

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 - قالمة-



قسم: العلوم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
الاقتصادية

وعلوم التسيير

تخصص: نقود و مؤسسات مالية

إدارة المعرفة و أثرها على الإبداع في المصارف
التجارية
دراسة حالة:
بنك التنمية المحلية BDL - بنك الفلاحة و التنمية
الريفية BADR
-القرض الشعبي الجزائري CPA - البنك الخارجي

إشراف

* سلطاني

إعداد الطالبتان:

الأستاذ:

- نباتي شرقي وهيبة
- محمد رشدي
- يوسف نورة

السنة الجامعية 2011-2012

" دعاء "

اللهم لا تجعلنا نصاب بالغرور إذا نجحنا و لا باليأس إذا أخفقتنا و

ذكرنا

أن الإخفاق و هو صورة التجربة الأولى التي تسبق النجاح .

اللهم :

فلا تأخذ تواضعنا

إذا أعطيتنا نجاحا

فلا تأخذ عزتنا

إذا أعطيتنا تواضعا

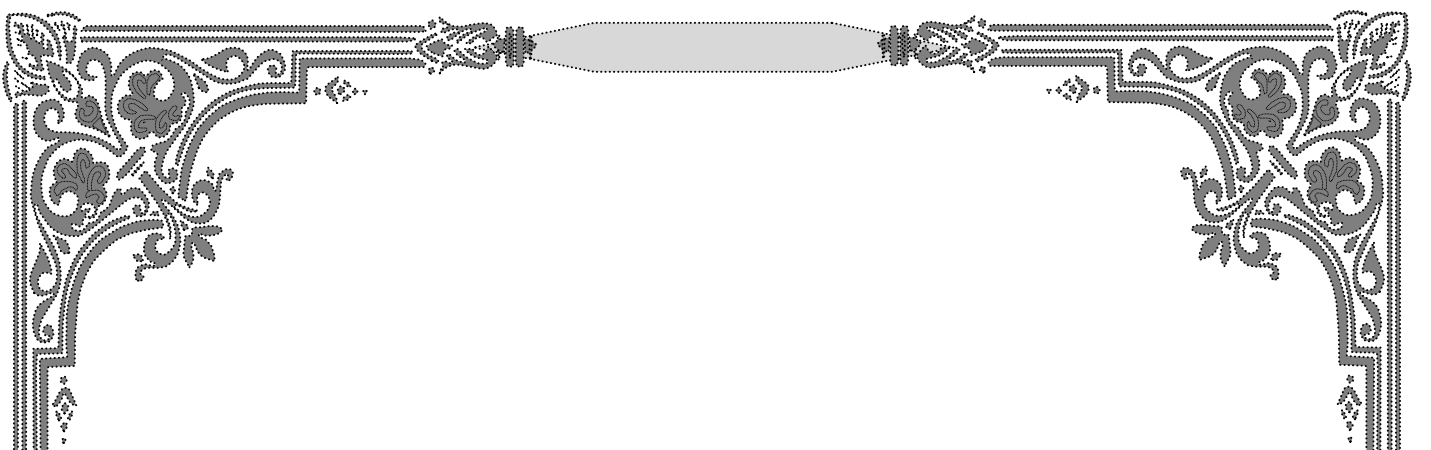
فلا تأخذ سعادتنا

إذا أعطيتنا مالا

فلا تأخذ عقولنا

إذا أعطيتنا قوة

آمين



الإهداء

أولا وقبل كل شيء الحمد لله فاطر السموات و الأرض لأنه انعم علينا بإتمامنا هذا العمل المتواضع .

اهدي نتيجة دراستي و ثمرة جهدي المتواصل

إلى من قال فيهما العزيز الحكيم «و قضي ربك ألا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين إحسانا»

إلى من حملتي في بطنها تسعة شهور و أرضعتني حتى الفطام و علمتني فصيح الكلام ، إلى من سهرت الليالي لأنام و تعبت لارتاح إلى من قال فيها الشاعر :

الأم ريحانة الدنيا و نهيتها هيهات أن القي كقلب الأم هيهات

أليك يا من رعيتني في صغري و كنت سندي في كبري إليك يا من منحتني العطف و الأمان إلى من تحمل المشاق لارتقي إلى اعلي المراتب إليك يا أبي حفظك الله و رعاك .

إلى من ترعرعت معهم و نما غصني بينهم ، أخواتي : هاني و أسماء .

إلى كل الأهل و الأقارب من قريب و بعيد .

إلى من أراه أفضل شخص في الوجود إلى من ساندني لأتم عملي إلى زوجي العزيز عبد الكريم المدعو

KIKI

إلى من أنار لي الطريق في سبيل تحصيل المعرفة و لو بقدر بسيط ، أساتذتي الكرام .

إلى رفقاء الدرب الذين كانوا بمثابة إخوتي ، زملائي وأصدقائي الأعزاء عجيبة ، وهيبية ، نورة ، هاجر ، و أمينة .

إلى كل من ساعدنا في هذا العمل المتواضع إلى زميلات و زملاء الدراسة إلى طلاب الفوج 02 نقود و مؤسسات مالية .

و في الختام اهدي السلام

أحلام

تشكرات

قال تعالى: " ولئن شكرتم لازيدنكم "

اللهم ما أصبح وما أمسى بي من نعمة أو بأحد من خلقك ، فمناك وحدك لا شريك لك تعطي من تشاء بغير حساب وتمنع من تشاء بغير عتاب فلك الحمد و لك الشكر على نعمة الإسلام و نعمة العلم وسائر النعم ما ظهر منها وما بطن .

تقديرًا و عرفانًا بالجميل لا يسعنا إلا أن نتقدم بالشكر إلى كل من قدم لنا يد المساعدة من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة وبالأخص

الأستاذ: المشرف: "سلطاني محمد رشدي" لمساعدته لنا

و إشرافه على انجاز هذا العمل المتواضع

كما لا ننسى عمال المكتبة وجميع أساتذة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بالأخص الأساتذة: قيدوم، بولقصيبات، بلكبير، غردة، شعابنية والى كل من لقننا درجة من درجات العلم .



الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

" يرفع الله الذين امنوا منكم و الذين أوتوا العلم درجات و الله بما تعملون خبير "

صدق الله العظيم

ربنا اتمم لنا نورنا و اغفر لنا انك على كل شيء قدير . الحمد لله و الشكر للعلي
القدير الذي وفقنا في إتمام هذا العمل و ككل مجهوداتنا بالنجاح .
اهدي ثمرة جهدي و تاج عملي إلى من لا تعلوا عليهما روعي إلى من اقترن
اسمهما باسم الخالق الرحمان و هذا في قوله تعالى " و قضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه
و بالوالدين إحسانا " إلى من قرن اله رضاه برضاهما والدينا الكريمين
إلى من بهم اكبر و عليهم أعتد إلى من هم شموع الحياة و كنز العمر إلى من اعتز
بهم و اعتز كوني أخت لهم إلى إخواننا و أخواتنا و إلى كل العائلة الكريمة حفظها
الله .

إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب سعادة... إلى رمز الشفاء و العطاء
إلى من كان سندي في هذه الحياة خطوة بخطوة زوجي العزيز "فارس" و عائلته
الكريمة حفظها الله

إلى الإخوة التي لم تلدهن أمي إلى من تحلو بالإخاء و تميزوا بالوفاء و العطاء
إلى ينباع الصدق الصافي، إلى من معهم سعدت و برفقتهم في دروب الحياة الحلوة
و الحزينة سرت صديقاتنا ابتسام، فايضة، حدة، خولة، سناء، مريم، خير الدين،
شريف

إلى كل من لم يذكره قلبي و تذكره قلبي

وهيبة + نورة

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
[أ - و]	المقدمة العامة
ب	إشكالية البحث
ج	أهمية الدراسة
ج	أسباب اختيار البحث
د	أهداف الدراسة
د	المنهج و الأدوات المستخدمة
هـ	خطة و هيكل البحث
[1-36]	الفصل الأول: الإطار المعرفي للمصارف التجارية
2	مقدمة الفصل
3	المبحث الأول: ماهية المصارف التجارية
3	المطلب الأول: نشأة و مفهوم المصارف التجارية
3	الفرع الأول: نشأة المصارف التجارية
4	الفرع الثاني: مفهوم المصارف التجارية
7	المطلب الثاني: خصائص و أهمية المصارف التجارية
7	الفرع الأول: خصائص المصارف التجارية
8	الفرع الثاني: أهمية المصارف التجارية
10	المطلب الثالث: أهداف و مهام المصارف التجارية
11	الفرع الأول: أهداف المصارف التجارية
13	الفرع الثاني: مهام المصارف التجارية
14	المبحث الثاني: أنواع و وظائف المصارف التجارية
14	المطلب الأول: أنواع المصارف التجارية
14	الفرع الأول: المصارف التجارية من حيث نشاطها و مدى تغطيتها للمناطق الجغرافية
15	الفرع الثاني: المصارف التجارية من حيث حجم النشاط
15	الفرع الثالث: المصارف التجارية من حيث عدد الفروع
16	المطلب الثاني: وظائف المصارف التجارية
16	الفرع الأول: الوظائف التقليدية للمصارف التجارية
19	الفرع الثاني: الوظائف الحديثة للمصارف التجارية
21	المطلب الثالث: عمليات المصارف التجارية

21	الفرع الأول: عمليات المصارف العادية
23	الفرع الثاني: عمليات المصارف غير العادية
23	المبحث الثالث: ميزانية المصارف التجارية و الهيكل التنظيمي لها
23	المطلب الأول: ميزانية المصارف التجارية
23	الفرع الأول: خصوم أو موارد المصارف التجارية
24	الفرع الثاني: أصول أو استخدامات المصارف التجارية
26	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمصارف التجارية
28	الفرع الأول: إدارة القروض و التمويل
28	الفرع الثاني: إدارة العمليات
29	الفرع الثالث: إدارة الأموال
29	المبحث الرابع: التفرقة بين المصارف التجارية و المصارف الأخرى و العوامل المؤثرة فيها
29	المطلب الأول: التفرقة بين المصارف التجارية و المصارف الأخرى
29	الفرع الأول: التفرقة بين المصارف التجارية و المؤسسات المالية
29	الفرع الثاني: التفرقة بين المصارف الخاصة و المصارف العامة
30	الفرع الثالث: التفرقة بين المصارف التجارية و مصارف الأعمال و مصارف الائتمان متوسط و طويل الأجل
30	الفرع الرابع: التفرقة بين كل من المصارف الوطنية و الأجنبية و المصارف التجارية و الإسلامية
31	المطلب الثاني: السيولة في المصارف التجارية
32	الفرع الأول: مكونات السيولة
32	الفرع الثاني: نسب السيولة
35	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على نشاط المصارف التجارية
35	الفرع الأول: العوامل القانونية و الاقتصادية
35	الفرع الثاني: اعتبارات السياسة النقدية و المالية
35	الفرع الثالث: اعتبارات السياسة المصرفية السليمة
36	خلاصة الفصل
[37 – 83]	الفصل الثاني: الأطر الفكرية لإدارة المعرفة
38	مقدمة الفصل
39	المبحث الأول: ماهية المعرفة
39	المطلب الأول: مفاهيم أساسية للمعرفة

39	الفرع الأول: الجذور التاريخية للمعرفة
40	الفرع الثاني: مفهوم المعرفة
43	المطلب الثاني: أنواع و مصادر المعرفة
43	الفرع الأول: أنواع المعرفة
44	الفرع الثاني: مصادر المعرفة
45	الفرع الثالث: موجودات المعرفة
45	المطلب الثالث أبعاد و جودة لمعرفة
45	الفرع الأول: أبعاد المعرفة
46	الفرع الثاني: جودة المعرفة
48	الفرع الثالث: الإدارة الإستراتيجية للمعرفة
48	المبحث الثاني: أساسيات المعرفة
48	المطلب الأول: طرق تكوين المعرفة
49	الفرع الأول: الطريقة الأولى: الطريقة العفوية
49	الفرع الثاني: الطريقة الثانية: الطريقة المنهجية
49	المطلب الثاني: دورة حياة المعرفة
49	الفرع الأول: النفاذ إلى مصادر المعرفة
50	الفرع الثاني: استيعاب المعرفة
50	الفرع الثالث: توظيف المعرفة
50	الفرع الرابع: توليد المعرفة
51	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في المعرفة
52	المبحث الثالث: مدخل إلى إدارة المعرفة
52	المطلب الأول: نشأة و مفهوم إدارة المعرفة
52	الفرع الأول: نشأة إدارة المعرفة
53	الفرع الثاني: مفهوم إدارة المعرفة
56	الفرع الثالث: أهداف إدارة المعرفة
57	المطلب الثاني: مراحل و وظائف إدارة المعرفة
57	الفرع الأول: مراحل إدارة المعرفة
59	الفرع الثاني: وظائف إدارة المعرفة
60	المطلب الثالث: عمليات و مستويات إدارة المعرفة

60	الفرع الأول: عمليات إدارة المعرفة
62	الفرع الثاني: مستويات إدارة المعرفة
63	الفرع الثالث: البنى التحتية لإدارة المعرفة
65	المطلب الرابع: إستراتيجية إدارة المعرفة
65	الفرع الأول: استراتيجيات إدارة المعرفة
66	الفرع الثاني: العلاقة بين إدارة المعرفة و الإستراتيجية
68	الفرع الثالث: إدارة المعرفة و الموارد البشرية
70	المبحث الرابع: نماذج إدارة المعرفة
71	المطلب الأول: مجالات و أدوات إدارة المعرفة
71	الفرع الأول: مجالات إدارة المعرفة
71	الفرع الثاني: أدوات إدارة المعرفة
72	المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة و العوامل المؤثرة فيها
72	الفرع الأول: نماذج إدارة المعرفة
79	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في إدارة المعرفة
80	المطلب الثالث: معوقات إدارة المعرفة و التحديات التي تواجهها
80	الفرع الأول: معوقات إدارة المعرفة
82	الفرع الثاني: التحديات التي تواجه إدارة المعرفة
83	خلاصة الفصل
[84 – 129]	الفصل الثالث: اثر ادارة المعرفة في تنمية الإبداع في المصارف
85	مقدمة الفصل
86	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإبداع
86	المطلب الأول: ماهية الإبداع
86	الفرع الأول: جذور الإبداع
87	الفرع الثاني: مفهوم الإبداع
90	الفرع الثالث: أنواع الإبداع
92	المطلب الثاني: العلاقة بين الإبداع و بعض المصطلحات الأخرى و العوامل المؤثرة فيه
93	الفرع الأول: الفرق بين الإبداع و الابتكار
94	الفرع الثاني: العلاقة بين الإبداع و الدوافع
95	الفرع الثالث: العلاقة بين الإبداع و الاستدلال

95	الفرع الرابع: العلاقة بين الإبداع و الذكاء
96	المطلب الثالث: قوانين الإبداع و نظرياته
96	الفرع الأول: قوانين الإبداع
98	الفرع الثاني: نظريات الإبداع
99	المبحث الثاني: الأسس النظرية للإبداع الإداري
99	المطلب الأول: مفهوم و أنواع الإبداع الإداري
100	الفرع الأول: مفهوم الإبداع الإداري
103	الفرع الثاني: مراحل العملية الإبداعية
104	الفرع الثالث: أنواع الإبداع الإداري
106	المطلب الثاني: مستويات و استراتيجيات دعم الإبداع الإداري
106	الفرع الأول: مستويات الإبداع الإداري
110	الفرع الثاني: المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها الإبداع الإداري
111	الفرع الثالث: استراتيجيات دعم الإبداع الإداري
112	المطلب الثالث: أساليب و طرق تنمية الإبداع الإداري و مهارات التفكير الإبداعي
112	الفرع الأول: أساليب و طرق تنمية الإبداع الإداري
115	الفرع الثاني: تنمية التفكير الإبداعي
117	الفرع الثالث: تنمية الإبداع و مهارات التفكير الإبداعي
119	المبحث الثالث: أثر إدارة المعرفة على تحقيق الإبداع في المصارف
119	المطلب الأول: أثر إدارة المعرفة على أداء و تعلم العاملين
120	الفرع الأول: أثر إدارة المعرفة على تعلم العاملين
120	الفرع الثاني: أثر إدارة المعرفة على مواءمة العاملين
120	الفرع الثالث: أثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين
121	المطلب الثاني: أثر إدارة المعرفة على العمليات
121	الفرع الأول: أثر إدارة المعرفة على فعالية العمليات
122	الفرع الثاني: أثر إدارة المعرفة على كفاءة العمليات
122	الفرع الثالث: أثر إدارة المعرفة على الابتكار في العمليات
123	المطلب الثالث: أثر إدارة المعرفة على المنتج
123	الفرع الأول: أثر إدارة المعرفة على المنتجات ذات القيمة المضافة
123	الفرع الثاني: أثر إدارة المعرفة على المنتجات المستندة على المعرفة
124	المبحث الرابع: علاقة إدارة المعرفة بالإبداع الإداري
124	المطلب الأول: إدارة المعرفة و تطوير الإبداع
125	المطلب الثاني: إدارة المعرفة و المؤسسات المعاصرة
126	المطلب الثالث: الإبداع و المؤسسات المتعلمة
126	الفرع الأول: الإبداع التنظيمي: مدخل استراتيجي
127	الفرع الثاني: التعلم التنظيمي و إدارة التميز
128	الفرع الثالث: تنمية و إدارة الإبداع في المؤسسات المتعلمة
129	خلاصة الفصل

[130 – 233]	الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة: BEA, CPA, BADR, BDL -وكالات قائمة-
131	مقدمة الفصل
132	المبحث الأول: واقع إدارة المعرفة و أثرها على الإبداع في بنك التنمية المحلية BDL
132	المطلب الأول: الإطار المنهجي
132	الفرع الأول: المنهج المستخدمة
132	الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة
134	الفرع الثالث: مجتمع و عينة الدراسة و أساليب معالجتها
134	الفرع الرابع: مجالات الدراسة
135	المطلب الثاني: تقديم بنك التنمية المحلية BDL
135	الفرع الأول: تعريف بنك التنمية المحلية BDL و طنيا و محليا
136	الفرع الثاني: وظائف بنك التنمية المحلية
137	الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية
139	المطلب الثالث: تحليل الاستثمار الخاصة ببنك التنمية المحلية
140	الفرع الأول: المحور الأول: تحليل المعلومات العامة
143	الفرع الثاني: المحور الثاني: معرفة مدى اعتماد البنك على إدارة المعرفة (الموجودات المعرفية)
150	الفرع الثالث: المحور الثالث: معرفة مدى مساهمة إدارة المعرفة في توليد الأفكار الإبداعية في المصرف
156	المبحث الثاني: واقع إدارة المعرفة و أثرها على الإبداع في بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR
156	المطلب الأول: تقديم بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR
156	الفرع الأول: نشأة و تعريف بنك الفلاحة و التنمية الريفية
157	الفرع الثاني: وظائف بنك الفلاحة و التنمية الريفية
158	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR
158	الفرع الأول: أهداف بنك الفلاحة و التنمية الريفية
159	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية
162	المطلب الثالث: تحليل الاستثمار الخاصة ببنك الفلاحة و التنمية الريفية
162	الفرع الأول: المحور الأول: تحليل المعلومات العامة

166	الفرع الثاني: المحور الثاني: معرفة مدى اعتماد البنك على إدارة المعرفة (الموجودات المعرفية)
173	الفرع الثالث: المحور الثالث: معرفة مدى مساهمة إدارة المعرفة في توليد الأفكار الإبداعية في المصرف
179	المبحث الثالث: واقع إدارة المعرفة و أثرها على الإبداع في القرض الشعبي الجزائري CPA
179	المطلب الأول: تقديم القرض الشعبي الجزائري CPA
180	الفرع الأول: نشأة و تعريف القرض الشعبي الجزائري
181	الفرع الثاني: مهام القرض الشعبي الجزائري
181	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري CPA
181	الفرع الأول: أهداف القرض الشعبي الجزائري
182	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري
185	المطلب الثالث: تحليل الاستمارة الخاصة بالقرض الشعبي الجزائري CPA
185	الفرع الأول: المحور الأول: تحليل المعلومات العامة
188	الفرع الثاني: المحور الثاني: معرفة مدى اعتماد البنك على إدارة المعرفة (الموجودات المعرفية)
196	الفرع الثالث: المحور الثالث: معرفة مدى مساهمة إدارة المعرفة في توليد الأفكار الإبداعية في المصرف
202	المبحث الرابع: واقع إدارة المعرفة و أثرها على الإبداع في البنك الخارجي الجزائري BEA
202	المطلب الأول: تقديم البنك الخارجي الجزائري BEA
203	الفرع الأول: نشأة و تطور البنك الخارجي الجزائري
204	الفرع الثاني: وظائف و مهام البنك الخارجي الجزائري
205	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري BEA
207	المطلب الثالث: تحليل الاستمارة الخاصة بالبنك الخارجي الجزائري
208	الفرع الأول: المحور الأول: تحليل المعلومات العامة
212	الفرع الثاني: المحور الثاني: معرفة مدى اعتماد البنك على إدارة المعرفة (الموجودات المعرفية)

