الصيرفة الإلكترونية
22	أولاً : مزايا الصيرفة الإلكترونية
23	ثانياً: عيوب الصيرفة الإلكترونية
25	خلاصة الفصل الأول
50-27	الفصل الثاني: مستلزمات تطبيق إدارة المعرفة في البنوك التجارية
27	تمهيد
28	المبحث الأول: مدخل لإدارة المعرفة
28	المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة
28	الفرع الأول: مفهوم المعرفة
31	الفرع الثاني: مفهوم إدارة المعرفة
33	المطلب الثاني : نشأة إدارة المعرفة
34	المطلب الثالث: مناهج تعريف إدارة المعرفة
35	المطلب الرابع: أهمية ومبادئ إدارة المعرفة
35	الفرع الأول: أهمية إدارة المعرفة
36	الفرع الثاني: مبادئ إدارة المعرفة
38	المبحث الثاني: أساسيات تطبيق إدارة المعرفة
38	المطلب الأول: أهداف إدارة المعرفة
39	المطلب الثاني: أدوات ونماذج إدارة المعرفة

39	الفرع الأول: أدوات إدارة المعرفة
40	الفرع الثاني: نماذج إدارة المعرفة
41	المطلب الثالث: مجالات إدارة المعرفة
43	المطلب الرابع: عوائق وعوامل نجاح إدارة المعرفة
43	الفرع الأول: عوائق إدارة المعرفة
44	الفرع الثاني: عوامل نجاح إدارة المعرفة
45	المبحث الثالث: مستلزمات تطبيق إدارة المعرفة في البنوك التجارية
46	المطلب الأول: البنية التحتية (تكنولوجيا المعلومات والاتصال)
46	المطلب الثاني: الموارد البشرية اللازمة
47	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي
49	المطلب الرابع: الثقافة التنظيمية
50	خلاصة الفصل الثاني
77-52	الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميله-
52	تمهيد
53	المبحث الأول: دراسة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
53	المطلب الأول: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية
56	المطلب الثاني: مهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية
59	المطلب الثالث: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميله-
60	المطلب الرابع: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميله-
62	المبحث الثاني: الإطار المنهجي والدراسة الميدانية
62	المطلب الأول: الإعداد لمعطيات الدراسة
62	المطلب الثاني: حدود الدراسة
63	المطلب الثالث: إختبار الإستبيان
63	المطلب الرابع: ثبات أداة الدراسة
64	المبحث الثالث: تحليل البيانات وإختبار الفرضيات
64	المطلب الأول: النتائج المتعلقة بعينة الدراسة
69	المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بإستجابة المبحوثين
71	المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

75	خلاصة الفصل الثالث
77	الخاتمة
78	النتائج
78	أفاق البحث
80	قائمة المراجع
86	ملاحق

• قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	دورة تدفق الأموال	05
02	ميزانية البنك التجاري	14
03	التدرج المنطقي للمعرفة	29
04	عمليات إدارة المعرفة	33
05	المجالات الرئيسية لإدارة المعرفة	42
06	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	58
07	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	61
08	تمثيل عينة الدراسة وفق متغير الجنس	64
09	تمثيل عينة الدراسة وفق متغير العمر	65
10	تمثيل عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	66
11	تمثيل عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة	67
12	تمثيل عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية	68

• قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	حساب معامل الثبات (ألفا كرومباخ)	63
02	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس	64
03	توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر	65
04	توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	66
05	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة	67
06	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية	68
07	إستجابة المبحوثين لعبارات بعد الموارد البشرية اللازمة حسب متوسطات الموافقة	69

08	إستجابة المبحوثين لعبارات بعد الهيكل التنظيمي حسب متوسطات الموافقة	70
09	إستجابة المبحوثين لعبارات بعد الثقافة التنظيمية حسب متوسطات الموافقة	71
10	إستجابة المبحوثين لعبارات بعد البنية التحتية حسب متوسطات الموافقة	72
11	إختبار التوزيع الطبيعي	72
12	إختبار الفرضية الفرعية الأولى	72
13	إختبار الفرضية الفرعية الثانية	72
14	إختبار الفرضية الفرعية الثالثة	73
15	إختبار الفرضية الفرعية الرابعة	73
16	إختبار الفرضية الرئيسية	74

المقدمة

لقد أدى تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عصرنا الراهن إلى التركيز على المعرفة بهدف الوصول إلى المعرفة القيمة وسط هذا الكم الهائل من المعرفة بأنواعها المختلفة التي تتراكم يوميا ، حيث أن التجديد والإبتكار أصبح يشكل هاجسا لدى العديد من البنوك إذا ما أرادت المحافظة على نفسها والبقاء ، وبالتأكيد فإن المعرفة تشكل الأساس الذي يقود إلى الإبتكار ، فكل شيء يقوم على المعرفة .

بما أن البنوك تلعب دورا أساسيا في التقدم الإقتصادي فهي تمنح قروضا للمقترضين من الأفراد والشركات والحكومات ، وتستثمر في مشروعات الأعمال سواء بشكل مباشر أو شراء أسهم وسندات .

أما البنوك التجارية فتعتبر نوعا من أنواع المؤسسات المالية التي يركز نشاطها في قبول الودائع ومنح الإئتمان ، والبنوك التجارية بهذا المفهوم تعتبر وسيط بين أولئك الذين لديهم أموال فائضة، وبين أولئك الذين يحتاجون لتلك الأموال...وعلى الرغم من أن البنوك التجارية لا تعتبر الوسيط الوحيد في هذا المضمار ، إلا أنها تتسم بصفات معينة تميزها عن غيرها من الوسطاء.

وهذا ما أدى إلى ظهور العديد من المفاهيم العلمية مثل إدارة المعرفة وإقتصاد المعرفة ومجتمعات المعرفة وغيرها نتيجة لذلك ، فقد بدأ الدارسون والمديرون والباحثون في البحث عن إدارة المعرفة التي تساعد في مواجهة تحديات العصر وإيجاد الحلول السليمة للمشاكل التي تواجههم .

وضمن هذا السياق إهتمت المصارف بتخطيط وتنفيذ مشروعات وبرامج متطلبات إدارة المعرفة لتعزيز قدراتها التنافسية وتحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء والوصول إلى مستوى من الفعالية عند إتخاذ القرارات ذات العلاقة بالعمل المصرفي وبصورة خاصة قرارات الإئتمان التي تتخذها إدارات المصارف.

1- إشكالية البحث :

بالنظر إلى أهمية الحاجة لتطبيق إدارة المعرفة في البنوك التجارية وهذا من خلال إسقاط ذلك على واقع بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميلة - قد تمت صياغة الإشكالية التالية:

• ماهو مستوى توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في البنك ؟

وفي هذا المنحى ، وعلى ضوء ما تقدم تتبلور لنا معالم إشكالية البحث والتي تتمحور حول التساؤلات الفرعية التالية :

- ماهو مستوى توافر متطلبات الموارد البشرية اللازمة في البنك؟

- ماهو مستوى توافر متطلبات الثقافة التنظيمية في البنك ؟

- ما هو مستوى توافر متطلب الهيكل التنظيمي في البنك ؟
- ما هو مستوى توافر متطلب البنية التحتية (التكنولوجيا) في البنك؟

2- فرضيات البحث:

- مستوى توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في البنك متوسط .
- للإجابة عن التساؤلات الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية :
- مستوى توافر متطلب الموارد البشرية اللازمة في البنك مرتفع.
- مستوى توافر متطلب الهيكل التنظيمي في البنك متوسط.
- مستوى توافر متطلب الثقافة التنظيمية في البنك متوسط.
- مستوى توافر متطلب البنية التحتية (التكنولوجيا) في البنك منخفض.

3- أسباب إختيار الموضوع :

أ- دوافع تتعلق بالموضوع تتمثل فيمايلي :

هناك أسباب عديدة دفعت نحو إختيارنا هذا الموضوع على النحو التالي :

- أهمية دور تطبيق إدارة المعرفة في البنوك التجارية .
- الأهمية البالغة لموضوع إدارة المعرفة كأداة لتدعيم القدرة التنافسية للبنوك بصفة عامة والبنوك التجارية بصفة خاصة .

ب- دوافع ذاتية ترجع إلى عدة إعتبارات:

- الميل الشخصية لمثل هذه المواضيع والرغبة في التخصص ضمن هذا المجال.
- توفر الإمكانيات المادية والمعنوية لإنجاز هذا العمل.
- إضافة مرجع جديد يفيد هذا المجال والتخصص.

4- أهمية البحث :

تتبع أهمية هذا البحث من الإعتبارات التالية :

- البحث المقدم هو عبارة عن مساهمة علمية من باحث في طور الإكتشاف والبحث ، يسمح بتقديم نظرة ربما تضيف شيئاً جديداً في مجال إدارة المعرفة وتسمح بالإجابة على الإشكالية المطروحة بخصوص متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في البنوك التجارية.
- إرساء مختلف الأفاق النظرية والتطبيقية التي تستمد كيانها من دراسة مختلف الجوانب المتعلقة بإدارة المعرفة والبنوك التجارية.
- الدور الكبير الذي تلعبه إدارة المعرفة في البنوك التجارية.
- يمكن لهذا البحث أن يثري المكتبة العلمية بإعتباره مرجعاً إضافياً قد يساهم في تدعيم الباحثين والمهتمين بالبحث في هذا المجال ، خاصة ما تعلق بالربط بين إدارة المعرفة والبنوك التجارية.

5-أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى :

- تطوير المعارف في تسيير البنوك (البنوك التجارية) بحكم التخصص ، محاولة الإستقراء المعمق لواقع البنوك التجارية المرتبط بتطبيق إدارة المعرفة وكفاءتها.
- محاولة إعطاء مصطلحات جديدة قد تزيد من إدراك البنوك التجارية في تنمية المورد البشري في تطبيق إدارة المعرفة وكفاءتها.

6-منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

تم إتباع ثلاث مناهج :

المنهج التاريخي: والذي تم إتباعه من خلال التطرق إلى التطور التاريخي لإدارة المعرفة والبنوك التجارية (النشأة) .

المنهج الوصفي: الذي تم إتباعه من خلال وصف المفاهيم الواردة في الدراسة وصفاً علمياً بهدف تحديد ملامحها وما تمتاز به من خصائص تمهيداً لتحليلها ، بمعنى أن الوصول إلى النتائج في هذا البحث قد تمت وفقاً لتسلسل منطقي إبتداءً من وصف العلاقة القائمة بين المفاهيم الأساسية في هذه الدراسة .

المنهج التحليلي:

والذي تم إتباعه من خلال تحليل طبيعة العلاقات التي تم وصفها بناءا على المنهج السابق, ومن ثم بيان النتائج بصورتها الواقعية وتقييم ما أفرزه التحليل للعلاقات بين المفاهيم الاساسية إضافة إلى منهج دراسة حالة والذي تم إعداده بالإعتماد على طريقة الإستمارة.

7- الدراسات السابقة:

1. طه حسين نوي: التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، تناولت هذه الدراسة مدى تطبيق منظمة الأعمال لإدارة المعرفة بمختلف أبعادها، وكيف يمكن لها أن تستفيد من أوجه التطور التكنولوجي في تفعيل إدارة معارفها.
2. طبول ريمة : دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص مالية وبنوك، المركز الجامعي ميله 2014 .
3. حمادي عبلة : دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة أوكلية محند أولحاج - البويرة 2013 تناولت هذه الدراسة أهمية دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة ومن بين النتائج التي توصلت إليها تمثل إدارة المعرفة مصدرا بناء الثروة معرفية تسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية.
4. الزغودي محمد السايح : مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012، تناولت هذه الدراسة أثر مراجعة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية ومن بين النتائج التي توصلت إليها أن ظهور مراجعة الموارد البشرية كان نتيجة التطور الذي شهدته مهنة المراجعة في ظل التغيرات المحيطة بها

8-خطة وهيكل البحث:

الفصل الاول : الذي جاء مفاهيم أساسية في البنوك التجارية تناولنا في المبحث الأول: ماهية البنوك التجارية(المفهوم، النشأة، المناهج، وظائف، الخصائص،) ثم تناولنا في المبحث الثاني : أساسيات

إستخدام البنوك التجارية(أنواع, موارد وإستخدامات، أهداف، مصادر) ثم تناولنا في المبحث الثالث: أثر الصيرفة الإلكترونية في تطبيق إدارة المعرفة(نشأة الصيرفة ،خصائصها، أشكالها، مزايا وعيوبها).

أما في الفصل الثاني : الذي جاء بعنوان مستلزمات تطبيق إدارة المعرفة في البنوك التجارية تناولنا في المبحث الأول: مدخل لإدارة المعرفة(المفهوم,النشأة,المناهج ،المبادئ، أهمية). ثم تناولنا في المبحث الثاني: أساسيات تطبيق إدارة المعرفة (أهداف، أدوات، نماذج، مجالات) أما في المبحث الثالث: مستلزمات تطبيق إدارة المعرفة في البنوك التجارية(البنية التحتية،الموارد البشرية،الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية).

و في الفصل الثالث : الذي جاء بعنوان دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميلة-

و هي دراسة حالة تطبيقية , التي بدورها تعكس الجانب النظري الذي يتمثل في تشخيص متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في البنوك التجارية من جهة أخرى .

الفصل الأول

تمهيد:

لقد إحتلت البنوك التجارية مكانة هامة في النظام البنكي منذ فترات طويلة وإزدادت أهميتها من يوم لأخر مع التطورات الهامة التي طرأت على الإقتصاديات الوطنية ومع التحولات العميقة التي يشهدها المحيط المالي والدول من جهة أخرى.

ويعتبر البنك التجاري نوع من أنواع المؤسسات المالية التي يتركز نشاطها في قبول الودائع ومنح الائتمان، والبنك التجاري بهذا المفهوم يعتبر وسيطا بين أولئك الذين لديهم أموالا فائضة وبين أولئك الذين يحتاجون إلى تلك الأموال وهو ما سنعرض عليه تفصيلا في القسم الأول من هذا الفصل، ننتقل بعده إلى القسم الثاني حيث نتناول مستلزمات ومتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في البنوك التجارية أما القسم الثالث فسنتناول أثر تطبيق الصيرفة الإلكترونية على إدارة المعرفة¹.

¹ - منير إبراهيم هندي، إدارة البنوك التجارية مدخل اتخاذ القرارات، توزيع المكتب العربي الحديث إسكندرية، مصر، 2010، ص:5

المبحث الأول : ماهية البنوك التجارية

تعتبر البنوك التجارية من أهم أنواع البنوك وأكثرها نشاطاً، وترتبط بها أوسع العمليات المصرفية إذ أن معظم الودائع تتركز لديها، كما أن معظم القروض تمنح من خلالها، وتؤدي معظم الخدمات عن طريقها، وتحمل مجوداتها ومطلوباتها الجزء المهم من موجودات النظام المصرفي ككل¹. فسننظر في هذا المبحث إلى تعريف البنوك التجارية ونشأتها ووظائفها.

المطلب الأول: مفهوم البنوك التجارية :

قبل التطرق لنشأة البنوك التجارية ووظائفها ننظر لتعريفها.

الفرع الأول : تعريف البنوك

تلعب البنوك دوراً أساسياً في التقدم الاقتصادي، فالبنوك تمنح قروضا للمقترضين من الأفراد والشركات والحكومات، وتستثمر بالملايين في مشروعات الأعمال سواءاً بشكل مباشر أو بشراء أسهم وسندات².

إن وظيفة البنوك هي إمداد الإقتصاد القومي بالأموال اللازمة لتنميته . فبينما نجد أن وظيفة القلب هي إمداد الجسم بالدم اللازم لبقائه حياً، نجد أن وظيفة البنوك هي إمداد الإقتصاد القومي بالأموال اللازمة لتنميته وتقديمه، و أي خلل في البنوك يحدث خللاً في الإقتصاد القومي، ورفاهية الناس مثلما يحدث أي خلل في القلب يحدث خللاً في حياة الشخص .

إن كلمة بنك هي باللغة الأوروبية، و تقابلها كلمة مصرف في اللغة العربية، وهي مشتقة من الكلمة الإيطالية banco، ومعناها المائدة ويرجع ذلك إلى أن اليهود المشتغلين بأعمال الصرافة في لمبارد بإيطاليا، كانوا يضعون العملات المختلفة على موائد ذات واجهة زجاجية وكانوا إذا توفق أحدهم عن أداء التزاماته قبل غيره حكم عليه بأن يحطم الجمهور زجاج مائدته علناً³.

الفرع الثاني: تعريف البنوك التجارية

تشكل البنوك التجارية غالبية المؤسسات المالية التي تنشط في إطار الأسواق النقدية ، تأتي من حيث أهميتها في المرتبة الثانية بعد البنك المركزي ، والبنك التجاري هو مؤسسة مالية تقوم بدور الوساطة بين المودعين والمقترضين ، فأهم ما يميز البنوك التجارية عن غيرها من المؤسسات المالية الأخرى هو تقديم نوعين من الخدمات : وهما قبول الودائع وتقديم القروض المباشرة لمنشآت الأعمال والأفراد وغيرهم؛ يقصد بالبنوك التجارية ذلك النوع من البنوك الذي يقوم بخلق نقود الودائع أو ما يسمى بالبنوك المصرفية حيث تقوم البنوك التجارية بقبول الودائع من العملاء وفي مقابل ذلك تعطيهم فوائد مقابل هذه

¹ - فليح حسن خلف ، النقود والبنوك ، دار النشر والتوزيع ، عمان، 2006، ص:321.

² - سامر جلد ، البنوك التجارية والتسويق المصرفي ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن، 2011، ص: 9 .

³ - محمد حسين الوادي، حسين محمد سمحان، سهيل أحمد سمحان، النقود والمصارف، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص:103.

الودائع، ثم تقوم بإقراض هذه الودائع للمقترضين وتمنحهم الائتمان وتحصل منهم على فوائد مقابل ذلك، وهذا بهدف تحقيق الربح فالبنوك تحصل على الفوائد أكثر مما تقدمها للعملاء¹.

البنك التجاري هو بنك عام النشاط وغير متخصص حيث يتلقى الإيداعات ويمنح القروض لكافة الأفراد والمؤسسات مختلفة الأنشطة الاقتصادية والتجارية، ويقوم نشاط البنك في الأساس على التمويل قصير الأجل، وتشهد البنوك التجارية مرونة كبيرة في هذا المجال إذ لم تعد وظائفها تقتف عند حد الوظائف النقدية².

وكذلك يعرف البنك بأنه عبارة عن منشأة اقتصادية ذات جدوى اقتصادية تهدف إلى الربح ومتخصصة موثوق بها تعمل في إدارة الأموال حفظاً وإقراضاً بيعاً وشراءً باعتبارها أماكن التقاء عرض الأموال والطلب عليها³.

كما تعرف البنوك التجارية بأنها مؤسسات ائتمانية غير متخصصة في نشاط اقتصادي معين -زراعي أو صناعي أو عقاري- وتقوم بتلقي الودائع القابلة للسحب عند الطلب والقصيرة الأجل وتقديم الائتمان قصير الأجل إلى القطاعات الاقتصادية المختلفة⁴.

المصرف التجاري هو كل مؤسسة متخصصة بقبول الودائع المختلفة الجارية وتحت الطلب أو لأجل وتفتح الاعتمادات وتحصل الصكوك المسحوبة من العملاء أو عليهم وتمنح كافة أنواع القروض وتقوم بأية أعمال مصرفية أخرى ولا تعتبر المصارف التي يكون عملها الرئيسي التمويل العقاري أو الزراعي أو الصناعي أولاً تقبل الودائع تحت الطلب مصارف تجارية⁵.

ولتوضيح دور الوساطة الذي يقوم به البنك التجاري سنعرض باختصار الشكل الموالي الذي يوضح دورة تدفق الأموال بين الوحدات الإنتاجية، وبين جمهور المستهلكين الذين يمثل في نفس الوقت العاملين في تلك الوحدات، ويشير الشكل المذكور إلى أن النقود تتدفق من الوحدات الإنتاجية إلى المستهلكين في صورة أجور نقدية، حيث يقوم المستهلكين باستخدام تلك الأجور في شراء السلع والخدمات التي تنتجها تلك الوحدات⁶.

ومن غير المتوقع أن يقوم المستهلكون بإنفاق كل ما يحصلون عليه من أجور نقدية، نظراً لميل بعضهم إلى الادخار. إلا أن ادخار المستهلكين لجزء من دخولهم يعني بدوره انخفاض مشترياتهم من

¹ - حسن أحمد عبد الرحيم، اقتصاديات النقود والبنوك، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص: 71.

² - حسين محمد سمحان، إسماعيل يونس يامن، اقتصاديات النقود والمصارف، الأردن، 2001، ص: 104.

³ - سامر بطرس جلد، النقود والبنوك، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص: 76.

⁴ - السيد متولي عبد القادر، اقتصاديات النقود والبنوك، عمان، 2014، ص: 58.

⁵ - سعيد سامي الحلاق، محمد محمود العجلوني، النقود والبنوك والمصارف المركزية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010،

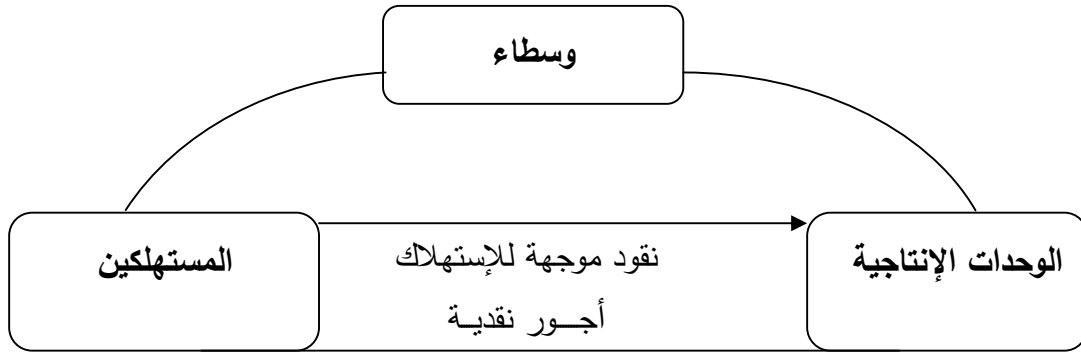
ص ص: 57-58.

⁶ - سامر جلد مرجع سابق، ص: 14.

السلع والخدمات التي تنتجها الوحدات الإنتاجية، وهو ما يترك أثراً عكسياً على إيرادات تلك الوحدات، وعلى دخول المستهلكين (العاملين بالتبعية).

وإذا ما استمرت عملية الادخار التي يقوم بها المستهلكون فسوف يحدث انخفاض مضطرب في كل من الإيرادات والأجور، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى توقف الوحدات الإنتاجية، وانهيار الاقتصاد ككلية.

الشكل رقم(1): دورة تدفق الأموال



المصدر: سامر جلدة ، البنوك التجارية والتسويق المصرفي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط2011، ص15.

يشير الشكل إلى أن ما ادخره بعض المستهلكين الذين لا يرغبون في إنفاق كل إيراداتهم، يذهب عن طريق الإقراض إلى مستهلكين آخرين تزيد نفقاتهم عن إيراداتهم ؛ بمعنى أن انخفاض الإنفاق على السلع والخدمات من قبل بعض المستهلكين، يعوضه زيادة على إنفاق تلك السلع والخدمات من قبل البعض الآخر¹، أما كيفية الالتقاء فيمكن أن تتم من خلال واحد من أربعة منافذ هي :

1- الاتصال المباشر :

يقصد بالاتصال المباشر direct contract التقاء المقرض والمقترض وجها لوجه لإبرام التعاقد. وهذا بالطبع أمر غير يسير، إذ قد يكون من الصعب لكلا الطرفين التعرف على الطرف الآخر وحتى إذا حدث التعارف، فلا يزال هناك احتمال عدم إمكانية إبرام الصفقة، فقد يكون المقرض في حاجة إلى قدر كبير من الأموال، تعجز عن تغطية ما هو متاح لدى المدخرين الذين التقى بهم، أو قد يكون المقرض في حاجة إلى مبلغ صغير، بينما يرغب المدخر في استثمار مدخراته في عدد محدود من القروض ذات المبالغ الكبيرة، حتى يسهل عليه إدارتها.

¹ - سامر بطرس جلدة ، مرجع سابق، ص:15-16

2- المتخصصون في التعامل مع الأوراق المالية :

يقصد بالمتخصصين في هذا الصدد أولئك الذين يتعاملون في بيع وشراء الأوراق المالية، قصيرة وطويلة الأجل، بعبارة أخرى يلعب هؤلاء المتخصصون دور الوسيط بين المقترضين الذين يصدرون السندات - نوع من الأوراق المالية- وبين المدخريين الذين يرغبون في شراء تلك السندات ، ويعتبر الإصدار من السندات بمثابة قرض كبير مقسم إلى قروض صغيرة (السندات) متماثلة في كافة النواحي، مما يجعل من السهل إدارتها، كما يجعل من السهل جذب صغار وكبار المدخريين على سواء إذ يمكن لكل منهما أن يشتري الكمية التي تلائم إمكانياته المالية.

ورغم هذه المزايا الهامة، فإن إصدار السندات مع هؤلاء المتخصصين لا يعد اقتصاديا بالنسبة لصغار المقترضين ، فالتكلفة الثابتة المصاحبة لعملية الإصدار تعد مرتفعة نسبيا، كما يصعب وجود الوسيط الذي يقبل التعامل في السندات التي يصدرها مثل هؤلاء المقترضين قد لا يجدون في هذا المنفذ بغيتهم فقد تكون حاجتهم للأموال عاجلة أو لفترة قصيرة من الزمن لا تتناسب مع عملية إصدار السندات.