219	الفرع الثالث: المحور الثالث: معرفة مدى مساهمة إدارة المعرفة في توليد الأفكار الإبداعية في المصرف
225	المطلب الرابع: المقارنة بين البنوك BEA, CPA, BADR, BDL – وكالات قائمة- على أساس اثر إدارة المعرفة في الإبداع للمصارف الجزائرية
233	خلاصة الفصل
235	الخاتمة العامة
239	قائمة المراجع
249	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
27	الهيكل التنظيمي للمصارف التجارية	01
50	دورة اكتساب المعرفة	02
62	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	03
73	نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة	04
75	نموذج موئل لإدارة المعرفة	05
78	نموذج الرصيد، التدفق، الميزة لإدارة المعرفة	06
122	اثر إدارة المعرفة على العمليات	07
123	تأثير إدارة المعرفة على المنتجات	08
137	الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية	09
161	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية	10
184	الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري	11
206	الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري	12

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
92	أنواع الإبداع حسب تايلور	01
94	الفرق بين الإبداع و الابتكار	02
140	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	03

قائمة الجداول

140	توزيع أفراد العينة حسب السن	04
141	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	05
142	توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في المصرف	06
142	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	07
143	ماذا تمثل معلومات البنك	08
143	ما هي مصادر المعلومات التي يستخدمها البنك	09
144	تقوم مؤسستكم بدورات تكوينية لعمالها	10
144	بماذا مهتم البنك الذي تشتغلون فيه	11
145	هل قمتم بتدريب يؤهلكم بالعمل خصيصا في البنك	12
145	هل تعتمد المصارف على خبراء خارجيين في التكوين	13
146	هل هناك تعامل جماعي من طرف العاملين	14
146	كيف ارتبطت ترقيتك و مكافئتك بالمصرف	15
147	هل يوفر البنك فضاء لاكتساب المعرفة	16
147	هل يحرص البنك على نشر و توزيع المعرفة بين العاملين و تشجيعهم على القيام بها	17

148	هل يقوم البنك عل نظام حوافز معين	18
149	على أي أساس يتم اتخاذ القرارات	19
149	هل واجهتم مشكلة عند اتخاذ القرارات	20
150	هل تعقد حلقات نقاش مع زملائك في العمل	21
150	بماذا يقترن مفهوم التجديد	22
151	هل يوجد في مؤسستكم وظيفة للبحث و التطوير	23
151	هل المؤسسة تساعد على تشجيع الأفكار الجديدة	24

قائمة الجداول

152	هل تمنح مؤسساتكم الحرية الكافية للتعبير عن أفكاركم	25
153	هل يعمل البنك على تحسين خدماته	26
153	من يقوم بإعطاء المقترحات و تقديم الأفكار	27
154	على ماذا يعتمد التجديد في البنك	28
154	استخدام البنوك للشبكات الداخلية و الخارجية (الانترنت، الاكسترنات)	29
155	هل اساس نجاح البنك هو مبني على التجديد و التطوير	30
155	هل تعتقدون التطوير و التجديد يساهمان في خلق و انشاء المعارف	31
156	تساعد تطبيق المعارف على تنمية القدرات الابداعية	32
162	توزيع افراد العينة حسب الجنس	33
163	توزيع افراد العينة حسب السن	34
164	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	35
165	توزيع افراد العينة حسب الاقدمية في المصرف	36
165	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	37
166	ماذا تمثل معلومات البنك	38
166	ما هي مصادر المعلومات التي يستخدمها البنك	39
167	تقوم مؤسساتكم بدورات تكوينية لعمالها	40
167	بماذا مهتم البنك الذي تشتغلون فيه	41
168	هل قمتم بتدريب يؤهلكم بالعمل خصيصا في البنك	42
168	هل تعتمد المصارف على خبراء خارجيين في التكوين	43
169	هل هناك تعامل جماعي من طرف العاملين	44
169	كيف ارتبطت ترقيتك و مكافئتك بالمصرف	45
170	هل يوفر البنك فضاء لاكتساب المعرفة	46
170	هل يحرص البنك على نشر و توزيع المعرفة بين العاملين و تشجيعهم على القيام بها	47
171	هل يقوم البنك عل نظام حوافز معين	48

قائمة الجداول

172	على أي أساس يتم اتخاذ القرارات	49
172	هل واجهتم مشكلة عند اتخاذ القرارات	50
173	هل تعقد حلقات نقاش مع زملائك في العمل	51
173	بماذا يقترن مفهوم التجديد	52
174	هل يوجد في مؤسستكم وظيفة للبحث و التطوير	53
174	هل المؤسسة تساعد على تشجيع الأفكار الجديدة	54
175	هل تمنح مؤسستكم الحرية الكافية للتعبير عن أفكاركم	55
176	هل يعمل البنك على تحسين خدماته	56
176	من يقوم بإعطاء المقترحات و تقديم الأفكار	57
177	على ماذا يعتمد التجديد في البنك	58
177	استخدام البنوك للشبكات الداخلية و الخارجية (الانترنت، الاكسترانات)	59
178	هل أساس نجاح البنك هو مبني على التجديد و التطوير	60
178	هل تعتقدون التطوير و التجديد يساهمان في خلق و إنشاء المعارف	61
179	تساعد تطبيق المعارف على تنمية القدرات الإبداعية	62
185	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	63
185	توزيع أفراد العينة حسب السن	64
186	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	65
187	توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في المصرف	66
188	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	67
188	ماذا تمثل معلومات البنك	68
189	ما هي مصادر المعلومات التي يستخدمها البنك	69
189	تقوم مؤسستكم بدورات تكوينية لعمالها	70
190	بماذا مهتم البنك الذي تشتغلون فيه	71
191	هل قمتم بتدريب يؤهلكم بالعمل خصيصا في البنك	72
191	هل تعتمد المصارف على خبراء خارجيين في التكوين	73
192	هل هناك تعامل جماعي من طرف العاملين	74

قائمة الجداول

192	كيف ارتبطت ترقيتك و مكافئتك بالمصرف	75
193	هل يوفر البنك فضاء لاكتساب المعرفة	76
193	هل يحرص البنك على نشر و توزيع المعرفة بين العاملين و تشجيعهم على القيام بها	77
194	هل يقوم البنك عل نظام حوافز معين	78
195	على أي أساس يتم اتخاذ القرارات	79
195	هل واجهتم مشكلة عند اتخاذ القرارات	80
196	هل تعقد حلقات نقاش مع زملائك في العمل	81
196	بماذا يفترن مفهوم التجديد	82
197	هل يوجد في مؤسستكم وظيفة للبحث و التطوير	83
197	هل المؤسسة تساعد على تشجيع الأفكار الجديدة	84
198	هل تمنح مؤسستكم الحرية الكافية للتعبير عن أفكاركم	85
199	هل يعمل البنك على تحسين خدماته	86
199	من يقوم بإعطاء المقترحات و تقديم الأفكار	87
200	على ماذا يعتمد التجديد في البنك	88
200	استخدام البنوك للشبكات الداخلية و الخارجية (الانترنت، الاكسترانات)	89
201	هل أساس نجاح البنك هو مبني على التجديد و التطوير	90
201	هل تعتقدون التطوير و التجديد يساهمان في خلق و إنشاء المعارف	91
202	تساعد تطبيق المعارف على تنمية القدرات الإبداعية	92
208	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	93
209	توزيع أفراد العينة حسب السن	94
210	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	95
211	توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في المصرف	96
211	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	97
212	ماذا تمثل معلومات البنك	98
212	ما هي مصادر المعلومات التي يستخدمها البنك	99

قائمة الجداول

213	تقوم مؤسساتكم بدورات تكوينية لعمالها	100
213	بماذا مهتم البنك الذي تشتغلون فيه	101
214	هل قمتم بتدريب يؤهلكم بالعمل خصيصا في البنك	102
214	هل تعتمد المصارف على خبراء خارجيين في التكوين	103
215	هل هناك تعامل جماعي من طرف العاملين	104
215	كيف ارتبطت ترقية و مكافئتك بالمصرف	105
216	هل يوفر البنك فضاء لاكتساب المعرفة	106
216	هل يحرص البنك على نشر و توزيع المعرفة بين العاملين و تشجيعهم على القيام بها	107
217	هل يقوم البنك على نظام حوافز معين	108
218	على أي أساس يتم اتخاذ القرارات	109
218	هل واجهتم مشكلة عند اتخاذ القرارات	110
219	هل تعقد حلقات نقاش مع زملائك في العمل	111
219	بماذا يقترن مفهوم التجديد	112
220	هل يوجد في مؤسساتكم وظيفة للبحث و التطوير	113
220	هل المؤسسة تساعد على تشجيع الأفكار الجديدة	114
221	هل تمنح مؤسساتكم الحرية الكافية للتعبير عن أفكاركم	115
222	هل يعمل البنك على تحسين خدماته	116
222	من يقوم بإعطاء المقترحات و تقديم الأفكار	117
223	على ماذا يعتمد التجديد في البنك	118
223	استخدام البنوك للشبكات الداخلية و الخارجية (الانترنت، الاكسترنات)	119
224	هل أساس نجاح البنك هو مبني على التجديد و التطوير	120
224	هل تعتقدون التطوير و التجديد يساهمان في خلق و إنشاء المعارف	121
225	تساعد تطبيق المعارف على تنمية القدرات الإبداعية	122

المقدمة العامة

تشهد حياتنا اليوم تطورا سريعا في مختلف نواحي الحياة حيث أصبحت المعلومات في ظل هذا التطور تشكل عنصرا مهما و موردا استراتيجيا في ظل ظروف بيئية تتصف بالتغير المستمر و السريع. فقد شهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية الكثير من التحولات و التغيرات في المجالات السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية، و كان من ابرز هذه التحولات و التغيرات: العولمة و الخصخصة و التجارة الحرة، كما شهد أيضا العديد من الثورات كان من أبرزها: الثورة التكنولوجية و ثورة المعرفة و الإبداع و ثورة الجودة و ثورة الاقتصاد المبني على المعرفة.

و كان من الطبيعي أن تنعكس هذه التحولات و التغيرات و الثورات على النظم الإدارية حيث برزت مصطلحات إدارية جديدة: إدارة المعرفة و إدارة الإبداع و إدارة التمكين...إلى آخر ما هنالك من مصطلحات إدارية جديدة، مما يجعلنا نفكر جديا في كيفية الاستفادة من هذه الأخيرة في خلق عناصر بشرية مؤهلة و قادرة على استقطابها و تسخيرها في خدمة المجتمعات بشكل عام لأغراض عامة و خاصة بهدف أن تكون قادرة على مواكبة هذه التطورات و استخدامها بأعلى كفاءة ممكنة خاصة و انه أصبح من أهم مقومات نجاح أي مؤسسة، هو قدرتها على اللحاق بأحدث التغيرات التي يشهدها عصر الثورة التكنولوجية و المعلوماتية، نتيجة التطور الهائل الذي طرا عليها، حيث ينظر إلى المعرفة على أنها العامل الأساسي للنمو الاقتصادي، فهي لا تأتي من فراغ بل هي نتيجة تفاعل حيوي بين جميع مكونات المنظومة المعرفية (الخبرات البشرية و الإمكانيات المادية و التكنولوجية و البحث و التطوير و الدراسات)، حيث أنها تتولد في واقع حي معاش و تتشكل و تعيد إخراج ذاتها في منظومات جديدة و هي لا تزال إبداعا إنسانيا راقيا و متاحا للجميع خاصة لمن يرغب الوصول إليها بالجهد و المثابرة، إذ تعد مصدر قوة و نفوذ يمارسها من يمتلكها على من يجهلها.

و يعيش العالم اليوم مرحلة تشهد اعتمادا كبيرا على المعرفة لدرجة أطلق عليه (عالم المعرفة)، و هذا يبرز دور المعرفة و أهميتها و مكانتها و أثرها على النجاح في جميع الأعمال و المجالات. و في ظل هذه الظروف يتساءل البعض هل تحتاج المعرفة إلى إدارة؟ و الجواب نعم، لأنه خلال العقد الأخير و بالتزامن مع ثورة المعلوماتية و الاتصالات الهائلة، و وصولها إلى كل فرد و مؤسسة في المجتمع بتكلفة زهيدة، ظهر إلى الوجود مصطلحات جديدة مثل إدارة المعرفة، حيث تعد هذه الأخيرة في عالمنا المعاصر من أهم الأفكار الحديثة و ذات الأثر الفعال على نجاح الأعمال و المؤسسات انطلاقا من مفهوم رأس المال الفكري، فهي تؤسس فكرة مفادها أن المؤسسات ملزمة بالاستفادة مما لديها من معلومات و معرفة بكل ما تشمله من تراخيص و براءات اختراع و معلومات خاصة بالمجال الذي تعمل فيه.

و من أجل ضمان البقاء و الاستمرارية في خضم التحولات و التحديات و كذلك التغيرات الهائلة التي يشهدها العالم و التي تمتاز بعدم الثبات و الاستقرار و عدم التأكد، كان إلزاما على المؤسسات الرمي بكل ثقلها إلى

المقدمة العامة

البحث عن الوسائل و الطرق و الأساليب و حتى الاستراتيجيات ذات الفعالية و الكفاءة على تحقيق ذلك البقاء و الاستمرارية و استيعاب لمختلف تلك التحديات و أصبح نجاح المؤسسات في محيط يمتاز بكثرة التعقيد و التغيير مرهون بمدى قدرتها على إيجاد تلك الحلول.

و من المؤكد أن المؤسسات المتميزة هي التي تكون قادرة على الإبداع و التجديد و الابتكار على أساس دائم و مستمر، و أن القادة المتميزين هم اللذين يكونون قادرين على مساعدة الأفراد في مؤسساتهم و الاستفادة من مواهبهم الإبداعية، و استثمار ما لديهم من قدرات و طاقات متجددة حيث أن الإبداع يشكل ركنا مهما في مواجهة تحديات العصر و الاستجابة لمتطلباته، إذ يعتبر أداة أساسية لتطور المؤسسات و بقائها، لذلك فان المؤسسات التي لا تبدع تهزم و تزول.

و يعتبر الإبداع احد أهم الخيارات الإستراتيجية الهادفة لخلق و تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة و هو الشيء الذي يتضح من خلال الاهتمام المتزايد بنشاطات البحث و التطوير و استحوادها على مكانة محورية في واقع المؤسسات الحديثة، فهي تحاول باستمرار خلق و تهيئة كل الظروف الملائمة لإيجاد الأفكار المبدعة و تسعى بشتى الطرق لتحويل هذه الأفكار إلى تطوير المنتجات الحالية أو ابتكار منتجات جديدة و متميزة.

إشكالية البحث:

تزايدت حدة المنافسة في القطاع المصرفي خلال السنوات القليلة الماضية و ذلك نتيجة العولمة و تحرير التجارة و التقدم التكنولوجي، مما استدعى ضرورة الاهتمام بالجوانب الإبداعية التي يكون في العادة مصدرها الإنسان، إلا أنه لا بد من توافر إدارة للمعارف التي بدورها تقودنا إلى الإبداع و التجديد و الابتكار بهدف مساعدة المصارف على القيام بمهامها بشكل أفضل من خلال المعارف المكتسبة لدعم الاستقرار المالي و خدمة الاقتصاد الوطني على أكمل وجه، و تعتبر المصارف الجزائرية بحاجة أكثر من أي وقت مضى إلى تعزيز مكانتها التنافسية من خلال إدارة المعرفة و تصويبها نحو تعزيز عملية الإبداع.

و عليه جاء موضوع بحثنا لي طرح التساؤل التالي:

• كيف تساهم إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع في المصارف التجارية الجزائرية؟

و على ضوء الإشكالية الرئيسية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- على ماذا تعتمد المصارف التجارية الجزائرية للقيام بنشاطها بأكثر كفاءة وفعالية؟
- كيف تساعد إدارة المعرفة على توليد أفكار إبداعية في المصارف التجارية الجزائرية؟

و للإجابة على الإشكالية و التساؤلات الفرعية يمكن صياغة الفرضيتين التاليتين:

- تعتمد المصارف التجارية الجزائرية بشكل كبير على الموجودات المعرفية المتوفرة لديها للقيام بنشاطها بأكثر كفاءة وفعالية.

المقدمة العامة

- تساعد إدارة المعرفة على توليد الأفكار الإبداعية في المصارف التجارية الجزائرية.

أهمية الدراسة:

- إن المصارف مطالبة اليوم أكثر من أي وقت مضى أن تعمل على رفع قدرتها التنافسية بشكل يضمن لها البقاء و النمو من خلال تبني خيارات إستراتيجية تسمح لها:
- إنتاج تيارات مستمرة و متدفقة من المنتجات الجديدة.
- إنتاج منتجات عالية الجودة و منخفضة التكاليف.
- استخدام آليات و نظم متطورة و عالية الكفاءة لتحسين منتجاتها و أساليب إنتاجها.
- تطوير كفاءتها البشرية و الوصول إليها إلى صيغة الابتكارية و الإبداع.

أسباب اختيار الموضوع:

- نقص الدراسات و الأبحاث في هذا المجال في الجامعات الجزائرية.
- إلقاء الضوء على المعرفة التي تعتبر اليوم احد مصادر الثروة الرئيسية لكل أنواع الإبداعات و كيفية إدارتها و أهميتها في مواجهة التحديات غير المسبوقة و إبراز الأسس و المداخل لتطبيقها في نجاح المصارف.
- معرفة الدور الذي تمثله حاليا تكنولوجيا المعلومات في إطار ما يسمى بالاقتصاد الرقمي أو اقتصاد المعرفة بالأخص إدارة المعرفة.
- معرفة مدى مساهمة كل من بنك الفلاحة و التنمية الريفية و بنك التنمية المحلية و القرض الشعبي الجزائري و البنك الخارجي الجزائري للتطورات التقنية الحديثة في العمل المصرفي.
- كون الإبداع و ابتكار منتجات جديدة هي احد أهم العوامل المؤدية إلى خلق القيمة و رفع القدرة التنافسية للمؤسسات.
- توجيه نظر القائمين على المؤسسة المصرفية أن الثروة الحقيقية تكمن فيما هو موجود بعقول البشر و ليس حجم الأموال التي تمتلكها المؤسسة.
- الميل الشخصي للبحث و الاطلاع في مثل هذه المواضيع و الشعور بقيمة و أهمية الموضوع نظرا لتمتعه بنوع من الحيوية.
- الرغبة في إثراء المكتبة الجامعية بمواضيع جديدة و حديثة و ذلك لكي تكون سند للطلبة الجدد.

أهداف الدراسة:

- محاولة تقديم تعريفات خاصة بمصطلحات: إدارة المعرفة و الإبداع الإداري.
- محاولة تحديد اثر إدارة المعرفة على الإبداع في المصارف.

المقدمة العامة

- التعرف على الإبداع الإداري و الأساليب التي تساعد على خلق المعارف و المعلومات بهدف تنميته.
- تقديم الحلول من اجل إتباعها لتحسين الإبداع في أي مؤسسة و إبراز أهميته للفرد و المصرف ككل.
- التعرف على الدور الذي يمثله الإبداع الإداري في القيام بعمليات إدارة المعرفة.
- التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات و التوصيات التي من الممكن أن تساهم في تطوير منتجات المصارف محل الدراسة بصفة خاصة و المصارف الجزائرية بصفة عامة.

المنهج و الأدوات المستخدمة

- لا يمكن لأي بحث علمي أن يصل إلى النتائج المرجوة منه ما لم يتم ذلك وفق منهج واضح يتم من خلاله دراسة المشكلة محل البحث. كما أن طبيعة موضوع الدراسة و أهدافه يساهمان بدور فعال في اختيار منهج الدراسة و وسائل و أساليب جمع البيانات المتعلقة بالبحث المختار، و للوصول إلى نتائج علمية موثوق بها اعتمادنا على المنهج الوصف الوصفي التحليلي كحتمية أملتنا علينا طبيعة الموضوع لأننا بصدد جمع و تلخيص معلومات و حقائق مرتبطة بإدارة المعرفة و الإبداع و الكشف عن الآثار الناجمة عن تطبيقها من قبل المصارف من اجل تطوير خدماتها، حيث تم استخدام المنهج الوصفي في توضيح مختلف المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة أما التحليلي فقد برز عند تحليلنا الاستثمارات و استخلاص النتائج. كما اعتمادنا على المنهج المقارن لكل من بنك الفلاحة و التنمية الريفية و بنك التنمية المحلية و القرض الشعبي الجزائري و البنك الخارجي الجزائري.
- و بالنسبة للأدوات المستعملة في الدراسة، في الجانب النظري منها تم الاستعانة بمجموعة من المراجع العربية و الأجنبية التي تناولت موضوع إدارة المعرفة و الإبداع، إضافة إلى المجالات و الدوريات المتخصصة، و المقالات العلمية المنشورة و الملتقيات، و مجموعة من المواقع الالكترونية المتصلة بموضوع الدراسة. أما الجانب التطبيقي فقد تم من خلال زيارة ميدانية لكل من المصارف بنك الفلاحة التنمية الريفية، بنك التنمية المحلية، القرض الشعبي الجزائري و البنك الخارجي الجزائري -وكالات قالمة-. حيث تم استخدام العديد من الأدوات التي تساعد في تجميع المعلومات و معالجتها و ثم تحليلها و استخلاص النتائج ومنها: استمارة المعلومات، المقابلة، الملاحظة.

خطة و هيكل البحث

من اجل الوصول إلى النتائج المنتظرة من هذه الدراسة فقد تضمن بحثنا مقدمة عامة جاءت فيها التفاصيل السابقة من طرح الإشكالية و وضع الفرضيات و أربع فصول رئيسية، ثلاث فصول نظرية و فصل تطبيقي، حيث ينفرد كل فصل بمقدمة فصل و خلاصة، و يمكن استعراض ذلك على النحو التالي:

الفصل الأول: و الذي جاء تحت عنوان الإطار المعرفي للمصارف التجارية و ذلك من خلال أربعة مباحث اختص الأول بتحديد ماهية المصارف التجارية من حيث النشأة، المفهوم، الخصائص، الأهداف

المقدمة العامة

و المهام، في حين خصصنا المبحث الثاني لمعرفة مختلف أنواع المصارف التجارية و أهم الوظائف التي تؤديها و العمليات التي تقوم بها، و في المبحث الثالث تم عرض ميزانية المصارف التجارية و هيكلها التنظيمي أما المبحث الرابع فقد تطرقنا فيه إلى سيولة المصارف التجارية و التفرقة في ما بينها و بين المصارف الأخرى واهم العوامل المؤثرة على نشاطها.

الفصل الثاني: و قد حمل عنوان الأطر الفكرية لإدارة المعرفة و هو مقسم إلى أربعة مباحث، حيث خصصنا المبحث الأول لدراسة ماهية المعرفة من خلال المفهوم، الأنواع و المصادر، الأبعاد و الجودة، في حين أننا خصصنا المبحث الثاني لأساسيات المعرفة من حيث طرق تكوين المعرفة، و دورة حياتها و العوامل المؤثرة فيها، و في المبحث الثالث تم التطرق إلى مدخل إدارة المعرفة حيث جاء فيه النشأة و المفهوم، المراحل و الوظائف، العمليات و المستويات، و أخيرا إستراتيجية إدارة المعرفة، أما نماذج إدارة المعرفة و المجالات و الأدوات، و مختلف التحديات التي تواجهها فقد خصصنا لها المبحث الرابع.

الفصل الثالث: الذي جاء تحت عنوان اثر إدارة المعرفة في تنمية الإبداع في المصارف حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بالإبداع و ذلك من خلال ماهية الإبداع و علاقته ببعض المصطلحات الأخرى، و العوامل المؤثرة فيه، و قوانينه و نظرياته، و في المبحث الثاني تم عرض الأسس النظرية للإبداع الإداري من حيث المفهوم و الأنواع، و المستويات و استراتيجيات دعمه، و أساليب و طرق تنمية الإبداع الإداري و مهارات التفكير الإبداعي، أما المبحث الثالث تناولنا فيه بالدراسة اثر إدارة المعرفة على تحقيق الإبداع في المصارف و ذلك من خلال أثرها على أداء و تعلم العاملين، و أثرها على العمليات، و أثرها على المنتج، و أخيرا تطرقنا في المبحث الرابع إلى علاقة إدارة المعرفة بالإبداع الإداري من خلال دراسة علاقة كل من إدارة المعرفة و تطوير الإبداع، إدارة المعرفة و المؤسسات المعاصرة، و الإبداع و المؤسسات المتعلمة.

الفصل الرابع: الذي جاء تحت عنوان واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة مجموعة من المصارف العامة و المتمثلة في: بنك التنمية المحلية، بنك الفلاحة و التنمية الريفية، القرض الشعبي الجزائري و البنك الخارجي الجزائري – وكالات قالمة- حيث خصصنا لهذا الفصل لدراسة إدارة المعرفة و مدى تأثيرها على الإبداع في المصارف التجارية، و كان ذلك في أربعة مباحث لكل مبحث تعرضنا فيه لبنك، حيث عرضنا في المبحث الأول واقع إدارة المعرفة و أثرها على الإبداع في بنك التنمية المحلية ، من خلال تقديم بنك التنمية المحلية و تحليل الاستثمار، و جاء في المبحث الثاني واقع إدارة المعرفة و أثرها على الإبداع في بنك الفلاحة و التنمية الريفية من خلال تقديمه و عرض الهيكل التنظيمي له و في الأخير تحليل الاستثمار، كذلك نفس الشيء بالنسبة للمبحث الثالث و الرابع حيث قمنا بدراسة البنكين كل بنك على حدا و هما القرض الشعبي

المقدمة العامة

الجزائري و البنك الخارجي الجزائري على التوالي، و في المطلب الأخير من المبحث الرابع قمنا بدراسة مقارنة بين البنوك الأربعة السالفة الذكر.

الفصل الأول: الإطار المعرفي للمصارف التجارية

مقدمة الفصل الأول:

تكتسي الدراسات المالية و المصرفية أهمية كبيرة في الحياة العملية للمهتمين من متعاملين اقتصاديين و غير اقتصاديين و من دارسين مختصين و غير مختصين، فالمصارف التجارية تحتل مكانة بارزة في الاقتصاديات الوطنية و الدولية، و تزداد الأهمية من يوم لأخر بفعل التطورات و التحولات العميقة التي يشهدها المحيط المالي الدولي.

فالوجه الأول للوظيفة المصرفية يتمثل في جمع الأموال من مصادرها المختلفة و توجيهها نحو أفضل الاستعمالات الممكنة، أما الوجه الثاني فيتمثل في إعادة توظيف هذه الموارد وفق أفضل الصيغ الممكنة. هذه الوظيفة جعلت من المصارف التجارية وسيط مالي أساسي و ضروري في تحريك و دفع عجلة التنمية و توسيع مجالات الاستثمار.

فالمصارف التجارية تمثل أكبر جزء من النظام المصرفي، و هذا نظرا لدورها المزدوج المتمثل في تجميع الثروات المتراكمة لدى الأفراد و المؤسسات و تمويل المشاريع، و تنامت و تطورت هذه المصارف كنتيجة حتمية للتغيرات الحاصلة حيث زاد عددها و تطورت خدماتها المقدمة و اشتدت المنافسة بينها و أصبح اهتمام كل مصرف منصبا على جذب أكبر عدد ممكن من العملاء مع دراسة رغبات مختلف العملاء و تقديم خدمات تلبي احتياجاتهم، و بالتالي على المصارف مراعاة احتياجات العملاء أثناء تقديم مزيج خدمات لتمديد فترة حياة الخدمات حتى لا تنحدر و تندهر بسرعة للمضي قدما إلى الأمام. و بالتالي على المصارف زيادة كفاءتها و فعاليتها الإدارية عن طريق امتلاك المعرفة و توظيفها و انتهاج أساليب التفكير الإبداعي داخل إدارة المصارف من أجل تحقيق أهدافها المستقبلية. و انطلاقا مما سبق سيتم التطرق في هذا الفصل إلى:

- ✓ المبحث الأول: ماهية المصارف التجارية
- ✓ المبحث الثاني: أنواع و وظائف المصارف التجارية
- ✓ المبحث الثالث: ميزانية المصارف التجارية و الهيكل التنظيمي لها
- ✓ المبحث الرابع: تمييز المصارف التجارية و العوامل المؤثرة فيها

المبحث الأول: ماهية المصارف التجارية

شهدت المصارف التجارية تحديات هائلة في العقدين الأخيرين من القرن العشرين، فقد تميزت بازدياد شدة المنافسة و ازدياد التدخل الحكومي المباشر و غير المباشر في النشاط الاقتصادي، و بقاء المصارف العاملة يتوقف إلى حد كبير على قدرة إدارتها على مواجهة تحديات العصر، مما يقتضي الاهتمام بالاستراتيجيات و السياسات التي تساعد على استمرار المصارف و تقدمها.

الفصل الأول: الإطار المعرفي للمصارف التجارية

ويعتبر المصرف التجاري مؤسسة مالية، الغرض من قيامها هو تحقيق الربح، حيث تقوم بدور الوساطة بين المقرضين أي المودعين و المقترضين عن طريق جمعه للأموال اللازمة من اجل القيام بمختلف العمليات التمويلية الضرورية للاقتصاد.

المطلب الأول: نشأة و مفهوم المصارف التجارية

الفرع الأول: نشأة المصارف التجارية

ارتبطت نشأة المصارف التجارية بنشأة النظام الإنتاجي الرأسمالي، فقد كان التراكم البدائي لرأس المال هو الشرط الضروري لميلاد الرأسمالية ومع تقدم التجارة زادت أهمية النقود و رأس المال النقدي و خاصة رأس المال التجاري، و لم يمضي طويلا حتى أصبحت تقوم النقود بجميع وظائفها الأساسية المعروفة الآن، كما أصبحت وسيلة للحصول على مبلغ إضافي من النقود عن طريق إعادة بيع السلع ولقد دفع هذا التطور إلى زيادة الحاجة إلى القروض، و من ثم ظهور فئة من الأشخاص يكسبون النقود و يقرضونها بالفائدة، و تطورت عمليات التسليف و اتسع نطاقها. وكان من الطبيعي أن تتواجد أنشطة تلازم هذا التطور و الاتساع، فتواجد تاجر النقود بالفائدة وكبار التجار الذين كانوا يتاجرون في العملات الأجنبية و تاجر المعادن النفيسة و هو الصائغ. ويزدهار التجارة الخارجية بمساعدة رأس المال التجاري، أصبح تجميع النقود تجارة سائدة بين تاجر النقود و بعضهم تاجر المنتجات، و كان الهدف الأساسي من وراء ذلك هو تمويل التجارة الخارجية، و لذلك فقد تغير وجه الرأسمالية القديمة حيث لم تعد مهمتها إقراض المحتاجين للاستهلاك، بل تنوعت عملياتها و بذلك فقد مهدت للرأسمالية المصرفية أي الرأسمالية التي تمتلك المصارف و تتعامل في تجارة النقود ومن هذه العمليات:⁽¹⁾

- منح القروض للملوك و الأفراد اثر تدهور موارد نظام الإنتاج الإقطاعي، و كان يتم ذلك بفوائد عالية و مضمونة معا؛

- القيام بعمليات الصرف الخارجي تلبية لاحتياجات التجارة الخارجية، وكان الايطاليون أول مؤسس للرأسمالية المصرفية حيث كان

صراف العملة يتحول إلى مصرفي، و كان الوسيط بالعمولة يتحول أيضا إلى مصرفي؛

- القيام بعمليات الملاحة البحرية، و توفير وسائل الدفع الضخمة في التجارة الخارجية المتزايدة الأرباح.

لقد تأسست المصارف بواسطة التجار و بهدف خدمة التجار خاصة التجارة الخارجية ومن ثم كانت مصارف تجارية، و كانت أداة الائتمان الأولى لديها هي الكمبيالة، والتي يطلق عليها حتى اليوم "خطاب الضمان". وفي مستهل الأمر كانت هذه المصارف تقوم بتحويل العملات، مصارف للصرف، مصارف للتسليف الربوي تقترض أموالها هي نفسها⁽¹⁾ ثم أصبحت مصارف ودائع من خلال تطور نشاط الصيارفة الذين كانوا يقبلون الودائع

(1) أسامة محمد الفولي، مبادئ النقود و البنوك، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 1999، ص ص 165 – 166.

(1) أسامة محمد الفولي، مرجع سبق ذكره، ص 166.

الفصل الأول: الإطار المعرفي للمصارف التجارية

(المعادن الثمينة) مقابل إيصالات أو شهادات إيداع بمبلغ الوديعة بمبلغ الوديعة و يحصلون مقابل ذلك على عمولة، وتدرجيا لاحظ هؤلاء الصيارفة أن هذه الإيصالات أخذت تلقى قبولا عاما في التداول وفاء لبعض الالتزامات أي تمثل دور النقود في الوفاء بالالتزامات، و أن أصحاب هذه الودائع لا يتقدمون لسحب ودائعهم دفعة واحدة بل بنسب معينة أما باقي الودائع فتبقى مجمدة لدى الصراف، لذلك فكر هذا الأخير في إقراضها من هنا اخذ المصرف في شكله الأول يدفع فوائد إلى أصحاب الودائع لتشجيع المودعين، فبعد أن كان القرض من عملية الإيداع هو حفظ المادة الثمينة من السرقة و الضياع أصبح المودع يتطلع إلى الحصول على الفائدة. لذلك تطور نشاط المصرف في مجال تلقي الودائع مقابل فائدة و تقديم القروض بناء على الودائع لقاء فائدة كذلك. وعائد المصرف يتمثل في الفرق بين الفائدة التي يتقاضاها على القروض و الفائدة التي يدفعها لأصحاب الودائع انطلاقا مما سبق نشأت المصارف التجارية، فظهر أول مصرف سنة 1517م بالبندقية بايطاليا ثم مصرف أمستردام بهولندا عام 1609م وبعدها بدأت تنتشر المصارف في مختلف أنحاء العالم.(2)

الفرع الثاني: مفهوم المصارف التجارية

تختلف المفاهيم الخاصة بالمصارف باختلاف القوانين و اللوائح و الأنظمة المالية التي تعمل في ظلها هذه المصارف، و من ناحية أخرى تختلف باختلاف طبيعة نشاطها و الشكل القانوني الذي تأخذه هذه المصارف. ونظرا لأهمية الدور الذي تشغله فان تعريفها يدفعها حتما إلى الخوض في مدلولها اللغوي و وضعها القانوني و محتواها الاقتصادي.

أولا: المعنى اللغوي:

كلمة مصرف في الأصل هي كلمة ايطالية "بانكو" و التي تعني مصطبة، ويقصد بها في البدء المصطبة التي كان يجلس عليها الصيارفة لتحويل العملة ثم تطور المعنى فيما بعد لكي يقصد بالكلمة المنضدة التي يتم فوقها عد و تبادل العملات ثم أصبحت في النهاية تعني المكان الذي توجد فيه تلك المنضدة و تجري فيه المتاجرة بالنقود.(1)

ثانيا: المعنى القانوني:(2)

(2) عبد الحق بوعتروس، الوجيز في البنوك التجارية، مطبوعات جامعة قسنطينة، الجزائر، بدون سنة نشر، ص 5 - 6.

(1) شاكور القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، دار المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1992، ص 42.

(2) المادة 144 من قانون النقد و القرض(90/144).

الفصل الأول: الإطار المعرفي للمصارف التجارية

تعرف المصارف قانونيا حسب نص المادة 114 من قانون النقد و القرض الصادر في 14 افريل 1990 على أنها أشخاص معنوية مهمتها العادية و الرئيسية إجراء العمليات الموصوفة في المواد 110 إلى 113 من هذا القانون و بالرجوع إلى هذه المواد نجد أن المصارف التجارية هي تلك المصارف التي تقوم بالعمليات التالية:

- جمع الودائع من الجمهور؛
- منح القروض؛
- توفير وسائل الدفع اللازمة و وضعها تحت تصرف الزبائن.

ثالثا: المعنى الاقتصادي:

تعددت تعريف المصارف التجارية بتعدد الأفكار الاقتصادية وباختلاف الأنظمة المصرفية، مما يصعب إيجاد تعريف اقتصادي واضح و شامل لمصطلح المصارف، إذ يمكن تعريف المصارف التجارية على أنها: "العمود الفقري للجهاز المصرفي في الدولة وهي تعتمد على قبول ودائع الأفراد و الهيئات بأنواعها المختلفة سواء تحت الطلب أو لأجل ثم إعادة استثمارها لفترات قصيرة الأجل عن طريق تسهيلات ائتمانية للمساهمة في تنشيط و تنمية حركة التجارة الداخلية و من بين أنشطة هذه المصارف القروض و السلف و الخصم و تحصيل الأوراق التجارية و شراء و بيع الأوراق المالية و فتح الاعتمادات المستندية و إصدار خطابات الضمان و غيرها من الخدمات المصرفية المختلفة." (3) كما يعرف المصرف التجاري على انه: "ذلك المصرف الذي يقبل الودائع ويلتزم بدفعها عند الطلب أو خلال آجال يتفق عليها، و يمنح القروض قصيرة الأجل، و يسمى أحيانا بمصارف الودائع كما يمكن أن تؤثر في عرض النقود بالزيادة و

النقصان بحسب توسعها أو تقليصها كحجم الائتمان الذي يقوم بمنعه أو تقبله." (1) و تعرف أيضا بأنها: "المصارف التي تقوم بقبول الودائع التي تدفع عند الطلب أو لأجل محددة و تمارس عمليات التمويل الداخلي و الخارجي و خدمته وذلك سعيا وراء تحقيق أهداف

خطة التنمية و دعم الاقتصاد القومي، و تباشر عمليات تنمية الادخار و الاستثمار المالي في الداخل و الخارج بما ذلك المساهمة في إنشاء المشروعات و ما يستلزمه من عمليات مصرفية و تجارية و مالية طبقا للأوضاع التي يقررها المصرف المركزي." (2) و تعرف المصارف التجارية كذلك على أنها: "مشروعات رأسمالية، هدفها الأساسي تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح بأقل نفقة ممكنة و ذلك بتقديم خدماتها المصرفية أو خلقها نقودا لودائع، و تؤثر في السياسة الاقتصادية للدولة." (3) كما عرفها محمد سعيد أنور سلطان بأنها: "إحدى المنشآت المالية المتخصصة في التعامل في النقود التي تسعى لتحقيق الربح، و تعتبر المصارف التجارية المكان الذي

(3) محمد السيد سرايا، البنوك التجارية، دار المطبوعات الجامعية، دون بلد نشر، 2008، ص 15.

(1) مجدي محمد شهاب، الاقتصاد النقدي و المصرفي، دار الجامعية، الإسكندرية، 1990، ص 191.

(2) احمد محمد غنيم، إدارة البنوك: تقليدية الماضي و الكترونية المستقبل، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص 17 – 18.

(3) مصطفى رشدي شيخه، اقتصاديات النقود و المصارف و المال، دار المعرفة الجامعية، بدون بلد نشر، 1996، ص 161 – 162.

الفصل الأول: الإطار المعرفي للمصارف التجارية

يلتقي فيه عرض الأموال بالطلب عليها، إذ أنها توفر نظاما ذا كفاية يقوم بتعبئة ودائع و مدخرات الأفراد و منشآت الأعمال و الأفراد أو التجار أو المستهلكين من خلال ما تمنحه من ائتمان." (4)

" وتعتبر المصارف التجارية جزء من الجهاز المصرفي، وتسمى مصارف الودائع لأنها تقوم بعمل أساسي يتميز بها دون غيرها من المؤسسات المالية و المصرفية، هو قبولها الودائع الجارية تحت الطلب و التي هي ديون في ذمة المصرف، و تأخذ المصارف هذه الديون لتوظيفها بصورة قروض للأخرين محققة أرباحا عن طريق الفرق بين أرباح التوظيف و كلفة إيداعها في المصارف، ومن خلال الفرق بين أسعار الفائدة الدائنة و المدينة." (5) " كما يعتبر المصرف التجاري نوعا من أنواع المؤسسات المالية التي يتركز نشاطها في قبول الودائع و منح الائتمان، و المصرف التجاري بهذا المفهوم يعتبر وسيطا بين أولئك الذين لديهم أموال فائضة، وبين أولئك الذين يحتاجون لتلك الأموال." (6)

و يعرف آخرون المصارف التجارية بأنها مؤسسات وسيطية مالية تقوم بتجميع مدخرات الأفراد و الوحدات الاقتصادية التي تحقق فائضا و

تستخدمها في إقراض الأفراد و المشروعات ذات العجز. (7)

و من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للمصارف التجارية بأنها مؤسسة مالية ائتمانية تمثل دور الوسيط بين أصحاب الفائض المالي و أصحاب العجز المالي، و تتطلع أساسا لتلقي ودائع قابلة للسحب لدى الطلب أو لأجل و تتعامل بصفة أساسية في منح القروض بهدف تحقيق أكبر قدر من الربح وذلك من خلال الفرق بين الفائدة التي تتقاضاها على القروض و الفائدة التي تدفعها لأصحاب الودائع.