وبواجه صغار المدخريين أي المقترضيين و قد لا يجدون في هذا المنفذ بغيتهم ، فقد تكون حاجتهم للأموال عاجلة أو لفترة قصيرة من الزمن لا تتناسب مع عملية إصدار السندات .

وبواجه صغار المدخريين أي المقترضيين صعبا مماثلة ، فالتكاليف الثابتة التي ترتبط بشراء السندات عادة ما تكون كبيرة، بشكل يجعل من الصعب التعامل مع هؤلاء المتخصصين ،هذا بالإضافة إلى أن الحدث من عدد السندات التي ينبغي شراؤها في الصفقة الواحدة، قد يفوق في قيمته الموارد المالية المتاحة للمدخر.¹

وحتى بالنسبة لكبار المدخريين، قد تكون فكرة شراء سندات أمر غير اقتصادي، يحدث هذا عندما يخطط المدخر لاستثمار أمواله لفترة قصيرة من الزمن، لا تكفي فيها الفوائد المتولدة لتغطية تكلفة المعاملات أي تكلفة شراء وبيع تلك السندات.

ويؤكد الواقع قوة الانتقادات الموجهة لهذا النوع من الوسطاء، ذلك أن نسبة صغيرة من المقترضين يلجئون إلى منافذ أخرى بديلة.

3- الوسطاء الماليون :

يستخدم اصطلاح الوسطاء الماليون financial interdiction ليفي المؤسسات المالية الأخرى - غير البنوك- التي تقبل الودائع وتمنح القروض ، واتحادات منح الائتمان التي تهدف إلى تلبية الاحتياجات الائتمانية لقطاع معين من الجمهور، مثل الاتحادات التي تخدم العاملين في هيئة معينة أو وزارة معينة، حيث تقبل منهم الودائع وتمنحهم القروض ،هذا ولا يوجد نظير لهذه المؤسسات في الأردن.

¹ - سامر بطرس جلد ، مرجع سابق ، ص:16-17.

وعلى الرغم من تخلص تلك المؤسسات الوسيطة من العيوب التي يعاني منها الوسطاء السابقون ، إلا أنه يعاب عليها فشلها في تقديم خدمة مصرفية متكاملة.

فبعضها يقبل نوعا من الودائع دون غيره، كما يحجم البعض الآخر عن تقديم قروض قصيرة الأجل، والأكثر من ذلك أن بعض هذه المؤسسات يقصر خدماته على قطاع معين من الجمهور .

المطلب الثاني: نشأة البنوك التجارية¹

تشير الدراسات التاريخية في هذا المجال إلى أن فكرة البنوك بدأت بالظهور في القرنين² الأول والثاني بعد الميلاد، فيعد ظهور مشاكل نظام المقايضة كان سك النقود يمثل حلا جيدا، إلا أن هذه النقود كانت ثمينة مما أوجب على مالكيها البحث عن وسائل جيدة لحفظها، فكان الصاغة هم الجهة الأمينة التي تستطيع القيام بهذه المهمة بسبب وسائل الحماية الموجودة لديهم.

وتشير بعض الدراسات إلى أن بداية ظهور المصارف كانت في جزيرة صقلية التي كان يعمل معظم أهلها في الصيد، فكان الصياد يغيب طويلا إذا خرج للصيد فيقوم بإيداع أغراضه الثمينة لدى الصاغة مقابل أجر معين، كما أن أهل الجزيرة من الأغنياء كانوا يودعون أموالهم لدى هؤلاء الصاغة مقابل أجر أيضا.

وباستقرار في المؤسسات المصدرة لشهادات الإيداع اعتاد الأفراد قبولها وفاء للمعاملات أو تحولت الشهادات تدريجيا من شهادات اسمية إلى شهادات تستحق الدفع لحاملها فازداد تداولها، وقد إنبتق عن هذه الشهادات كل من الشهادات والبنكنوت بشكله الحديث.

ومنذ بداية القرن الثامن عشر أخذ عدد البنوك يزداد تدريجيا وكانت غالبيتها مؤسسات يمتلكها أفراد وعائلات، وكانت القوانين تقضي بحماية المودعين بحيث يمكن الرجوع إلى الأموال الخاصة لأصحاب هذه البنوك في حالة إفلاسها.

تلك القوانين وتعديلاتها أدت إلى إنشاء بنوك بشكل شركات مساهمة ويرجع الفضل في ذلك إلى انتشار آثار الثورة الصناعية في دول أوروبا مما أدى إلى نمو الشركات وكبر حجمها واتساع نشاطها وبرزت الحاجة وبالتالي إلى بنوك كبيرة الحجم تستطيع القيام بتحويل هذه الشركات وقد تم تأسيس عدد من هذه البنوك التي اتسعت أعمالها حتى أقامت لها فروع في كل مكان وكان لها أثر كبيرا في استخدام الشيكات المصرفية في تسوية المعاملات.

وتجدر الإشارة إلى أنه قد برزت بعد ذلك اختلافات جوهرية بين سياسة البنوك التجارية في إنجلترا وسياسة البنوك التجارية في القارة الأوروبية وبالذات في ألمانيا وبلجيكا وإلى حد ما في سويسرا وإيطاليا، ففي إنجلترا حيث بدأت الثورة الصناعية قبل غيرها وما ترتب على ذلك من نمو الشركات ورواج التجارة، وقد مكنها ذلك من تكوين أموال طائلة في صورة إحتياطات ومخصصات وأرباح ساعدت على تحويل

¹ - محمد حسين الوادي ، حسين محمد سمحان ، سهيل أحمد سمحان ، مرجع سابق ، ط2010، ص:101-103.

الجزء الأكبر من استثماراتها بحيث لم تكن ثمة حاجة ملحة لالتجائها إلى البنوك التجارية للمشاركة في تمويل القروض طويلة الأجل ومن ثم استقر مبدأ اقتصاد سلفات البنوك التجارية في بريطانيا على القروض والسلفيات القصيرة الأجل.

المطلب الثالث: وظائف البنوك التجارية :

تقسم وظائف البنوك كمايلي :

الفرع الاول :من الناحية الاقتصادية :

من الناحية الاقتصادية تقوم البنوك التجارية بوظيفتين أساسيتين وهما: تعبئة المدخرات وتوليد نقود الودائع.¹

أولاً: الوساطة المالية بين المقرضين والمقترضين: فتقوم البنوك التجارية بوظيفة الوسيط المالي بين المقرضين والمقترضين فهي تتلقى الودائع من الأفراد أو المنشآت، وبذلك فهي تقوم بوظيفة تعبئة مدخرات للمجتمع تمهيدا لإقراضها إلى المشروعات، أي إن هذه البنوك تقوم بدور الوسيط بين وحدات الفائض المالي ووحدات العجز المالي، ولا تختلف أو تتميز البنوك التجارية عن غيرها من البنوك الأخرى بهذه الوظيفة فهناك مؤسسات وساطة مالية متعددة تقوم بمثل هذه الوظيفة.

ثانياً: توليد نقود الودائع: إن أهم ما تقوم به البنوك التجارية ولا يقوم به أي نوع آخر من البنوك هو الدور الذي تقوم به البنوك التجارية في التأثير على وسائل الدفع من خلال زيادة أو تخفيض النقود المصرفية (نقود الودائع) ؛

وبشكل محدد فإن أهم ما يميز المصارف التجارية عن غيرها من مؤسسات مالية ومصرفية وأخطر ما تؤثر به على الاقتصاد، هو قدرة هذه المصارف على خلق النقود سواء كان المصرف منفرداً أم المصارف مجتمعة.²

وتعني وظيفة خلق النقود-ببساطة- أن المصرف التجاري يمكن ويستطيع أن يقدم تسهيلات ائتمانية للعملاء-نقود ودائع مشتقة- بدون أن يكون هناك ودائع مخصصة ومقابلة لها موجودة بالفعل لديه، وبالتالي قدرة البنك التجاري على التأثير على عرض النقود والطلب عليها في المجتمع وكذلك تفاعلها مع السياسات النقدية تأثراً وتأثيراً فيها.

الفرع الثاني : تقسيم من ناحية أخرى :

وتقسم وظائف البنوك التجارية من ناحية أخرى إلى وظائف تقليدية ووظائف حديثة.

أولاً: وظائف البنوك التجارية التقليدية

قبول الودائع بمختلف أنواعها وتتألف الودائع من الأنواع التالية:

¹ - أنس البكري، وليد صافي، النقود والبنوك ، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص: 112-113

² -المرجع نفسه ، ص:114.

- 1- **تحت ودائع لأجل:** وديعة تودع لدى مصرف تجاري ولا يجوز لصاحبها سحبها أو سحب جزء منها إلا بعد انقضاء المدة المتفق عليها.
- 2- **الطلب:** وتودع دون شروط أو قيود ويستطيع صاحبها أن يسحب منها في أي وقت، ولا يدفع البنك فائدة على هذا النوع من الفوائد .
- 3- **تحت إشعار:** الوديعة التي لا يمكن لصاحبها السحب منها إلا بإشعار لفترة زمنية متفق عليها توظيف موارد البنك التجاري على شكل قروض ممنوحة للعملاء أو استثمارات متعددة.

ثانيا: وظائف البنوك التجارية الحديثة

هناك عدة وظائف للبنوك التجارية الحديثة وتتمثل في:

- المساهمة في دعم تمويل المشاريع التنموية والمشاريع السكنية؛
 - تحصيل الأوراق التجارية لصالح العملاء؛
 - شراء وبيع الأوراق المالية وحفظها لحساب العملاء؛
 - إصدار خطاب الضمان؛
 - تحويل العملة للخارج وإصدار الشيكات السياحية؛
 - فتح الإعتمادات المستندية وتأجير الخزائن الحديدية للعملاء؛
 - خدمات بطاقة ائتمانية؛
 - خدمات الكمبيوتر الحديثة وإدارة أعمال ممتلكات العملاء¹.
- من خلال الإطلاع على الوظائف الحديثة للمصارف التجارية قد مارست جزءا محدودا من هذه الوظائف ضمن معاملاتها اليومية ، إلا أن تطور العمل المصرفي وإتساع الأنشطة الحياتية المختلفة وبروز أهمية الصيرفة بشكل عام والصيرفة التجارية بشكل خاص فعلى المصارف أن تبحث عن الصيغ والأساليب التي تضمن تقديم خدمات مصرفية للمواطن تستند إلى الدقة والسرعة وبما يحقق عمليات الإدخار الفردي ويساعد على التوسع في النشاط الإقتصادي.

كما تقوم بمجموعة من الوظائف نلخصها فيمايلي:

- الإحتفاظ بودائع العملاء بالحسابات الجارية-تحت الطلب- والتي تستخدم خلالها الشيكات،الحوالات،وبطاقات السحب الآلية وبعض بطاقات الائتمان، بالإضافة إلى الودائع الادخارية والودائع لأجل؛
- القيام بعمليات الإقراض بغرض الاستثمار عن طريق استخدام الودائع مثلا، في منح القروض قصيرة الأجل للعملاء بضمان ما يقدمونه من ضمانات كبضائع أو أوراق مالية أو أوراق تجارية أو بضمانات شخصية؛

¹ - فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمن، إدارة البنوك، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص:35.

- تقديم التسهيلات الائتمانية لرجال الأعمال والمستثمرين؛
- أعمال أخرى مثل: تقديم الاستشارات للعملاء، إدارة ثروات العملاء أعمال الحفظ والتخزين، القيام ببعض الخدمات الخاصة بالأوراق المالية مثل: شراء وبيع الأوراق المالية وحفظها، وتحصيل الكوبونات نيابة عن العملاء أو دفعها نيابة عن الشركات.

المطلب الرابع : خصائص البنوك التجارية :

تتسم البنوك التجارية بثلاث سمات هامة تميزها عن غيرها من منشآت الأعمال، وتتعلق هذه السمات بالربحية، السيولة، والأمان، وفيما يلي نستعرض باختصار كل سمة من هذه السمات الثلاث :

1- الربحية

يتكون الجانب الأكبر من مصروفات البنك من تكاليف ثابتة تتمثل في الفوائد على الودائع، وهذا يعني -وفقا لفكرة الرفع المالي- أن أرباح تلك البنوك أكثر تأثرا بالتغيير في إيراداتها، وذلك بالمقارنة مع منشآت الأعمال الأخرى ، لذا يقال أن البنوك التجارية تعد من أكثر منشآت الأعمال تعرضا لتأثر الرفع المالي highly leverageolfirm فإذا ما زادت إيرادات البنك بنسبة معينة ترتب على ذلك زيادة الأرباح بنسبة أكبر، بل قد تتحول أرباح البنك إلى خسائر¹، وهذا يقتضي من إدارة البنك ضرورة السعي لزيادة الإيرادات وتجنب حدوث انخفاض فيها.

وإذا كان للاعتماد على الودائع - كمصدر رئيسي لموارد البنك المالية-

بعض الجوانب السلبية نتيجة لالتزام البنك بدفع فوائد عليها، سواء حقق أرباح أم لم يحقق، فإن للاعتماد على الودائع ميزة هامة، فالعائد الذي يحققه البنك على استثماراته عادة ما يقل عن العائد الذي يطلبه ملاكه، ومن ثم إذا اعتمد البنك على أموال الملكية في تمويل استثماراته فسوف يقفل أبوابه منذ اليوم الأول، بل وربما لا يفتح أبوابه على الإطلاق، أما الاعتماد على الودائع كمصدر رئيسي لتمويل الاستثمارات فيحقق للبنك جافة صافي الفوائد margin net interst التي تتمثل في الفرق بين الأرباح المتولدة عن استثمار تلك الودائع، وبين الفوائد المدفوعة عليها ، وبالطبع يذهب هذا الفرق إلى الملاك البنك ، مما يجعل العائد الذي يحصلون عليه أكبر بكثير من العائد على الاستثمار ، هذا ويطلق أحيانا على جافة صافي الفوائد بعائد الرفع المالي أو عائد المتاجرة بالملكية. أي العائد الناجم عن الاعتماد أموال الغير في تمويل الاستثمارات.

2- السيولة

يتمثل الجانب الأكبر من موارد البنك المالية في ودائع تستحق عند الطلب، ومن ثم يكون البنك مستعدا للوفاء بها في أي لحظة وتعد هذه السمة من أهم السمات التي يتميز بها البنك عن منشآت الأعمال الأخرى ، ففي الوقت الذي تستطيع فيه هذه المنشآت تأجيل سداد ما عليها من مستحقات ولو

لبعض الوقت، فإن مجرد إشاعة عن عدم توفر سيولة كافية لدى البنك كفيلة بأن تزعزع ثقة المودعين، ويدفعهم فجأة لسحب ودائعهم، مما قد يعرض البنك للإفلاس runon bank، ويزودنا التاريخ بدروس مستفادة في هذا الصدد، فمثلاً اضطر بنك إنترا اللبناني إلى التوقف عن دفع مستحقات المودعين وأقل أبوابه وذلك نتيجة لزيادة مفاجئة في السحوبات لم يتمكن البنك من مواجهتها بما لديه من موارد نقدية.¹

3- الأمان

يتسم رأس مال البنك التجاري بأنه صغير نسبياً، إذ لا تزيد نسبته إلى صافي الأصول عن 10% عادة وهذا يعني صغر حافة الأمان بالنسبة للمودعين، الذين يعتمد البنك على أموالهم كمصدر للاستثمار، فالبنك لا يستطيع أن يستوعب خسائر تزيد عن قيمة رأس المال، فإذا زادت الخسائر عن ذلك فقد تلتهم جزءاً من أموال المودعين، والنتيجة هي إفلاس البنك

¹-فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمن، مرجع سابق، ص:35.

المبحث الثاني: أساسيات استخدام البنوك التجارية

سنتطرق في هذا المبحث إلى الأنواع المختلفة للبنوك التجارية ومواردها وإستخداماتها كما سنتطرق إلى أهم مصادر تمويلها (داخلية أو خارجية).

المطلب الأول: أنواع البنوك التجارية

لا تقوم البنوك جميعها بأعمال مصرفية من نوع واحد، كما أنه ليست كلها خاضعة لنظام واحد، ولقد اقتضى تعدد الفعاليات المصرفية من حيث الاختصاص أن تصنف إلى الأنواع التالية :

الفرع الأول : البنوك حسب فعاليتها :

و هي كما يلي :

أولا بنوك الودائع :

عرف القانون الفرنسي لعام 1945 بنوك الودائع بأنها: تلك التي تتلقى من الجمهور الودائع تحت الطلب أو لمدة لا تتجاوز السنتين وتتنحصر فعالية هذه البنوك في الأعمال قصيرة الأجل، في حين تترك الأعمال ذات الأجل المتوسط أو الطويل إلى غيرها من البنوك ، وهي تتميز باتصالها بجمهور كبير من الناس، وهم المدخرون العاديون حيث تفتح لهم حسابا خاصا هو حساب الودائع أو الحساب الجاري.¹

ثانيا بنوك الأعمال :

كذلك عرفها القانون الفرنسي بأنها تلك التي تقوم فعاليتها الرئيسية الاشتراك والمساهمة في المشاريع القائمة، أو التي في طور التأسيس وفتح الاعتمادات لمدة غير محدودة للمشاريع العامة التي يتعلق بها هذا الاشتراك.

وهكذا فإن البنوك توظف أموالها في المشاريع التجارية والصناعية، وذلك عن طريق حيازة أسهمها وإسناد القرض التي تصدرها وأن تشرف على إدارتها.

وإليها يعود الفضل في خلق النهضة الصناعية في معظم الدول أو المساهمة في تشجيعها على الأقل غير أن القانون يشترط أن لا توظف البنوك في هذه المشاريع إلا الأموال الخاصة بها أو الودائع التي تتلقاها لأجل لا يقل عن سنتين.

الفرع الثاني: أنواع البنوك حسب شموليتها:

و هي كما يلي :

أولا البنوك ذات الفروع المتعددة :

وهي تلك التي تشمل فعاليتها عدة مناطق بالدولة، ويكون لها فروع في أكثر المراكز التجارية والصناعية الهامة، وتلعب هذه البنوك في الواقع دورا إقتصاديا هاما، أو تتلقى القسط الأكبر من الودائع، وتقوم بتقديم القسم الأكبر من الإعتماد والتسهيلات .

1- رشاد العصار، أ.رياض الحلبي، النقود والبنوك، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 67-68-69.

ثانياً البنوك الإقليمية:

وهي التي تنحصر فعاليتها في مدينة واحدة أو مركز واحد، وتقوم عادة بدور الوسيط بين مختلف الزبائن والبنوك الإقليمية الأخرى¹.

الفرع الثالث: أنواع البنوك حسب صنفها:

و هي كما يلي :

أولاً البنوك الوطنية :

هي البنوك التي رأسمالها وإدارتها وطنيتان .

ثانياً البنوك الأجنبية:

هي تلك البنوك التي تكون مؤسسة في بلاد أجنبية، وافتتحت لها فرعاً في الدولة المحلية .

الفرع الرابع : أنواع البنوك حسب طبيعة أعمالها :

و هي كما يلي :

أولاً البنوك التجارية:

وهي تلك البنوك التي تقوم بالأعمال التجارية المعتادة من تلقي الودائع وتوظيفها وخصم الأوراق التجارية، ومنح القروض وما شابه ذلك، وأهم ما يميز البنوك التجارية عن غيرها من البنوك الأخرى هو قبولها الودائع تحت الطلب والحسابات الجارية، مما يجعلها على استعداد لدفع هذه الأموال إلى أصحابها في أي وقت أثناء الدوام الرسمي للمصرف .

ثانياً البنوك الصناعية :

وهي التي تختص بتقديم الإعتمادات والمساعدات للمشاريع الصناعية.

ثالثاً البنوك الزراعية:

وهي التي تختص بتقديم الإعتمادات والمساعدات للمشاريع الزراعية².

رابعا البنوك العقارية:

وهي التي تقدم القروض إلى الشركات الإنشائية مقابل رهونات أو تأمينات عقارية.

المطلب الثاني : موارد وإستخدامات البنوك التجارية

عند فحص إحدى ميزانية المشروعات الصناعية -مثلاً- يتجه نظر الفاحص إلى أمرين الأول هو قيمة الأصول الثابتة ، والأمر الثاني كمية ما ينتجه المشروع من السلع والخدمات ، أما في حالة البنوك فيهتم الفاحص بمعرفة نسبة ما يحتفظ به من نقود إلى مجموع ودائع الأفراد³.

¹ - سامر جلدة، مرجع سابق ، ص: 58-59

² - رشاد العصار ، أ.رياض الحلي، مرجع سابق، ص: 67-68-69.

³ - حسن أحمد عبد الرحيم ، مرجع سابق ، ط 2008، ص: 220.

يمكن التعرف على موارد وإستخدامات البنك التجاري من عناصر دراسة الأصول والخصوم في ميزانيته، ومن المعروف أن ميزانية البنك كأى منشأة أخرى تصور مركزه المالي في تاريخ معين بصفة شخصية معنوية مستقلة عن أصحاب رأس ماله والمتعاملين معه.

فالخصوم تمثل القيم التي يلتزم بها البنك، والأصول تمثل موجوداته أو حقوقه التي تعادل قيمتها الدفترية إلتزاماته في ذات التاريخ المعين، وتمثل إلتزامات البنك بعناصرها المختلفة الموارد التي حصل عليها من مصادر مختلفة، كما تمثل الحقوق المقابلة أوجه الإستخدام المختلفة التي تقابل هذه الموارد، وعليه فدراسة كل من عناصر الأصول والخصوم تكشف عن موارده وإستخداماته.

ولفهم كيفية عمل البنك التجاري سوف نتناول ميزانية مفترضة لبنك تجاري، توضح مختلف البنود التي تعكس وظائف البنوك التجارية، ويوضح الشكل التالي ميزانية أحد البنوك التجارية.

الشكل رقم (2): ميزانية البنك التجاري

الأصول (الموجودات، الإستخدامات)	الخصوم (المطلوبات، الموارد)
1- النقدية السائلة	1- رأس المال المدفوع والإحتياطات
2- حافظة الأوراق المالية أ- أودون الخزنة ب- الأوراق التجارية المحسومة ت- الأسهم والسندات	2- الودائع أ- ودائع تحت الطلب ب- ودائع ثابتة لاجل ت- ودائع ثابتة بإخطار
3- السلف والقروض	3- قروض من البنوك الأخرى
4- الأصول الثابتة	4- قروض من البنك المركزي

المصدر: د. حسن أحمد عبد الرحيم، إقتصاديات النقود والبنوك، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ط2008، ص:220.

المطلب الثالث: أهداف البنوك التجارية

تسعى البنوك التجارية إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية هامة وتتعلق هذه الأهداف بالربحية، السيولة، الأمان وترجع أهميتها إلى تأثيرها الواضح على تشكيل السياسات الخاصة بالأنشطة الرئيسية التي تمارسها البنوك التجارية:

أولاً: الربحية: بإعتبار البنوك مشروعات رأسمالية ، فإن هدفها الأساسي تحقيق وتعظيم الربح بأقل مستوى ممكن من التكاليف ، فمقدرة البنك التجاري على تحقيق الأرباح يتعلق بحجم الإيرادات المحققة، وكلما زادت إيرادات البنك كلما ترتب عن ذلك زيادة في أرباحه وكلما قلت إيراداته كلما توجه

نحو الإغلاق والإفلاس ، وهناك ثلاث نسب مالية مهمة تعتبر من مؤشرات الربحية للمصارف التجارية.¹

ثانياً: السيولة: سيولة أي أصل من الأصول تعني مدى سهولة تحويله إلى نقد بأقصى سرعة ممكنة وبأقل خسارة ، أما السيولة في القدرة على مجابهة طلبات سحب المودعين ، ومقابلة طلبات السيولة ، ويفرض على البنوك التجارية الاحتفاظ بنسبة سيولة تمكنها من الوفاء بالتزاماتها في أي لحظة ، هذا ما يتيح للبنوك التجارية إستقطاب المزيد من الموارد لا سيما الودائع تحت الطلب، هذه الأخيرة التي تحتل الجانب الأكبر من إيرادات البنك وتتخذ السيولة شكلين رئيسيين وهما:

- **السيولة الحاضرة:** هي السيولة الجاهزة، وتتمثل في الأرصدة النقدية سواء تحت تصرف البنك أو تحت تصرف البنك المركزي (ودائع تحت الطلب)، وهي تمثل السيولة الكاملة
- **السيولة شبه نقدية:** وهي مجموعة من الأصول المالية التي يمكن تحويلها بعد إخضاعها إلى مجموعة من الإجراءات إلى سيولة تامة، وتتمثل في الكمبيالات المخصومة، وأذونات الخزينة، والأوراق المالية من أسهم وسندات التي تملكها البنوك التجارية (الودائع لأجل).²

ثالثاً: الأمان تختلف التشريعات في تحديد الحد الأدنى لرأسمال البنك التجاري بما يحقق الأمان لمجموع المودعين فيه، وفي كل الحالات على البنك التجاري أن لا يحقق حجماً من الخسائر تتعدى رأسماله ، لأن ذلك يعني في الواقع إهلاك جزء من أموال المودعين لتغطية حجم الخسارة ، وبالتالي تسعى البنوك التجارية إلى توفير أكبر قدر ممكن من الأمان للمودعين من خلال تجنب المشروعات ذات المخاطرة العالية.

المطلب الرابع : مصادر تمويل البنوك التجارية

تنقسم مصادر التمويل للبنك التجاري إلى مصدرين أساسيين هما:

أولاً: المصادر الذاتية (الداخلية) : وهي تتألف من

1- رأس المال المدفوع: حيث يحصل المصرف على هذه الأموال من أصحاب المشاريع، ويمثل هذا المصدر نسبة ضئيلة من مجموع الأموال التي يحصل المصرف عليها من جميع المصادر، ولكن أهمية هذا المصدر لا يمكن المبالغة فيها حيث يساعد رأس المال على خلق الثقة في نفوس المتعاملين مع المصرف ضد ما يطرأ من تغييرات على قيمة الموجودات التي يستثمر فيها المصرف أمواله.³

ويكون رأس مال المصرف التجاري نسبة ضئيلة من خصومه مما يدل على ضآلة الدور الذي يقوم به بعكس الحال في مصرف غير تجاري مثل المصارف المتخصصة حيث يكون رأس المال

¹ - شايب محمد ، أثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال على فعالية أنشطة البنوك التجارية، رسالة ماجستير ، جامعة سطيف، ص: 42-43.

² - شايب محمد ، مرجع سابق ، ص: 43.

³ - محمد عبد الفتاح الصيرفي ، إدارة البنوك ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الأردن، 2006، ص ص 36-37.

نسبة كبيرة من خصوم هذه المصارف وتعتمد عليه في عملياتها بينما يعتمد المصرف التجاري على ودائعه.

2-الأرباح المحتجزة: تحجز الأرباح عادة في المشروعات وهذا لأنها تمثل جزءا من حقوق المساهمين ويمكن تقسيم الأشكال التي تتخدها الأرباح المحجوزة إلى الإحتياطيات والمخصصات والأرباح غير المعدة لتوزيع

3-الإحتياطيات: تقتطع من الأرباح لمقابلة طارئ محدد، وتعتبر مصدرا من مصادر التمويل الداخلية وهي من طبيعة رأس المال نفسه بمعنى أنه كلما زادت الإحتياطيات زاد ضمان المودعين في البنوك وهي إما أن تكون إحتياطيات إختيارية أو إحتياطيات إجبارية.

- **فالإحتياطي الإختياري:** هو إحتياطي يكونه البنك من تلقاء نفسه دون أن يفرض عليه ويتم تكوينه لتحقيق غرضين.

- تدعيم المركز المالي للمصرف في مواجهة المتعاملين والجمهور
- مواجهة كل خسارة في قيمة أصول البنك تزيد عن قيمة الإحتياطي القانوني.

- **الإحتياطي القانوني:** هو إحتياطي يطلبه القانون وينص على أن يكون نسبة معينة من رأس المال حيث يتم فرضه على البنك عندما يستقر ويشعر في الحصول على أرباح حيث ينص القانون على إقتطاع نسبة معينة من الأرباح الصافية للبنك قبل توزيعها؛

والغرض منه إستخدامه كوسيلة للوقاية ضد أي خسارة قد تنتج عن عمليات البنك
- المخصصات: تكون المخصصات في العادة لتعديل قيمة الأصول لتجعلها ممثلة للقيمة الحقيقية في تاريخ إعداد الميزانية طبقا لأسس التقييم المتعارف عليها لكل نوع من أنواع الأصول، وتحمل الأرباح عادة بقيمة هذه المخصصات.¹

الأرباح غير الموزعة : إن الإحتياطيات والمخصصات تكون غير معدة لتوزيع على المساهمين كأرباح، إلا أن المبالغ التي تبقى بعد إقتطاع الإحتياطيات والمخصصات تكون قابلة لتوزيع على شكل أرباح موزعة.

ثانيا: مصادر التمويل الخارجية:

الموارد غير الذاتية للبنوك التجارية تتمثل في الودائع على إختلاف أنواعها والقروض التي يقترضها البنك من البنوك الأخرى أو من البنك المركزي إلا أن الجزء الغالب والنسبة الكبرى من الموارد غير الذاتية تتمثل في الودائع ، بل إن الودائع تمثل النسبة الغالبة .

وتستمد البنوك التجارية الجزء الأكبر من مواردها مما يودعه الأفراد والمشروعات لديها من أموال، لذا فإن أهم ما يميز البنوك التجارية عن غيرها من المؤسسات التي تحترف الإقتراض هو مقدرة

1- محمد عبد الفتاح الصيرفي ، مرجع سابق ،ص:37.

البنوك التجارية على خلق الجانب الأكبر من الموارد التي تستعملها في مزاولة نشاطها من خلال عمليات الإقراض والإستثمار.¹

¹ -المرجع نفسه، ص:37.

المبحث الثالث: الصيرفة الإلكترونية في البنوك التجارية .

نظرا لأهمية ما قدمته الصيرفة الإلكترونية للاقتصاد بشكل عام والنظام المصرفي بشكل خاص سنتطرق في هذا المبحث إلى نشأتها ومفهومها كما سنتطرق إلى خصائصها و إلى أشكالها و أهدافها كما سنتطرق إلى أهم المزايا والعيوب.

المطلب الأول: نشأة الصيرفة الإلكترونية ومفهومها

لقد ظهرت الصيرفة الإلكترونية وتطورت في السنوات الأخيرة بشكل لم يسبق له مثيل ولهذا سنتطرق لنشأتها ومفهومها في هذا المطلب.

الفرع الأول: نشأة الصيرفة الإلكترونية

يرجع البعض ظهور الصيرفة الإلكترونية إلى السبعينيات من القرن العشرين ثم بدأت تعرض خدماتها عبر الهاتف، فأصبح بإمكان الزبون استخدام الخط الهاتفي للإطلاع على أرصده من تحويل الأموال وتسديد الفواتير، وفي الثمانينات من نفس القرن أصبحت تلفزة الكابل والحاسوب الشخصي وسائل جديدة يمكن استخدامها في الصيرفة بالبيت وحلت بذلك مشكلة محدودية الأنظمة الهاتفية فيما يخص الكتابة والصورة، وبعد التطور الكبير الذي عرفته تكنولوجيا الانترنت، في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات وجدت فيها البنوك الوسيلة المثلى لعرض العمليات المرتبطة بالحسابات والعمليات المالية دون تحرك لسيولة النقدية .

في سنة 1995 عندما أنجزت Netscape أول برنامج يسمح بدخول مواقع الواب، أصبحت الصيرفة عبر الخطوط الحقيقية ممكنة ¹.

الفرع الثاني: مفهوم الصيرفة الإلكترونية

للصيرفة الإلكترونية ، أو المصارف الإلكترونية ، مصارف على الخط ، مصارف عن بعد، مصارف الأنترنت ، كلها إصطلاحات تؤذي ذات المقصود ، مع فرق في درجة " الإلكترونية " في أعمالها إذ نجد مصارف تعمل كلية على الخط ، فهي بالتالي مصارف إفتراضية ، ومصارف أخرى تقدم خدمات بالطرق الإلكترونية بالإضافة إلى عملها بالطرق التقليدية.²

ومهما كانت درجة " الإلكترونية " على المستويات الجزئية ، فإن عالم الوساطة المالية عرف تحولا نوعيا غير من أبعاد وأهداف إستراتيجية المصارف في السنوات القليلة الأخيرة ، وكان ذلك نتيجة منطقية لثورة التكنولوجيا الجديدة في الإعلام والاتصال وعولمة الأسواق المالية والمصرفية.

¹ - تظار محمد نصيف، النظام المصرفي الجزائري والصيرفة الإلكترونية ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، ط2002،

ص5-6

² - رحيم حسن، أهواري معراج، الصيرفة الإلكترونية كمدخل لعصرنة المصارف، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية، دون سنة ص:315-316.

والمقصود بالصيرفة الإلكترونية هو إجراء العمليات المصرفية بطرق إلكترونية ، أي باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال الجديدة ، سواء تعلق الأمر بالسحب أو بالدفع أو بالإئتمان أو بالتحويل أو بالتعامل في الأوراق المالية أو غير ذلك من أعمال المصارف، وفي ظل هذا النمط من الصيرفة لا يكون العميل مضطرا إلى التنقل إلى البنك ، إذ يمكنه القيام ببعض العمليات مع مصرفه وهو في منزله أو في مكتبه، وهو ما يعني تجاوز بعدي المكان والزمان.

يستخدم اصطلاح البنوك الإلكترونية (electronic banking) أو بنوك الانترنت كتعبير متطور وشامل للمفاهيم التي ظهرت في التسعينيات أي تقديم الخدمات المالية عن بعد أو البنوك الإلكترونية عن بعد أو البنك المنزلي أو البنك على الخط أو الخدمات المالية الذاتية، وجميعها تعبيرات تتصل بقيام الزبائن بإدارة حساباتهم وإنجاز أعمالهم المتصلة بالبنك عن طريق المنزل أو المكتب وفي الوقت الذي يريده الزبون، وقد كان الزبون عادة يتصل بحساباته لدى البنك ويتمكن من الدخول إليها وإجراء ما تنتيحه له الخدمة عن طريق خط خاص والمقصود بالصيرفة الإلكترونية هو إجراء العمليات المصرفية بطرق إلكترونية وهذا باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال الجديدة، سواء تعلق الأمر بالسحب أو الدفع أو التحويل، أو مختلف التعاملات بالأوراق المالية أو غير ذلك من أعمال المصارف، وفي ظل هذا النمط من الصيرفة لا يكون العميل مضطرا للتنقل إلى البنك، إذ يمكنه القيام ببعض العمليات مع مصرفه وهو في منزله أو في مكتبه، وهو ما يعني تقليص جزء من المكان والزمان¹.

كما تعرف على أنها كل العمليات التي يتم عقدها أو تنفيذها أو الترويج لها بواسطة الوسائل الإلكترونية أو الضوئية (مثل الهاتف، الحاسوب، الصراف الآلي، والانترنت وغيرها) وكذلك العمليات التي يجريها مصدرها بطاقات الوفاء أو الدفع أو الائتمان الإلكترونية على أنواعها وأيضا المؤسسات التي تتعاطى التحويلات النقدية للأدوات المالية على مختلف أنواعها وأيضا المؤسسات التي تتعاطى التحويلات النقدية للأدوات المالية على مختلف أنواعها ومراكز التسوية والمقاصة العائد عليها².

إن إستعراض واقع العمل المصرفي الإلكتروني يشير بأن غالبية البنوك في العالم قد نشأت بشكل أو بآخر مواقع معلوماتية تعد من قبل المواد الوعائية ، وإتجهت معظم المواقع إلى إستخدام بعض وسائل الإتصال التفاعلي مع الزبون على عكس المواقع التبادلية التي لا تزال إتجاهات البنوك نحوها تخضع لإعتبارات عديدة ، فهذه المواقع تعني قدرة الزبون على التعامل مع الخدمة المصرفية عن بعد ومن خلال الأنترنت، بمعنى أن البنوك الإلكترونية هي البنوك التي تقع في نطاق النمط الثالث من الأنماط المتقدمة، كما تشير الحقائق المتقدمة فإن البنوك الإلكترونية من حيث الأنماط والمحتوى قد تكون بنوكا إفتراضية

¹ - عبد الغاني ربوح، أ. نور الدين غردة ، تطبيق أنظمة الصيرفة الإلكترونية في البنوك الجزائرية بين الواقع والأفاق ، المؤتمر الدولي العلمي

حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة ، جامعة ورقلة، دون سنة نشر، ص 2.

² - بن عياد محمد سمير ، أ. سماحي أحمد، التكنولوجيا الإلكترونية البنكية : ضرورة أم حتمية بالنسبة للمؤسسات المصرفية الجزائرية، جامعة

تلمسان، دون سنة نشر، ص:1

بالكامل ، أي لا وجود واقعي لها على الأرض وإنما موقع متخصص بالخدمة المصرفية المؤتمنة له زبائنه ويسعى إلى تلبية متطلباتهم التي تدخل ضمن الثلاث حزم:¹

الأولى: حزمة الخدمات والعمليات المصرفية العادية ولكن عبر الشبكة ودون تعامل فيزيائي؛
الثانية: حزمة أنشطة الإستثمار ودراساته، تتصل بالمشاريع الممكن ممارستها عبر الشبكة وتلبية متطلبات الإرشاد والتوجيه والإستشارة والدراسة الإستثمارية؛

الثالثة: فليست حزمة مصرفية وإنما تسويقية لإحتياجات العميل الأخرى ، كخدمات التأمين والحصول على البطاقات عندما لا يكون البنك مصدرا لها والتسويق والربط بالوكلاء والمزودين للمنتجات أو بخدمات الشحن والسفرإلخ؛

وبناء على ماسبق يمكن تعريف البنوك الإلكترونية على أنها، تلك البنوك أو المؤسسات المالية التي تقوم على الركائز الإلكترونية وتوظيف كافة التطورات الحديثة في مجال تكنولوجيا الإتصالات والمعلومات لتقديم كافة الخدمات المصرفية بأمان مطلق ، فعرف على أن البنوك الإلكترونية هي تلك البنوك التي تركز في تقديم خدمات على خدمات أخرى.

المطلب الثاني: خصائص الصيرفة الإلكترونية

إن إستعمال المصارف لوسائل إلكترونية في سبيل تمرير خدماتها إلى العملاء يلبسها مجموعة من الخصائص أهمها:

1. عدم قابليتها للمس: حيث تتميز الخدمات المصرفية بكونها خدمات غير ملموسة لا يمكن

فحصها ولا التأكد من جودتها إلا بعد إستعمالها ، أي لا يمكن فحصها ولا التأكد من جودتها إلا بعد إستعمالها.

أي لا يمكن تقييمها من أي منظور فيزيقي أو مادي فليس من الممكن فحصها مباشرة أو تجربتها أو الحكم عليها قبل شرائها .حيث تترك أثارها على مستوى إدراك العميل لجودة الخدمة بمعنى أنه يتم مشاركة الزبون في إنتاجها بطرحها إليه مباشرة بحيث لا يدخل في إدارة توزيعها أي وسيط .

2. التلازم: وتعني درجة الارتباط بين مقدم الخدمة والخدمة أي أن الخدمة تنتج وتقدم في نفس

الوقت . وهذا لأن الخدمة لا تنتج ولا تخزن بانتظار وصول العميل الراغب في الإستفادة منها وهذا لأن الموظف يضعها فور وصول العميل وحسب ما يرغب.²

3. التمايز أو المدى الواسع: حيث أن الخدمات المصرفية تتميز بالمرونة والقابلية للتغيير فهي

متنوعة وغير متجانسة فمثلا تقدم من جهة لخدمة زبون صناعي ولزبون عادي من جهة أخرى.

4. الانتشار الجغرافي: أي يمكن الحصول على هذه الخدمة في أي مكان داخل أو خارج البلاد

¹ - أديب قاسم ، الصيرفة الإلكترونية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، ط2011، ص: 6-7.

5. **المسؤولية الائتمانية:** وهذا يعني مسؤولية حماية أموال المودعين من مختلف أضرار الغش والسرقة، وهو ما يعكس السرية المصرفية في التعامل مع الزبون وتوفير الثقة والأمان للزبون
 6. **الموازنة بين النمو والمخاطرة:** عندما تكون المنتجات المصرفية ذات درجة معينة من المخاطرة يصبح من الضروري أن تكون هناك رقابة لإيجاد التوازن والحذر من إرتفاع المخاطر.
 7. **تقلبات الطلب:** وتحدث هذه التقلبات خاصة في القروض الموجهة للمشاريع الموسمية مثل السياحة ، الزراعة، مما يخلق ضغطا كبيرا على وظائف التسويق في المصارف.
 8. **جودة الخدمة المصرفية غير قابلة للفحص قبل تقديمها للعملاء:**
- وبقصد جودة الخدمة مدى تفاعل مقدم الخدمة مع العميل ومسؤولية البنك تتطلب بأن يوفر ضمانات الجودة .

كما يتميز النقد الإلكتروني عن أدوات الدفع الأخرى بمايلي:

- 1- أنه يحتفظ بالقيمة كمعلومات رقمية مستقلة عن أي حساب مصرفي؛
- 2- أنه يسمح بتحويل القيمة إلى شخص آخر عن طريق تحويل المعلومات الرقمية؛
- 3- أنه يسمح بتحويل عن بعد عبر شيكات عامة كالأنترنت أو شيكات الإتصال اللاسلكية؛
- 4- أنه لا يستلزم وجود طرف ثالث لإظهار أو مراجعة وتأكيده التبادل؛
- 5- أنه يتميز بالقابلية للإنقسام ويكون متاح بأصغر وحدات النقد الممكنة كتسيير أجزاء المعاملات محدودة القيمة؛
- 6- أنه مصمم ليكون سهل الإستخدام مقارنة بوسائل الدفع الأخرى.

المطلب الثالث : أشكال الصيرفة الإلكترونية وأهدافها:

لقد تعددت أشكال وأهداف الصيرفة الإلكترونية سنحاول إيجازها من خلال هذا المطلب.

الفرع الأول: أشكال الصيرفة الإلكترونية

هناك عدة أشكال لصيرفة الإلكترونية وهي:

أولاً: البنوك الإلكترونية يستخدم تعبير أو اصطلاح البنوك الإلكترونية أو بنوك الانترنت كتعبير متطور وشامل للمفاهيم التي ظهرت مع مطلع التسعينات كمفهوم تقديم الخدمات المالية عبر الأنترنت (عن بعد) فمن خلال هذا المفهوم يقوم الزبائن بإدارة حساباتهم وإنجاز أعمالهم المتصلة بالبنك عن طريق المنزل أو المكتب أو أي مكان آخر وفي الوقت الذي يريد الزبون وهناك ثلاث صور للبنوك الإلكترونية على الانترنت:

1. **الموقع المعلوماتي:** وهو المستوى الأساسي للبنوك الإلكترونية.
2. **الموقع التفاعلي أو الإتصالي:** بحيث يسمح الموقع بنوع ما من التبادل الإتصالي بين البنك وعملاء كالبريد الإلكتروني.

3. الموقع التبادلي: وهذا هو المستوى الذي يمكن القول أن البنك فيه يمارس خدماته وأنشطته في بيئة إلكترونية بحيث يسمح لزيون بالوصول إلى حساباته وإداراتها.... إلخ.¹

ثانياً: النقود الإلكترونية وتعرف بأنها تلك القيمة التي تعطى للنقود ولكن بطريقة إلكترونية وهذا على وسيلة إلكترونية كبطاقة أو ذاكرة حاسب، وتكون مقبولة كوسيلة للدفع بواسطة متعهدين غير المؤسسة التي أصدرتها، ويتم وضعها في متناول المستخدمين لاستعمالها كبديل عن العملات النقدية والورقية، وذلك بهدف إحداث تحويلات إلكترونية لمدفوعات ذات قيمة محددة وتتخذ النقود الإلكترونية عدة أشكال منها: البطاقات الائتمانية، البطاقات السابقة الدفع، الشيك الإلكتروني، القرص الصلب.

الفرع الثاني: أهداف الصيرفة الإلكترونية.

تقوم الصيرفة الإلكترونية بعدة أهداف نذكر من بينها مايلي:

- (1) تقوم بتوفير المعرفة والمعلومات للعملاء خارج وداخل البنك وخارج نطاق العمل الرسمية، وهذا من خلال تكنولوجيا الحاسب الآلي وشبكة الانترنت؛
- (2) السرعة والسهولة في عمليات الدفع وهذا من خلال الوسائل الإلكترونية المتطورة لدفع كالبطاقات البنكية، الشيكات الإلكترونية، النقود الإلكترونية؛
- (3) مواجهة المنافسات الكبرى الناتجة عن التطورات العالمية خاصة بعد إتفاقية تحرير تجارة الخدمات البنكية والمالية وإنتشار الإقتصاد الرقمي².

المطلب الرابع: مزايا وعيوب الصيرفة الإلكترونية

إن لصيرفة الإلكترونية العديد من المزايا والعيوب سنحاول التطرق لأهم هذه المزايا والعيوب من خلال هذا المطلب.

أولاً: مزايا الصيرفة الإلكترونية

- 1. الكفاءة:** أي بمعنى أن صفقات النقد الإلكتروني تكون أقل تكلفة من الصفقات الأخرى وهذا ما يشجع على زيادة أنشطة الأعمال، حيث تحويل النقد الإلكتروني على الانترنت يكلف أقل من إجراءات عمليات بطاقات الائتمان، لأن التحويل يتم عبر بنية أساسية متواجدة وهي الانترنت، ومن خلال نظم الكمبيوتر الموجودة، لذلك فإن التكلفة الثابتة للعناصر المادية للقيام بعملية النقد الإلكتروني تكاد تكون صفراً، ولأن الانترنت ذات مجال علمي فإن المسافة التي على العملية الإلكترونية قطعها لا تؤثر في التكلفة.
- 2. سهولة الحيازة:** يستطيع كل فرد استخدام النقود الإلكترونية فالتجار يمكنهم الدفع لتجار آخرين في علاقة شركة بشركة، والمستهلكون يمكنهم الدفع من واحد لآخر. والنقد الإلكتروني لا يستلزم أن يكون لدى أحد الطرفين ترخيص خاص مثلما يلزم الأمر في الصفقات التي تتم ببطاقات الائتمان.

– هالة هميسي، إنعكاسات تطبيق إدارة المعرفة في البنوك التجارية ، مذكرة ماستر، فرع مالية وبنوك، المركز الجامعي ميلة، ط2013، ص:72-

73¹

² – المرجع نفسه، ص:76.

3. **لا تخضع للحدود:** يمكن تحويل النقود الإلكترونية من أي مكان إلى آخر في العالم، وفي أي وقت كان، وذلك لإعتمادها على الأنترنت أو على الشبكات التي لا تعترف بالحدود الجغرافية، ولا تعترف بالحدود السياسية.
4. **بسيطة وسهلة الاستخدام:** تسهل النقود الإلكترونية التعاملات البنكية إلى حد كبير، فهي تغني عن ملئ الاستثمارات وإجراء الاستعلامات البنكية عبر الهاتف.
5. **تسرع عمليات الدفع:** تجرى حركة التعاملات المالية ويتم تبادل معلومات التنسيق الخاصة فوراً في الزمن الحقيقي دون الحاجة إلى أي وساطة، مما يعني تسريع هذه العملية¹.
6. **تشجع عمليات الدفع الآمنة:** تستخدم البنوك التي تتعامل بالنقود الإلكترونية أجهزة خادمة تدعم بروتوكول الحركات المالية الآمنة، كما تستخدم مستعرضات لشبكة الويب تدعم بروتوكول الطبقات الآمنة، مما يجعل عمليات دفع النقود الإلكترونية أكثر أماناً.
7. **تخفيض التكاليف:** من أهم مزايا الصيرفة الإلكترونية هو تخفيض التكاليف عن عاتق المصرف حيث يتخلص المصرف من أعباء فتح فروع جديدة وهذا على مستوى مختلف الدول، وذلك لأن نظام المصرف الإلكتروني ينقل المصرف وخدماته المتنوعة إلى كافة العملاء وفي أي مكان.

ثانياً: عيوب الصيرفة الإلكترونية

أما عن العيوب التي تعتري الصيرفة الإلكترونية فتتمثل فيما يلي:

- 1- **الضريبة:** نظراً لعدم توافق التعاملات الإلكترونية مع مبادئ الجباية التقليدية، وهذا راجع إلى اختلاف أماكن المتعاملين، ومشكلة هل يتم فرض الضريبة في البلد الذي يقيم فيه المستفيد من الدخل؟ أو يتم فرضها على الدخل في البلد المصدر وجدل قائم، لأن معظم البلدان تفرض الضرائب على المقيمين في أراضيها.
- 2- **غسيل الأموال:** من السهل وقوعه من خلال شراء سلع وخدمات بالنقد الإلكتروني الذي يمكن صرفه بدون إظهار إسم الشخص بالنسبة لسلع ذات قيمة، وتباع السلع مقابل نقد حقيقي في السوق المفتوحة، وبالطبع يمكن شراء السلع في دولة أخرى بما يزيد من تعقيد الأمور.
- 3- **التزوير:** فالنقد الإلكتروني مثله مثل العملة الحقيقية فهو عرضة للتزوير، فمن الممكن رغم أن هذا بالغ الصعوبة لإيجاد وصرف نقد إلكتروني مزيف (مثل أي نوع من النشاط على أساس الأنترنت) فلا بد من القيام بالإجراءات الوقائية وهذا لتفادي التزوير الإلكتروني.
- 4- **مسألة الخصوصية والأمان:** مسألة الخصوصية والأمان هي المحتمل أن تكون الأكثر أهمية والتي يجب التصدي لها مع أي عميل وبصفة أساسية يرغب المستهلك في معرفة هل الصفقة التي يجريها غير

¹ عبد الكريم قندوز، بومدين نورين، **الصيرفة الإلكترونية في المؤسسات المصرفية كمدخل لبناء الاقتصاد الرقمي في الجزائر**، الملتقى العلمي الدولي، جامعة الشلف، ص: 7-8-9.

أمنة؟ وهناك مشكلات أمان مميزة للنقد الإلكتروني، فهو يجب أن يكون قادرا على استعمال النقد الإلكتروني مع تجنب كشف شخصيته وهويته لأسباب متنوعة قانونية تماما¹

¹ - عبد الكريم قندوز، بومدين نورين، مرجع سابق ، جامعة الشلف، ص:8-9

خلاصة الفصل الأول:

مما تقدم نستنتج أن البنوك التجارية بمثابة الحجر الأساسي للنظام الإقتصادي والمصرفي، فهي من المنظمات التي تتعامل بالدين والإئتمان وعلى هذا الأساس فإن البنوك التجارية تلعب دورا هاما في التأثير على أداء المنظمة وعرضها للنقود، فمن خلال المعلومات المذكورة سابقا يمكن الخروج بإستنتاج مفاده أن البنوك تعتبر مؤسسات جهوية الوظيفة في الجهاز المصرفي، من خلال المعادلة الثلاثية (الودائع، الإئتمانات، خصم الأوراق التجارية) والتي من خلالها تمارس هذه المؤسسات المصرفية وظيفتها وتحقيق أهدافها من ربحية وسيولة وأمان ، كما أصبحت البنوك التجارية تعمل بالصيرفة الإلكترونية وهذا خصوصا بعد التطورات الحاصلة في هذا المجال مما جعل في تقديم الخدمات المصرفية أكثر سرعة وسهولة .