المطلب الثاني: خصائص وأهمية المصارف التجارية

تظهر أهمية المصارف التجارية في كون عملية الوساطة المالية لا تعتبر الوظيفة الوحيدة، كما تمتاز المصارف التجارية عن غيرها من المصارف الأخرى بمجموعة من الخصائص من أجل ضمان البقاء و الاستمرار.

الفرع الأول: خصائص المصارف التجارية

تتميز المصارف التجارية بعدة خصائص أهمها ما يلي:

- أنها أكثر الأنواع مخاطرة في عملياتها مما يجعلها متحفظة في ممارسة فعاليتها و عليه فإنها تتحمل مسؤوليات جسيمة في إدارة الأموال؛ (1)

(4) محمد سعيد أنور سلطان، إدارة البنوك، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص 14.

(5) محمد صالح عبد القادر، محاضرات في النقود و النظرية النقدية، دار الفرقان للنشر و التوزيع، عمان، 1997، ص 35.

(6) سامر بطرس جلد، البنوك التجارية و التسويق المصرفي، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 14.

(7) حسين محمد سمحان، إسماعيل يونس يامن، اقتصاديات النقود و المصارف، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص 105 – 106.

(1) فلاح حسن الحسيني، إدارة البنوك، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص 14.

الفصل الأول: الإطار المعرفي للمصارف التجارية

- تعتمد هذه المصارف على رؤوس أموال قليلة مقارنة بحجم الأموال التي تتعامل بها؛
- تهدف هذه المصارف بشكل أساسي إلى تحقيق الرغبة في أنشطتها و فعاليتها المختلفة، كما تسعى إلى تعزيز المركز التنافسي في السوق المصرفي؛
- تواجه هذه المصارف متطلبات السيولة أكثر من غيرها من المصارف وذلك لتعاملها بالودائع تحت بشكل كبير و كذلك منحها للقروض القصيرة الأجل؛
- تتصف كذلك بتعامل عدد كبير من الجمهور و منشآت الأعمال معها مقارنة بالمنشآت المالية الأخرى و يعود السبب في ذلك إلى قدم تعاملها بالصكوك و الحسابات الجارية؛
- إن المصارف التجارية تقوم بتجميع مدخرات الزبائن في صورة ودائع، و بالتالي فإن المودع (صاحب الوديعة) يعتبر دائنا و المصرف مدينا، وبالتالي تسمح لدائنيها أن يحتفظوا بودائعهم بصورة ودائع جارية التي تكون محلا للسحب بواسطة الصكوك، كما يمكن تحويل ملكيتها إلى طرف ثالث بواسطة الصكوك؛(2)
- تتميز المصارف التجارية بخاصية توليد ودائع جارية جديدة من خلال عمليات الإقراض و الاستثمار في الأوراق المالية المختلفة و الودائع الجارية الجديدة (المشتقة) بشكل نقود لم تكن موجودة أصلا و تستمد صفة النقود من كونها قابلة للسحب بالصكوك و إن أية زيادة في الودائع الجارية تحدث إضافة إلى الكمية الإجمالية المعروضة من النقود، مع بقاء الأشياء الأخرى على حالها ومعنى ذلك أن للمصارف التجارية دورا مهما في التأثير المباشر في عرض النقد أما المؤسسات المالية الأخرى فإنها و إن كانت تقبل الودائع تمنح و القروض شأنها في ذلك شأن المصارف التجارية إلا أن القروض التي تمنحها لا يترتب عليها تأثيرات واضحة على عرض النقد لان الأموال التي تتعامل بها في مجال الائتمان لا تنشأها هذه المؤسسات المالية و إنما تأتي من اقتراضها لها؛
- تشكل الودائع الجارية لدى المصارف التجارية مصدرا رئيسيا من مصادر أموالها و تتصف بقابلية السحب الفوري عليها دون إشعار مسبق بينما في المؤسسات المالية الأخرى، الجزء الأكبر من مصادر أموالها لا يأخذ شكل ودائع ملزمة الدفع حين الطلب و يترتب على ذلك أن تصبح المصارف التجارية أكثر عرضة للمخاطر في عملياتها من المؤسسات الأخرى مما يفرض عليها التحفظ في أدائها و الحرص من غيرها على التوفيق بين متطلبات السيولة لموجوداتها (أي قدرتها على الإيفاء فورا بمختلف التزاماتها) و الربحية (أي تعظيم إيراداتها الصافية).

الفرع الثاني: أهمية المصارف التجارية

- تظهر أهمية المصارف التجارية في العصر الحديث بأدائها أرصدة ضخمة من الودائع الصغيرة على مستوى الوفورات المحققة من الحجم الكبير و ذلك كما يلي:(1)

(2) رضا صاحب أبو حمد، إدارة المصارف: مدخل تحليلي كمي معاصر، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، 2002، ص ص 19 – 20.

(1) محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة البنوك، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص 19.

الفصل الأول: الإطار المعرفي للمصارف التجارية

- بدون هذه الوساطة يتعين على صاحب المال أن يجد المستثمر المطلوب و العكس بالشروط و المدة الملائمة للالتئين؛

- فبدون المصارف تكون المخاطرة اكبر لاقتصاد المشاركة على مشروع واحد، نظرا لتنوع استثمارات المصارف فإنها توزع المخاطر مما يجعل في الإمكان الدخول في مشاريع ذات مخاطر عالية؛

- يمكن للمصارف نظرا لكبر حجم الأرصدة أن تدخل في مشاريع طويلة الأجل؛

- إن وساطة المصارف تزيد من سيولة الاقتصاد بتقديم أصول قريبة من النقود تدر عائدا مما يقلل الطلب على النقود؛

- بتقديم أصول مالية متنوعة المخاطر و عائدا مختلفا، و شروط مختلفة للمستثمرين فإنها تستوعب جميع الرغبات و تستجيب لها؛

- تشجيع الأسواق المالية التي تستثمر و تصدر الأصول المالية التي يحجم عنها الأفراد خوفا من المخاطرة.

و تكمن أهمية المصارف التجارية أيضا من خلال الدور الذي تمثله في تهيئة الأموال وضخها في مجالات استثمارية متعددة تساهم بشكل أو بآخر في تنمية و تطوير مختلف القطاعات الاقتصادية التي تتولى تمويلها من خلال عمليات الإقراض إلى مؤسسات تهدف أولا وقبل كل شيء إلى تقديم خدمات متميزة لتضمن البقاء و النمو و الاستمرار و تحقيق الأرباح و تعزيز المراكز التنافسية لها.⁽¹⁾

كما أن أهمية المصارف التجارية تؤثر على عدة أطراف منها الأفراد، المؤسسات، الحكومة و كذا تأثيرها على الاقتصاد ككل.

أولا: بالنسبة للأفراد

تكمن أهمية المصرف التجاري بالنسبة للفرد في أن الفرد باعتباره كل شخص مهما كانت وظيفته (عامل، حرفي، مدير، ...) الذي يتمتع بمواردها و يستعملها في الاستهلاكات المختلفة لإشباع الحاجات الفردية أو العائلية أو يستعمل جزء منها في الادخار، فإنه يلجا

للمصرف في حالة عجز الميزانية العائلية وذلك من اجل أن يتمكن من تلبية حاجياته و المتمثلة في:⁽²⁾

- سد حاجيات الأمن و السيولة و السلامة؛

- توفير مختلف أنواع التوظيفات المالية؛

- الحاجات للقروض.

فهو بهذا يكون في حاجة دائمة إلى المصرف التجاري و ذلك لكثرة حاجياته و قلة موارده نسبيا، و منه فان للمصرف التجاري عدة خدمات يقدمها للفرد الفاتح لديه حساب جاري منها:⁽³⁾

(1) فلاح حسن الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 33.

(2) منير إبراهيم هنيدي، إدارة البنوك التجارية: مدخل اتخاذ القرارات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، الطبعة الثالثة، 1996، ص 28.

الفصل الأول: الإطار المعرفي للمصارف التجارية

- فتح حساب جاري؛
- الحصول على بطاقات التسديد؛
- توظيف الأموال المدخرة؛
- منح القروض المختلفة له تأثيره الكبير على الإنفاق الاستهلاكي و الاستثماري و من ثم على الدخل القومي و مستوى التشغيل و معدلات البطالة؛
- خدمات مصرفية أخرى: عمليات الصرف، تحويل العملة.

ثانياً: بالنسبة للمؤسسة

هي مجموعة بشرية منظمة دائمة حيث وجودها يعتمد أساساً على بيع منتج نشاطها، و المؤسسة تعتمد إلى حد كبير على المصرف التجاري و ذلك لسد حاجياتها التمويلية إما لإقامة المشاريع من البداية أو لتوسيعه أو في حل الأزمات التي تتعرض لها.

فالمصرف التجاري يقدم عدة خدمات للمؤسسات منها فتح حساب جاري و للتعاون على حل المشاكل التسييرية و ذلك بمنحها الروض و السلفيات و التسهيلات و مختلف أنواع الخدمات، و يمكن قياس أهمية الدور الذي يمثله المصرف بالنسبة للمؤسسة في مدى اعتمادها عليه باعتباره الممول الأساسي لنشاطها.⁽¹⁾

ثالثاً: بالنسبة للحكومة

يعتبر المصرف التجاري بالنسبة للحكومة الأداة المنفذة للسياسة النقدية و منه فاهمية المصرف تكمن في مدى التزامه بتوصيات و قرارات النقدية المتمثلة أساساً في المصير فالمركزي كذلك تحتاج الحكومة للمصرف في خلق وسائل الدفع الاقتصادية كما في زيادة

الفرص التمويلية الضرورية للاستثمار، و تظهر لنا أهمية المصرف التجاري بالنسبة للحكومة بطريقة غير مباشرة و من خلال معايير و مؤشرات معينة مثل نسبة سعر الفائدة، معدل التضخم، حجم الكتلة النقدية العائمة في الاقتصاد.⁽²⁾

رابعاً: بالنسبة للاقتصاد ككل

لقد احتلت المصارف التجارية الدور الريادي في الاقتصاد لما لها من قوة مالية و قدرة تقنية على رعاية و تسيير مصالح الأفراد و الشركات و الهيئات بما يضمنه لها تحقيق الأرباح، و ما يوفر لهم حاجتهم التمويلية و من ثم تنفيذ مشاريعهم الاقتصادية الشيء الذي يحدث التقدم و الازدهار على مستوى الاقتصاد الكلي. كما تظهر

(3) عبد الوهاب يوسف احمد، التمويل و إدارة المؤسسات المالية، دار الحامد، عمان، 2008، ص 151.

(1) منير إبراهيم هندي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

(2) مرجع نفسه، ص 29.

الفصل الأول: الإطار المعرفي للمصارف التجارية

أهميته في الاقتصاد ككل من احتياج كل من الأفراد و المؤسسات و الهيئات و منها الحكومة بخدمات و تسهيلات المصارف التجارية بدءا بالحاجة إلى الإيداع و التمويل و نهاية بالاستثمار و المشاركة في التسيير.⁽³⁾

المطلب الثالث: أهداف و مهام المصارف التجارية

هناك عدة أهداف و مهام للمصارف التجارية تسعى إلى تحقيقها و الوصول إليها.

الفرع الأول: أهداف المصارف التجارية

تقدم المصارف التجارية خدماتها المصرفية للجمهور دون تمييز، و لا تعتبر عملية الوساطة المالية هي الوظيفة الوحيدة للمصارف

التجارية بل هناك أهداف أخرى ينبغي معرفتها لما لها من تأثير على السياسات و الاستراتيجيات المختلفة للمصارف التجارية و تتمثل هذه الأهداف في:

أولاً: الربحية

يتكون الجانب الأكبر من مصروفات المصرف من تكاليف ثابتة تتمثل في الفوائد على الودائع و عليه فان الأرباح أكثر تأثراً بالتغير

في إيراداتها و ذلك مقارنة بمنشآت الأعمال الأخرى، وإذا كان للاعتماد على الودائع بعض الجوانب السلبية نتيجة لالتزام المصرف

بدفع فوائد عليها سواء حقق أرباحاً أم خسائر، فان الاعتماد على الودائع كمصدر أساسي لتمويل الاستثمارات يحقق للمصرف

هامش ما في الفوائد و التي تتمثل في الفرق بين الأرباح المتولدة عن استثمار تلك الودائع و بين الفوائد المدفوعة عليها، ويكون ذلك في

الحالة التي يكون فيها العائد الذي يحققه المصرف على استثماراته اقل من العائد الذي طلبه ملاك. أي يتمثل الهدف الأول في تحقيق

أقصى ربحية من خلال زيادة الإيرادات طالما أن الجانب الأكبر من التكاليف هو من النوع الثابت وان أي انخفاض في الإيرادات كفيل

بان يصحبه انخفاض أكبر في الأرباح.⁽¹⁾

ثانياً: السيولة

⁽³⁾ عبد الوهاب يوسف احمد، مرجع سبق ذكره، ص 151.

⁽¹⁾ منير إبراهيم هندي، مرجع سبق ذكره، ص 10 - 11.

الفصل الأول: الإطار المعرفي للمصارف التجارية

تمثل الودائع التي تستحق عند الطلب الجانب الأكبر من الموارد المالية للمصرف لذلك ينبغي أن يكون المصرف مستعدا للوفاء بها في أي لحظة و تعتبر هذه الميزة من أهم السمات التي تميز المصارف التجارية عن المنشآت الأخرى فعلاقة المودعين بالمصرف تجعل طلبهم ودائعهم حالة لا تقبل التأجيل أو التأخير، حيث أن تأخر المصرف في تسديد ما يطلبه المودعون يفقد ثقتهم بالمصرف، و هذا قد يساعد على زيادة المسحوبات المفاجئة مما يعرض المصرف للإفلاس، فهدف المصرف يتمثل في تجنب التعرض لنقص شديد في السيولة.(2)

ثالثا: الأمان

يتسم رأس مال المصرف بالصغر، إذ لا تزيد نسبته إلى صافي الأصول عن 10% و هذا يعني صغر حافة الأمان بالنسبة للمودعين الذين يعتمد المصرف على أموالهم كمصدر للاستثمار، فالمصرف لا يستطيع أن يستوعب خسائر تزيد عن رأس المال، فإذا زادت الخسائر عن ذلك قد تلتهم جزء من أموال المودعين على أساس رأس المال صغير، و لا يكفي لتحقيق الحماية المنشودة لهم.(1)

إذن ينبغي على المصارف التجارية أن تتمتع بدرجة عالية أو مقبولة من الأمان حتى تحظى بثقة المتعاملين معها، و تزيد من إقبالهم على إيداع الودائع لديها، ويعتبر رأس المال بمثابة تامين نقدي للودائع، إذ كلما كان مرتفعا كلما ازدادت قدرة المصرف على امتصاص الخسائر التي تقع بسبب الإقراض و الاستثمار والأعمال الأخرى التي يقوم بها المصرف.

إضافة إلى الأهداف السابقة هناك أهداف عامة للمصارف التجارية تسعى إلى تحقيقها نذكر منها ما يلي:(2)

أولا: الأهداف المالية: تتمثل في :

- استمرار تحقيق الأرباح؛
- تعظيم معدل العائد على الاستثمار؛

(2) احمد فريد مصطفى، محمد عبد المنعم غفر، اقتصاد نقدي و مصرفي بين النظرية و التطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 146.

(1) بخراز يعدل فريدة، تقنيات و سياسات التسيير المصرفي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 30.

(2) عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، الإدارة الحديثة في البنوك التجارية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص ص 369 – 370.

الفصل الأول: الإطار المعرفي للمصارف التجارية

- المحافظة على نسبة معقولة من السيولة.

ثانيا: الأهداف التنافسية:

- زيادة حصته في سوق الخدمات المصرفية؛

- القيادة في مجال الخدمات المصرفية؛

- المحافظة أو تحسين السمعة على المستوى المحلي و الدولي؛

- الصمود أمام المنافسة.

ثالثا: الأهداف المرتبطة بالخدمات المصرفية المقدمة (الأهداف الإنتاجية): مثل:

- تحسين الخدمات المصرفية؛

- تنوع و تطوير الخدمات المصرفية لمواجهة متطلبات جمهور العملاء؛

- تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية المقدمة؛

- تخفيض الوقت الضائع.

رابعاً: الأهداف الخاصة بالنمو و الاستقرار و المحافظة على موارده المادية و البشرية و حمايتها.

خامساً: الأهداف الاجتماعية و البيئية: كتحقيق مستويات مرضية من العوائد أو الخدمات لأطراف التعامل الداخلي و الخارجي.

الفرع الثاني: مهام المصارف التجارية

للمصارف التجارية مهام غاية في الأهمية و التي تتمثل فيما يلي:

أولاً: مهمة الوساطة

تتمثل في الحصول على متاحات الادخار و الودائع و الأعوان الاقتصاديين ثم إعادة إقراضها للآخرين و يتم تسليم القروض وفق معايير وهي تصنيف القروض حسب المدة (قصيرة من شهرين إلى سنتين، متوسطة من سنتين إلى أربع سنوات، طويلة المدة أكثر من أربع سنوات)، و هناك قروض قصيرة جدا من شهر إلى ثلاثة أشهر، و تصنف أيضا حسب موضعها، فهناك الموجهة للاستثمار و هناك قروض حسب الشكل وهي قروض بسيطة و تتمثل في تحويل مبلغ معين من طرف المصرف لحساب الزبون.

كما تدعى بقروض الخزينة التسيقات لحساب معين أو المكشوف و العلاوة التجارية و قروض تجميد القروض التجارية، وهناك الفاتورة و القرض الايجاري الدولي و الالتزامات بالإمضاء لمجمل هذه القروض المقدمة دوليا كل واحدة حسب تصنيفها و لكن هدفها واحد هو ترقية التجارة الخارجية.⁽¹⁾

ثانيا: تسيير الخزينة و النشاط في المصارف

باعتبار المصرف مؤسسة يمكن تعرضها إلى عجز أو فائض في الخزينة بصفة مؤقتة فإذا منح المصرف

قروض أكثر من الودائع التي

(1) عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، الإدارة الحديثة في البنوك التجارية، الدار الجامعية للطباعة و النشر، الإسكندرية، دون سنة نشر، ص 13.

الفصل الأول: الإطار المعرفي للمصارف التجارية

يتحصل عليها فانه سيحصل نقصا في الخزينة، في هذه الحالة لا بد للمصرف أن يحسن تسيير الخزينة لتفادي السلبيات، ويمكن القول أن المصارف التجارية هي مؤسسات غير متخصصة في عمليات معينة ولكنها متخصصة في مجموعة عمليات يطلق عليها الخدمات المصرفية، و دور المصارف هنا هو الوساطة بين طائفتين من الأشخاص الاقتصادية، أشخاص ترغب في ترتيب حقوق لها قبل المصرف التجاري و أشخاص ترغب في ترتيب ديون عليها قبل هذا المصرف مقابل استخدامها هذه الحقوق ويحصل على انتمان مقابل ما يقدمه من خدمات إلى جانب الوظيفة الرئيسية المتمثلة في خلق النقود و ما يترتب على ذلك من قبول ودائع الأفراد و تجميع

مدخراتهم النقدية.⁽¹⁾

المبحث الثاني: أنواع و وظائف المصارف التجارية

إن المصارف التجارية مؤسسات وسيطية لها أهمية كبيرة في النشاط المصرفي نظرا للخصائص التي تتميز بها و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وذلك من خلال قيامها بالوظائف التقليدية و الحديثة و مجموعة من العمليات المصرفية إلا أن نشاطها لا يقتصر على هذه الوظائف فقط بل يتعداها إلى قيامه بمهمة التسويق المصرفي للخدمات التي يقدمها من اجل إغراء العملاء بها و إقبالهم عليها للانتفاع منها وصولا إلى كسب رضاهم و ولائهم.