الفصل الثاني

تمهيد:

لقد أصبحت التطورات الحاصلة في مختلف مجالات الأعمال والخدمات من التهديدات أو الضغوطات التي قد تصيب المنظمات أو بعض المنظمات وهذا لعدم مواكبتها لمختلف التغيرات الحاصلة، ومن أجل التحسين أو الزيادة في نوعية الأعمال والخدمات التي تقدمها المنظمات وكذلك المنافسة بجودة الخدمات والمنتجات ذات التقنية العالية¹.

فيجب مواجهة هذه التحديات وتحسين الأداء والوصول إلى الجودة و يمكن إعتبار تطبيق إدارة المعرفة أحد السبل التي يمكن للمؤسسات اللجوء إليها لتحقيق التميز والتفوق ، فالمعرفة إذا هي مورد إستراتيجي ومكون هام من مكونات الأصول غير المادية في المنظمات، ويتطلب إكتسابها على مستوى المنظمة الإرتكاز على المعلومة،الخبرة،التبادل والقدرات الذهنية وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل من مدخل لإدارة المعرفة إلى كيفية تطبيقها ومتطلبات تطبيقها.

¹-حسيني إبتسام، أثر إدارة المعرفة على الجودة الشاملة في المؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر،

بسكرة، 2011، ص:10.

المبحث الأول : مدخل إلى إدارة المعرفة

لقد تعددت التعاريف في إدارة المعرفة واختلفت الآراء كل حسب وجهة نظره، نحاول أن نلخص المفهوم في هذا المبحث حسب رأي مجموعة من الباحثين.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة .

تعد المعرفة في عصرنا الراهن معيارا لتقدم الشعوب والأمم والأفراد، كما أن مفهوم القوة الإقتصادية بدأ يأخذ مفهوما جديدا يرتكز على المعرفة باعتبارها سلاحا قويا بيد من يمتلكها في ظل إقتصاد المعرفة

الفرع الأول: مفهوم المعرفة

قال الله تعالى: بسم الله الرحمن الرحيم (اقرأ بإسم ربك الذي خلق (1) خلق الإنسان من علق (2) اقرأ وربك الأكرم (3) الذي علم بالقلم (4) علم الإنسان ما لم يعلم(5)....) صدق الله العظيم.

{ سورة العلق الآية الأولى-الآية الخامسة }

ويقول أيضا : بسم الله الرحمن الرحيم (الرحمن(1) علم القرآن(2)) خلق الإنسان(3) علمه البيان(4)...) صدق الله العظيم.

{ سورة الرحمن: الآية الأولى - الآية الرابعة }

وبالتالي هذه الآيات وغيرها من الآيات الأخرى براهين كافية على أن العلم والمعرفة وجد منذ أن خلق الله عز وجل سيدنا وأبانا آدم عليه السلام.

المعنى اللغوي للمعرفة هو الإدراك الجزئي أو البسيط، في حين أن العلم يقال للإدراك الكلي أو المركب، لذا يقال عرفت الله، دون علمته. كذلك فقد تم تعريف المعرفة بأنها معلومات أو حقائق يكتسبها الشخص من خلال تجاربه¹.

المعرفة مجموعة من الخبرات والقيم والبيانات والإدراك المتمعن والمسلّمات البديهية القائمة على فكر معين².

وتعرف على أنها : "هي حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومة والخبرة والمدرّكات الحسية والقدرة على الحكم، والمعلومات وسيط لاكتساب المعرفة ضمن وسائل عديدة كالحدس والتخمين والممارسة الفعلية"³.

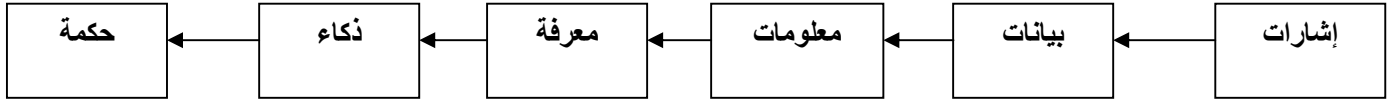
¹ - عبد الستار العلي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة ، دار النشر للتوزيع، عمان، 2006، ص: 25.

² - بغداد باي غالي، مساهمة اقتصاد المعرفة في حماية البيئة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 2011، ص: 5.

³ - مريم بنت راضي مشخص الليحاني، إدارة المعرفة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية،

دون سنة نشر، ص: 40.

الشكل رقم (3): التدرج المنطقي للمعرفة



المصدر: علاء فرحان طالب الدعمي، فاطمة عبد علي سلمان المسعودي: المعرفة السوقية والقرارات الإستراتيجية، دار صفاء لنشر والتوزيع، 2001، ص: 38

كما تشير المعرفة في مواقع العمل إلى قدرة الأفراد والمنظمات على الفهم واكتساب المعارف وهذا ما يؤدي إلى إتخاذ قرارات أكثر فاعلية وأكثر دقة استنادا إلى المعرفة والخبرة المهنية العالية المستوى وتقوم المعرفة بوظيفتين في المنظمات، فهي تشكل الموارد الأساسية اللازمة لأداء الوظائف بفاعلية، كما تعد بمثابة الأصول الإستراتيجية الحرجة في عمليات المنظمة¹.

وتعرف المعرفة على أنها القدرة على التميز أو التلائم، وأن الرصيد المعرفي هو ناتج من حصيلة البحث العلمي والمشروعات الابتكارية في الكم المعلوم القابل للإستخدام في أي مجال من المجالات².

أولاً: خصائص المعرفة

يتميز مجتمع المعرفة بعدد من المميزات والخصائص، منها توافر مستوى عال من التعليم و القدرة على الإنتاج باستخدام الذكاء الصناعي، وتحول مؤسسات المجتمع الخاصة والحكومية ومنظمات المجتمع المدني إلى هيئات ومنظمات³.

من المؤكد أنه لا توجد خصائص ثابتة للمعرفة في كل مكان وزمان، والرأي هنا أن للمعرفة خصائص تكوينية مشتركة وتتلخص ملامح وخصائص المعرفة في النقاط التالية:

1. اليقينية : إن أهم الخصائص العامة والمشاركة للمعرفة بجميع أنواعها هي خاصية الجزم واليقين والوضوح، بحيث لا يصبح الإدراك أو التصور أو الحكم معرفة إلا إذا كان على سبيل الجزم واليقين وإتسم بالوضوح، فالمعرفة دون إعتقاد أو يقين هي مجرد معلومات.

2. الحدود الزمانية والمكانية للمعرفة : غالبا ما تحدد المعرفة ضمن إطار مرحلة تاريخية محددة، فمعرفة القرن التاسع عشر غير معرفة القرن العشرين والتي بدورها لن تكون معرفة القرن الواحد والعشرين، كما أنها تختلف من مكان إلى آخر ومن مجتمع لآخر⁴.

¹ - نبيل محمد مرسي، أحمد سليم، الإدارة الإستراتيجية إدارة التنافسية، إدارة المعرفة، 2007، ص: 107

² - عامر بشير، دور الإقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، أطروحة دكتوراة في العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 2012، ص: 27.

³ - أحمد علي، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق، 2012، ص: 494.

⁴ - سمراء كحلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري،

2009، ص: 29.

3. التراكمية: لم تتوقف البشرية يوما عن تقديم كل ماهو جديد، والمنتبع ليس الحضارات القديمة حتى يومنا هذا لا يجد صعوبة في اكتشاف أن كل سعي الحضارات كان من أجل المعرفة.
4. المعرفة مضمون إجتماعي إنساني : ويقصد بها أن المعرفة وجدت لتعارف ما بين الافراد في المجتمع من أجل بناء مجتمع راقي ومتقدم ،فهي كائن لا يعيش لنفسه.
5. البحث عن الأسباب (لتعليل): يهدف التسبيب والتعليل إلى إشباع رغبة الإنسان في البحث والتعليل لكل شيء، وإلى معرفة أسباب الظواهر لأن ذلك يمكننا من التحكم فيها وتطويرها، فالمعرفة في النهاية هي سلوك عقلي.
6. المعرفة لها دورة حياة : فهي يمكن أن تولد عندما تتكون من خلال تجاربنا خاصة إذا وجدت لها أرضا خصبة¹.
7. المعرفة يمكن أن تمتلك من مختلف مصادرها ويمكن أن تخزن سواء على حوامل مادية إذا تم التصريح بها أو أن تخزن في عقول الأفراد.
8. اللاملموسية القياسية : حيث أن المعرفة كمنتج غير ملموس يحد من المتاجرة بها كسلعة هذا رغم أهميتها في الإقتصاد الحديث .

ثانيا: أنواع المعرفة

يمكن التمييز أساسا بين نوعين من المعرفة:

1. المعرفة المعلنة (الصريحة): وهي الشائعة بين الناس والمصرح بها والمتاح الوصول إليها لكل من يريد البحث عنها ، مثل هذه المعرفة توجد في الكتب والوثائق².
 2. المعرفة الكامنة (الضمنية): وهي المعرفة التي يختزنها أصحابها في عقولهم ولم يعبروا عنها بأي صيغة من الصيغ، وبالتالي غير معلومة وليست متاحة للآخرين.
 3. المعرفة الذاتية: وتتكون هذه المعرفة من الجهد الخاص المبذول سواء من الفرد أو المنظمة وهذا اعتمادا على قدراته الفكرية وطاقته الذهنية وتجاربه وخبراته المختلفة.
 4. المعرفة الخارجية: وهي المعرفة التي يستمدّها الفرد من مصادر خارجية عنه وتتمثل في البيئة المحيطة به وتمثل المعرفة الأكثر إستخداما.
- وهناك علاقة جدلية بين نوعي المعرفة المعلنة والكامنة، فالمعرفة المعلنة تعد في أصولها المعرفة الكامنة التي قرر أصحابها التصريح بها.

¹ - المرجع نفسه، ص: 30-31

² - علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات إدارة المعرفة في عصر المعرفة، دار النشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص: 202-203-204

5. المعرفة التنظيمية: هي كل أشكال المعرفة التي تتعامل بها المنظمات والتي تنتج عن تفاعل عناصرها وحركتهم الذاتية في مباشرة أعمالهم وتتكون من (المعرفة التنظيمية الكامنة، المعلنة، الداخلية والخارجية).

الفرع الثاني: مفهوم إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من الميادين العلمية الحديثة نسبياً ولا سيما المستوى التطبيقي، إذ لم يعترف بها في الجوانب العملية إلا في بداية سنوات القرن الحالي، عندما ظهرت الحاجة إلى زيادة القيمة في منظمات الأعمال من جراء تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم¹.

ويعد don marchand أول من استخدم إدارة المعرفة قبل ما يقارب العقود الثلاثة، ثم توالى أسماء الرواد الأوائل لإدارة المعرفة حتى وصل المفهوم إلى ما عليه الآن².

في حين ركز كتاب آخرون على أن "إدارة المعرفة تتضمن إيجاد بيئة مثيرة في المنظمة تسهل عملية إبداع ونقل واكتساب المعرفة بين العمال، بالتركيز على إيجاد الثقافة التنظيمية الداعمة، وبدعم من القيادة العليا ذات الرؤيا الثاقبة، وتحفيز العاملين والعمل على زيادة ولاء الزبون".

كذلك فقد عرفت إدارة المعرفة بأنها: "إدارة معرفة صريحة منتظمة وحيوية تعتمد على قاعدة المعرفة، كما أنها يقصد بها التميز في إبداع وتطبيق المعرفة والخبرات في أي عملية، سواء أكان في الوثائق أو قواعد البيانات أو في عقول العاملين، لإضافة القيمة للشركة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق غير مسبوقة".

كما أن إدارة المعرفة هي المسؤولة عن تنظيم وملاحظة إنتاج رأس المال الفكري والبحث عنه وتحقيق المحاورة بين أعضائه، ويتم استخراج تلك المعرفة من خلال اللقاءات والمشاركات المختلفة وخلق بيئة تسمح بالتحاور والمشاركة وبالتالي نقل الخبرات من شخص لآخر.

ولغايات هذه الدراسة يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها تلك الإدارة التي تعتمد على قاعدة المعرفة والتي تهدف إلى إضافة قيمة ومهارة جديدة في الأعمال يكتسبها الأفراد من وراءها في مختلف المجالات، وتتم من خلال عملياتها التي تتمثل في تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطوير وتوزيع وتطبيق المعرفة في المنظمة.

أولاً: عمليات إدارة المعرفة

لم يعد يجمع علماء وكتاب حقل إدارة المعرفة على نموذج مشترك لعمليات إدارة المعرفة ومراحل دورة حياة المعرفة وتفاعلاتها وعلاقاتها، فبعض الكتاب يفصل العمليات ويقسمها والآخر يدمج بعضها معاً كعملية واحدة، وتغيب بعض العمليات من بعض النماذج كلية، وهكذا¹.

¹ - سليمان فارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 2010، ص: 67.

² - مبارك عشة، ليليا منصور، إدارة المعرفة كنموذج إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، المؤتمر العلمي الدولي، 2012، ص: 5.

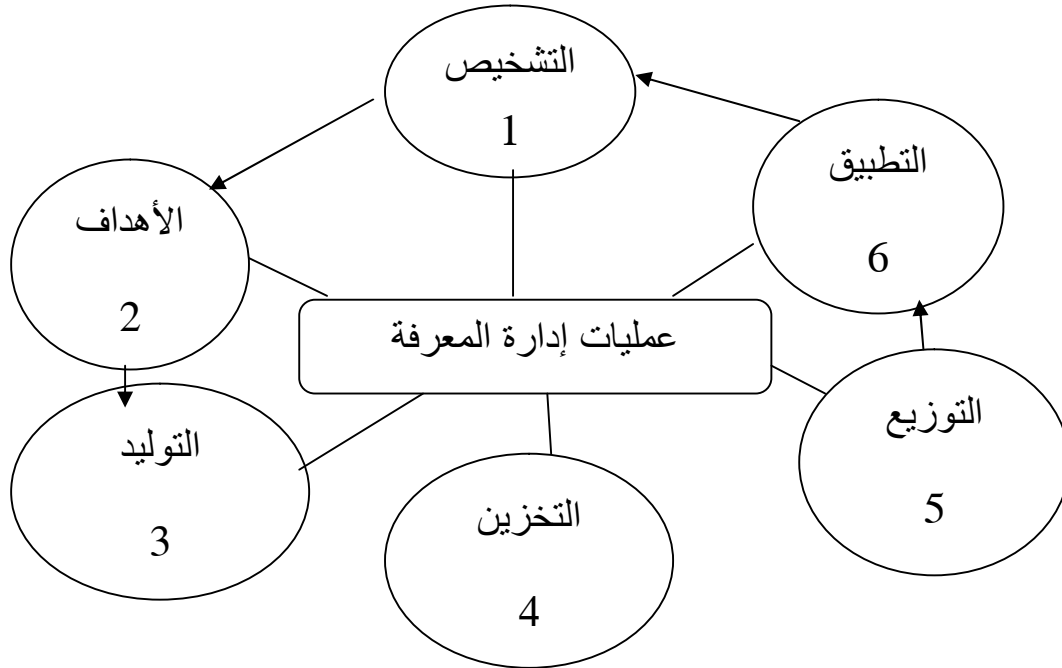
- لذا فهناك من يرى أن عمليات إدارة المعرفة كدورة متتابعة مكونة من خمس عمليات هي:
- 1- تشخيص المعرفة: بمعنى معرفة نوعية المعرفة هل في النظم (إجرائية) أم في العاملين (فكرية) ..إلخ. ثم المقارنة بين موجودات المعرفة الحالية و المعرفة المطلوبة للمنظمة.
 - 2- اكتساب المعرفة : هي مختلف الوسائل والطرق في الحصول على المعرفة سواء كانت المعرفة كامنة(ضمنية) أو صريحة.
 - 3- تخزين واسترجاع المعرفة: فالتخزين عبارة عن إسترجاع للمعرفة في المستقبل تجنباً لتعثر والنسيان.
 - 4- نقل(توزيع) المعرفة: المعرفة في حاجة إلى ترتيبات تنظيمية وثقافة تنظيمية مساندة لنقلها وتقاسمها في أرجاء المنظمة.
 - 5- تطبيق المعرفة: يعني مدى جاهزية وتوفر المعرفة لتطبيقها وجعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها².
- إن هذه العمليات تعمل بشكل متتابع وتتكامل فيما بينها، فكل منها تعتمد على سابقتها وتدعم العملية³ التي تليها ، وقد اختلف الباحثون والمنظرون في حقل إدارة المعرفة في عدد وترتيب ومسميات هذه العمليات وإن كان أغلبهم أشار إلى العمليات الجوهرية ، وهي تشخيص المعرفة ، تحديد أهداف المعرفة وتوليد المعرفة و تخزينها وتوزيعها ثم التطبيق وبصورة عامة يمكن تمثيل عمليات إدارة المعرفة بالشكل التالي:

2- حسين موسى قاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة ، دار النشر والتوزيع عمان، 2014، ص:80.

2- ناصر جاسر الأغا، أحمد غنيم أبو الخير، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، مجلة جامعة الأقصى - سلسلة العلوم الإنسانية- 2012، ص:37-38.

3- محمد صالح، بلقاسم تويضة، دور القيادة الإدارية في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمة، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري، الشلف، 2011

الشكل رقم (4): عمليات إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على ماسبق

المطلب الثاني : نشأة إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في الوقت نفسه، فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة مع هيكله أماكن العمل هي جديدة نسبياً، ومن المؤكد أن الكثير قد كتب على هذه العلاقة ولكن معظمه كان خلال السنوات القلائل الماضية، ومنذ مطلع التسعينات من القرن المنصرم في عام 1980م وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي أشار إدوارد فراينيوم إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة" ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق هندسة المعرفة ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة¹.

وفي عام 1997 ظهر حقل جديد آخر نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو "إدارة المعرفة" وقد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينها تغيير عنوان مجلة إعادة هندسة إدارة الأعمال إلى إدارة ومعالجة المعرفة وفي النصف الأخير من التسعينات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة كما يرى البعض أن عبارة الاشتراك بالمعرفة أفضل وصف من " إدارة المعرفة " ومثال ذلك شركة معدات تكساس حققت أرباحاً عالية من خلال الاشتراك بأفضل الممارسات.

¹ - لهشيلي سارة، دور إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات، مذكرة ماستر ، فرع مالية وبنوك، المركز الجامعي ميله، 2014، ص: 10.

وعن مستقبل إدارة المعرفة يتوقع العديد من الباحثين أنها ستواصل النمو، وستغطي أغلب المؤسسات في العالم وسيزداد الإنفاق عليها، ويرى الكثيرون أن لهذا النمو في عدد المؤسسات التي تعتمد برامج إدارة المعرفة سيزداد تبعاً للضغوط في اتجاه الابتكارات السريعة وظهور المزيد من برامجها الشاملة والمتكيفة اجتماعياً، فضلاً عن إعادة التفكير في كيفية مساهمة المعرفة ذاتها في الابتكارات السريعة وظهور المزيد من برامجها الشاملة والمتكيفة اجتماعياً¹.

إن أبرز الأسباب التي أدت إلى هذا التطور المعرفي وتزايد الاهتمام بإدارة المعرفة تتمثل فيما يلي:

1. التطور التكنولوجي الكبير والتقنيات العالية في صناعة الحواسيب والأجهزة الإلكترونية؛
2. التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصالات وتراسل المعلومات خاصة بعد اكتشاف الشبكة العالمية الانترنت؛
3. الانفتاح الكبير على الأسواق العالمية وعولمة التجارة².

المطلب الثالث: مناهج تعريف إدارة المعرفة

إن لإدارة المعرفة عدة مناهج يمكن تصنيفها إلى مايلي :

- (1) المنهج الوثائقي: هذا المنهج يوجد في إدارة المعرفة، لتلخيص المعرفة في وثائق مطبوعة أو إلكترونية للأفراد من أجل فهمها وتحليلها بشكل متسلسل وجيد.
- (2) المنهج التقني: يقصد به التوجه إلى تقنية المعلومات مع إغفال للجوانب الفكرية لإدارة المعرفة، وبالتالي بات الانترنت والبريد الإلكتروني وتقنيات التحاور والتخاطب الإلكتروني تعبير عن قنوات ووسائل المشاركة بالمعرفة وتأكيد لمضمونها التقني³.
- (3) المنهج الاجتماعي: وعلى وفق هذا المنهج تبدو إدارة المعرفة طريقة لتفاعل بين العاملين عموماً، توفرها وسائل محددة تؤمن مشاركة جماعية في الخبرة والثقافة والقيم .
- (4) منهج القيمة المضافة: ويذهب هذا المنهج إلى اعتبار إدارة المعرفة منهجاً لاستخلاص القيمة المضافة عند تطبيق واستخدام المعرفة، وعلى وفقه بات لإدارة المعرفة مكوناتها المتمثلة بالأفراد والتقنية والعملية ومن ثم الإستراتيجية.

¹ - هالة هميسي، مرجع سابق ، 2013، ص: 34.

² - ربا جزا جميل المحاميد، دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية الأردن، ط 2008، ص: 20-21.

³ - محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 58-59 .

(5) **المنهج المالي:** وعليه فإدارة المعرفة مهمات تكوين رأس المال الفكري بصفته موجودا، إلا أن إمكانية استخدامه وتداوله والمحافظة عليه وتطويره يمنحه هيكله ويجعله محسوما.

(6) **المنهج المعرفي¹:** يختص هذا المنهج بالمنظمة المعرفية حيث تمتد تطبيقات إدارة المعرفة إلى كافة أقسامها، وحيث أن المنظمة منتج للمعرفة فهي مصدرا للقيمة المضافة الذي يوفره صناع المعرفة فيها كونهم ذو مؤهلات عالية.

(7) **منهج العملية²:** يوضح هذا المنهج تعريفها، بأنها عملية تجميع وإبداع المعرفة وتسهيل العمل فيها من أجل إستخدامها بفاعلية أكثر في المنظمة.

المطلب الرابع : أهمية ومبادئ إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة لها دور و أهمية كبيرة في حل المشاكل الإدارية والتخفيف منها كما أن لإدارة المعرفة عدة مبادئ وهو ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

الفرع الأول : أهمية إدارة المعرفة

إن أهمية إدارة المعرفة لها دور في التخفيف من العوائق وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير، وتزيد من عوائد الشركة ورضا العاملين وولائهم.

ففي وسط منظومة الأعمال نجد أن معلومات المنظمة تعد الطريق الأقرب للوصول للميزة التنافسية القوية³ ؛

فإدارة المعرفة تؤدي أهمية كبيرة للمنظمات كافة ويمكن إجمال هذه الأهمية في النقاط التالية:

1. تعد إحدى المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقائها من خلال قدرتها على المساهمة في صيانة وتطوير رؤية طويلة الأمد تعبر من خلالها المنظمة أين ترغب في الذهاب مستقبلا؛
2. إدارة المعرفة تحافظ على الزبائن ذوي الولاء، لمعرفة تطلعاتهم التي تسمح للمنظمة بالإختراق المبكر للأسواق وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة⁴؛
3. إدارة المعرفة تساهم في تمييز منتجاتها عن بقية المنتجات فهي تعمل على تحقيق الجودة في المنتجات، أي لها مركز جيد يسمح لها بمواجهة المنافسين الجدد ؛

¹ - محمد عواد الزيادات، مرجع سابق ، ص:59.

² - نفس المرجع، نفس الصفحة

³ -سلوى محمد شرفا، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة

ماجستير، إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2008، ص:37

⁴ - محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص: 60.

4. إدارة المعرفة لها دور في معرفة المسيرين لنوعية الإستراتيجية التي تقوم بتحديد لها على مستوى المنظمة من أجل البقاء والانتقال من المعرفة الفردية المبنية على الذكاء إلى المعرفة الجماعية المبنية على توعية الافراد ومنفعتهم ؛

5. تساهم إدارة المعرفة في تشجيع العمل المشترك بين العاملين (العمل بمبدأ التعاون)، وهذا لما له دور في تحسين الكفاءات والمعرفة والمهارات ؛

كما تكمن أهمية إدارة المعرفة في مساهمتها الفاعلة في تحقيق الكفاءة والفاعلية الإنتاجية، حيث أنها تمكن أعضاء المنظمة من التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة منها، إذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية وتشكل لدى الموظفين رؤية مستقبلية¹.

الفرع الثاني: مبادئ إدارة المعرفة²

ومن أهم المبادئ لإدارة المعرفة ما يأتي :

أولاً: إدارة المعرفة تكون مكلفة وكذلك عدم المعرفة

تعد المعرفة مصدر قوة ولكن إدارتها الفاعلة تتطلب استثمار الأصول الأخرى مثل رأس المال والأيدي العاملة في العديد من أنشطة إدارة المعرفة ومنها :

1. زيادة التكاليف من خلال استعمال الوثائق بكثرة ونقل البيانات والمعلومات إلى أنظمة الكمبيوتر؛
2. إضافة قيمة جديدة إلى المعرفة من خلال تجميعها وتخزينها ثم تهذيبها؛
3. تطوير وسائل تصنيف المعرفة وكذلك تصنيف الإسهامات الحديثة إلى المعرفة؛
4. تطوير برامج تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية لها من أجل توزيع المعرفة ؛
5. تنمية قدرات العاملين على خلق وتحصيل واستخدام المعرفة.

ثانياً: الإدارة الفاعلة للمعرفة تتطلب تفاعل الأفراد مع التكنولوجيا

بمعنى توفير الموارد البشرية ذو المؤهلات العالية اللازمة من أجل الكفاءة والنظام في الاعمال، وكذلك أجهزة الكمبيوتر فهي جيدة للقيام بأنواع أخرى.