المطلب الأول: أنواع المصارف التجارية

تتخذ المصارف التجارية عدة أشكال تختلف باختلاف المناطق الجغرافية و تنوع الأنشطة التي تقدمها و حجم نشاطها.

الفرع الأول: المصارف التجارية من حيث نشاطها و مدى تغطيتها للمناطق الجغرافية

تنقسم المصارف التجارية من حيث نشاطها و مدى تغطيتها للمناطق الجغرافية إلى:⁽²⁾

أولا: المصارف التجارية العامة

(1) علي البارودي، النقود و عمليات البنوك التجارية، نشأة المعارف، الإسكندرية، 1984، ص 98.

(2) محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 32.

الفصل الأول: الإطار المعرفي للمصارف التجارية

ويقصد بها تلك المصارف التي يقع مركزها الرئيسي في العاصمة أو إحدى المدن الكبرى، و تباشر نشاطها من خلال فروع أو مكاتب على مستوى الدولة أو خارجها. و تقوم هذه المصارف بكافة الأعمال التقليدية للمصارف التجارية، و تمنح الائتمان قصير و متوسط الأجل، كذلك فهي تباشر كافة مجالات الصرف الأجنبي و تمويل التجارة الخارجية.

ثانيا: المصارف التجارة المحلية

ويقصد بها تلك المصارف التي يقتصر نشاطها على منطقة جغرافية محدودة نسبيا مثل محافظة معينة أو مدينة أو ولاية أو إقليم محدد. و يقع المركز الرئيسي للمصرف و فروعها في هذه المنطقة المحدودة، و تتميز هذه المصارف بصغر الحجم و كذلك فهي ترتبط بالبيئة المحيطة بها و ينعكس ذلك على مجموعة الخدمات المصرفية التي تقوم بتقديمها.

الفرع الثاني: المصارف التجارية من حيث حجم النشاط:

و يمكن تقسيم المصارف التجارية من حيث حجم النشاط إلى مصارف الجملة و مصارف التجزئة يمكن توضيحها كما يلي:⁽¹⁾

أولاً: مصارف الجملة: يقصد بها تلك المصارف التي تتعامل مع كبار العملاء و المنشآت الكبرى.

ثانيا: مصارف التجزئة

هي عكس النوع السابق حيث تتعامل مع صغار العملاء و المنشآت الصغرى، لكنها تسعى إلى اجتذاب أكبر عدد منهم، و تتميز هذه المصارف بما تتميز به متاجر التجزئة فهي منتشرة جغرافيا و تتعامل بأصغر الوحدات المالية قيمة من خلال خف المنافع الزمنية و المكانية، و منفعة التملك، و التعامل للأفراد و بذلك فإن التجزئة تسعى إلى توزيع خدمات المصرف من خلال المستهلك النهائي.

الفرع الثالث: المصارف التجارية من حيث عدد الفروع:

و تنقسم إلى:⁽²⁾

أولاً: المصارف ذات الفروع

(1) محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 33.

(2) رضا صاحب أبو حمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 24 - 26.

الفصل الأول: الإطار المعرفي للمصارف التجارية

وهي مصارف تتخذ في الغالب شكل شركات المساهمة كشكل قانوني ولها فروع متعددة تغطي اغلب أنحاء الدولة ولاسيما الأماكن الهامة، و تتبع اللامركزية في تسيير أمورها من حيث يترك للفرع تدبير شؤونه، فلا يرجع للمركز الرئيسي للمصرف إلا فيما يتعلق بالأمور الهامة التي ينص عليها في لائحة المصرف، و بطبيعة الأمور فان المركز الرئيسي يضع السياسة العامة التي تهتدي بها الفروع.

ويتميز هذا النوع من المصارف بأنه يعمل على النطاق الأهلي، و يخضع للقوانين العامة للدولة و ليس لقوانين المحافظات التي يقع الفرع في نطاقها الجغرافي، و تميل هذه المصارف إلى التعامل في القروض قصيرة الأجل (سنة فاقلة) و ذلك لتمويل رأس المال العامل لضمان سرعة استرداد القرض، و إذا كانت تتعامل أيضا في القروض متوسطة الأجل و كذلك طويلة الأجل و لكن بدرجة محدودة.

ثانيا: مصارف السلاسل

و هي عبارة عن سلسلة من المصارف نشأت نتيجة لنمو حجم المصارف التجارية و زيادة حجم نشاطها و اتساع نطاق أعمالها، وتتكون السلسلة من عدد فروع منفصلة عن بعضها البعض إداريا، ولكن يشرف عليها مركز رئيسي واحد يقوم برسم السياسات

العامة التي تلتزم بمختلف وحدات السلسلة بها، كذلك فهو ينسق بين الوحدات و بعضها، و تعود ملكية هذه المصارف إلى شخص طبيعي و احد، أو عدد أشخاص طبيعيين، و ليس إلى شركة قابضة.

ثالثا: مصارف المجموعات

وهي تأخذ شكل شركة قابضة تدير مجموعة من الشركات التابعة التي تعمل في النشاط المصرفي، حيث تقوم الشركة القابضة

بالإشراف على الشركات التابعة و تضع لها السياسات العامة، بينما تترك لها تنفيذ هذه السياسات بشكل لامركزي و تأخذ هذه

المصارف طابعا احتكاريًا، و لقد انتشرت هذه المصارف في أوروبا الغربية و الولايات المتحدة الأمريكية.

رابعا: المصارف الفردية

هي مصارف صغيرة الحجم نسبيا يملكها أفراد أو شركات خاصة يقتصر عملها على منطقة صغيرة، و تقوم هذه المصارف على ما

الفصل الأول: الإطار المعرفي للمصارف التجارية

يتمتع به أصحابها من ثقة. وبطبيعة الحال فإنها منشأة فردية تكون محدودة رأس المال، و لذلك فهي تتعامل في المجالات قصيرة الأجل، و عادة تستثمر أموالها في الأوراق المالية و الأوراق التجارية المخصومة و الأصول القابلة للتحويل إلى نقود خلال فترة قصيرة دون خسائر أو بخسائر قليلة فهي تحاول تجنب الوقوع في المخاطر.

خامسا: مصارف الانترنت

هذه المصارف قامت بتوظيف خدمات و قدرات شبكة الانترنت لتقديم خدمات مصرفية متنوعة لعملائها المستفيدين و هو ما يطلق عليه بالمصارف الفورية أو مصارف الانترنت.⁽¹⁾

المطلب الثاني: وظائف المصارف التجارية

تقوم المصارف التجارية بوظائف متعددة يمكن تقسيمها إلى وظائف كلاسيكية أو قديمة و أخرى حديثة.

الفرع الأول: الوظائف التقليدية للمصارف التجارية

هي وظائف كلاسيكية قديمة تتمثل في أربع وظائف رئيسية هي:

أولاً: قبول الودائع

تعتبر هذه الوظيفة من أقدم الوظائف التجارية وهذه الودائع تعتبر ديناً على المصرف التجاري.⁽¹⁾ وتعتبر سياسة الودائع من أهم السياسات التي تحظى بعناية خاصة من طرف المصارف باعتبارها من أكثر الموارد خصوبة و اقلها تكلفة و من هذا المنطلق وجب على المصارف تنميتها لغرض تقوية مركزها المالي. و الوديعة يقصد بها النقود التي يتعهد بها الأفراد أو الهيئات إلى المصرف على أن يتعهد هذا الأخير بردها أو برد مبلغ مساوي لها إليهم لدى الطلب أو بالشروط المتفق عليها.⁽²⁾

أو بصفة أخرى تعرف الوديعة على أنها كل ما يقوم الأفراد أو الهيئات بوضعه في المصارف بصفة مؤقتة قصيرة أو طويلة على سبيل الحفظ أو التوظيف.

ويمكن أن تدرك أهمية البعد الزمني للوديعة حيث يوجد الفاصل الزمني بين لحظة الإيداع و لحظة السحب، وهذا الفاصل يسمح بتحديد مردودية الوديعة بالنسبة للمودع كما انه يعتبر حاسماً بالنسبة للمصرف إذ على أساسه يمكن تقرير مدة التوظيفات اللازمة للأموال. و الودائع نوعان:⁽³⁾

1- ودايع تحت الطلب:

(1) طارق طه، إدارة البنوك و تكنولوجيا المعلومات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص ص 182 – 183.

(1) سامر بطرس جلد، النقود البنوك، دار البداية، عمان، 2008، ص 83.

(2) جمال الدين عوض، الأوراق التجارية وعمليات البنك، دار النهضة العربية، بيروت، 1973، ص 173.

(3) محمد عبد العزيز عجيبة، النقود و البنوك و العلاقات الاقتصادية الدولية، دار النهضة العربية، بيروت، 1979، ص 62.

الفصل الأول: الإطار المعرفي للمصارف التجارية

يطلق عليها اسم الحساب الجاري و يعبر الحساب الجاري من وجهة نظر المصرف عن ديون متقابلة بين صاحب الحساب و المصرف المفتوح بحيث تمثل ودائع الرصيد الدائن لصاحب الحساب و ما يسحب يمثل الرصيد المدين على الرصيد الدائن للمصرف على المودع.

2- ودائع لأجل:

هي مبالغ يستهدف أصحابها من وضعها في المصرف للحصول على فوائد ماداموا ليسوا بحاجة ماسة إليها في الوقت الحالي و لا يجوز سحبها إلا بعد مدة.

ثانيا: منح القروض

إن عمليات الإقراض تشكل الوظيفة الرئيسية لنشاط المصارف حيث تعتبر نوعا من استثمار أموال العملاء و هذه العملية تحقق مصلحة العملاء، ساء كانوا من المودعين عن طريق حصولهم على الفائدة بالإضافة إلى حفظ ودائعهم في مكان أمين أو كانوا من أصحاب المشروعات التجارية و الصناعية عن طريق توفير المال اللازم لمشروعاتهم، و تحقق في نفس الوقت مصلحة المصرف، باعتبار أن عملية الإقراض و الاقتراض هي لب النشاط المصرفي على وجه العموم، فلولا قبول الودائع كما يقول البعض لما استطاع المصرف تقديم القروض للمستثمرين.⁽¹⁾

ثالثا: إنشاء نقود الودائع

تعتبر وظيفة إنشاء الودائع من أهم الوظائف التي تقوم بها المصارف التجارية لما لها من تأثير على الاقتصاد الوطني، فالمصرف التجاري يتلقى مدخرات الأفراد و المؤسسات من نقود قانونية سائلة في شكل ودائع تعتبر قيمتها دينا و تسجل في خصوم ميزانيته و وحدات النقد الموازية، لهذه الودائع تعتبر حقا و تدخل في خزائنه و تسجل في الخصوم. ثم يقوم المصرف التجاري باستخدام قيمة الوديعة في شكل قروض نع الأخذ بعين الاعتبار عاملين هما:

- الكمية المتوقع سحبها من طرف أصحاب الوديعة؛
- كيفية توزيع قيمتها بين نقود سائلة يحتفظ بها و الجزء المخصص للإقراض.⁽²⁾

رابعا: خصم الأوراق التجارية

بإمكان حامل أي ورقة تجارية و غالبا ما تكون في شكل كميالة من أن يتقدم إلى المصرف المركزي و ذلك قبل حلول ميعاد استحقاقها للحصول على نقود تكون أقل من المبلغ الوارد في تاريخ استحقاق الكميالة و الفرق

(1) سعيد سيف النصر، دور البنوك في استثمار أموال العملاء، شباب الجامعة، مصر، 2000، ص 142.

(2) ناصر دادي عدون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2003، ص 70.

الفصل الأول: الإطار المعرفي للمصارف التجارية

بين قيمة الورقة التجارية قبل تاريخ الاستحقاق و قيمة المبلغ في تاريخ الاستحقاق يقوم المصرف التجاري من خصمه مقابل فائدة عن الخدمة الذي أداها لهذا الشخص و تسمى هذه الفائدة في هذه الحالة بمبلغ الخصم و تسمى النسبة بين هذين المبلغين محسوبة على أساس سنوي بسعر الخصم و هذه العملية تعرف ب: "خصم الأوراق التجارية"⁽³⁾.

الفرع الثاني: الوظائف الحديثة للمصارف التجارية

تتمثل الوظائف الحديثة للمصارف التجارية فيما يلي:

أولاً: تقديم خدمات استشارية للمتعاملين

المصارف التجارية أصبحت مؤخراً تشترك في إعداد الدراسات المالية للمتعاملين معها عند إنشائهم لمشروعاتهم و الهدف من هاته الدراسات هو تحديد الحجم الأمثل للأموال اللازمة للمشروع بحيث لا يكون هناك نقص في سيولتها، لأنها تؤثر على تطوره و على قدرته للوفاء بالتزاماته و لا يكون هناك إفراط فيها بشكل أعباء على المشروع و كذلك طريقة السداد و مدى اتفاقها مع سياسة المشروع باعتبار أن الفلسفة المصرفية السليمة تعتبر مصلحة المصرف و مصلحة المشروع المتعامل معه مشتركة.⁽¹⁾

فالمسؤول في المصرف كثيراً ما يجد نفسه مركز المستشار المالي للمشروع الذي يتوقع منه أن يدعمه في جميع الظروف التي يمر بها وان يكون مستعداً لإبداء الرأي السليم لأصحاب المشروعات.⁽²⁾

ثانياً: ادخار المناسبات

تشجع المصارف المتعاملين معها أن يقوموا بالادخار لمواجهة مناسبات معينة مثل مواجهة نفقات موسم الاصطياف... الخ، حيث تعطيهم فوائد مجدية على هذه المدخرات و تمنحهم تسهيلات ائتمانية خاصة تتناسب مع حجم مدخراتهم و تمنحهم الحق في الاقتراض بشروط سهلة.⁽³⁾

ثالثاً: البطاقات الائتمانية

تعتبر من أشهر الخدمات المصرفية الحديثة التي تستخدمها المصارف التجارية و تتلخص هذه الخدمة في منح الأفراد لصاقات من البلاستيك يحتوي على المعلومات: اسم المتعامل و رقم حسابه و بموجبها يستطيع المتعامل أن يتمتع بخدمات عديدة في المحلات التجارية المتفقة على التعامل مع المصرف.⁽⁴⁾

(3) احمد علي دغيم، اقتصاديات البنوك مع النظام النقدي و الاقتصادي العالمي الجديد، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1989، ص 57.

(1) محفوظ احمد جودة، زايد سليمان رمضان، إدارة البنوك، دار المسيرة و دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 1996، ص 64.

(2) فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك: تحليل كمي و استراتيجي معاصر، دار وائل، الأردن، الطبعة الثانية، 2003، ص ص

36 – 37.

(3) مرجع نفسه، ص 37.

(4) مرجع نفسه، ص ص 37 – 38.

الفصل الأول: الإطار المعرفي للمصارف التجارية

رابعاً: خطابات الضمان المصرفية

هي تعهد قطعي مقيد بزمن محدد غير قابل للرجوع، يصدر من المصرف على طلب طرف آخر (عميل له) بدفع مبلغ معين لأمر جهة أخرى، لقاء قيام العميل بالدخول في مناقصة أو تنفيذ مشروع ليكون استيفاء المستفيد من هذا التعهد متى تأخر العميل في تنفيذ ما التزم به المستفيد.⁽¹⁾

خامساً: إدارة محفظة الأوراق المالية

وهي تمثل سيولة من الدرجة الثالثة و يصعب تحويلها إلى سيولة من الدرجة الأولى حيث تحتاج إلى الوقت و الجهد و تتعرض للتقلبات في القيمة و تتطوي على احتمالات الخسارة و الربح، و تميل المصارف التجارية إلى استثمار جزء من مواردها في الأوراق المالية لارتفاع العائد الذي يدره و لتطور الأسواق المالية بها. أما في البلدان المتخلفة فنظراً لضيق السوق المالية الوطنية فتعمل المصارف على التقليل من الاستثمار في هذا النوع و إن استثمرت فهي تفضل عادة الأوراق المالية الأجنبية.⁽²⁾

سادساً: نظام التحويلات المالية

هو عملية منح الصلاحية لمصرف للقيام بحركات التحويلات المالية الدائنة و المدينة الكترونياً من حساب مصرفي إلى حساب مصرفي آخر أي أن عملية التحويل تتم الكترونياً عبر الهواتف و أجهزة الكمبيوتر عوضاً عن استخدام الأوراق و عن طريق دار المقاصة الآلية و هي أسرع و اقدر على معالجة مختلف خدمات التحويل المالية.⁽³⁾

بالإضافة إلى كل هذه الوظائف الحديثة هناك العديد من الوظائف الأخرى و التي تتمثل فيما يلي:⁽⁴⁾

- تأجير الخزائن الحديدية للجمهور لحفظ الوثائق و الممتلكات الثمينة و المهمة؛
- تحويل العملة للخارج لسداد التزامات الزبائن فيما يتعلق بعملية الاستيراد؛
- تحويل نفقات السفر و السياحة و إصدار صكوك المسافرين و الاعتمادات الشخصية.

المطلب الثالث: عمليات المصارف التجارية

تؤدي المصارف التجارية مجموعة من العمليات تسميها "الخدمات المصرفية" ذلك أن هذه المصارف غير متخصصة في عمليات معينة. و دور هذه المصارف هنا هو الوساطة بين فئتين من الأشخاص الاقتصادية، فئة

(1) احمد بن حسن احمد الحسيني، خطابات الضمان و تكيفها الفقهي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999، ص 7.

(2) أسامة كامل عبد الغني حامد، النقود والبنوك، مؤسسة لورد للشؤون الجامعية، البحرين، 2002، ص 116.

(3) منير محمد الجنيبي، ممدوح محمد الجنيبي، النقود الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2005، ص 15 – 16.

(4) فلاح حسن الحسيني، 2006، مرجع سبق ذكره، ص 34 – 35.

الفصل الأول: الإطار المعرفي للمصارف التجارية

ترغب في ترتيب حقوق لها و فئة ترغب في ترتيب ديون عليها اتجاه المصرف التجاري، الذي يدفع مقابل استخدامه لهذه الحقوق و يحصل على أثمان ما يقدمه من خدمات، و إذا كانت الوظيفة الرئيسة للمصرف التجاري هي إنشاء النقود المصرفية و ارتبطت هذه العمليات بقبول ودائع الأفراد و تجميع مدخراتهم النقدية (المصدر الأساسي لتحقيق غطاء إصدار)، فان المصرف التجاري يقدم الكثير من الخدمات المتعلقة بعمليات الإقراض و الاقتراض بمختلف أنواعها مثل خصم الأوراق التجارية أو تحصيلها و إصدار خطابات الضمان، فتح الاعتماد المستندي، و إصدار أنواع مختلفة من الصكوك لتجميع مدخرات الأفراد، كما يقوم المصرف التجاري بتوظيف الأموال التي يحصل عليها في الإقراض و شراء الأوراق المالية المتوسطة و الطويلة الأجل، وكذلك توظيف أموال ذات سيولة مرتفعة كاذونات الخزانة سواء لحسابه أو لحساب عملائه. إن جميع الخدمات التجارية التي يقوم بها المصرف التجاري ترتبط بتأدية النقود لوظائفها و هذه الخدمات تتحقق بعدة عمليات ترتب للمصرف حقوقا تمثل أصوله، أو ترتب عليه التزامات تمثل خصوما عليه، و مجموع الخصوم و الأصول يكون ميزانية المصرف، و هذه العمليات تقسم إلى قسمين: العمليات المصرفية العادية و العمليات المصرفية غير العادية.

الفرع الأول: العمليات المصرفية العادية

و نجد فيها العمليات التالية:

أولاً: الحسابات المصرفية: وفيها: (1)

- 1- الحساب العابر: وهو حساب يفتحه المصرف لشخص يرغب القيام بعملية واحدة.
- 2- الحسابات الادخارية: وهي حسابات خاصة تشكل صوراً من حسابات الودائع و تهدف إلى تحقيق نوع من الادخار.
- 3- الحسابات تحت الطلب: هناك نوعان من الحسابات و هي: حساب الشيكات و الحساب الجاري.

ثانياً: الائتمان المصرفي

يمكن تعريفه على انه عملية تعاقد ذات عوض تحتاج إلى فترة زمنية معينة، و تستدعي قيام الثقة بين المتعاملين المقرض و المقترض.

وينقسم الائتمان إلى أنواع نبرز أهمها فيما يلي: (1)

- 1- إما أن يكون تسليفاً أي قرضاً نقدياً مباشراً، أو تقدمه على الحساب أو الدفع تحت الحساب أو خصم كمبيالة لصالح العميل أو فتح اعتماد.

(1) سلمان بودياب، اقتصاديات النقود و البنوك، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، 1996، ص ص 115 – 119.

(1) محمد عثمان إسماعيل حميد، التمويل و الإدارة المالية في منظمات الأعمال، دار النهضة العربية، القاهرة، 1995، ص ص 533 – 534.

الفصل الأول: الإطار المعرفي للمصارف التجارية

2- و إما أن يمنح المصرف لعميله كفالة أو ضمانا كقبوله كمبيالة من العميل أو يقدم ضمانته قبل المشاريع و السلطات العامة بالنسبة لعملية معينة و التفرقة قد تخفي في النهاية، خاصة عندما تؤدي الكفالة أو الضمان بالمصرف إلى الإيفاء بالغرامة و دفع مبلغ معين للغير من اجل عملية فيتحول الضمان إلى قرض غير مباشر.

3- و قد يتخذ الائتمان شكل إقراض مبلغ عينه أو شكل انتقال حق أو امتياز بصورة مؤقتة، لكن الشائع هو إقراض النقود أو الالتزام بدفع النقود.

ثالثا: الاعتماد المقدم للتجارة الخارجية (الاعتماد المستندي)

فتح الاعتماد في الأصل هو أن يضع المصرف تحت تصرف عميله مبلغا معيناً من النقود، فالاعتماد أو الائتمان المقدم للتجارة الخارجية هو الذي تمثل فيه المصارف التجارية دورا هاما و أساسيا في التسوية المالية الناشئة عن التبادل التجاري، وذلك عن طريق تقديم الائتمان سواء للمصدر أو المستورد.⁽²⁾

1- بالنسبة للمصدر:

فانه يحتاج إلى تمويل لتأمين إنتاج السلع الراغب بتصديرها، كما يحتاج إلى التأمين و الضمان حتى يتمكن من استرداد قيمة البضاعة و تحصيل حقوقه من المستورد في حالة الائتمان (أي تحصيل الديون المستحقة على المشتري).

فالمخاطر تزداد عن مخاطر الائتمان العادي المحلي، نظرا لتغير نفقات الإنتاج و الأسعار و منح التمويل و الرقابة على الصرف، أو تخفيض قيمة العملة أو المخاطر التجارية العادية (الإفلاس) بالإضافة إلى المخاطر العامة السياسية، وبالتالي مخاطر التسويق إلى غير ذلك.

2- بالنسبة للمستورد:

فهو لا يجب أن يفي بالتزاماته إلا في حالة التزام المصدر بتنفيذ عقد البيع طبقا للشروط و المواصفات المطلوبة.

الفرع الثاني: العمليات المصرفية غير العادية

عندما تمنح المصارف التجارية الائتمان فإنها تضع كمية من الوسائل النقدية تحت تصرف الزبائن المقترضين و ذلك بطريقتين:⁽¹⁾

1- تقديم القرض على شكل نقود قانونية دفعة واحدة أو على دفعات، وذلك من كمية النقود المتواجدة داخل خزائن المصرف، وفي هذه الحالة يكون كل ما يحدث هو مجرد عملية نقل مبلغ من حوزة المصرف المقترض دون أن يطرأ أي تغيير على إجمالي كمية النقود المعروضة.

(2) مازن عبد العزيز فاعور، الاعتماد المستندي و التجارة الالكترونية، منشورات الحلبي، 2006، ص ص 17 - 20.

(1) سلمان بوديياب، مرجع سبق ذكره، ص 125.

الفصل الأول: الإطار المعرفي للمصارف التجارية

2- تقديم القرض على شكل سحوبات بواسطة الشيكات و الحوالات لمصلحة المقترض، لتمكينه من تسديد قيمة السلع و الخدمات التي يريد الحصول عليها لو استخدم النقود القانونية طالما أن الشيكات و الحوالات تقبل أو تستخدم للتسديد.

المبحث الثالث: ميزانية المصارف التجارية و الهيكل التنظيمي لها

يمكن التعرف على موارد و استخدامات المصرف التجاري من دراسة عناصر الأصول و الخصوم في ميزانيته. و من المعروف أن ميزانية المصرف كأى مؤسسة أخرى تصور مركزه المالي في تاريخ معين بصفة شخصية معنوية مستقلة عن أصحاب رأسماله و المتعاملين معه بصفة شخصية معنوية مستقلة عن أصحاب رأسماله و المتعاملين معه لهذا يختلف الشكل التنظيمي للمصارف التجارية باختلاف مزيج الخدمات التي يقدمها المصرف.

المطلب الأول: ميزانية المصرف التجاري

الفرع الأول: خصوم أو موارد المصرف التجاري

إن خصوم أو موارد المصرف إنما يحصل عليها من مصادر رأس المال و الاحتياطات ثم الودائع على اختلاف أنواعها. و لا شك أن عند بداية نشاط المصرف فإن اعتماد المصرف سيكون على رأسماله إلى أن يمر بعض الوقت حتى يكتسب ثقة الجمهور و يمكنه أن يحصل على الموارد من أصحاب الودائع و الودائع التي تمثل الجزء الغالب من موارد المصرف و لذلك فإنه عادة ما تقسم موارد المصرف إلى موارد ذاتية و موارد غير ذاتية.

أولاً: الموارد الذاتية: و تشمل الموارد الذاتية رأس المال و الاحتياطات.

1- رأس المال المدفوع:

و هو عبارة عن مجموع المبالغ التي يدفعها مساهموا المصرف بالفعل مساهمة منهم في رأسماله و يمثل النواة الأولى لموارد المصرف الذي يبدأ به نشاطه بتكوين ما يلزمه من أموال ثابتة و مستلزمات هذا النشاط، ما يتطلب من اتفاق على تسيير أعماله.(1)

2- الاحتياطات:

يقصد بها تلك المبالغ التي تقتطع من الأرباح، و لا توزع على المساهمين و توضع جانبا على شكل احتياطي، و ذلك بغرض استخدامها في أنشطة معينة. و تتألف الاحتياطات من(2)

(1) مدحت صادق، أدوات و تقنيات مصرفية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص209.

(2) حسين عوض، اقتصاديات النقود و المال، الدار الجامعية للطباعة و النشر، بيروت، 1994، ص119.

الفصل الأول: الإطار المعرفي للمصارف التجارية

- الاحتياط الاختياري.

- الاحتياط القانوني (الإلزامي).

3- الأرباح المدورة:

و هي الأرباح غير الموزعة من السنوات السابقة للمصرف التجاري و سميت بالأرباح المدورة لأن المصرف يجمعها كل عام و يضيفها للميزانية بشكل دوري.

ثانيا: المواد غير الذاتية:

و تتمثل في الودائع عل اختلاف أنواعها و القروض التي يقترضها المصرف من المصارف الأخرى أو من المصرف المركزي، إلا أن الجزء الغالب و النسبة الكبرى من الموارد غير الذاتية تتمثل في الودائع بل أن الودائع تمثل النسبة الغالبة من جميع الموارد الذاتية و غير الذاتية.(3)

-هذا و بالإضافة إلى الافتراض و الذي يتمثل في موارد أخرى من موارد مصرف غير الذاتية حيث أن المصرف قد يحتاج إلى موارد إضافية في مواسم معينة فلذلك فإنها تلجا إلى الافتراض من مصارف أخرى أو المصرف المركزي.(4)

الفرع الثاني: أصول أو استخدامات المصرف التجاري

يمكن ترتيبها تنازليا من حيث السيولة كما يلي:

أولاً: المجموعة الأولى:

وهي الأصول النقدية و تتمثل خط الدفاع الأول لمواجهة طلبات السحب الخارجية وتظهر أصول هذه المجموعة في شكلين:(1)

1- على شكل نقدية لخرينة المصرف التجاري:

وتشكل أدوات النقد القانوني و النقود المساعدة من ورقية و معدنية و العملات الأجنبية.

2- على شكل أرصدة لدى المصرف المركزي:

حيث يحتفظ المصرف التجاري بنسبة من وديعته في صورة نقدية لدى المصرف المركزي

ثانيا: المجموعة الثانية: وتضمن العناصر الآتية:

1- الأصول شبه النقدية :

مثل القيم المالية و التي يشتريها المصرف من عملائه قبل استحقاقها أو قبل تحصيلها الأرصدة المستحقة على المصارف سواء كانت محلية أو أجنبية.

(3) عقيل جاسم عبد الله، النقود و المصارف، الجامعة المفتوحة، 1994، ص246.

(4) ضياء مجيد الموسوي، الاقتصاد النقدي، دار الفكر، الجزائر، 1993، ص92.

(1) وجدي محمود حسين، اقتصاديات النقود و البنوك، جامعة المنصورة، الإسكندرية، 2002، صص 162-163.

الفصل الأول: الإطار المعرفي للمصارف التجارية

2- الأوراق المالية الحكومية:

وتتمثل في أدوات الخزينة و السندات الحكومية و تتمتع هذه الأوراق بدرجة عالية من السيولة لان المصرف التجاري يستطيع أن يخصصها أو يفترضها بضمانها من المصرف المركزي.

3- الكمبيالات المخصومة: و تتمثل في الأوراق التجارية التي يقبل المصرف التجاري ضمها للعملاء.

4- القروض و السلفات: وهي عبارة عن ائتمان قصير الأجل بمنحة المصرف التجاري لتميل النشاط القطاعي للأعمال و التجارة

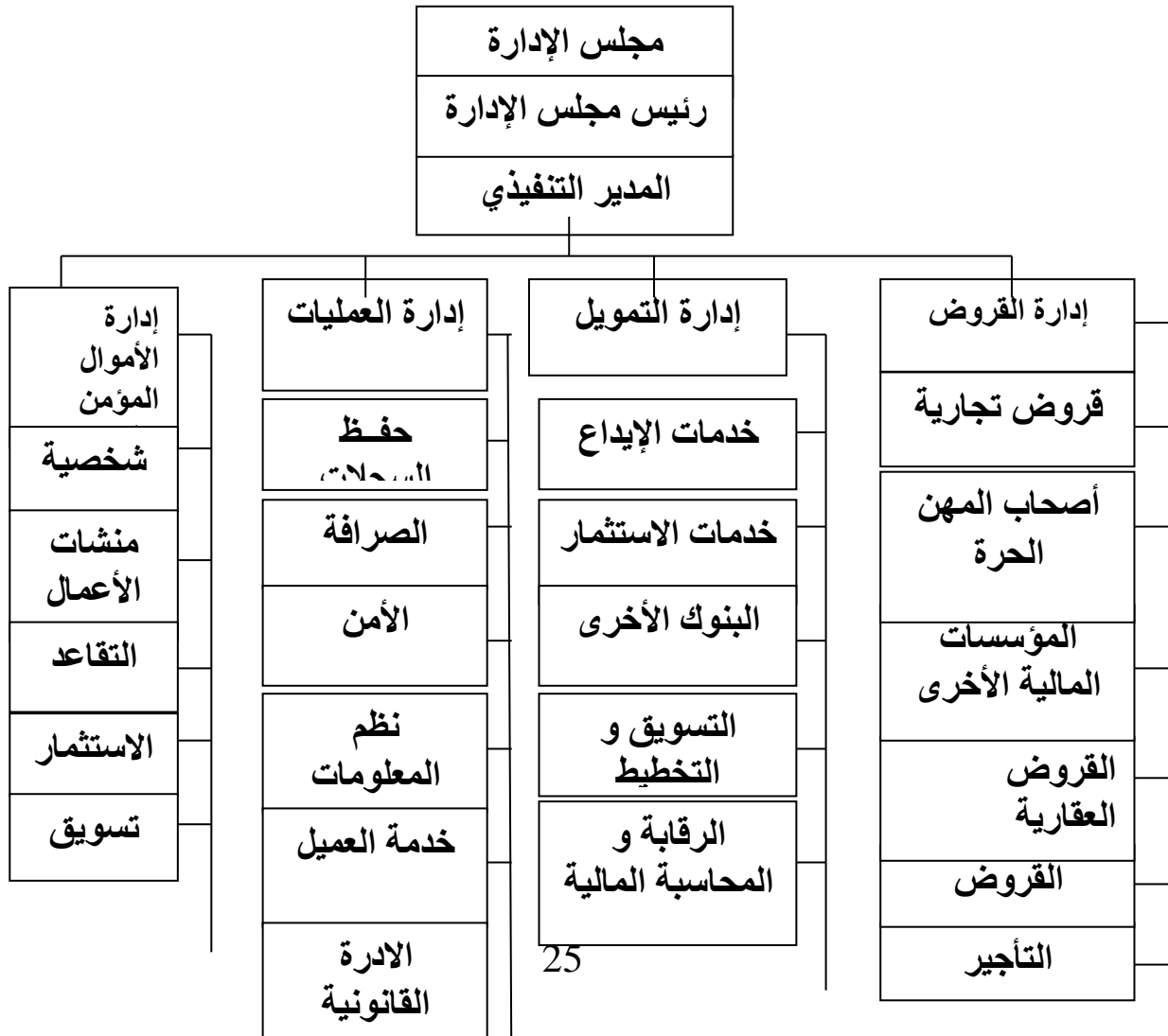
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمصارف التجارية

يختلف الشكل التنظيمي للمصارف التجارية باختلاف مزيج الخدمات التي يقدمها المصرف، بالإضافة إلى أن حجم المصرف يؤثر على الشكل التنظيمي الذي يتخذه. و يمكن تصور الهيكل التنظيمي للمصرف التجاري من المصارف الكبيرة التي تتنوع خدماتها، من خلال تصور الإدارات التي قد يتضمنها و كذلك الوظائف التي يقوم بها كل قسم داخل هذه الإدارات و هو ما يوضحه الشكل التالي:⁽¹⁾

Rose , PKOLARI and J. FRAHER , D. FINANCIAL INSTUTION UNDERSTANDING AND MANAGING ⁽¹⁾
FIANCIAL SERVICES , TRWIN, BOSTON, 4 TH ED, 1993, p160.

الفصل الأول: الإطار المعرفي للمصارف التجارية

الشكل رقم 01: يوضح الهيكل التنظيمي للمصارف التجارية



الفصل الأول: الإطار المعرفي للمصارف التجارية

شؤون
العاملين

الخدمات العامة
تحليل طلبات الائتمان
الشؤون

SOURCE :Rose , PKOLARI and J. FRAHER , D. FINANCIAL INSTUTION UNDERSTANDING AND MANAGING FIANCIAL SERVICES, TRWIN, BOSTON, 4 THED, 1993, p160.

في الشكل رقم(1) يظهر مجلس الإدارة على قمة الهيكل التنظيمي حيث يقوم هذا الأخير بوضع سياسات خاصة بالمصرف كما يحدد الإدارات المسؤولة عن تنفيذ هذه السياسات و يراقب أيضا أهدافه، كما يقود رئيس مجلس الإدارة مهمة الرقابة على عمليات المصرف التي تتم من خلال الإدارات المختلفة للمدير التنفيذي، و تتضمن كل إدارة لعدد من الأقسام التي تتولى مهام و وظائف هذه الإدارة، و تتمثل الإدارات الرئيسية للمصرف التجاري في أربع إدارات و فيمايلي نعرض الإدارات الأربعة و الأقسام التي تحتوي عليها كل منها:

الفرع الأول: إدارة القروض و التمويل⁽¹⁾

أولاً: إدارة القروض:

تتمثل مهمة الإدارة في تقديم الأنواع المختلفة من القروض و بالنسبة للمصارف الكبيرة الحجم لا يكون هناك قسم واحد للقروض، و إنما هناك قسم لكل نوع من أنواع القروض، كما يتم تحليل طلبات القروض و الائتمان من خلال مخصصين، و ذلك في أقسام خاصة و هي قسم تحليل طلبات الائتمان، قسم الكميات الذي يتم فيه توقيع العميل على أقساط القرض و الفائدة. و أخيراً قسم الشؤون القانونية و هو المسؤول عن رقابة عمليات منح الائتمان و التأكد ما إن كان البنك للتشريعات و القوانين.

ثانياً: إدارة التمويل:

مهمة هذه الإدارة هي الحصول على الموال التي يستخدمها قسم القروض و الائتمان في تقديم القروض و معظم الموال التي يتم الحصول عليها من خلال قسم الودائع بأنواعها المختلفة، بالإضافة إلى قسم البنوك الأخرى المتعاملة مع المصرف، كما تشتمل هذه الإدارة على قسم الاستثمار الذي يختص الاتجار في الأوراق المالية، و كذلك قسم التخطيط و التسويق و الذي تقع عليه مهمة تسويق الخدمات المالية بالإضافة إلى تطوير هذه الخدمات و تقييم الخدمات الجديدة من أجل النمو و التوسع في المستقبل، و أخيراً قسم الوقاية و المحاسبة المالية و الذي يتولى مراقبة السجلات المالية للمصرف و التأكد من سلامة العمليات المحاسبية بالنسبة للتدفق النقدي الداخل و الخارج.

(1) محمد صالح الحناوي، السيد عبد الفتاح عبد السلام، المؤسسات المالية: البورصة و البنوك، الدار الجامعية، بدون بلد، 2001، ص ص 217 – 218.

الفصل الأول: الإطار المعرفي للمصارف التجارية

الفرع الثاني: إدارة العمليات

يتولى هذه الإدارة شؤون المصرف و التسهيلات المالية التي يملكها أو يستخدمها في عملياته اليومية مثل قسم حفظ السجلات و إجراء التسجيلات الخاصة لكل من الإيداعات أو المسحوبات، و كذلك قسم الشؤون المالية و الذي يختص بحفظ سجلات العاملين و برنامج تدريبهم، كما تشمل هذه الإدارة على قسم الصرافة سواء صرافة آلية أو بشرية، و كذلك قسم الأمن و ذلك للحفاظ على أموال المودعين و ممتلكات المصرف. و أخيرا قسم إدارة النقدية و الذي يتولى إدارة الرصيد النقدي و متطلبات السيولة اليومية سواء للأفراد أو منشآت الأعمال.

الفرع الثالث: إدارة الأموال

مهمة هذه الإدارة هو تقديم العديد من الخدمات الائتمانية سواء للأفراد أو منشآت الأعمال، و من أمثلة هذه الخدمات الأقسام التي تتولى إدارة أموال التقاعد سواء بالنسبة للعاملين بالمصرف نفسه أو للأفراد أو منشآت الأعمال، و كذلك القسم الذي يتولى إدارة شؤون الأملاك العينية المملوكة للعملاء. بالإضافة إلى القسم الخاص بتقديم خدمة الاتجار بالوراق المالية لصالح العملاء، و تقديم النصائح و الخدمات التسويقية لهم.⁽¹⁾

المبحث الرابع: التفرقة بين المصارف التجارية و المصارف الأخرى و العوامل المؤثرة على نشاطها

تختلف المصارف التجارية عن غيرها من المصارف من خلال مصادر الاستخدام ووظيفة كل مصرف وهذا راجع إلى القرارات التشريعات التي تحكم كل مصرف على حدى بالإضافة إلى انه هناك عوامل تؤثر على نشاط المصارف التجارية.

المطلب الأول: التفرقة بين المصارف التجارية و المصارف الأخرى

من خلال ما تطوقنا إليه في المبحث السابق لماهية المصارف التجارية توصلنا إلى إمكانية التمييز بين المصارف التجارية فكانت كمايلي:

الفرع الأول: التفرقة بين المصارف التجارية و المؤسسات المالية

تتشابه المصارف التجارية و المؤسسات المالية في أوجه نشاطها و خاصة في الائتمان، حيث لا خلاف فيما يتعلق بالاستخدام أو التوظيف، أما الخلاف الحقيقي فهو يتعلق بمصادر الاستخدام، حيث نجد أن المصارف التجارية تعتمد بشكل كبير في عملياتها على الأموال التي حصلت عليها من الغير في شكل ودائع، بينما تعتمد

(1) محمد صالح الحناوي، السيد عبد الفتاح عبد السلام؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 219.

الفصل الأول: الإطار المعرفي للمصارف التجارية

المؤسسات المالية على أموالها الخاصة و إذا اضطرت إلى استخدام أموال الغير (الودائع)، فيكون ذلك في ظروف استثنائية.