ثالثاً: إدارة المعرفة تتطلب مدراء للمعرفة³

إذا كانت الموارد الأساسية للإنتاج مثل الأيدي العاملة ورأس المال والتنظيم لها إدارات خاصة بالمنظمة يكون هدفها إدارة شؤون هذه الموارد، فالمورد الأساسي لإدارة المعرفة هو المعلومات ومدى تحمل مسؤولية تجميع هذه المعلومات من تكنولوجيا ومعرفة متاحة الى مراقبة استخدامها، وهناك العديد

¹ - إبراهيم الخلوف الملكاوي، دور إدارة المعرفة في التقليل من أثار المخاطر، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي، جامعة الزيتونة الأردن، ط2007، ص:6.

² - محمد عواد الزيادات ، مرجع سابق، ص: 62

³ - المرجع نفسه ص ص: 62-63.

من مؤسسات الخدمات والتي تؤدي دورا حيويا في إدارة المعرفة ولديها مسؤولين على مستوى عالي لذلك مثل : ماكنزي، وأندرسون للاستشارات، وإرنست ويونج وبريس ووتر هاوس، وإيه تي كريني.

رابعاً: إدارة المعرفة تستفيد من الخرائط أو المخططات أكثر من النماذج كما تستفيد من الأسواق أكثر من النظم¹

قد يفكر البعض عند إدارة المعرفة في خلق نموذج هرمي أو تسلسلي للمعرفة شبيها بمجموعة معارف الموسوعة البريطانية والتي يمكنها جمع وتصنيف المعرفة والتحكم فيها، بمعنى أن إدارة المعرفة تعتمد بشكل كبير على المخططات والخرائط أكثر من النماذج . ولكن معظم المنظمات تفضل أن تتولى المعرفة تسويق العمل، حيث تقوم ببساطة بتصميم وتصنيف المعرفة وتقديمها لمستهلكيها. ويمكن لمدراء المعرفة الاستفادة من خبرة مدراء البيانات في هذا المجال .

وقد بدأت بعض الشركات بالفعل بمساعدة مدرائها ومستخدميها على الانخراط في تحصيل المعرفة.

خامساً: إن إدارة المعرفة تعني تطوير عمليات معالجة المعرفة

أي من الضروري توحيد وتطوير عملية إدارة المعرفة الشاملة، إلا أن المعرفة يتم استخلاصها ومن ثم استخدامها ومشاركتها بكثافة من خلال القليل من عمليات معالجة المعرفة الخاصة، وتختلف هذه العمليات من مؤسسة لأخرى وفقا لطبيعة النشاط ولكنها تشمل بصفة خاصة دراسة السوق من أجل تطوير النظام .

سادساً: إن إدارة المعرفة لا تنته أبداً²

إذا كانت عملية اكتشاف المعرفة والإبداع فيها موجود و هو أمر معروف، عندئذ قد نجد مجموعة من طالبي المعرفة تصطف خارج المكتبات في جميع أنحاء العالم، وذلك أن حرية الوصول للمعرفة أمر هام وضروري ولكن الإدارة الكفأة للمعرفة هي التي تعمل بحذر دوماً وذلك تجنباً لمخاطر الإدارة، ولقد أصبحت إدارة مخاطر المعرفة في عصرنا الحالي من أهم أسباب نجاح إدارة المعرفة.

كما يعد مجال ممارسات وإستخدامات إدارة المعرفة وتطبيقها مجالا واسعا ، يمكن أن يغطي كافة أوجه بناء المعرفة ، بدءا من التعلم أثناء العمل وبرامج التدريب، وإنهاء بالبحث والتطوير . وبمعنى آخر، فإنه يمكن لأي منظمة من المنظمات أن تبدأ تنفيذ مباداة إدارة المعرفة من خلال وضع إستراتيجية خاصة بذلك ، بعد تحديد فجوة المعرفة في المنظمة ، وتحديد الإحتياجات والأهدا

¹ - المرجع نفسه، ص ص: 64-65.

² - محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص ص: 64-65.

المبحث الثاني: أساسيات تطبيق إدارة المعرفة

في هذا المبحث سنتطرق إلى معرفة الأهداف التي تسعى إدارة المعرفة لتحقيقها من أجل بقاء المنظمة، كما سنتطرق إلى الأدوات والنماذج المستخدمة في إدارة المعرفة وكذا المجالات والوظائف.

المطلب الأول : أهداف إدارة المعرفة

تهدف إدارة المعرفة إلى جملة من النقاط¹ :

1. تهدف إلى تنمية الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمات لمنظمات الأعمال؛
2. المساهمة في المناقشات الخاصة بالسياسات الحكومية والإجراءات المتعلقة بإدارة وتطوير البنية التحتية؛

وهناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المنظمات و البنوك وهي على النحو التالي :

1. توفير المعرفة وتحديد بدقة ونشرها (شمولية نشر المعلومات والمعرفة عبر كافة نواحي الإدارة وخارجها ومحاولة استرجاعها إذا اقتضى الأمر ذلك)؛
2. العمل على بناء برنامج لتخزين المعلومات من أجل إسترجاعها وتجنب نسيانها؛
3. سهولة وسرعة تبادل المعلومات بين العاملين في التنظيم يعني في أقل وقت ممكن (مدة قصيرة) ؛
4. نقل المعرفة الكامنة الضمنية في عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة ؛
5. تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة² ؛
6. تحسين عملية صنع القرار، من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج ؛
7. التخفيف من المشاكل الإدارية داخل المنظمة التي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها، وهذا من خلال مدى استيعابها لمعارف ومهارات جديدة ؛
8. إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة، من خلال السرعة في تقديم الخدمات المطلوبة؛
9. إعادة إستخدام المعرفة وتعظيمها؛
10. جذب رأس المال الفكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة؛

¹ - أحمد طرطار، سارة حليمي، أثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، 2011، ص:4.

² - حمادي عبلة، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محند أولحاج البوير، ط2013، ص:28.

11. خلق جو تنظيمي في المنظمة تسوده المودة والتعاون في المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين والمنظمة من جهة ومعرفة الأفراد من جهة أخرى¹؛
12. تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية حيث أنها تمكن أعضاء المؤسسة من التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة منها إذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية عالية وتشكل لدى الموظفين رؤية مستقبلية؛
13. تحسين خدمة العملاء عن طريق الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة²؛
14. زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكبر.

المطلب الثاني : أدوات ونماذج إدارة المعرفة

إن لإدارة المعرفة عدة أدوات ونماذج سنقوم بإيجازها في هذا المطلب.

الفرع الأول : أدوات إدارة المعرفة³

مما سبق نستطيع القول أن العنصر البشري من أهم الأدوات الرئيسية في إدارة المعرفة، حيث يعتبر المورد والمولد الأساسي للمعرفة من خلال العمليات العقلية، وما تحتويه من معارف وخبرات ونشاطات تحليلية وتركيبية وتنبؤية، وهذه الأدوات تتمثل فيمايلي:

1-العقل البشري الذي يمثل الركيزة الأساسية في إنتاج المعرفة، وهم الأشخاص القادرين على توليد وإنتاج المعرفة وتطبيقها، من خلال القيام بالنشاطات العقلية واستخدام الوسائل التقنية المساعدة، المؤدية جميعها إلى المعرفة ؛

2- تقنية المعلومات (تكنولوجيا المعلومات) إذ تلعب دورا أساسيا ومحوريا في برامج إدارة المعرفة من خلال قدرتها على تسريع عملية إنتاج ونقل المعرفة وتساعد أيضا في جمع وتنظيم معرفة الجماعات لجعل المعرفة متوفرة على أساس المشاركة⁴ ؛

ويمكن القول أن هناك مكونين لإدارة المعرفة الأول مكون جميع أنشطة المؤسسة التي يجب أن تنعكس على الإستراتيجية العامة والسياسات والممارسات اليومية في المؤسسة، والثاني مكون الممتلكات الفكرية الصريحة والضمنية وهذه التي تعمل على توليد المعرفة وتحديثها .

¹ - فلاح محمد، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، ملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، دون سنة نشر، ص:9.

² - بوركو عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتقديم القدرة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص:12.

³ - إبراهيم الخلف المكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص:113.

⁴ - المرجع نفسه، ص ص:113-114.

الفرع الثاني : نماذج إدارة المعرفة

تحدث المهتمين بإدارة المعرفة عن عدة نماذج لإدارة المعرفة قد تشكل دليل عام للمنظمات الراغبة ببناء نظام لإدارة المعرفة لديها يراعي خصوصيتها، ونستطيع القول أن غالبية النماذج قريبة من بعضها ومتشابهة من حيث المضمون تقريبا، ومن هذه النماذج ما أشار إليه وهو نموذج إدارة المعرفة المؤسسية ويتكون من خمسة مراحل هي :

المرحلة الأولى: إعداد المعرفة

حيث يتم في هذه المرحلة إعداد المعرفة واكتسابها وتطويرها من خلال طرق البحث العلمي والإبداع والابتكار والحدس ليصار إلى نشرها بالطرق المتاحة.

المرحلة الثانية: اكتساب المعرفة

حيث يتم اكتساب المعرفة والسيطرة عليها والتحكم بها وتخزينها لاستخدامها، وهذا بالانتباه الجيد فهو أساس اكتشاف المعرفة والإبداع فيها، وتتم هنا بعض عمليات لضمان رفعة المعرفة .

المرحلة الثالثة: تنقية المعرفة

يتم تنظيم المعرفة بما يخدم أهداف المنظمة ووضعها بأشكال وقوالب مفيدة للمنظمة حيث يتم تحويل المعرفة إلى مواد مكتوبة لجعل المعرفة قابلة للتطبيق من قبل العاملين في المنظمة، أي اختيار المعرفة الأكثر فائدة للمنظمة.

المرحلة الرابعة: توزيع المعرفة ونشرها

حيث يتم توزيع المعرفة على أطراف أصحاب العلاقة لضمان وصولها إلى كل مركز وكل نقطة من نقاط العمل أي تعميمها على كافة أعضاء العاملين، وتتم عملية النشر وتوزيع المعرفة من خلال عملية التعليم والتعلم والتدريس والتدريب وشبكات الاعمال والبريد الإلكتروني وغيرها من وسائل النشر المتاحة .

المرحلة الخامسة: الرفع المعرفي¹

وضمن هذه المرحلة تكون المنظمة قد تبنت المعرفة ووظفتها وبدأت تطبيقها في عملياتها وتبدأ عملية الرفع للمعرفة وهذا بسبب ماحققته من مكاسب ونجاح داخل المنظمة . ويشير الكاتبان أنه يمكن النظر إلى نموذج أو بناء نظام لإدارة المعرفة كدورة حياة تتكون من مجموعة من الخطوات الرئيسية وكل خطوة تتكون من مجموعة من العمليات الفرعية وهذه الخطوات هي: الجمع، التنظيم، الترشيح، وأخيرا النشر² .

¹ - إبراهيم خلود الملكاوي، مرجع سابق، ص: 97

² - المرجع نفسه، ص ص: 113-114

المطلب الثالث : مجالات إدارة المعرفة

إن أي عمل يحتاج إلى معرفة للقيام به بأفضل وجه ، وعليه فإن المعرفة تستخدم بكل شيء ، وفي المجالات التنظيمية أي الشركات ومنظمات الأعمال فإن أبرز مجالات استخدام المعرفة بالإضافة إلى مجالات أخرى هي كمايلي:¹

- 1- إتخاذ القرارات في جميع المجالات حيث تساعد إدارة المعرفة متخذي القرارات بالحصول على المعلومات المطلوبة كافة لإتخاذ قرار معين والتي تمكن متخذ القرار من فهم جميع جوانب الموضوع وأبعاده وإنعكاساته كافة؛
- 2- التخطيط الإستراتيجي حيث أن الشخص الذي يتمتع بمعرفة وخبرة أقدر على التخطيط من غيره وبالتالي فإن المعرفة تقيد بشكل كبير في وضع وتطوير الخطط الإستراتيجية ؛
- 3- تخطيط العمليات وإعادة هندستها ، أي إعادة تصميم العمليات وإجراءات العمل ؛
- 4- الإتصالات حيث تسهل عملية الإتصال لنقل المعلومات من خلال تقنية المعلومات المستخدمة؛
- 5- إضافة قيمة للمنتج أو الخدمة ؛
- 6- مجالات البحث والتطوير .

أيا كان المدخل الذي تستخدمه المنظمة من أجل توظيف إدارة المعرفة، فإن من المهم إدراك أن القيام بذلك لا يمس فقط جزءا محددا من أجزاء المنظمة كلها لأن توظيف إدارة المعرفة يضيف قيمة جديدة إلى المنظمة .

- ويمكن القول بشكل أكثر تفصيلا إن إدارة المعرفة تركز على عدد من المجالات الهامة منها:
- 1- مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة، وتعزيز هذه الموارد وحمايتها²؛
 - 2- تعزيز توليد المعرفة بين الافراد و إعطاء الحرية في الإبداع لدى كل فرد؛
 - 3- تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل، وتنظيمها، وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع؛
 - 4- تغيير وإعادة هيكلة المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فاعلية، واغتنام الفرص لاستغلال موجودات المعرفة، وتقليل من فجوات المعرفة واختناقها وتعظيم محتوى معرفة القيمة المضافة الخاصة بالمنتجات والخدمات؛
 - 5- توليد النشاطات والإستراتيجيات المستندة إلى المعرفة المتسلسلة ومراقبتها والسيطرة عليها، والبحوث والتطوير، والتحالفات الإستراتيجية وغير ذلك ؛

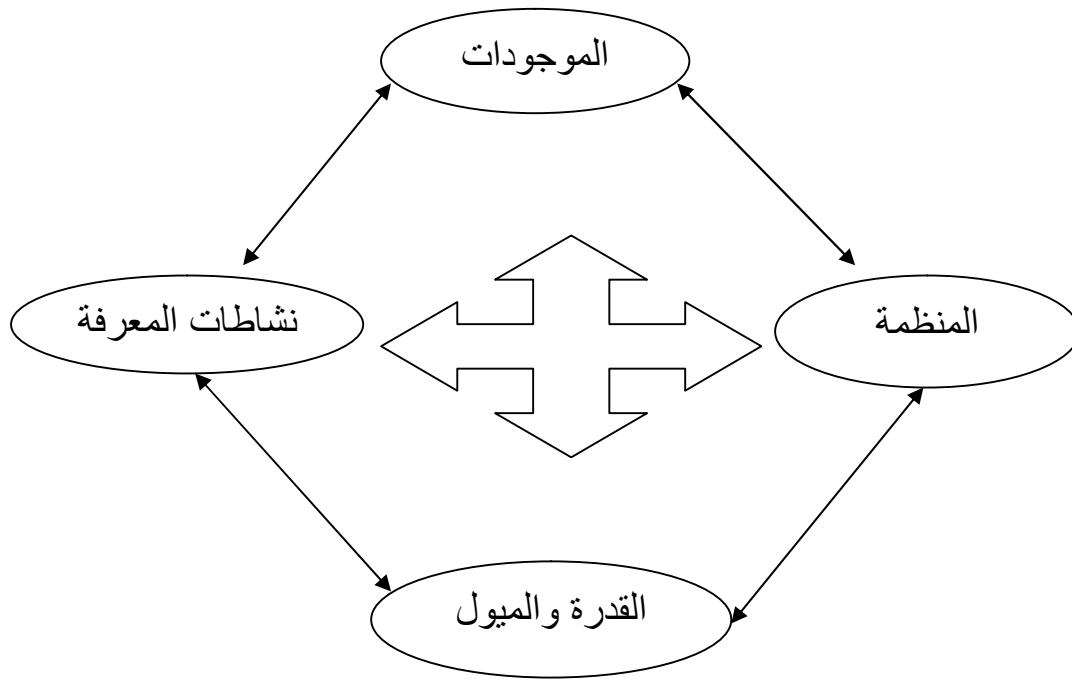
¹ - إبراهيم خلود الملكاوي، مرجع سابق، ص:109.

² - هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، دار النشر لبنان، 2005، ص:24-25

6- حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة، ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما تمتلكه المنظمة من المعرفة ومن أن المعرفة الضمنية غير أخذة بالتلاشي والضمور وأنه لا يتم إفشاء هذه المعرفة إلى المنافسين¹؛

7- قياس أداء موجودات المعرفة الشاملة يتطلب العديد من الوظائف التي يمكن أن يكون بعضها مندمجاً مع البعض الآخر في حين أن هناك وظائف أخرى يمكن أن تعمل ككينونات منفصلة؛ ويشتمل مجال نشاطات المعرفة على، عمليات التوليد، والبناء، والنقل والمراقبة، والإستخدام، والتقييم، أما في مجال القدرات والميول فيشتمل على قدرات الأفراد وميولهم وكذلك على قدرات المنظمة لبناء المعرفة واستخدامها من أجل تحقيق الحد الأعلى من مصالح المنظمة، ويشتمل مجال المنظمة على أهداف المنظمة وتوجهها، وإستراتيجيتها وممارساتها، وثقافتها. وقد وضع wiig (1997.27) رسماً يوضح مجالات إدارة المعرفة، وعلى النحو التالي

الشكل رقم (5): المجالات الرئيسية لإدارة المعرفة.²



المصدر : wiig.karl.m 1994 knowledge : the central management focus for intelligent- acting Management

¹ - هيثم علي حجازي، مرجع سابق، ص ص: 24-25.

² - مرجع نفسه، ص: 25.

إن لإدارة المعرفة عوامل نجاح عديدة هذا لايعني عدم وجود العوائق سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم عوامل النجاح والعوائق .

الفرع الأول: عوائق إدارة المعرفة¹

إن إدارة المعرفة لها عدة أنواع من العوائق وتتمثل فيمايلي:

أولاً: العوائق التنظيمية والإدارية

- إن إدارة المعرفة خلال تنفيذها تجوز على عدة عوائق وعقبات من بينها مايلي:
- هي عبارة عن عوائق تنظيمية نتيجة لعدم إدارتها أو الاهتمام بها جيداً ومن بينها مايلي:
- عدم وجود تشجيعات وحوافز لنشر المعرفة فيما بينهم؛
- قيام التنظيم بتقييم الأفكار الفريدة والمميزة بدلاً من مشاركتها، الأمر الذي يجعل الأفراد لا يتبادلون معارفهم؛
- عدم اهتمام الإدارة ببرنامج إدارة المعرفة ودعمه، ولكي يكتب للمنظمة النجاح لابد من دعم الإدارة والتزامها بهذا البرنامج.

ثانياً: العوائق التكنولوجية

من الممكن أن تسبب التكنولوجيا التي إختارتها المنظمة لتطبيق برنامج إدارة المعرفة عائقاً أمام تنفيذ هذا البرنامج، وإن التكنولوجيا وحدها لا تعمل ولا تضمن إدارة المعرفة، فهي أداة تساعد فقط. وهناك أربعة عوائق أساسية هي:

- الجهل: أي أن الشخص الذي يملك المعرفة، يعتقد أنه لا يوجد من يحتاج إلى معرفة ويعتقد الآخرون في المنظمة ألا أحد يمتلك تلك المعرفة.
- عدم القدرة على أخذ المعرفة : ويعني أنه عندما يتم التعرف على طريقة الأداء الأفضل، نجد أن المنظمة لا تمتلك أية طريقة، أو إجراءات معينة، تساعد في الاحتفاظ بتلك المعرفة وتخزينها وإعادة نشرها.
- عدم وجود شبكة الإتصال : ويعني أنه لا يوجد تفاعل في أداء الأقسام المختلفة فيما بينها، ففي الغالب يحصل الأفراد على المعرفة من شخص يتعاملون معه .
- نقص التحفيز: ويعني عدم التعرف على الفوائد والمكاسب، التي يمكن أن تجنيها المنظمة من اكتساب المعرفة الجديدة.

كما أن هناك مشاكل أخرى تتمثل فيمايلي :

¹ - طه حسين نوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر، 2011،

- العزلة: أي قد يعمل منفذ وإدارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمنظمة، مما قد يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات وإمكانات تتلاءم مع معتقداتهم الشخصية، وليس تلك التي تفضلها المنظمة، وهذا يبرز أهمية التنسيق بين الإدارة العليا عند بناء وتطوير نظام إدارة المعرفة للمنظمة¹؛
- في كثير من الأحيان لا يجري التركيز على تقديم إدارة المعرفة على أنها تمتلك قدرات وإمكانات عامة تكشف قيمة تنافسية غير واضحة وغير محدودة، إن هذا التركيز يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية محدودة وأقل من المتوقع؛
- إن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب فهما كاملا وكافيا للأمد الطويل قبل جهود التطبيق، وعدم الاهتمام بهذا الأمر ينعكس سلبيا في النتائج المنظمة.

الفرع الثاني: عوامل نجاح إدارة المعرفة

- ومن بين عوامل نجاح إدارة المعرفة نذكر منها مايلي:
- وجود نظم للفهم ونشر التعلم والمشاركة به؛
 - تحفيز العاملين نحو التطوير والمشاركة بالرؤية الجماعية، وتوفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش؛
 - مساعدة الأفراد في فهم متطلبات ومضامين تطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم؛
 - تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها؛
 - وضع برنامج كجزء من النظام وهذا لوضع التحفيزات والمكافآت؛
 - التشجيع على الإبداع والإبتكار في العمل والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد؛
 - تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به²؛
 - تطوير القادة الذين يبنون ويدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق.

¹ - زلماط مريم، دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع موارد بشرية، ط2010، ص:114.

² - حمادي عبلة ، مرجع سابق، ص:48.

المبحث الثالث: مستلزمات تطبيق إدارة المعرفة

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة تهيئة بيئة جيدة للوصول إلى أقصى إستفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة، وبصفة عامة فإن مثل هذه البيئة تتطلب توافر جملة من العناصر وهي التي سنتطرق إليها في هذا المبحث.

المطلب الأول: البنية التحتية والمتمثلة بالتقنية (تكنولوجيا المعلومات و الاتصال)

والتي يتمثل قوامها الحاسوب والبرمجيات الخاصة بذلك مثل البرمجيات ومحركات البحث الإلكتروني وكافة الأمور ذات العلاقة، وهذه تشير بطريقة أو بأخرى إلى تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات¹. كما أن تطوير البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات المتكاملة في المنظمة تؤدي إلى مساندة نظم المعلومات في المنظمة بالإضافة إلى مساندتها لإدارة المعرفة وتشمل البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات على معالجة البيانات، تكنولوجيا الاتصالات والشبكات وأنظمتها². فمن غير الممكن لإنجاز مثل هذه المهام الاعتماد على العقول البشرية خاصة في هذا العصر الحديث الذي تتغير فيه المعرفة في كل يوم يمر، فالمعرفة المكتسبة يجب أن تجمع داخل مخازن المعرفة في المنظمات.

وليس أهمية استخدام تقنية المعلومات والتكنولوجيا في الخزن بسبب كمية المعرفة فقط، بل كذلك في استرجاع وتصنيف وأمن تلك المعرفة، ولا غنى عن تطبيقات تقنية المعلومات كذلك في استخدام وتبادل المعرفة كمصدر وأداة للإبداع المعرفي.

ولتقنية المعلومات والتكنولوجيا دور مهم في تطوير وتنمية المنظمات، من خلال توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، ودعم وتحسين عملية إتخاذ القرار وتحسين وتنشيط حركة الاتصالات بالمنظمة، وتوفر تكنولوجيا المعلومات الحديثة لإدارة المعرفة الكثير من الإمكانيات مثل : شبكة المعلومات، والشبكة الداخلية، وبرنامج التصفح، ومخازن البيانات، مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة في المنظمات، كما يجب أن ينظر لمحتويات نظام إدارة المعرفة كأصل ثابت لكل منظمة، وهو لا يتم إبتكاره أو صنعه وتنميته لغرض معين، ولكن يجب أن يبقى كأساس لكل منظمة، مع الأخذ في الاعتبار أنه يجب أن يحقق مواصفات معينة في الجودة، والحدثة، والعمومية، والشمولية، يناسب التغيرات والتطورات، والسهولة في الإستعمال من قبل العاملين كلهم.

¹ - رجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ص: 182

² - عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، غسان العمري، المرجع سابق، ص: 304.

ومن أجل إدارة المعرفة بفاعلية وكفاءة، فقد تم تصميم نظم خاصة بإدارة المعرفة، تهدف إلى جمع المعلومات، وتخزينها، وإسترجاعها، ونقلها وبحيث تعمل هذه الوظائف مع بعضها بشكل متكامل، وهناك العديد من نظم إدارة المعرفة منها على سبيل المثال لا الحصر .

- نظم الذكاء الصناعي وتشمل الأنترنت، والأنترانت والإكسترانت، والوكيل الذكي؛
- نظم دعم الإدارة، وتشمل : برامج الدعم الجماعي، نظم إدارة الوثائق das ومستودعات البيانات، ونظم التتقيب عن البيانات، ونظم مساندة القرارات dss؛

وكسبيل للتقليل من النفقات المالية التي قد تجرها تطبيقات التقنية في المنظمات لدعم إدارة المعرفة، يدعو وين إلى الاستفادة من التقنية في خزن وإسترجاع المعرفة لتشجيع إدارة المعرفة في المنظمات فالتقنية والبرامج المفتوحة المصدر تعد من السبل المثالية لذلك برغم ما تحتاجه من مستوى عال من مهارات البرمجة، وكذلك هناك عديد من المنظمات لديها رخصة لاستخدام برامج ميكروسوفت على عدد من أجهزة الحاسب ولم تستفد من هذا العدد، فبرنامج وورد ميكروسوفت يمكن استخدامه في التوثيق، والإجراءات المتعلقة بالعمليات والإدارية وبرنامج أكسل ميكروسوفت في حفظ الإحصاءات وعمل الرسوم البيانية، وبرنامج ميكروسوفت لعمل قواعد البيانات وتسهيل الإسترجاع، كما يمكن الاستفادة من خدمات الانترنت في هذا المجال كذلك.