الفرع الثاني: التفرقة بين المصارف الخاصة و المصارف العامة

المصارف الخاصة مؤسسات ذات رؤوس أموال خاصة تتخذ شكل شركات مساهمة أو غيرها من الأشكال القانونية لكن أهمية المصارف من خلال دورها الفعال في عملية تجميع المدخرات و خلق الائتمان جعل من تلك المؤسسات تخضع للدولة و رقابتها و ذلك من خلال عمليات التأميم الجزئي للمصارف (فرنس) و مساهمة الدولة شبه كبيرة في العديد من المصارف (لبنان) و التأثير على القطاع المصرفي من خلال عملية إيداع أموال الدولة (السعودية) مما كون ما يمكن أن تسمية القطاع المصرفي العام إلى جانب القطاع المصرفي الخاص.⁽¹⁾

الفرع الثالث: التفرقة بين المصارف التجارية و مصارف الأعمال و مصارف الائتمان متوسط و طويل الأجل

يطلق على المصارف التجارية أحيانا وصف مصارف الودائع، حيث أن نشاط هذه المصارف يقتصر على عمليات الائتمان وتقبل الودائع الجارية و لأجل قصير بينما يتركز نشاط مصارف الأعمال على منح القروض وإصدار السندات و المشاركة في إنشاء المشاريع و الحصول على أنصبة فيها.

أما مصارف الائتمان المتوسط و الطويل الأجل فيقتصر نشاطها على منح الائتمان لمدة لا تقل عن سنتين و لا يمكنها قبل ودائع جارية

إلا بإذن خاص من السلطات المختصة.

وظهر بشكل واضح في العصر الحديث أن المصارف التجارية بدأت في تقبل الودائع الادخارية على نطاق واسع كما بدأت بالمقابل تقدم قروضا لأجل طويلة تزيد عن سنتين.

الفرع الرابع: التفرقة بين كل من المصارف الوطنية و المصارف الأجنبية، و المصارف التجارية و المصارف

الإسلامية

أولاً: التفرقة بين المصارف الوطنية و المصارف الأجنبية

المصارف الأجنبية تعني خضوع راس المال لسلطة الأجانب لذا فقد حلت العديد من الدول هذا النوع من المصارف (مصر) و دول أخرى عملت على جعلها وطنية (السعودية) كما عملت دول أخرى على تشديد الرقابة و فرض نسب من احتياطي يتم إيداعها في المصرف المركزي (لبنان).

ثانياً: التفرقة بين المصارف التجارية و المصارف الإسلامية

المصارف الإسلامية هي المصارف التي تستقبل الودائع لتشغيلها في مشاريع توزع عائداتها فيما بين المصرف و صاحب المشروع و المودعين في حالة الربح بعيدا عن مفهوم الفائدة واهم ما يميز هذه المصارف عن

(1) مصطفى رشدي شيخة، الاقتصاد النقدي و المصرفي، الدار الجامعية للطباعة و النشر، بيروت، 1985، ص195.

الفصل الأول: الإطار المعرفي للمصارف التجارية

المصارف التجارية هو أن المصارف الإسلامية لا تتعامل بالفائدة أخذاً أو عطاءً وذلك باعتبار الفائدة وهذا النوع من المصارف معروض بكثرة في البلدان العربية.⁽²⁾

المطلب الثاني: السيولة في المصارف التجارية

تتخذ معظم القرارات داخل نطاق السياسات الموضوعية و بالإجراءات و الأعراف المتفق عليها حيث يتطلب الأمر أن تتم المعاملات من خلال البحث عن الآثار المترتبة على إجراء معين وتقييم ذلك في شكل تكاليف ومنافع وعلى أن يستقر الأمر باختيار الأسلوب الأنسب وفقاً لمفهوم السيولة فأنها تعني: "قدرة المصرف الفردي على مواجهة التزاماته و التي تتمثل بصفة أساسية في عنصرين هما: تلبية طلبات المودعين للسحب من الودائع و أيضاً تلبية طلبات الائتمان أي القروض و السلفيات لتلبية احتياجات المجتمع". و السيولة التامة تساعد المصرف على تجنب الخسارة التي قد تحدث نتيجة اضطراب المصرف إلى تصفية بعض أصوله غير السائلة و بذلك يمكن القول بان السيولة التامة تمثل عنصر الحماية و الأمان بالنسبة للمصرف.

وينبغي أن نفرق بين السيولة على مستوى الجهاز المصرفي ككل أو النوعي و السيولة على مستوى الفردي فالأولى تعني قدرة الجهاز المصرفي على تلبية طلبات الائتمان في أي وقت أما السيولة على مستوى المصرف فإنها تختلف عما سبق فالتحويلات تؤثر على السيولة في المصرف الذي سحب منه الودائع.

ويرى البعض الآخر بان السيولة عبارة عن قدرة المصرف على مقابلة التزاماته بشكل فوري و ذلك من خلال تحويل أي أصل من الأصول إلى نقد سائل و بسرعة وبدون خسارة القيمة حيث تستخدم هذه النقود في تلبية طلبات المودعين للسحب من ودائعهم و تقديم الائتمان في شكل قروض و سلفيات لخدمة المجتمع.⁽¹⁾

و لتحقيق هذه الغاية تعمل المصارف على الاحتفاظ بحد أدنى من النقدية بخزينة المصرف وودائع لدى المصرف المركزي و لدى المصارف الأخرى المحلية و مصارف المراسلين و يتدخل القانون و السلطات النقدية في تحديد حدود دنيا لمثل هذه الاحتياطات التي لا بد من توفرها لدى المصرف المركزي حيث يعتبر هذا الأخير المقرض للمصرف في حالة صعوبة تدبيره لموارد نقدية لمقابلة التزاماته و ذلك بتحويل أصل من الأصول إلى المصرف المركزي مثال ذلك إعادة خصم الأوراق التجارية لدى المصرف المركزي حيث يصل سعر الخصم في هذه الحالة حوالي 13% نظراً لقصر أجل الاستحقاق بالنسبة لهذا النوع من الأوراق و عادة يكون سعر الخصم في هذه الحالة أقل من سعر خصم المصرف التجاري لهذه الأوراق و يمكن للمصرف تحويل الأوراق المالية التي يزيد أجل استحقاقها عن السنة إلى نقدية إذا ما وجدت سوق مالية نشطة

(2) احمد علي دغيم، مرجع سبق ذكره، ص101.

(1) عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص ص 93 – 94.

الفصل الأول: الإطار المعرفي للمصارف التجارية

الفرع الأول: مكونات السيولة: يمكن تصنيف السيولة حسب سرعة توفيرها إلى مكونين هما:

أولاً: **السيولة الحاضرة:** عبارة عن النقدية الحاضرة لدى المصرف و تحت تصرفه وتشمل ما يلي :

1- النقدية بالعملة المحلية و العملات الأجنبية

هي الأموال الموجودة في خزائن المصرف في صورة نقد سائل من عملات رسمية و مساعدة محلية و أجنبية و قد يجد المصرف صعوبة في تقدير رقم هذا البند و لكن الخبرة السابقة لما دور في تقديره.

2- الودائع لدى المصارف الأخرى و لدى المصرف المركزي

حيث يلتزم المصرف وفقاً لقوانين المنظمة بالاحتفاظ لدى المصرف المركزي بأمواله السائلة في شكل احتياطي للحفاظ على حقوق المودعين، و يمكن عن طريق نسبة الاحتياطي التي يحددها المصرف المركزي التأثير في حجم الائتمان، و بذلك يلجأ المصرف إلى هذه الأرصدة في حالة الحاجة إليها و يمكن تحويلها إلى المصرف المركزي و الحصول على المقابل النقدي.

3- الشيكات تحت التحصيل

هي شيكات مقدمة من عملائه لتحصيلها و إضافة قيمتها إلى حسابات العملاء بالمصرف، و تحدد المصارف نسبة من هذه

الشيكات لتدخل تحت نطاق السيولة وفقاً للخبرة السابقة، و بذلك لا يأخذ في الحسبان الشيكات التي يحتمل رفضها لسبب أو لآخر. و تعتبر الشيكات التي يمكن تحصيلها عن طريق غرف المقاصة، و كلما كانت الشيكات مسحوبة على عملاء في نفس البلد اعتمدت أكثر سيولة من تلك التي تسحب على أفراد من مدينة أخرى.

ثانياً: السيولة الشبه نقدية:

تتكون السيولة في هذه الحالة من الأصول التي يمكن تصنيفها أي بيعها أو رهنها مثل أذون الخزانة، و الكمبيالات المخصومة و الأوراق المالية (الأسهم و السندات) و يسمى بالأصول الاستثمارية.

فهي تتميز بقصر اجل الاستحقاق و إمكانية التصريف السريع سواء بالبيع أو الرهن مع ملاحظة انه كلما كانت هذه الاستثمارات حكومية أو مضمونة من الحكومة كلما كانت أسهل في التصرف فيها.⁽¹⁾

الفرع الثاني: نسب السيولة: و تشمل أربع نسب رئيسية هي:

أولاً: نسبة الرصيد النقدي

يرى البعض أن تحسب هذه النسب بقيمة النقدية بخزينة المصرف/الودائع، بينما يرى آخرون أن تحسب من خلال العلاقة التالية:

(نسبة الرصيد النقدي: رصيد المصرف لدى المصرف المركزي + النقدية لدى المصرف / الودائع بالعملة المحلية) + (الالتزامات الأخرى)

(1) عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 94 – 96.

الفصل الأول: الإطار المعرفي للمصارف التجارية

و نرى أن النسبة الأخيرة جريرة بالاستخدام لعدة أسباب نذكر منها:

- انه لا يعقل أن يحتفظ المصرف بأرصدة نقدية لدى المصرف المركزي و لا تؤخذ في الحسبان، فاخذ هذه الأرصدة يدفع إدارة المصرف إلى مراقبتها بصفة مستمرة و استخدامها بما يؤدي إلى تحسين العائد للمصرف و مراعاة ألا تتجاوز هذه النسبة المتعارف عليها.

- إن المعادلة الأخيرة أخذت في الحسبان و هو ما أغفلته المعادلة السابقة لها الالتزامات الأخرى، و هي عبارة عن التزامات تقترب من صفة الودائع و يتعين على المصرف الوفاء بها حالاً أو في المستقبل القريب مثال ذلك: الشيكات و الحوالات و خطابات اعتمادات دورية مستحقة الدفع، الأرصدة المستحقة للمصارف.

و يمكن تحسين نسبة الرصيد النقدي من خلال ما يلي:

- إيداع نقود جديدة من جانب الأفراد و المنظمات؛
- سداد قروض سبق أن اقرضها المصرف للعملاء؛
- الاقتراض من المصرف المركزي بضمان الأوراق المالية مثلاً؛
- زيادة راس مال المصرف في شكل نقدي، و ليس عن طريق تجميد الاحتياطات؛
- وجود رصيد دائن للمصرف لدى المصارف التجارية الأخرى نتيجة لعمليات المقايضة.

و يجدر الإشارة إلى أن لا تأثير لها على حجم الرصيد النقدي للمصارف مجتمعة، و إنما يبدو التأثير على توزيع هذا الرصيد بين المصارف أصبح على كل مصرف تجاري أن يحتفظ لدى المصرف المركزي و بدون فائدة برصيد بنسبة ما لديه من ودائع و يحددها مجلس إدارة المصرف المركزي، و هذه النسبة القانونية للاحتياطي النقدي لا تتخفف في متوسطها في فترة التسويق.

ثانياً: نسبة السيولة العامة

تقي السيولة العامة قدرة المصرف على تحصيل القروض و السلفيات لدى العملاء وفقاً لتواريخ استحقاقها بدون خسارة في القيمة، و التواءم بين تحصيل هذه القروض و منح قروض و سلفيات جديدة لذلك يتعين على المصرف دراسة و تحليل موقف العملاء و استبعاد من يتضح عدم قدرته على سداد القرض من نسبة السيولة العامة، و يتم ذلك من خلال دراسة التعاملات السابقة مع العملاء و مراقبة عمليات السحب و الإيداع للتعرف على أسلوب استخدام القرض و إمكانية السداد، و هل استخدم في المجال الذي منح من اجله و متابعة مركز العميل بصفة دورية حتى يمكن تقييم سياسة منح الائتمان و تعديلها إذا اقتضت الضرورة على ذلك.⁽¹⁾

ثالثاً: نسبة الاحتياطي القانوني

(1) سامر بطرس جلد، النقود و البنوك، مرجع سبق ذكره، ص 93-95.

الفصل الأول: الإطار المعرفي للمصارف التجارية

يمثل هذا الاحتياطي نسبة من ودائع المصارف تلتزم باداعه لدى المصرف المركزي ، ولا يمكننا مخالفة ذلك و إلا تم توقيع الجزاءات عليها وإذا يعد هذا الاحتياطي إجباريا .(2)

وهذا بهدف هذه المصارف وعدم تماديها في توظيف مجموع مبالغ هذه الودائع والتي قد تستثمر في أنشطة و فرص استثمارية ذات مخاطر عالية مما يعرضها إلى الخسائر الكبيرة و بالتالي عدم قدرة هذه المصارف بالوفاء بالتزاماتها اتجاه المودعين، و لذلك هناك عاملين يحددان مقدار هذه النسبة، و يتمثل العائد الأول في المحافظة على حقوق المودعين و أموالهم و عدم إتاحة الفرصة للمصارف بان توظف جميع هذه الودائع في أنشطة ائتمانية و اراضية و استثمارية، و العامل الثاني فهو للتأثير في القدرة الائتمانية للمصارف و هذا ينعكس في حجم المعروض النقدي في السوق. و عموما فان نسبة الاحتياطي القانوني تتناسب عكس مع حجم الاحتياطات النقدية الفائضة و المتاحة لدى المصارف.(3)

رابعاً: نسبة السيولة القانونية

يراقب المصرف هذه النسب الأربعة مرات في الشهر و التي تصل في المتوسط 30% و تحسب و فق المعادلة التالية: (نسبة السيولة القانونية= نقدية و ذهب لدى المصرف + الأرصدة لدى المصرف المركزي + أوراق تجارية، الأوراق مالية و استثمارات + اذونات الخزينة/ إجمالي الودائع بالعملة المحلية + المبالغ المقترضة من المصرف المركزي + مستحقات المصارف + شيكات و خطابات دورية مستحقة الدفع + حوالات اعتمادات).(4)

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على نشاط المصارف التجارية

هناك عدة عوامل تؤثر على نشاط المصارف التجارية نذكر منها:(1)

الفرع الأول: العوامل القانونية و الاقتصادية

أولاً: العوامل القانونية

هي الأخذ بالاعتبارات التشريعية الواردة في القوانين المدنية، التجارية المصرفية إذ أن البيئة القانونية التي يعمل بها أي مصرف تحكم نوعية توظيفاته فقد تتضمن هذه التشريعات نصوصا تحظر على بعض المصارف التجارية منح أنواع معينة.

ثانياً: العوامل الاقتصادية

(2) احمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص110.

(3) فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمن، إدارة البنوك، ط3، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 1998، ص، ص 31 – 32.

(4) سامر جلدة جلدة، النقود و البنوك، مرجع سبق ذكره، ص96.

(1) صلاح الدين حسن السبيسي، التسهيلات المصرفية للمؤسسات و الأفراد، دار الوسام للطباعة و النشر، 1998، ص32.

الفصل الأول: الإطار المعرفي للمصارف التجارية

النشاط المصرفي يتأثر بالبيئة الاقتصادية السائدة من حيث ديناميكية الأعوان الاقتصادية، نمو الادخار، استقرار الخيارات الاقتصادية المتبعة في السياسة العامة للبلاد.

الفرع الثاني: اعتبارات السياسة النقدية و المالية

تتأثر المصارف التجارية بالسياسة النقدية و الائتمانية المرسومة من طرف السلطة من حيث تأثيرها على سعر الخصم مثلا أو إتباعها لطرق الرقابة الكمية و النوعية على الائتمان و التي تؤثر بدورها على حجم و نوع الائتمان المقدم من طرف النظام المصرفي.

الفرع الثالث: اعتبارات السياسة المصرفية السليمة

هي تلك التي ترجع للأعراف و العادات المصرفية السليمة و يندرج تحت هذه الاعتبارات:(2)

- 1- اعتبارات تتعلق بالحدز و الحيطة في رسم السياسات الداخلية بالمصرف التجاري سواء من حيث إتباعه لسياسة تمويلية محافظة أو توسعية و مدى الدقة و الالتزام بقواعد جامدة و الأسلوب الذي تتبعه إدارة المصرف لدى دراسة تمويل المشاريع المختلفة.
- 2- اعتبارات التوفيق بين عوامل الربحية و السيولة لمقابلة التزامات المصرف اتجاه المودعين من ناحية مع تحقيق أقصى ربحية ممكنة من تشغيل أمواله من ناحية أخرى و هو ما يبرر عنه بالتوفيق بين اعتبارات السيولة و الأمان و الربحية.
- 3- اعتبارات في التعامل مع العملاء احتفاظا بمعاملاتهم الجيدة الأخرى ذات الحجم الكبير و تنمية النشاط المصرفي.

خلاصة الفصل:

إن التغييرات التي عرفها الاقتصاد العالمي على مختلف الأصعدة، كان لها تأثير هام على المصارف باعتبارها الدعامة الأساسية لأي اقتصاد، فلقد وجدت المصارف التجارية نفسها أمام منافسة قوية تفرض عليها إثبات وجودها، وذلك طبعاً من خلال تحسين أدائها، زيادة عوائدها، و التخفيف من المخاطر التي تواجهها، و الرفع من مستوى الخدمات التي تقدمها حتى تواجه متطلبات المحيط المصرفي الجديد الذي أصبحت تعمل فيه. و من خلال ما سبق يتضح أن للمصارف التجارية مكانة بارزة في الاقتصاد، و يرتبط تطورها بوجود بيئة و تنظيم اقتصادي ملائم يتيح للمصرف الحرية في الحركة و استقلالية القرار. كما تمارس المصارف التجارية العديد من الوظائف منها ما هو تقليدي كقبول الودائع و منح الائتمان و غيرها، و منها ما هو حديث مثل الخدمات الاستشارية للمتعاملين، كما تتكون ميزانية المصرف التجاري كأي مؤسسة اقتصادية أخرى من جانبين، جانب الموارد و جانب الاستخدامات. فالهدف الذي يسعى إلى تحقيقه المصرف التجاري من وراء ذلك كغيره من مؤسسات الأعمال هو الربحية و كذا ضمان الاستمرارية في النشاط إضافة إلى مستوى معين من

(2) مرجع نفسه، ص32.

الفصل الأول: الإطار المعرفي للمصارف التجارية

النمو و الاستقرار و التوسع. حتى تتمكن المصارف التجارية من تحسين مستوى أدائها فانه من الضروري القيام بإصلاحات عميقة لهياكلها و آليات عملها، و يجب خلق الوسائل اللازمة التي تسمح لها بالتكيف مع المتغيرات العالمية الجديدة، و خلق وسائل اتصال فعالة مع المحيط الداخلي و الخارجي المتعلقة أساسا بالجوانب التنظيمية الملائمة و الوسائل التقنية المساعدة على اتخاذ القرارات المناسبة.

مقدمة الفصل الثاني

ثمة اتجاه متزايد في الشركات و المؤسسات عموما و بشكل خاص في المؤسسات المصرفية في الفترة الحالية يتمثل في تحويل أعمالها إلى أعمال قائمة على المعرفة و تحول الشركات نفسها إلى شركات قائمة على المعرفة الكثيفة أو إلى شركات منشأة إلى المعرفة. و هذا ما جعلها ترصد أموالها و استثماراتها الكبيرة لمشروعات إدارة المعرفة بما يشير بوضوح إلى تحول تركيزها من الأصول المادية إلى أصول المعرفة و رأس المال الفكري.

و مع تنامي الاهتمام بمفهوم إدارة المعرفة في السنوات الأخيرة إلا أن هناك غموض حولها و حول مفهوم المعرفة نفسها، التي يخلط بينها و بين المعلومات كما أن البعض يستعمل مصطلح إدارة المعرفة كمصطلح مرادف لإدارة المعلومات.

كما تعد إدارة المعرفة من الميادين الحديثة نسبيا التي لا تزال بحاجة إلى عمليات تطوير واسعة و شاملة، الأمر الذي يشجع الباحثين لدراساتها محاولين فك الغموض عن مفاهيمها الأساسية.