المطلب الثاني: الموارد البشرية اللازمة

حيث تعتبر من أهم مقومات وأدوات إدارة المعرفة وعليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة ومن أبرز الموارد البشرية البارزة والمهمة في تطوير تطبيق واكتساب المعرفة هم القادة والمديرين¹.

ومما لا شك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة . فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر، ولذلك لما له دور في توجيه الآخرين خاصة من الناحية السلوكية، فهناك بعض النظريات الخاصة بالقيادة تكون أكثر ملائمة فنظرية سمات القيادة، يرى البعض أنها لا تناسب تطبيق إدارة المعرفة، أما نظريات سلوك القائد، فهي أكثر ملائمة بينما النظريات الظرفية متفقة أكثر مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة

وبصفة عامة، فإن إدارة المعرفة تتطلب نمطا غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين، لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة، فالقادة لم يعد يوصفون بأنهم رؤساء ، ولكنهم يوصفون منسقون أو مسهلون أو مدربون ولذلك ، فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث

¹ - ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق ، 2012، ص: 182

صفات: القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن يكون قدوة لهم، وأن تكون له القدرة في ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون.¹

أما عن مدير المعرفة باعتبار أحد كوادِر إدارة المعرفة، فهو يقوم بدور قيادي في برنامج إدارة المعرفة، حيث يقوم ببناء علاقات عمل جيدة مع الإدارة العليا ومع العاملين في الأقسام الأخرى، وهذا الدور يسمح له بالمشاركة في بناء الإستراتيجية منذ البداية

وربما يتوجب على المنظمات ومراكز المعلومات الراغبة في تبني إدارة المعرفة، استحداث مسمى لوظيفة تعنى بإدارة المعرفة داخل المنظمة، ولأهمية هذا الدور الذي تقوم به هذه المبادرات -مبادرات إدارة المعرفة- في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات وإدامتها، بدأت العديد من المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية وفي أوروبا باستخدام ما يسمى ضابط المعرفة أو قائد المعرفة، ليتولى مسؤولية قيادة وإدارة المعرفة في هذه المنظمات، ويعتبر دور ضابط أو قائد المعرفة من ادوار الإدارة العليا، ويوازي دور مدير إدارة الموارد البشرية، أو إدارة المعلومات، وبالتالي فان دور قائد المعرفة دور مركب متعدد الوجوه، يتضمن القيام بالمهام التالية:

- الدفاع عن المعرفة، فالتغيرات طويلة الأمد المتعلقة بالثقافة التنظيمية، وسلوكيات الأفراد المتعلقة بالمعرفة، هي أمر ضروري، وهذه التغيرات تتطلب دفاعا قويا ومستداما؛
- تصميم وتنفيذ البنية التحتية للمعرفة، ومراقبتها، بما يشمل ذلك من المنظمات، وقواعد المعرفة، وشبكات المعرفة، ومراكز البحوث، والبنية المنظمة المستندة إلى المعرفة؛
- إدارة العلاقات مع مزودي المعلومات والمعرفة الخارجيين (شركات قواعد البيانات أو الشركاء الأكاديميون) ومناقشة العقود المتعلقة بالعمل معهم والتفاوض حولها؛
- قياس وإدارة قيمة المعرفة بواسطة التحليل المالي التقليدي وغيره من أساليب القياس؛
- قيادة تطوير استراتيجية المعرفة، أي تركيز موارد المنظمة على نمط المعرفة الذي تحتاجه المنظمة من أجل إدارة عمليات المعرفة.

المطلب الثالث: الهياكل التنظيمية

مما لا شك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الإتصالات وقدرتها على الإستجابة السريعة للمتغيرات.²

ويعتمد الهيكل الوظيفي على التخصص وتقسيم العمل ، تبعا للوظائف ويكون لكل فرد يعمل في تخصص معين رئيس مباشر، وتكون الإدارة العليا في تحكم قوي للمنظمة ككل ، وينعكس على تدفق

¹ - سمير محمد عبد الوهاب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية، دراسة حالة مدينة القاهرة، دون سنة نشر، ص:9.

² - المرجع نفسه، ص:5.

المعلومات في المنظمة، حيث تتركز في المديرين ويتم توزيعها من قبل الإدارة على الأفراد، ويعني ذلك عدم وجود علاقات مباشرة بين الأفراد، وبالتالي تكون إمكانية نقل المعرفة والمشاركة فيها محددة. إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لا بد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم.¹

ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه البناء والإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية للمنظمة ومركز المعلومات اللازمة لتحقيق الأهداف، وأيضاً خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار ومواقع تنفيذ القرارات الإدارية، وليس هناك هيكل تنظيمي جاهز يمكن تطبيقه في أي منظمة أو مركز معلومات لذا، تقوم كل منظمة على حده بتصميم هيكلها التنظيمي وتطويره، وتستخدم المنظمات على اختلاف أحجامها وأنواعها العديد من الهياكل التنظيمية مثل الهيكل الهرمي والعمودي والأفقى والمصفوفي..... إلخ ويمكن أن نصف حال العديد من المنظمات خاصة الكبيرة إلى أنها تتخذ التنظيم الوظيفي بحيث يكون لكل فرد يعمل في تخصص معين رئيس مباشر، وتكون الإدارة العليا في تحكم قوي للمنظمة ككل، وينعكس هذا على تدفق المعلومات في المنظمة، حيث تتركز في المديرين ويتم توزيعها من قبل الإدارة على الأفراد، ويعني ذلك عدم وجود علاقات مباشرة بين الأفراد، وبالتالي تكون إمكانية نقل المعرفة والمشاركة فيها محددة ومما لاشك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات.

وفي هذا الصدد من المعلوم أنه ليس هناك هياكل تنظيمية ثابتة أو جامدة في المنظمات، لأنه مع مرور الزمن وبتغير الظروف والأحوال، فإن هياكل المنظمات ومراكز المعلومات تصبح قديمة وغير مناسبة، وبهذا بحاجة إلى إعادة تنظيم، ويقصد إدخال تغييرات وتعديلات مناسبة على الهيكل التنظيمي للمنظمة أو بغرض ضمان بقاءها واستمرارها في أداء وظائفها بالشكل المطلوب ويشير إلى أن أحد الأسباب التي تدعو إلى إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي هو تغيير إدارة المنظمة ورغبة الإدارة الجديدة في إدخال أفكار تنظيمية جديدة، وهو ما يمكن تبنيه هنا للأخذ بزمام المبادرة والتحول إلى إدارة المعرفة وبصفة عامة، فإن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة، مثل :

- التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تقاطحاً والأبعد على الشكل الهرمي؛

¹ - ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق ، 2012، ص: 182.

- التحول من النظم المركزية التي تعتمد على إحتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية، التي تستند إلى تدفق وإنتشار معرفي يغطي المنظمة كلها ويشارك الجميع في تخليقها؛
- التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

المطلب الرابع : الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم البعض، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وهناك عوامل تساعد على إدخال مفهوم إدارة المعرفة في المنظمة، وهي بالتالي تمثل عوامل إيجابية لإدارة¹ المعرفة في المنظمات ويقصد بها الثقافة التي تشجع وتحث على عمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقُدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتني بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة، كما توجد عوامل تؤثر سلباً في تبني المنظمة لإدارة المعرفة، ولذلك ينبغي التخلص منها أولاً قبل محاولة إدخال هذا المفهوم في المنظمة مثل الاعتقاد بأن معرفة الأفراد أنفسهم لا قيمة لها، وعدم فهم المعنى الحقيقي لإدارة المعرفة.

ويركز هذا المتطلب على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات من صناع المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس إبتكارات صناع المعرفة ، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية ، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة².

¹ - ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص: 183.

² - سوزان صالح دروزة ، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال،

جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008، ص: 145

خلاصة الفصل الثاني:

من كل ما تقدم نستنتج أن إدارة المعرفة أصبحت من الضروريات في بقاء وتطور أعمال المنظمات والبنوك، وهذا من خلال إكتساب وتوفير المعرفة بشكل سريع ودقيق كتحديد وتجميع المعارف بكفاءة، وتطبيق إدارة المعرفة وفقا لأهداف ومقتضيات تسعى من خلالها إلى إكتساب وتشخيص وتوليد وتخزين المعرفة من أجل تحفيز نشاط الإبداع داخل المنظمات، لما له دور في تحسين المهارات والكفاءات وبقاء المنظمات .

الأمر الذي يجب التنبيه إليه أن المعرفة وحدها لا تكفي إذ لابد من متطلبات لإدارة المعرفة، بتوفير كل من الموارد البشرية اللازمة و البنية التحتية (التكنولوجيا) والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية على النحو الصحيح الفعال وهذا من أجل تنظيمها على النحو الصحيح الفعال الذي يحقق مصالح المنظمات ويساعدها على تحقيق أهدافها.

الفصل الثالث

تمهيد:

الوكالة البنكية هي عبارة عن مجموعة مصالح مرتبطة مع بعضها البعض تضمن المراقبة الداخلية للعمليات المصرفية وتكشف الأخطاء الممكن إرتكابها في بعض المصالح كما أن بعض العمليات تتم عبر عدة مصالح نظرا لتكامل دورها داخل الوكالة الأخذة، هذه المصالح يختلف حجمها من وكالة إلى أخرى ومن منطقة إلى أخرى حسب حجم الوكالة نفسها ونوعية النشاطات التي تمولها هذه الوكالات فيما يخص الوكالة المتواجدة في ميلا.

كما أن للجانب التطبيقي أهمية بالغة تكمن في إضفاء الحيوية على عملية البحث الخاصة وأن هذا الأخير يعد فرصة لتفسير أي غموض يمكن مواجهته في الجانب النظري لذلك حاولنا خلال فترة الترتيب إبراز أهم متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في البنوك التجارية .

المبحث الأول: ماهية بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعتبر من أكبر البنوك التجارية في الجزائر وأقدمها، وسنتطرق من خلال هذا المبحث عن لمحة عامة لنشأة وتقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة-831.

المطلب الأول: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

من خلال هذا المطلب سنتطرق لمختلف مراحل نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية وذلك فيمايلي:

أولاً: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تم تأسيس بنك الفلاحة والتنمية الريفية تبعاً لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري وذلك بمقتضى المرسوم 68/82 المؤرخ في 13 مارس 1981 يتواجد مقره الإجتماعي بالعاصمة 17 شارع العقيد عميروش ، وقد ورث تمويل القطاع الفلاحي عن البنك الوطني الذي كان يمنح القروض للقطاع الفلاحي والتجمعات الفلاحية عن البنك الوطني الذي يمنح القروض للقطاع الفلاحي والتجمعات الفلاحية للإستيراد والمؤسسات العمومية والقطاع الخاص ، وبذلك أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية بنك متخصص مهمته تمويل القطاع الفلاحي والأنشطة المختلفة في الريف، وذلك بقصد تطوير الإنتاج الغذائي على الصعيد الوطني.¹

وبإنشائه يكون قد رفع كاهل البنك الوطني الجزائري جانبا هاما من إختصاصه وبذلك أصبح تجاريا فقط بالمقاييس التقليدية لوظائف البنك .

والبنك الفلاحي يتميز بأنه أصبح تجاريا فقط بالمقاييس التقليدية لوظائف البنك بأنه في أن واحد بنك ودائع أي يستقبل ودائع جارية أو لأجل شخص طبيعي أو معنوي ويقرض الأموال بأجال مختلفة ، وبنك التنمية يعني أنه يمنح قروضا متوسطة أو طويلة الأجل

في إطار الإصلاحات الإقتصادية تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 2220.000.000 مقسما إلى 2200 سهم بقيمة 1000.000 دج لسهم الواحد ليرتفع في سنة 1999 إلى 333000.000 ، موزعا على 33000 للسهم مكتسبة كلها من طرف الدولة .

لكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 14-04-1990 والذي يمنح إستقلالية أكبر وألغى من خلاله نظام التخصص ، أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية الأخرى والمتمثلة في منح التسهيلات الإئتمانية وتشجيع عملية الإدخار وكذا المساهمة

1- وثيقة مقدمة من بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميلة-

في عملية التنمية حتى أصبح يحتل موقعا متميزا ضمن الجهاز البنكي الجزائري لا سيما وأنه الأكثر إنتشارا عبر التراب الوطني لما يفوق 300 وكالة مؤطرة بما يزيد عن 7000 موظف في مختلف الإختصاصات بل على المستوى الإقليمي والعالمي حيث تم تصنيف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وفقا لإحدى الدراسات الصادرة عن هيئة bank almach لسنة 2001 على أنه :

- أول بنك على المستوى الوطني
- ثاني بنك على المستوى المغربي
- المرتبة الرابعة عشر عربيا من بين 255 بنك
- المرتبة 688 عالميا من بين 4100 بنك مصنف من قبل هذه الهيئة

ثانيا: تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية¹

شهد بنك الفلاحة والتنمية الريفية أثناء تطوره في السوق البنكي الجزائري ثلاث مراحل:

1- المرحلة الأولى: 1982-1990 إنصب إهتمام البنك خلال السنوات الأولى من تأسيسه على

تحسين موقعه في السوق البنكية ومحاولة فرض وجوده ضمن القطاع والعمل على ترقيته من خلال تكثيف الوكالات البنكية في المناطق ذات الطابع الفلاحي والصناعات الغذائية إلى جانب الصناعة الميكانيكية فلاحية ، هذا التخصص في مجال التمويل فرضته آلية الإقتصاد المخطط التي تقتضي تخصص كل بنك في تمويل قطاعات محددة

2- المرحلة الثانية: 1991 - 1999 بموجب صدور قانون النقد والقرض 10/90 الذي ألغي من

خلاله نظام التخصص القطاعي للبنوك المطبق من قبل في إطار الإقتصاد الموجه توسع نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية ليشمل مختلف قطاعات الإقتصاد الوطني خاصة قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة pme/pei مع بقاءه الشريك الأول في تدعيم وتمويل القطاع الفلاحي. أما على الصعيد التقني فقد شهدت هذه المرحلة إدخال وتصميم إستخدام تكنولوجيا الإعلام الألي عبر مختلف وكالات البنك، والتي كانت تصب في هدف تطوير نشاط البنك للإشارة فقد تميزت هذه المرحلة ب:

سنة 1991 : الإنخراط في نظام swift لتحويل الألي للأموال وتسهيل معالجة وتنفيذ عمليات التجارة الدولية.

سنة 1992 : إعتقاد نظام system bancar/ reu ومختلف لواحقه بهدف تسريع أداء مختلف العمليات البنكية (تسيير القروض ، تسيير عمليات الصندوق، تسيير الودائع، الفحص عن بعد لحسابات العملاء).

كم تم في نفس النسبة إعتقاد نظام محاسبي جديد على مستوى كل الوكالات badr.

¹ - وثيقة مقدمة من بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميلة

إلى جانب تعميم إستخدام تقنيات الإعلام الألي في كافة عمليات التجارة الخارجية والتي أصبحت معالجتها لا تتجاوز أكثر من 24 سنة.

- 1993: إستكمال تغطية كل وكالات البنك المنتشرة بتقنيات الإعلام الألي

- 1994: طرح خدمة جديدة خاصة بالبنك تتمثل في بطاقة السحب والدفع badr

- 1996: إدخال نظام المعالجة عن بعد لجميع العمليات البنكية في وقت حقيقي.

- 1998: بداية العمل ببطاقة السحب ما بين البنوك.

3- المرحلة الثالثة : 2000 - 2006 تميزت هذه المرحلة بمساهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

في تدعيم الإستثمارات المنتجة وكذا التوجه إلى تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودفعها للمساهمة في ترقية التجارة الخارجية وفق توجهات إقتصاد السوق ودعم برنامج الإنعاش الإقتصادي وفي إطار التكيف مع التحولات الإقتصادية والإجتماعية العميقة التي تعرفها البلاد وإستجابة لإحتياجات وتطلعات العملاء.¹

قام بنك badr بتسطير برنامج خماسي يتمحور أساسا حول عصرنه البنك وتحسين أدائه، تطوير منتجاته وخدماته، إحداث تطهير على الصعيدين المحاسبي والمالي، ولا يزال هذا البرنامج الطموح يحقق نتائج جد مهمة إلى يومنا هذا أبرز ما يميزها:

- 2000: القيام بتشخيص عام لنقاط قوة وضعف البنك، مع وضع مخطط ترقوي لبلوغ البنك المعايير العالمية في مجال العمل البنكي، كما قام البنك في نفس السنة بإستكمال تصميم نظام Sybu للربط بين الوكالات التابعة وتدعيمها بتقنيات جديدة تعمل على إدارة العمليات المصرفية بسرعة قياسية.

- 2001: سعي منه لإعادة تقييم موارده وإمكانياته قام بإجراء عملية تطهير محاسبية ومالية شملت جميع حقوق المشكوك في تحصيلها ، بغية تحديد مركزه المالي والوقوف على المشاكل المتعلقة بالسيولة وغيرها.

وكما تم إعادة النظر في المدة اللازمة لمختلف العمليات البنكية إتجاه العملاء ، وتم التحقيق في مختلف الإجراءات الإدارية والتقنية حيث أصبحت طلبات القروض الإستثمارية مثلا تعالج في فترة أقصاها شهران مرورا بمختلف المصالح المختصة (الوكالة، المجمع الجهوي، المديرية العامة).

¹ - وثيقة مقدمة من بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميلة-

إضافة إلى ذلك في نفس السنة بتجسيد بنك الجلوس والخدمات الشخصية في بعض الوكالات الرائدة (وكالتي عميروش والشرافة) إلى جانب إعتقاد مخطط محاسبي جديد على المستوى المركزي.

- 2004 : تعتبر هذه السنة السيف بالنسبة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية الذي عرف إدخال تقنية جديدة ساهمت في تسهيل العديد من العمليات البنكية، فبعد أن كان وقت تحصيل شيكات البنك يستغرق مدة قد تصل إلى 15 يوما أصبح بإمكان العملاء تحصيل شيكاتهم في وقت وجيز بفضل تقنية نقل الصك عبر الصورة.

المطلب الثاني: مهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية¹

من خلال هذا المطلب سنتناول مهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالإضافة إلى هيكله التنظيمي.

أولاً: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

إن المناخ الإقتصادي الجديد الذي تشهده الساحة البنكية المحلية العالمية ، يحتم على بنك الفلاحة والتنمية الريفية أن يلعب دوراً أكثر فعالية وديناميكية.

في جميع الموارد وتمويل الإقتصاد الوطني من جهة وكذا تدعيم مركزه التنافسي في ظل التغيرات الراهنة، لا سيما في فتح المجال للبنوك الأجنبية وإستعداد الجزائر للإندماج إلى المنظمة العالمية للتجارة مرة أخرى.

أمام كل هذه الأوضاع أصبح لزاماً على القائمين بالبنك إعادة النظر في أساليب للتنظيم والتسيير والعمل على تطوير منتجاته وخدماته بإستراتيجيات أكثر فعالية لمواجهة تحديات البيئة البنكية، وخاصة من أجل إرضاء العملاء والإستجابة لمتطلباتهم.

في هذا الصدد لجأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية مثل البنوك الأخرى إلى القيام بأعمال ونشاطات مختلفة على مستوى عال من الجودة للوصول إلى إستراتيجية تتمثل في جعله مؤسسة بنكية كبيرة وشاملة تخص بثقة المتعاملين الإقتصاديين والعملاء الأفراد على حد سواء ، قصد تدعيم مكانته ضمن الوسط البنكي ، وهذه المهام كلما نصت عليه القوانين والقواعد المعمول بها في المجال البنكي تتمثل أساساً في تنفيذ جميع العمليات البنكية والإعتمادات المالية على إختلاف أشكالها طبقاً للقوانين والتنظيمات الجاري العمل بها .

- تنمية موارد و إستخدامات البنك من خلال ترقية عمليتي الإدخار والإستثمار .
- إنشاء خدمات جديدة مع تطوير المنتجات والخدمات القائمة.
- تطوير شبكاته ومعاملاته النقدية.

¹ - وثيقة مقدمة من بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميلة-

- التقرب أكثر من ذوي المهن الحرة ، التجار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة تلك الهادفة للنهوض بالقطاع الفلاحي والتنمية الريفية.
- التسيير الصارم لخزينة البنك بالدينار والعملية الصعبة.
- الإستفادة من التطورات العالمية المرتبطة بالنشاط البنكي.
- في إطار سياسة القروض ذات المردودية يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية .
- تطوير قدرات تحليل المخاطر .
- إعادة تنظيم إدارة القروض.
- تحديد ضمانات متصلة بحجم القروض وتطبيق فائدة تتماشى وتكلفة الموارد.

ثانياً: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

من أجل ضمان مكانة البنك بصفة دائمة حددت مديرية البنك مجموعة معينة من التوجيهات والأهداف ويندرج ضمن هذه التوجيهات خيار إعادة المركز الإستراتيجية للبنك وإرجاعه إلى تطلعاته الأولى وهي تمويل التنمية الفلاحية والريفية وتتضح الخطوط الكبرى بهذه الإستراتيجية فيما يلي ¹:

ا. الهدف من تمركز البنك والتمويل تركيز الجهود على تطبيق صيغ مناسبة للتمويل وتوجيهها نحو الأنشطة التالية:

1. قطاع الفلاحة على جميع المستويات.
 2. قطاع الصيد البحري والموارد البحرية.
 3. تمويل برامج التنمية الريفية.
 - II. يوجه بنك الفلاحة والتنمية الريفية بذلك نشاطه في مجال تمويل التنمية نحو إنجاز المشاريع التي تدعّمها السلطات العمومية من بينها.
 1. القروض الموجهة نحو تشغيل الشباب في القطاعات الإستراتيجية للبنك.
 2. القروض للخواص الهادفة إلى خلق نشاطه في المناطق الريفية.
 3. القروض لبناء المساكن الريفية في إطار طلب عاجل للتسديد مدعم من طرف الهيئة الوطنية للسكن، والصندوق الوطني للسكن.
 4. القروض للمهن الحرة الخاصة بالشباب الحاصل على شهادات طبية في المناطق الريفية.
- بغية تحقيق هذه الأهداف يسعى البنك جاهداً لتهيئة الشروط اللازمة للإنطلاق في المرحلة الجديدة التي تتميز بتحويلات هامة نتيجة إفتتاح السوق البنكي أمام البنوك الخاصة المحلية والأجنبية ، حيث قام هذا الأخير بإنشاء وكالات جديدة وبوسائل تقنية وأنظمة معلوماتية حديثة، كما بذل القائمون على البنك مجهودات كبيرة لتأهيل موارده البشرية وترقية الإتصال داخل البنك وخارجه.

¹ - وثيقة مقدمة من بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميلة-

يضم الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية مجلسا إداريا ومفتشية عامة ومديرية لتدقيق برئاسة الرئيس المدير العام الذي يشرف على كل المديريات الأخرى لضمان السير الحسن للعمل وهناك مجموعة من المديريات العامة المساعدة وهي:¹

1- مديرية الإعلام الألي المحاسبة والخزينة : تشرف على ثمانية مديريات فرعية تهتم بكل الوظائف التقنية والمحاسبة ، من خلال وضع وتطوير شبكات وبرامج الإعلام الألي وصيانتها، تسيير عمليات الخزينة الأمور المحاسبية (المحاسبة العامة) وكذا الإشراف على مختلف الإتصالات وتدعيمها تقنيا. مديرية العمليات الدولية : تشرف على خمسة مديريات فرعية مهمتها معالجة ومتابعة وإحصاء كل المعاملات والتحويلات المتعلقة بالخارج(وثائق التصدير ، تحويلات بالعملة الصعبة).

2- مديرية الموارد والالتزامات: هي القلب النابض للبنك وأهم مديرية مساعدة به، تتولى الإشراف على أربعة مديريات فرعية مهمتها تمويل مختلف المشاريع الفلاحية وغير الفلاحية الكبرى والمتوسطة والصغرى إضافة إلى إجراء أبحاث ودراسات السوق والمنتجات. ما تجدر الإشارة إليه هنا هو أن هذه المديريات المتخصصة هي من يخول لها صلاحية إتخاذ قرارات التمويل(منح القروض) بينما الوكالات والفروع فلا يخول لها ذلك إلا في حدود معينة تضعها الإدارة العامة (القروض الصغيرة).

المطلب الثالث: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة ميله-

من أجل التعرف على بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميله -834- سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى نشأته.

-نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة ميله-

أنشأت وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية(834) بواسطة المرسوم الرئاسي الصادر بتاريخ 13 مارس 1982 وتعتبر الممثلة الأولى لبنك الفلاحة والتنمية الريفية على مستوى ميله وتمت هذه الوكالة في حي 500 مسكن – ميله- وهو مكان إستراتيجي يتوسط أهم المرافق العمومية في المدينة وهي وكالة مابين 08 وكالات تابعة للمجمع الجهوي للإستغلال(ger) ميله الذي أنشأ في 2004 موزعة على مستوى الولاية:

- ميله -834-
- وادي النجاء -842-
- القرام -837-
- فرجوة -637-
- شلغوم العيد -833-

¹-وثيقة مقدمة من بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميله.

• وادي العثمانية -840-

• التلازمة -841-

المطلب الرابع: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة-834-

تتمثل مهام الوكالة في:¹

- فتح الحسابات بكل أنواعها للأشخاص العادية والمعنوية وأهم هذه الحسابات (الحسابات الجارية وحساب التوفير دون توفير، حساب الشيك وغيرها)؛
- منح القروض بأنواعها وتقييم الضمانات المطلوبة ومتابعة تحقيقها؛
- تنظيم جميع العمليات البنكية في إطارها القانوني؛
- المعالجة الإدارية والمحاسبية لعمليات الزبائن بالعملة الوطنية والأجنبية؛
- العمل على إستقرار وتطوير العلاقات التجارية مع الزبائن ؛
- خصم وتحصيل الأوراق التجارية؛
- تمويل العمليات الخارجية (التجارة الخارجية)؛
- السهر على رفع مردودية الخزينة.

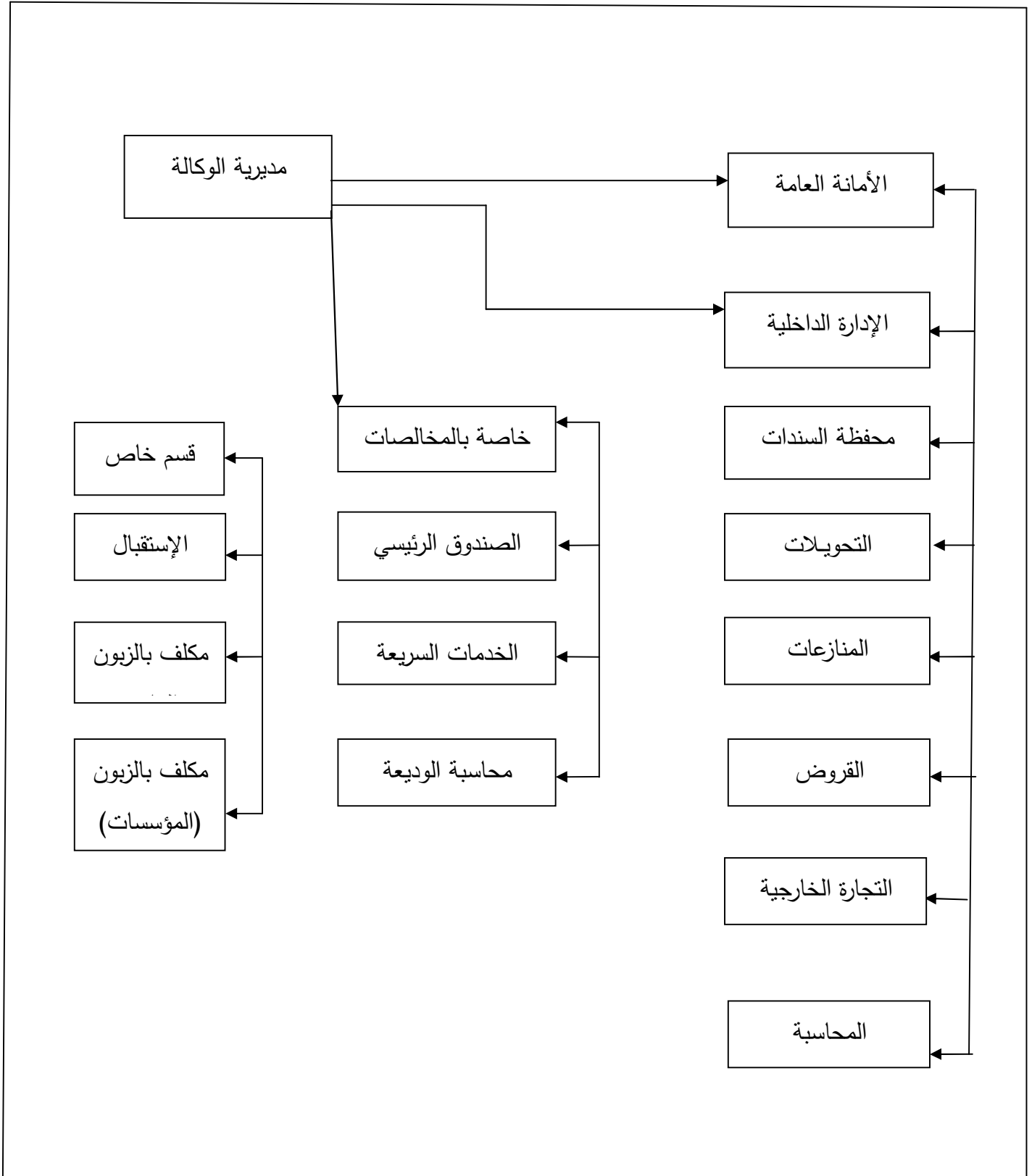
ثالثا: إمتيازات الوكالة

من المعروف أن البنوك التجارية تشترك جميعا في مجال واحد وهو العلاقات الحالية والبنكية وعليه تعرض الوكالة العديد من الإمتيازات أبرزها:

- ✓ التقديم المنتظم لبيانات تسليم طلبات منح القروض وهو ما يفرض سرعة دراستها وتحليلها؛
- ✓ سرعة تنفيذ العمليات البنكية من سحب، إيداع تحويل؛
- ✓ الإعتماد على موزعات آلية للأوراق النقدية ، لتسهيل العمليات البنكية وكذا سرعة تنفيذها؛
- ✓ تقليص زمن دراسة طلبات منح القروض؛
- ✓ تحليل عمليات التجارة الخارجية في ظرف زمني جد قصير؛
- ✓ ظهور وظيفة المكلف بالزبون الذي يسعى إلى تنفيذ.

¹ - وثيقة مقدمة من بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميلة-

الشكل رقم 07: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية¹



¹-وثيقة مقدمة من بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميلة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي والدراسة الميدانية.

بعدما تم التعرف على بنك الفلاحة والتنمية الريفية والتطرق لمختلف مراحله وأشكاله ، سنتطرق في هذا المبحث إلى تقديم كيفية الإعداد لمعطيات الدراسة بالإضافة إلى إختبار الإستبيان.

المطلب الأول: الإعداد لمعطيات الدراسة

تمثلت أداة الدراسة في الإستمارة ، بإعتبارها الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة ، وهي وسيلة لجمع البيانات اللازمة للإجابات على فرضيات البحث ، تحتوي الإستمارة على مجموعة من الأسئلة تتعلق بموضوع البحث ، وقد تم تقديمها على مجموعة من الموظفين في الوكالة وذلك للإجابة على الأسئلة التي إحتوتها وعليه فقد قمنا بتصميم إستمارة الدراسة معتمدين في ذلك على الدراسات السابقة في نفس المجال.

وقد تكونت الإستمارة من محورين

المحور الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية والخصائص الوظيفية لعينة الدراسة المتمثلة في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، مدة الخدمة في البنك)

أما المحور الثاني: من الإستمارة فهو يتضمن متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ويتكون من 4 أبعاد وهي:

- (1) البعد الأول يتعلق بالموارد البشرية اللازمة ويشمل هذا البعد على 5 عبارات.
 - (2) البعد الثاني يتعلق بالثقافة التنظيمية ويشمل هذا البعد 5 عبارات.
 - (3) البعد الثالث يتعلق بالهيكل التنظيمي ويشمل هذا البعد 6 عبارات.
 - (4) البعد الرابع يتعلق بالبنية التحتية(التكنولوجيا) ويشمل هذا البعد 6 عبارات.
- إستخدمنا سلم ليكرت ذو 5 أبعاد حيث يقابل كل من المحور الثاني من الإستمارة خمسة خيارات مقسمة إلى درجات كمايلي:

- درجة (1) غير موافق بشدة.
- درجة (2) غير موافق .
- درجة (3) موافق بدرجة متوسطة.
- درجة (4) موافق.
- درجة (5) موافق بدرجة عالية.

المطلب الثاني: حدود الدراسة

تقتصر الدراسة على محاولة معرفة مستوى توافر متطلبات إدارة المعرفة في تطبيق ونجاح إدارة المعرفة على مستوى البنك محل الدراسة، أما أفراد مجتمع الدراسة فيتمثلون في رؤساء المصالح، ورؤساء المكاتب والموظفين وعملهم في ظروف جد متقاربة تمكنا من الإعتقاد بأنهم يحققون حسن تطبيق إدارة

المعرفة، لأجل ذلك تم إعتداد نفس الإستبيان، حيث يتكون مجتمع الدراسة الكلي من (60) موظف وتم توزيع 40 إستمارة ولتسهيل إختيار فرضيات الدراسة والقيام بالحسابات اللازمة ومعالجة البيانات بسرعة وبدقة أكبر، تم إستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الإجتماعية (spss) (statistical package for social sciences). وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الإختيارات الإحصائية تتدرج من الإحصاء الوصفي كالتكرار والمتوسط والانحراف المعياري إلى الإحصاء الإستدلالي الأكثر تعقيدا مثل تحليل التباين والانحدار.

المطلب الثالث: إختيار الإستبيان

من خلال هذا المطلب سيتم إختيار الإستبيان بالتعرف على الصدق الظاهري للإستبيان في مايلي: لتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه تم عرضها على عدد من المحكمين ، وتم الأخذ بملاحظاتهم ، وإعادة صياغة بعض الفقرات ، وإجراء التعديلات المطلوبة ، بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الإستمارة في فقراتها وبلغ عدد المحكمين (4) كما هو موضح في الملحق (1)

المطلب الرابع: ثبات أداة الدراسة.

إقتراح كرونباخ معادلة تعتمد على متوسط معاملات الارتباط بين أبعاد المقياس أطلق عليها معامل ألفا لإختبار ثبات (reliability) أو تجانس (homogeneity) المقياس وإتساقه الداخلي (internal consistency) حيث أن معامل ألفا كرونباخ كلما كان 0.7 فأكثر دل ذلك على الثبات والإتساق الداخلي للمقياس المستخدم.

قد أجرينا خطوات الثبات على العينة بطريقة ألفا كرونباخ كمعامل الثبات الكلي، وإرتباط الفقرات والجدول رقم 01 يبين معاملات ألفا كرونباخ أبعاد الدراسة.

الجدول رقم(1): حساب معامل الثبات (معامل ألفا كرونباخ)

إسم المتغير	الإستمارة ككل
معامل الثبات	0.837

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج (spss)

من خلال الجدول رقم(1) يلاحظ أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مقبولة وهي أكبر من النسبة المعيارية (0.6) حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ للإستمارة ككل (0.837) ومنه الإستمارة تتمتع بالثبات هذا مايسمح تطبيقها على جميع أفراد عينة الدراسة

المبحث الثالث: تحليل البيانات وإختبار الفرضيات

في هذا المبحث سنتطرق لوصف المتغيرات الشخصية ، وعرض مستويات تواجد أبعاد متغير الدراسة في الوكالة وصولاً إلى إختبار الفرضيات .

المطلب الأول: النتائج المتعلقة بوصف خصائص الدراسة

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات الديمغرافية المتعلقة بالخصائص الوظيفية والشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة المهنية) وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن وصف عينة الدراسة على النحو التالي:

أولاً: توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

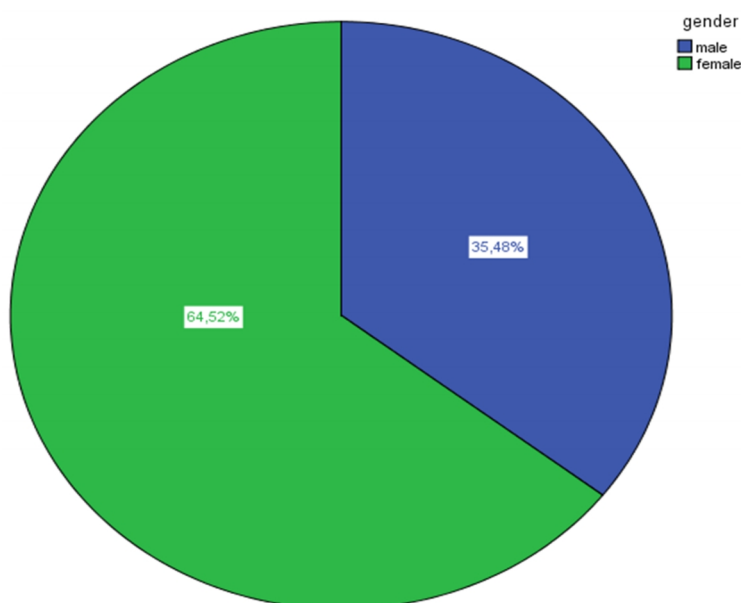
فيمايلي يتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس مع توضيح النسبة المئوية.

الجدول رقم(2): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

العامل	الفئة	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	11	35.48%
	أنثى	20	64.52%
	المجموع	31	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات(spss)

الشكل رقم (8): تمثيل عينة الدراسة وفق متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (2) والشكل رقم (6) أن توزيع الذكور في العينة قد بلغ (11) موظف ونسبته 35.48% من مجموع المبحوثين ، علما أن عدد الإناث كان (20) موظفة ونسبته 64.52% من المجموع الكلي للعينة المبحوثة.

ثانيا: توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر

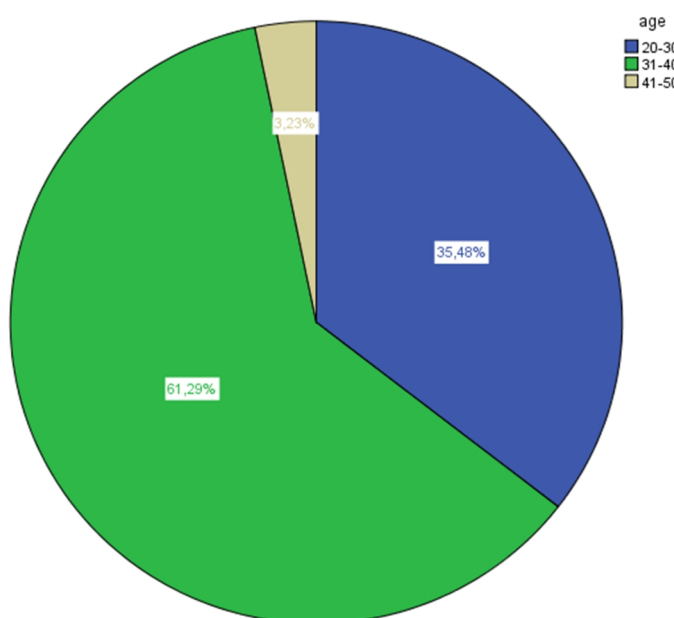
تتمثل عينة الدراسة وفق متغير العمر فيمايلي:

الجدول رقم (3): توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر

العامل	الفئة	العدد	النسبة %
العمر	20 - 30 سنة	01	3.23%
	31 - 40 سنة	11	35.48%
	41 - 50 سنة	19	61.29%
	51 - 60 سنة	00	-
	المجموع	31	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (9): توزيع العينة وفق متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

يظهر الجدول رقم (3) والشكل رقم (7) أن (19) من الموظفين الذين يمثلون مانسبته 61.29 بالمئة إجمالي عينة الدراسة وتتراوح اعمارهم من 41-50 سنة وهم الفئة الأكبر، في حين أن (11) من الموظفين يمثلون مانسبته 35.48 بالمئة من إجمالي العينة المبحوثة قد كانت أعمارهم من 31-40 سنة بينما يلاحظ أن (1) موظف واحد تتراوح أعمارهم بين 20-30 سنة بنسبة 3.23 بالمئة.

ثالثاً: توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

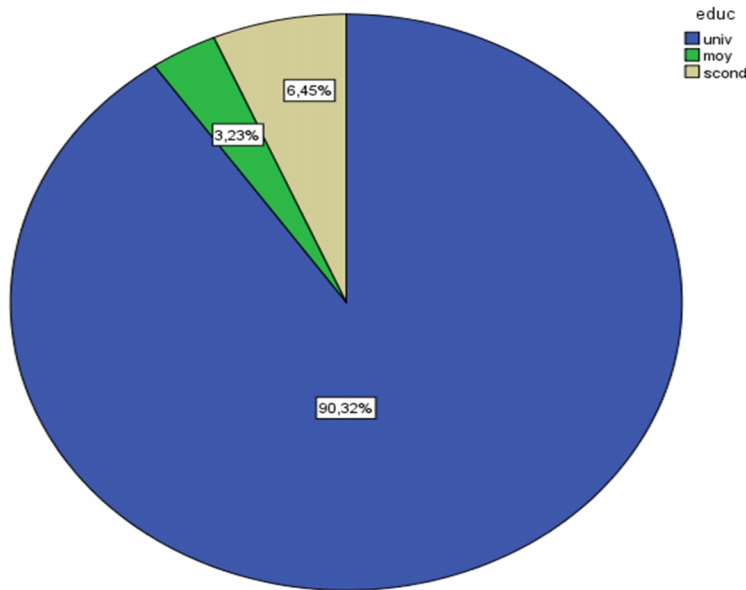
تتضمن عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي كمايلي:

الجدول رقم (4) : توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

العامل	الفئة	العدد	النسبة %
المستوى التعليمي	جامعي	28	90.32%
	متوسط	01	3.23%
	ثانوي	02	6.45%
	المجموع	31	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (10): توزيع العينة وفق متغير المستوى التعليمي



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

يظهر الجدول رقم (4) والشكل رقم (8) أن (28) من الموظفين والذين يمثلون ما نسبته 90.32 بالمئة من إجمالي عينة الدراسة مستواهم التعليمي جامعي وهم أعلى نسبة من أفراد العينة المبحوثة، في

حين أن (2) من الموظفين والذين يمثلون ما نسبته 6.45 بالمئة من إجمالي عينة الدراسة مستواهم التعليمي ثانوي وفي الأخير يمثل موظف واحد والذي نسبته 3.21 بالمئة مستوى تعليمي متوسط.

رابعاً: توزيع عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة

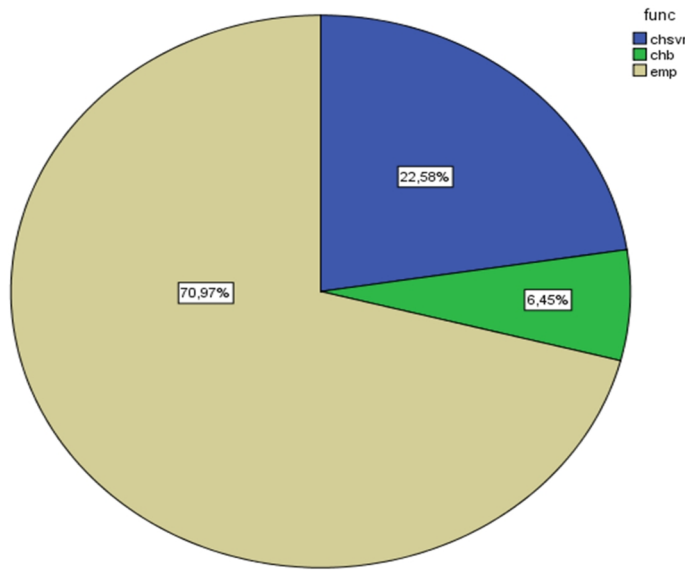
تتمثل عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة كمايلي:

الجدول رقم(5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة كمايلي:

العامل	الفئة	العدد	النسبة %
الوظيفة	رئيس مصلحة	07	22.58%
	رئيس مكتب	02	6.45%
	موظف	22	70.79%
	المجموع	31	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم(11): توزيع العينة وفق متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

يظهر من خلال الجدول رقم(5) والشكل رقم (9) أن (22) من الموظفين والذين يمثلون ما نسبته 70.79 بالمئة من إجمالي عينة الدراسة هم من مستوى رتبة موظف وهي الفئة الأكبر من أفراد الدراسة ، في حين أن (7) من الموظفين الذين يمثلون ما نسبته 22.58 بالمئة هم من مستوى رتبة رئيس مصلحة ، وفي الأخير أن (2) من الموظفين والذين يمثلون ما نسبته 6.45 بالمئة يحملون رتبة رئيس مكتب.

خامساً: توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية

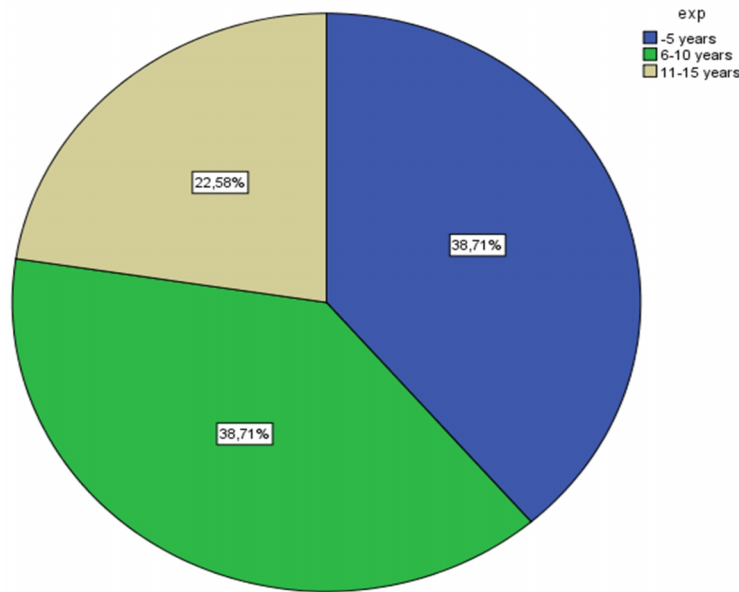
وتتمثل عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية فيمايلي:

الجدول رقم(6): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية

العامل	الفئة	العدد	النسبة %
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	12	38.71%
	من 6-10 سنة	12	38.71%
	من 11-15 سنة	07	22.58%
	16 سنة فأكثر	-	-
	المجموع	31	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم(12): توزيع العينة وفق متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

يظهر الجدول رقم(6) والشكل رقم (10) أن (12) من الموظفين والذين يحملون ما نسبته 38.71 بالمئة من إجمالي عينة الدراسة هم ذو مستوى خبرة مهنية أقل من 5 سنوات ، في حين أن (12) أيضا من الموظفين والذين يحملون ما نسبته 38.71 بالمئة هم ذو مستوى خبرة مهنية من 6-10 سنوات ، وفي الأخير فإن (7) من الموظفين والذين يحملون ما نسبته 22.58 بالمئة هم ذو مستوى خبرة مهنية من 11-15 سنة ، أما الخبرة المهنية من 16 سنة فأكثر لا توجد في الموظفين بالبنك.

المطلب الثاني: النتائج المتعلقة باستجابة المبحوثين لأبعاد متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

في البنك

سنوضح من خلال هذا المطلب تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة وذلك كمايلي:

أولاً: نتائج تحليل بعد الموارد البشرية اللازمة

ويتم تحليل بعد الموارد البشرية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(7): إستجابة المبحوثين لعبارات بعد الموارد البشرية مرتبة حسب متوسطات الموافقة.

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
1	رؤية ورسالة البنك تشيد بأهمية الموارد البشرية في تحقيق تميز الخدمات.	4.09	0.746	مرتفع
2	يعمل البنك على المحافظة على الخبرات وإستقطاب الكفاءات	3.48	0.961	متوسط
3	يشجع البنك تبادلنا للأفكار والخبرات ويدعم العمل الجماعي	4.09	0.538	مرتفع
4	يفتح البنك الفرص للإبداع والإبتكار، ويشجع التكوين المستمر للموظفين.	3.74	0.964	مرتفع
5	شاركت بدورات تتوافق وإحتياجاتي في التكوين، وتنماشى مع أهداف البنك.	3.16	0.943	متوسط
البعد	الموارد البشرية اللازمة	3.65		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (SPSS)

يوضح الجدول رقم (7) نتائج تحليل البعد الأول لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في البنك وهو بعد الموارد البشرية والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه عبارة عن 5 أسئلة كما جاء في أداة الدراسة (الملحق رقم) حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع عبارات هذا البعد(3.65) ويعني بدرجة موافقة (مرتفعة) هذا يعني أن مستوى توافر متطلب الموارد البشرية اللازمة بالبنك جيد ومرتفع.

ثانياً: نتائج تحليل بعد الهيكل التنظيمي

ويتم تحليل نتائج بعد الهيكل التنظيمي من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(8): إستجابة المبحوثين لعبارات بعد الهيكل التنظيمي مرتبة حسب متوسطات الموافقة.

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
1	زبون البنك محدد وإحتياجاته معروفة بين فريق العمل بالبنك.	3.516	0.769	مرتفع
2	أهداف ومهام مصلحتي واضحة ومفهومة من قبل	3.706	0.824	مرتفع

جميع الموظفين بالبنك				
3	شاركت بدورات تتوافق وإحتياجاتي في التكوين، و تتماشى مع أهداف البنك	2.838	1.128	متوسط
4	عندما أحتاج معلومات معينة أو حل لمشكلة أعرف بالضبط من أقصد	3.774	0.804	مرتفع
5	إتخاذ القرارات يتم ببساطة دون عوائق بيروقراطية	3.225	0.883	متوسط
البعد	الهيكل التنظيمي	3.41		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (8) نتائج تحليل البعد الثاني لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في البنك وهو بعد الهيكل التنظيمي والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه عبارة عن 5 أسئلة كما جاء في أداة الدراسة (الملحق رقم 2) حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع عبارات هذا البعد (3.41) ويعني بدرجة موافقة (متوسطة) وهذا يعني أن مستوى توافر مطلب الهيكل التنظيمي في البنك متوسط أي بدرجة متوسطة.

ثالثا: نتائج تحليل بعد الثقافة التنظيمية

ويتم تحليل نتائج بعد الثقافة التنظيمية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (9): إستجابة المبحوثين لعبارات بعد الثقافة التنظيمية مرتبة حسب متوسطات الموافقة

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
1	أسمع قصص عن موظفين قاموا بمبادرات وإنجازات نيرة في البنك.	3.129	0.991	متوسط
2	من يوم لأخر يأخذ التعلم والتكوين الأولوية في حياتنا رغم ظغوط العمل.	3.129	1.024	متوسط
3	يسود مستوى عالي من الثقة بين أفراد المصلحة.	3.612	0.882	مرتفع
4	أميل إلى التعاون مع الآخرين في تأدية المهام.	3.838	0.743	مرتفع
5	نقدم الإنتقادات على أفكارنا ونتقبلها بكل حرية.	3.548	0.850	مرتفع
6	يحظى صاحب الإنجازات المتميزة بالشكر والتقدير	3.322	1.221	متوسط
البعد	الثقافة التنظيمية	3.43		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (9) نتائج تحليل البعد الثالث لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في البنك وهو بعد الثقافة التنظيمية والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه عبارة عن 6 أسئلة كما جاء في أداة الدراسة

(الملحق رقم 2) حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع عبارات هذا البعد (3.43) ويعني بدرجة موافقة (متوسطة) وهذا يعني أن مستوى توافر متطلب الثقافة التنظيمية متوسط أي بدرجة متوسطة.

رابعاً: نتائج تحليل بعد البنية التحتية (التكنولوجيا)

ويتم تحليل نتائج بعد البنية التحتية المتمثلة في التكنولوجيا من خلال الجدول التالي:
الجدول رقم (10): إستجابة أفراد الدراسة لعبارات بعد البنية التحتية (التكنولوجيا) مرتبة حسب متوسطات الموافقة.

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
1	يتوفر على مستوى البنك البرمجيات والتقنيات التكنولوجية	3.387	1.174	متوسط
2	لا يواجه الموظفون صعوبات في استخدام الأنترنت	2.129	1.231	ضعيف
3	أملك حاسوب خاص في مكان عملي	3.129	1.359	متوسط
4	الحاسوب متصل بالشبكة الداخلية	3.612	1.174	مرتفع
5	أملك الحق في الولوج إلى شبكة الأنترنت في البنك	2.032	1.196	ضعيف
6	تسهل تكنولوجيا الإتصال الداخلية عناء التنقل بين المصالح	3.645	1.198	مرتفع
البعد	البنية التحتية	3.171		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (10) نتائج تحليل البعد الرابع والأخير لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في البنك وهو بعد البنية التحتية والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه عبارة عن 6 أسئلة كما جاء في أداة الدراسة (الملحق رقم 2) حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع عبارات هذا البعد (3.171) ويعني بدرجة موافقة (متوسطة) أي أن مستوى توافر متطلب البنية التحتية (التكنولوجيا) بالبنك متوسط أي بدرجة متوسطة.

المطلب الثالث: إختبار فرضيات البحث

سيتم في هذا المطلب تطبيق نموذج الإنحدار البسيط بإستخدام (كولمجراف-سيمرنوف-1) one - sample k-s لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا بالإضافة إلى إختبار فرضيات الدراسة وذلك وفقاً للملحق رقم (3)

الجدول رقم (11): إختبار التوزيع الطبيعي

المحاور	التوزيع الطبيعي
المحور الثاني: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في البنك.	0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن نتائج الإختبار كان مساويا لقيمة مستوى الدلالة 0.05 وهذا ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

أولا: إختبار الفرضية الفرعية الأولى

الجدول رقم (12): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الفرعية الأولى	مستوى المعنوية sig
مستوى توافر متطلب الموارد البشرية اللازمة في البنك مرتفع	0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم 12 إلى أن مستوى توفر متطلب الموارد البشرية اللازمة مرتفع وذلك إستنادا إلى مستوى المعنوية (sig 0.05) وهو مساوي لمستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يقتضي قبول الفرضية التي تنص بمستوى توافر متطلب الموارد البشرية اللازمة في البنك مرتفع.

ثانيا: إختبار الفرضية الفرعية الثانية

الجدول رقم (13): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية الفرعية الثانية	مستوى المعنوية sig
مستوى توافر متطلب الهيكل التنظيمي في البنك متوسط	0.09

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم 13 نلاحظ أن توفر متطلب الهيكل التنظيمي في البنك متوسط وذلك إستنادا لمستوى المعنوية ($\text{sig} 0.09$) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ، مما يقتضي قبول الفرضية التي تنص مستوى توافر متطلب الهيكل التنظيمي في البنك متوسط.

ثالثا: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الجدول رقم (14): نتائج إختبار الفرضية الثالثة

الفرضية الفرعية الثالثة	مستوى المعنوية sig
مستوى توافر متطلب الثقافة التنظيمية في البنك متوسط .	0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم 14 تدل أن مستوى توافر متطلب الثقافة التنظيمية في البنك متوسط وذلك إستنادا لمستوى المعنوية ($\text{sig} 0.05$) وهو مساوي لمستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يقتضي قبول الفرضية التي تنص أن مستوى توافر متطلب الثقافة التنظيمية في البنك متوسط .

رابعا: إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

الجدول رقم (15): نتائج إختبار الفرضية الرابعة

الفرضية الفرعية الرابعة	مستوى المعنوية sig
مستوى توافر متطلب البنية التحتية (التكنولوجيا) في البنك متوسط.	0.04

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (15) تدل إلى أن مستوى توافر متطلب البنية التحتية (التكنولوجيا) في البنك متوسط وذلك إستنادا لمستوى المعنوية $\text{sig} 0.04$ وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ، مما يقتضي رفض الفرضية والتي تنص أن مستوى توافر متطلب البنية التحتية في البنك متوسط وإنما أصبح منخفض.

خامسا: إختبار الفرضية الرئيسية

الجدول رقم(16): نتائج إختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية الرئيسية	مستوى المعنوية
مستوى توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في البنك متوسط	0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم 16 إلى أن مستوى توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في البنك متوسط وذلك إستنادا لمستوى المعنوية (0.05) وهو مساوي لمستوى الدلالة المعتمد 0.05 مما يقتضي قبول الفرضية والتي تنص على أن مستوى توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في البنك متوسط.

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال ما تقدم نستنتج أن:

بنك الفلاحة والتنمية الريفية يقوم بمنح القروض للقطاعات الفلاحية والتجمعات الفلاحية ، ولكن بعد صدور قانون النقد والقرض أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية مثله مثل باقي البنوك يقوم بجميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية الأخرى المتمثلة في منح التسهيلات الائتمانية وتشجيع عملية الإدخار وكذا المساهمة في عملية التنمية ...إلخ من مختلف الوظائف التجارية ومن بين النتائج التي توصلنا إليها مايلي

- يسعى بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة ميلة-834- إلى إكتساب وتطبيق المعرفة؛
- يحرص بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة ميلة-834- على تحسين أداء الموظفين وتشجيعهم؛
- يملك بنك الفلاحة والتنمية الريفية موارد بشرية لازمة جيدة مؤهلة لتحسين أداء البنك؛
- هناك بعض النقائص في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة-834- على مستوى متطلب الهيكل والثقافة التنظيمية مما قد يعرقل بعض الأعمال في البنك؛
- هناك بعض النقائص في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة-834- على مستوى متطلب البنية التحتية (التكنولوجيا) وعدم مواكبتها لتطورات الحالية.

الخاتمة

مما سبق نستنتج أن متطلبات تطبيق إدارة المعرفة تعتمد على توفر الموارد البشرية اللازمة والهيكل والثقافة التنظيمية وكذا البحوث والتكنولوجيات المتطورة وهذا لتوليد المعرفة التي تدعم القوة التنافسية للمنظمات بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة ، فتطبيق متطلبات إدارة المعرفة يحفز الإبداع في المنظمة بما يوصلها إلى مرتبة ترقى فيها بالمنظمة المتعلمة ، وهذا ما لاحظناه على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال محاولة البنك بمسايرة مختلف التطورات وتحسين مهاراته في إكتساب المعرفة ومن بينها ظهور الصيرفة الإلكترونية والتي أدت بدورها زيادة المنافسة البنكية وهو ما يوضح أن القدرة على إدارة الفكر الإنساني هي مهارة تعزز من أهمية متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بالنسبة للبنوك وتوجب عليها صقل وتهذيب هذه المعرفة وتحديثها باستمرار بما يؤمن توظيفها لتعزيز مستويات الإبداع، ولهذا فالبنك التجاري يقوم بتبني متطلبات إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي داخل المنظومة البنكية.

النتائج :

من بين النتائج النظرية والتطبيقية التي حصلنا إليها من خلال دراستنا المتمثلة في متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في البنوك التجارية مايلي:

- السعي الدائم إلى إكتساب المعرفة التي تلي الإحتياجات الإستراتيجية والتنافسية والوظيفية ، القدرة على تحقيق عمليات التعلم، والعمل على نشر المعرفة اللازمة والكافية بالتوقيت المناسب إلى كل الأطراف ذات العلاقة.
- ضرورة تخصيص فريق مهني متخصص يكون نشاطه وعمله الأساسي هو إدارة أنشطة وجهود المعرفة على مستوى المصرف ككل.
- ضرورة تقديم الخدمات المصرفية من خلال الإعتماد على شبكة الأنترنت العالمية كوسيلة لتقديم خدمات متميزة إلى جانب تخفيض التكلفة.
- ضرورة تبني واستخدام تكنولوجيا المعلومات.

التوصيات والإقتراحات:

من كل ماتقدم نقوم بتقديم التوصيات والإقتراحات التالية :

- ضرورة توافر مستوى جيد لمتطلبات إدارة المعرفة من أجل نجاح وتطوير تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة بصفة عامة و البنوك بصفة خاصة.
- ضرورة الموارد البشرية اللازمة في المنظمة، فمستوى المهارات والخبرات والقدرات والمؤهلات التي يمتلكها الأفراد العاملون بالمنظمة يحدد مستوى المعرفة التي يمكن أن تحقق في المنظمة، فإمكانات المنظمة الأخرى لا تحقق المعرفة المطلوبة في غياب عنصر الموارد البشرية اللازمة.
- وضع نظام للتحفيز مرتبط بممارسات وأنشطة إدارة المعرفة ، لتشجيع الأفراد على تبادل ومشاركة ما يمتلكونه من مهارات ومعارف مع غيرهم.
- الإسهام بفاعلية في كل أنشطة إدارة المعرفة رغم إختلاف أنواعها.
- ضرورة الإهتمام بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتفعيلها في مختلف المؤسسات لما لها من أثار داخلية وخارجية.
- ضرورة توفر مستوى عال من التقنيات والبرمجيات التكنولوجية للإرتقاء بمستوى المنظمات المتطورة والناجحة.
- ضرورة تبني متطلبات إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي للمنظمة.

أفاق البحث:

نختتم هذا البحث بعدة دراسات يمكن أن تشكل دراسات مستقبلية من بينها:

- دور متطلبات إدارة المعرفة في تحسين أداء البنوك التجارية
- دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحسين جودة الخدمة المصرفية

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

• الكتب

1. إبراهيم خلود الملكاوي، إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
2. حسن أحمد عبد الرحيم ، إقتصاديات النقود والبنوك، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة 2008،
3. حسين محمد سمحان، إسماعيل يونس يامن، إقتصاديات النقود والمصارف، الأردن، 2001.
4. حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فعالية عمليات إدارة المعرفة، دار النشر والتوزيع، الأردن، 2014.
5. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
6. رشاد العصار ، رياض الحلبي، النقود والبنوك، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
7. سامر بطرس جلدة، النقود والبنوك، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
8. سامر جلدة ، البنوك التجارية والتسويق المصرفي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
9. سعيد سامي الحلاق، محمد محمود العجلوني، النقود والبنوك والمصارف المركزية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
10. عبد الستار العلي ، عمار قنديلجي، غسان العمري، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار النشر لتوزيع، عمان، 2006.
11. علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات إدارة المعرفة في عصر المعرفة، دار النشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
12. فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمن ، إدارة البنوك، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
13. فليح حسن خلف ، النقود والبنوك ، دار النشر والتوزيع ، الأردن، 2006.
14. متولي عبد القادر، إقتصاديات النقود والبنوك، عمان، 2010.
15. محمد حسين الوادي، حسين محمد سمحان، سهيل أحمد سمحان، النقود والمصارف، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

16. محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة البنوك، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
17. محمد عواد الزيادات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن 2008.
18. منير إبراهيم هندي ، إدارة البنوك التجارية ،(مدخل إتخاذ القرارات) ، توزيع المكتب العربي الحديث الإسكندرية، مصر، 2010.
19. نبيل محمد مرسي، أحمد سليم، الإدارة الإستراتيجية، إدارة التنافسية، إدارة المعرفة، مصر، 2007.
20. هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة، مدخل نظري، دار النشر لبنان، 2005.
21. وليد صافي، النقود والبنوك، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- الرسائل والأطروحات:
1. طه حسين النوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال، أطروحة دكتوراة، 2011.
2. عامر بشير، دور الإقتصاد المعرفي، في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، أطروحة دكتوراة في العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 2012.
3. بغداد باي غالي، مساهمة إقتصاد المعرفة في حماية البيئة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 2011.
4. بوركو عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، 2010.
5. حسيني إيتسام، أثر إدارة المعرفة على الجودة الشاملة في المؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
6. ربا جزا جميل المحاميد، دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية، 2008.
7. زلماط مريم، دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إدارة المعرفة، داخل المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، فرع موارد بشرية، 2010.

8. سلوى محمد شرفا، دور إدارة المعرفة، وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2008.
9. سمراء كحلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، 2009.
10. سوزان صالح دروزة، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على التميز الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008.
11. شايب محمد، أثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال على فعالية أنشطة البنوك التجارية، رسالة ماجستير، جامعة سطيف،
12. مريم بنت راضي مشخص الليحاني، إدارة المعرفة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية.
13. حمادي عبله، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة ، رسالة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد أولحاج البويرة، 2013.
14. لهشيلي سارة، دور إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات ، رسالة ماستر، فرع مالية وبنوك، المركز الجامعي ميلة، 2014.
15. هالة هميسي، إنعكاسات تطبيق إدارة المعرفة في البنوك التجارية، رسالة ماستر، فرع مالية وبنوك، 2013.

• الملتقيات :

1. أحمد طرطار ،سارة حلومي، أثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف، 2011.
2. رحيم حسن ،هوارى معراج،الصيرفة الإلكترونية كمدخل لعصرنة المصارف، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية،دون سنة نشر
3. عبد الغاني ربوح، نورالدين غردة، تطبيق أنظمة الصيرفة الإلكترونية في البنوك الجزائرية بين الواقع والأفاق

4. عبد الكريم قندوز، بومدين نورين، الصيرفة الإلكترونية في المؤسسات المصرفية كمدخل لبناء الإقتصاد الرقمي في الجزائر، الملتقى العلمي الدولي، جامعة الشلف، دون سنة نشر.
5. فلاق محمد، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، ملتقى دولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف.
6. محمد صالح، بلقاسم تويضة، دور القيادة الإدارية في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمة، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري، الشلف، 2011.

• المؤتمرات:

1. إبراهيم خلوفا الملكاوي، دور إدارة المعرفة في التقليل من أثار المخاطر، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي، جامعة الزيتونة الأردن، 2007.
2. عبد الغاني ربوح، نور الدين رغبة، تطبيق أنظمة الصيرفة الإلكترونية في البنوك الجزائرية بين الواقع والأفاق، المؤتمر العلمي حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة، جامعة ورقلة، دون سنة نشر.
3. مبارك عشة، ليليا منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، المؤتمر العلمي الدولي، 2012.

• المجالات:

1. أحمد علي ، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق، العدد الأول، 2012.
2. أديب قاسم ، الصيرفة الإلكترونية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 2011.
3. تطار محمد نصيف، النظام المصرفي الجزائري والصيرفة الإلكترونية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الثاني، 2002.
4. سليمان فارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 26، 2010.
5. ناصر جاسر الأغا، أحمد غنيم أبو الخير، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة، وإجراءات تطويرها، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) العدد الأول، 2012.

الملاحق

الملحق رقم (1): قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين

الرقم	إسم الأستاذ المحكم
01	حسيني إبتسام
02	كنيدة زليخة
03	أبو بكر بوسالم
04	زموري كمال
05	ريغي هشام

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي- عبد الحفيظ بو الصوف ميله -

معهد العلوم الإقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

السنة الثانية ماستر

تخصص مالية وبنوك

إستبيان حول:

متطلبات تطبيق إدارة المعرفة على البنوك التجارية

دراسة حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميله -

إستبيان يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص مالية و بنوك

سيدي الموظف ، سيدي الموظفة ، تحية طيبة.....

أضع بين أيديكم إستمارة الإستبانة، التي أعدت لإكمال متطلبات بحثنا بعنوان ، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة على البنوك التجارية، وهو جزء من متطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص مالية وبنوك .

ثقتنا في إستجابتكم لفقراتها وراجين الإجابة عليها بتمعن، وذلك لأجل الحصول على إجابات دقيقة ، علما أن إجابتكم تعامل بشكل سري ولأغراض البحث العلمي فقط

وفي الأخير أشكركم مسبقا على جهودكم وحسن تعاونكم.

تحت إشراف الأستاذة:

إعداد الطالبة:

- حسيني إبتسام

- علي موسى أمنة

2015/2014

~ 87 ~

ملاحظة: نرجو وضع العلامة (x) أمام الإجابة المناسبة

المحور الأول: المعلومات الشخصية

- 1/ الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 2/ العمر: 20 إلى 30 سنة ☐ 31-40 سنة ☐
41-50 سنة ☐ 51-60 سنة ☐
- 3/ المستوى التعليمي: جامعي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐
- 4/ الوظيفة: رئيس مصلحة ☐ رئيس مكتب ☐ موظف ☐
- 5/ الخبرة المهنية: أقل من خمس سنوات ☐ من 6 سنة - 10 سنة ☐
من 11 سنة - 15 سنة ☐ من 16 سنة فأكثر ☐

المحور الثاني: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

الابعاد	الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غ موافق	غ موافق بشدة
الموارد البشرية اللازمة	1	رؤية رسالة البنك تشيد بأهمية الموارد البشرية في تحقيق تميز الخدمات.					
	2	يعمل البنك على المحافظة على الخبرات واستقطاب الكفاءات.					
	3	نعمل على تطوير خدماتنا بما يجعلها مساهمة للتغيرات التكنولوجية الحديثة.					
	4	يشجع البنك تبادلنا للأفكار والخبرات ويدعم العمل الجماعي.					
	5	يفتح البنك الفرص للإبداع والابتكار، ويشجع التكوين المستمر للموظفين.					
الهيكل التنظيمي	1	زيون البنك محدد وإحتياجاته معروفة بين فريق العمل بالبنك.					
	2	أهداف ومهام مصلحتي واضحة ومفهومة من قبل جميع					

					الموظفين بالبنك.		
					شاركت بدورات تتوافق واحتياجاتي في التكوين، وتتماشى مع أهداف البنك .	3	
					عندما أحتاج معلومات معينة أو حل لمشكلة أعرف بالضبط من أقصد.	4	
					إتخاذ القرارات يتم ببساطة دون عوائق بيروقراطية.	5	
					أسمع قصص عن موظفين قاموا بمبادرات وإنجازات نيرة في البنك.	1	الثقافة التنظيمية
					من يوم لآخر يأخذ التعلم والتكوين الأولوية في حياتنا رغم ضغوط العمل.	2	
					يسود مستوى عالي من الثقة بين أفراد المصلحة.	3	
					أميل إلى التعاون مع الآخرين في تأدية المهام.	4	
					نقدم الانتقادات على أفكارنا ونتقبلها بكل حرية.	5	
					يحظى صاحب الإنجازات المتميزة بالشكر والتقدير.	6	
					يتوفر على مستوى البنك البرمجيات و التقنيات التكنولوجية	1	البنية التحتية
					لا يواجه الموظفون صعوبات في استخدام الإنترنت.	2	
					أملك حاسوب خاص في مكان عملي.	3	
					الحاسوب متصل بالشبكة الداخلية.	4	
					أملك الحق في الولوج إلى شبكة الإنترنت في البنك .	5	
					تسهل تكنولوجيا الإتصال الداخلية عناء التنقل بين المصالح.	6	

شكرا جزيلا لوقتكم و حسن تعاونكم

الملحق رقم (3): مخرجات spss
أولاً: حساب معامل الثبات ألفا كرومباخ

Récapitulatif de traitement des observations		
	N	%
Valide	31	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	31	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,837	22

ثانيا: النتائج المتعلقة باستجابة المبحوثين لأبعاد متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في البنك

1- نتائج تحليل بعد الموارد البشرية اللازمة في البنك

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
RH1	31	4,0968	,74632
RH2	31	3,4839	,96163
RH3	31	4,0968	,53882
RH4	31	3,7419	,96498
RH5	31	3,1613	,93441
N valide (listwise)	31		

2- نتائج تحليل بعد الهيكل التنظيمي في البنك

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
ORG1	31	3,5161	,76902
ORG2	31	3,7097	,82436
ORG3	31	2,8387	1,12833
ORG4	31	3,7742	,80456
ORG5	31	3,2258	,88354
N valide (listwise)	31		

3- نتائج تحليل بعد الثقافة التنظيمية في البنك

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
CORG1	31	3,1290	,99136
CORG2	31	3,1290	1,02443
CORG3	31	3,6129	,88232
CORG4	31	3,8387	,73470
CORG5	31	3,5484	,85005
CORG6	31	3,3226	1,22167
N valide (listwise)	31		

4- نتائج تحليل بعد البنية التحتية في البنك

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
STT1	31	3,3871	1,17409
STT2	31	2,1290	1,23131
STT3	31	3,1290	1,35995
STT4	31	3,6129	1,17409
STT5	31	2,0323	1,19677
STT6	31	3,6452	1,19857
N valide (listwise)	31		

ثالثا: إختبار فرضيات البحث

1- إختبار الفرضية الفرعية الأولى

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

	RH1	RH2	RH3	RH4	RH5
N	31	31	31	31	31
Paramètres normaux ^{a,b}					
Moyenne	4,0968	3,4839	4,0968	3,7419	3,1613
Ecart-type	,74632	,96163	,53882	,96498	,93441
Différences les plus extrêmes					
Absolue	,287	,253	,378	,251	,267
Positive	,261	,167	,378	,169	,216
Négative	-,287	-,253	-,332	-,251	-,267
Z de Kolmogorov-Smirnov	1,599	1,407	2,103	1,395	1,486
Signification asymptotique (bilatérale)	,012	,038	,000	,041	,024

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

2- إختبار الفرضية الفرعية الثانية

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

	ORG1	ORG2	ORG3	ORG4	ORG5
N	31	31	31	31	31
Paramètres normaux ^{a,b}					
Moyenne	3,5161	3,7097	2,8387	3,7742	3,2258
Ecart-type	,76902	,82436	1,12833	,80456	,88354
Différences les plus extrêmes					
Absolue	,284	,315	,170	,352	,229
Positive	,201	,233	,158	,260	,182
Négative	-,284	-,315	-,170	-,352	-,229
Z de Kolmogorov-Smirnov	1,580	1,754	,945	1,962	1,274
Signification asymptotique (bilatérale)	,014	,004	,334	,001	,078

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

3- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		CORG1	CORG2	CORG3	CORG4	CORG5	CORG6
N		31	31	31	31	31	31
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,1290	3,1290	3,6129	3,8387	3,5484	3,3226
	Ecart-type	,99136	1,02443	,88232	,73470	,85005	1,22167
	Absolue	,262	,192	,379	,426	,224	,323
Différences les plus extrêmes	Positive	,195	,163	,266	,316	,224	,193
	Négative	-,262	-,192	-,379	-,426	-,219	-,323
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,458	1,068	2,112	2,370	1,250	1,800
Signification asymptotique (bilatérale)		,029	,204	,000	,000	,088	,003

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

4- إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		STT1	STT2	STT3	STT4	STT5	STT6
N		31	31	31	31	31	31
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,3871	2,1290	3,1290	3,6129	2,0323	3,6452
	Ecart-type	1,17409	1,23131	1,35995	1,17409	1,19677	1,19857
	Absolue	,215	,251	,255	,339	,317	,262
Différences les plus extrêmes	Positive	,140	,251	,216	,177	,317	,129
	Négative	-,215	-,180	-,255	-,339	-,194	-,262
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,199	1,400	1,421	1,887	1,766	1,456
Signification asymptotique (bilatérale)		,113	,040	,035	,002	,004	,029

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
RH1	31	2,00	5,00	4,0968	,74632
RH2	31	2,00	5,00	3,4839	,96163
RH3	31	3,00	5,00	4,0968	,53882
RH4	31	2,00	5,00	3,7419	,96498
RH5	31	2,00	5,00	3,1613	,93441
ORG1	31	2,00	5,00	3,5161	,76902
ORG2	31	2,00	5,00	3,7097	,82436
ORG3	31	1,00	5,00	2,8387	1,12833
ORG4	31	2,00	5,00	3,7742	,80456
ORG5	31	1,00	5,00	3,2258	,88354
CORG1	31	1,00	5,00	3,1290	,99136
CORG2	31	1,00	5,00	3,1290	1,02443
CORG3	31	1,00	5,00	3,6129	,88232
CORG4	31	2,00	5,00	3,8387	,73470
CORG5	31	2,00	5,00	3,5484	,85005
CORG6	31	1,00	5,00	3,3226	1,22167
STT1	31	1,00	5,00	3,3871	1,17409
STT2	31	1,00	5,00	2,1290	1,23131
STT3	31	1,00	5,00	3,1290	1,35995
STT4	31	1,00	5,00	3,6129	1,17409
STT5	31	1,00	5,00	2,0323	1,19677
STT6	31	1,00	5,00	3,6452	1,19857
N valide (listwise)	31				