و من اجل إزالة هذا الغموض و التعريف الدقيق بهذه المفاهيم و التفريق بينها، و قصد التوصل للإلمام الشامل بالمعنى الحقيقي لإدارة المعرفة فقد تناولنا بدراسة هذا الفصل أربع مباحث:

✓ المبحث الأول: ماهية المعرفة

✓ المبحث الثاني: طرق تكوين المعرفة و العوامل المؤثرة فيها

✓ المبحث الثالث: المدخل إلى إدارة المعرفة

✓ المبحث الرابع: نماذج إدارة المعرفة

المبحث الأول: ماهية المعرفة

يحتاج الإنسان للمعرفة لانجاز أي عمل مهما كانت طبيعته فهي تعد الأصل و أهم عناصر الإنتاج، وأصبحت تشكل أولوية

الفصل الثاني: الأطر الفكرية لإدارة المعرفة

خاصة في الاقتصاد الجديد إذ تشكل نوع جديد من رأس المال القائم على الأفكار و الخبرات والممارسات الأفضل.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية للمعرفة

الفرع الأول: الجذور التاريخية للمعرفة: ترجع الجذور التاريخية للمعرفة إلى النقاط التالية:

أولاً: البيانات

وهي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير مترابطة، يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة، وهي كذلك معطيات خام أرقام، صور، وقد تكون معطيات أولية على شكل نسب مئوية أو على أشكال هندسية، إرشادات أو رموز، تجمع بناء على ما يحصل من إحداث أفعال في مصادر متعددة، وقد تكون رسمية أو غير رسمية.⁽¹⁾

ثانياً: المعلومات:

هي بيانات خاضعة للمعالجة والتحليل والتفسير بهدف استخراج مفارقات والمؤشرات والعلاقات التي تربط الحقائق والأفكار والظواهر مع بعضها البعض، و عليه يمكن تعريفها على أنها: "ما يشمل الحقائق والآراء المحسوسة من صور مقروءة ومسموعة و مرئية أو حسية."⁽²⁾

ثالثاً: المعرفة

هي الاستخدام الكامل للمعلومات و البيانات مع إمكانية التزاوج مع المهارات و الأفكار و التعبير و الحدس و الدوافع الكامنة في الفرد.⁽³⁾

رابعاً: الحكمة

تمثل ذروة الهرم المعرفي لمواجهة عقد العمليات التي يمارسها العقل البشري لتقطير المعرفة إلى الحكمة.

الفرع الثاني: مفهوم المعرفة

هناك مجموعة من التعاريف أوردها الكتاب و المهتمون بالمعرفة نذكر بعضها:

حيث يمكن تعريف المعرفة على أنها: "المورد الجديد و هي من احدث عوامل الإنتاج التي يعترف بها كمورد أساسي لإنشاء الثورة في الاقتصاد و مصدر أساسي للميزة التنافسية في الإدارة.⁽¹⁾ إضافة إلى أن المعرفة

(1) عنان داود محمد الغداري، هدى زوير مخلف الدعي، الاقتصاد المعرفي و انعكاساته على التنمية البشرية : نظرية و تحليل في دول عربية مختارة، دار جرير للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص 59.

(2) فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2007، ص 9.

(3) باخشة موسى، عقون عادل، المعرفة كأداة لدعم الابتكار و خلق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و الابتكار، قالمة، يومي 16 – 17 نوفمبر 2008، ص 183.

(1) نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية: الإستراتيجية، الوظائف، المشكلات، دار المريخ، السعودية، 2004، ص 389.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية لإدارة المعرفة

هي: "التراكم الناتج من حصيلة البحث العلمي و نتائج الدراسات و الأبحاث و غيرها من وسائل تكوين المعلومة التي يحصل عليها الفرد من خلال البيانات المتاحة و التي يتم تجميعها و تحليلها و تخزينها و الوصول من خلالها للمعلومات التي تتراكم ثم تكون سبيلا واضحا للمعرفة".⁽²⁾

في حين رأى آخرون بان: "المعرفة اسم مشتق من فعل "يعرف" وتشير إلى القدرة على التمييز أو التلاؤم وان الرصيد المعرفي الناتج من حصيلة البحث العلمي و المشروعات الابتكارية تتمثل في الكم المعلوم القابل للاستخدام في أي مجال من المجالات".⁽³⁾ وأيضا: "المعرفة تعد مسار من التطورات الفكرية عبر الزمن بحيث يطور الفرد معرفته تبعا للمعلومات التي يتلقاها و يدرجها ضمن حصيلته المعرفية".⁽⁴⁾ وقد قدمت تعاريف كثيرة يمكن إجمالها في مجموعتين هما:

المجموعة الأولى: مجموعة تعاريف قائمة على المعرفة الصريحة و تكنولوجيا المعلومات يميلون إلى المعرفة الصريحة و محاولة تخفيضها إلى مستوى المعلومات فيعرفون المعرفة بأنها:

* الخبرة التي يمكن توصيلها و تقاسمها ناو المعلومات في النشاط.

* المعرفة تتكون من البيانات أو المعلومات التي تم تنظيمها و معالجتها لنقل الفهم و الخبرة و التعلم المتراكم. وفي مجموعه العام تمثل خزين الفكر الإنساني.⁽⁵⁾

لهذا ترى هذه المجموعة أن معرفة الشركة لا بد أن تتحول إلى قاعدة المعرفة التي هي مجموعة الوقائع و العلاقات بينها، أو هي نموذج

للمعرفة الإنسانية الذي يستخدم بواسطة النظام الخبير و بدلا من العمل المعرفي كجهد ذهني إنساني فانه عبارة عن أنظمة المعلومات التي تساعد عمال المعرفة في انجاز الأعمال الروتينية المعرفية و كذلك في توليد و تكامل المعرفة الجديدة لهذه القاعدة في الشركة.

المجموعة الثانية: هي تعريفات قائمة على المعرفة الضمنية في رؤوس الأفراد حيث تركز على خصائص المعرفة الضمنية التي يمكن التشارك فيها و تعلمها و لكن من الصعب التعبير عنها أو نقلها لآخرين، التي تعد في حقيقة الأمر توجد داخل عقل و قلب كل فرد و التي من غير السهولة نقلها أو تحويلها للآخرين.⁽¹⁾ حيث يعرفون المعرفة بأنها:⁽²⁾

* المعرفة هي ما يبقى في رأس الفرد.

(2) خضير كاضم حمود، منظمة المعرفة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 55.

(3) بوزيان عثمان، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9 و 10 مارس 2004، ص 243.

(4) Jean Maurice, Bruneau, jean François pijos, **le management des connaissances dans l'entreprise : ressource humaines et systèmes d'information**, Ed d'organisation, paris, 1992, p 18.

(5) طاهر محسن منصور الغالي، وائل صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 545.

(1) مدحت أبو النصر، الإدارة بالمعرفة و منظمات الأعمال، المجموعة العربية للنشر و التوزيع، مصر، 2008، ص 136.

(2) claire beyou, **manager les connaissance**, liaison, France, 2003, p p 29 – 30.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية لإدارة المعرفة

* المعرفة هي المزيج السائل من الخبرة و القيم و المعلومات و الرؤى الخبيرة التي تقدم إطار التقسيم و تقرير الخبرات و المعلومات الجديدة.

وبهذا الصدد يمكن الإشارة إلى عدد من الخصائص الأساسية التي تمتاز بها المعرفة نذكر منها: (3)

* **إمكانية توليد المعرفة:** و تشير هذه إلى حركة المعرفة من خلال عمليات البحث العلمي التي تتضمن الاستنباط و الاستقراء و التحليل و التركيب و التمحيص و استخلاص النتائج.

* **إمكانية موت المعرفة:** وهذه تشير إلى المعلومات الساكنة أو الرائدة الموجودة بين طيات الكتب الموضوعية فوق المكتبات أو الموجودة في رؤوس من يمتلكونها و لا يعلموها لغيرهم فماتت، و بعض المعارف تتقدم و يقل استخدامها بدرجة متدنية جدا يمكن وصفها بالميتة نسبيا، بالإضافة إلى ذلك قد تأتي معرفة وتنسخ معرفة قائمة و تحل محلها كما أسلفت سابقا.

* **إمكانية امتلاك المعرفة:** من قبل أي فرد، فهي ليست محصورة بفرد أو مقتصرة على جهة معينة دون غيرها. و بالطبع فان الطريقة

الأكثر شيوعا لاكتساب المعرفة هي التعلم، و من ثن يمكن تحويل هذه المعرفة إلى طرق علمية أو براءة الاختراع أو أسرار تجارية تدر دخلا على الشركات أو الأفراد مالكيها مثلا الطبيب الجراح صاحب الخبرة الطويلة.

* **إمكانية تخزين المعرفة:** إذا كانت في السابق تخزن على الورق و لازالت لغاية الآن، ولكن التركيز ينصب الآن على تخزين المعرفة باستخدام الطرق الالكترونية التي تعتمد على الحاسوب بدرجة كبيرة و هو ما يسمى بقواعد المعرفة.

* **إمكانية تصنيف المعرفة:** وذلك حسب مجالات متعددة مثل المعرفة الضمنية و الظاهرية و الإجرائية.

* **المعرفة لا تستهلك بالاستخدام:** بل على العكس فهي تتطور و تولد باستخدام و عكس ذلك تموت.

* **إمكانية تقاسم المعرفة و الخبرات العلمية:** تشير أيضا إلى إمكانية نشر المعرفة و الانتقال عبر العالم إذا توافرت الوسائل و السبل اللازمة لذلك.

و يمكن تبيان خصائص أخرى للمعرفة كما يلي: (1)

- تطلب المعرفة تفاعلا ينساب و الواقع، و وعيا و إدراكا له من حيث متغيراته و عناصر تشكله و القوى المحفزة للتطور و التغيير. فالمعرفة تهتم بالعلاقات البيئية المفيدة، و ارتباط المعلومات بالتطبيقات و مصالح الأفراد و المجتمعات، أي ارتباط المعرفة بالتقدم الحضاري و التنمية الإنسانية الشاملة؛

(3) ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 93.

(1) سعد غالب ياسين، نظم إدارة المعرفة و رأس المال الفكري العربي: دراسات إستراتيجية، مركز الإمارات للدراسات و البحوث الإستراتيجية، أبو ظبي،

2007، ص ص 18 - 21.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية لإدارة المعرفة

- كون المعرفة ذاتا و موضوعا، فهي ذات لأن المعرفة مخزونة قبل كل شيء في عقل الفرد ذاته، وفي الوقت نفسه تعد المعرفة موضوعا عندما تكون مستقلة عن الفرد، أي عندما توجد في المراجع، و الكتب والوثائق، و الوسائط الصلبة و الرقمية المختلفة؛
- توافر مضمون اجتماعي إنساني للمعرفة، فهي كائن لا يعيش لنفسه بنفسه، بل يحتاج إلى بيئة يتنفس هواءها و يعيش فيها، و ارض ينبت منها، و مجتمع يتشارك بالمعرفة فيه، من اجل التقدم و الرقي، وله دورة حياة متداخلة و متكاملة في مراحلها و مستويات تطورها؛
- إن تطور المعرفة يأخذ مسارا تصاعديا مستمرا تجدد فيه ثياب المعرفة و ملامح وجهها. و لذلك فان المعرفة القديمة تترك المسرح دائما للمعرفة الجديدة، شرط أن تكون المعرفة الجديدة أكثر انسجاما و الحقيقة، و أكثر قدرة على تلبية احتياجات الناس؛
- ارتباط المعرفة بالحقيقة و إدراك اليقين، ففي المعرفة نجد انه عندما يعرف المرء حقائق جديدة أو يكتشف هذه الحقائق فسيكتسب تجربة و خبرة جديدتين يقترب فيهما من درجة الاعتقاد، فالمعرفة تقود إلى اليقين بخطوات ثابتة؛
- كون المعرفة موردا إنسانيا لا ينقص بل ينمو باستعماله، و هي حالة إنسانية أرقى من مجرد الحصول على المعلومات؛
- قد تكون المعرفة جزءا من نظام ديناميكي للتفكير و لإدراك الواقع الموضوعي، أي أن المعرفة هي نتاج النشاط الذهني للعقل في حوار مع الطبيعة، وفي تعامله و الواقع، و إدراكه البديهي لمتغيرات الواقع و الحقائق الجديدة في الحياة.
- و من خلا ما سبق تبرز أهمية المعرفة في الوقت الحاضر نتيجة ثورة المعرفة المرتبطة بثورة المعلومات و الاتصالات و استخدام نتائج و إفرزات و معطيات المعرفة العلمية في كافة مجالات عمل الاقتصاد، و تطور نشاطاته و نموه الذي يتمثل في: (2)
- الزيادة المستمرة و السريعة في استخدام مضامين المعرفة و معطياتها و إفرزاتها في كافة مجالات الأعمال؛
- تمثل المعرفة العلمية الأساس المهم في تحقيق الابتكارات و الاكتشافات و الاختراعات التكنولوجية؛
- الزيادة المستمرة في الاستثمارات ذات الصلة المباشرة في المعرفة، التي ينجم عنها من تكوين رأس المال المعرفي الذي تمثله الأصول غير المادية و غير الملموسة و ما ينجم عنه من زيادة في إنتاجات المعرفة و العلم و الذي يتسع حجمه باستمرار؛ (1)
- الزيادة المستمرة في المؤسسات و المشروعات التي تعمل في مجال المعرفة توليدا و إنتاجا و استخداما، و التي تمثلها شركات المعلومات، و الاتصالات و البرمجيات و البحوث؛

(2) فريد كورتال، الإدارة الفعالة للمعرفة مصدر لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 11، منشورات محمد خضير، الجزائر، ص 263.

(1) فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 13.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية لإدارة المعرفة

- الزيادة المستمرة في إعداد العاملين في مجالات المعرفة، وفي الأعمال كثيفة العلم؛
- تعتبر المعرفة موردا اقتصاديا هاما و عنصر أساسي من عناصر الإنتاج وذلك كنتيجة للأهمية التي تتمتع بها.

المطلب الثاني: أنواع ومصادر المعرفة

الفرع الأول: أنواع المعرفة

يمكن تقسيم المعرفة حسب مجالاتها و طبيعتها إلى مايلي:

أولاً: المعرفة العلمية: تركز على المعلومات الطبيعية أو ما يسمى بالعلوم الطبيعية مثل: الفيزياء، الرياضيات و الهندسة.

ثانياً: معرفة الإنسانيات: و على رأس هذه المعرفة يأتي علم اللغة الذي يعد النطق الرمزي و ركيزة فروع الإنسانيات والتي تشمل علم الاجتماع، علم التاريخ و الجغرافيا و الفلسفة، علم الثقافة و العلوم الإدارية و السلوكية.

ثالثاً: معرفة الخبرة العلمية: هي علمية مثل معرفة صنع الأشياء وتكرارها تتراكم القدرات لتصيح خبرة نفوذ صاحبها إلى عالم الخبراء و هي المعرفة الشغالة التي يلجا إليها الفرد العادي لفهم واقعه وحل ما يواجهه من مشكلات وتفسير الظواهر التي تواجهه، وهذه المعرفة التي أبدعت الفلك و الموسيقى و الحرف اليدوية.(2)

وهناك من صنف المعرفة إلى خمس أصناف هي:(3)

أولاً: معرفة ماذا know-what: أي إدارة المعرفة ، الانترنت، أنظمة المعلومات، علم الطبيعة، الاقتصاد.

ثانياً: معرفة كيف know-how: وهي كيف يجب التعامل مع المعرفة يعني الدراية الفنية كالمهارة، التشبيك، الاستشارة، عملية المشاركة، التقاسم، إعادة البحث و التطوير، الاختيار، عملية الابتكار و العملية الإدارية.

ثالثاً: معرفة لماذا know-why: وهي معرفة لماذا هناك حاجة إلى نوع معين من المعرفة أي عرض الأسباب، السياق، تخطيط الأعمال، الإستراتيجية و التفسيرات.

رابعاً: معرفة من know who: العلاقات، الشبكات، الصلات، المؤسسات، الأفراد، التشارك، الجمعيات، و النوادي.

خامساً: معرفة أين know-where: وهي معرفة أين يمكن العثور على معرفة محددة بعينها كالمركز الاستراتيجي و التخطيط.

سادساً: معرفة متى know-when: هي معرف لماذا من تكون هناك حاجة إلى معرفة معينة أي سرعة الأداء، التخطيط، الجدولة، السياق، الماضي، و المستقبل.

سابعاً: معرفة فيما لو know if: الحالة المحددة، السيناريوهات، تطوير السيناريو، الاستشراف.

(2) إبراهيم الخلوف الملكوي، إدارة المعرفة: الممارسات و المفاهيم، الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص ص 50 – 59.

(3) نجم عبود نجم، الإدارة و المعرفة الالكترونية: الإستراتيجية- الوظائف- المجالات، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص492.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية لإدارة المعرفة

كما يقدم ميشال زاك تصنيفاً آخر للمعرفة في الشركات القائمة على المعرفة، حيث يصنف المعرفة إلى ثلاثة أنواع وهي: (1)

أولاً: المعرفة الجوهرية

وهي النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة والذي يكون مطلوباً من أجل الدخول في الصناعة. وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للشركة قابلية بقاء تنافسية طويلة الأمد.

ثانياً: المعرفة المتقدمة

وهي النوع أو النطاق الذي يجعل الشركة تتمتع بقابلية بقاء و تنافسية. فمع إن الشركة تمتلك بشكل عام نفس مستوى النطاق و الجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون.

ثالثاً: المعرفة الابتكارية: وهي المعرفة التي تمكن الشركة من إن تقود صناعتها و منافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم. فهذا النوع من المعرفة يجعل الشركة قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في مجال صناعتها.

الفرع الثاني: مصادر المعرفة

هناك نوعان من المصادر هما: مصادر داخلية و مصادر خارجية يمكن إيضاحها فيما يلي: (2)

أولاً: مصادر داخلية

تعتبر المعرفة الضمنية احد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة وتشمل على خيرات الأفراد، و معتقداتهم، وافترضاياتهم و ذاكرتهم و مذكراتهم. وفي الغالب يكون هذا النوع من المعرفة صعب النقل أو الشرح، وفي الوقت ذاته قد تكون لهذا النوع منافع كثيرة لصالح المنظمة.

ثانياً: مصادر خارجية

هناك عدد كبير من المصادر الخارجية التي يمكن لمنظمة الحصول منها على المعرفة، ومن هذه المصادر التصويت (الاقتماد) أما بالمنظمات الأخرى و المشاركة في المؤتمرات، واستئجار الخبراء، ومتابعة الصحف و المجالات و المواد المنشورة على شبكة المعلومات العالمية، و مشاهدة التلفزيون، وأفلام الفيديو، و مراقبة الاتجاهات الاقتصادية، و الاجتماعية و التكنولوجية، و جمع المعلومات و البيانات من الزبائن و المنافسين و الموردين، و التعاون مع المنظمات الأخرى و إنشاء التحالفات و إقامة المشاريع المشتركة و غير ذلك من المصادر الأخرى.

الفرع الثالث: موجودات المعرفة

هناك نوعان من الموجودات في أي منظمة من المنظمات تتمثل فيما يلي: (1)

(1) ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 83.

(2) مرجع نفسه، ص 11.

(1) ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 107.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية لإدارة المعرفة

أولاً: موجودات ملموسة: تتمثل في الأجهزة، المعدات، المباني، وما يشبه ذلك.

ثانياً: موجودات غير ملموسة: وهي موجودات المعرفة وتقسّم إلى أربع موجودات أساسية هي:

1- موجودات التكنولوجيا: وتشمل المعرفة التكنولوجية و التصاميم التكنولوجية و تكنولوجيا التصنيع، و نتائج البحوث و الدراسات و براءات الاختراع.

2- موجودات المعرفة المدونة: وتشمل إجراءات المنظمة، و نظم المعرفة، و أدلة التشغيل، و الدروس المتعلمة، و الخبرة الموثقة.

3- موجودات المعرفة البشرية: وتشمل الخبرة الإدارية، و الخبرة الاحترافية، و الخبرة التشغيلية، و معرفة المنظمة، و معرفة السوق.

4- موجودات المعرفة الأخرى: وتشمل أسرار التجارة و ممارسات المنظمة، و حقوق التأليف و العلامات التجارية.

المطلب الثالث: أبعاد و جودة المعرفة

الفرع الأول: أبعاد المعرفة

للمعرفة عدة أبعاد أهمها: (2)

أولاً: البعد الاقتصادي: إذ تعتبر المعلومات في مجتمع المعرفة هي السلعة أو الخدمة الرئيسية و المصدر الأساسي للقيمة المضافة و خلق فرص عمل و ترشيد الاقتصاد و هذا يعني أن المجتمع الذي ينتج المعرفة و يستعملها في مختلف شرايين حياته الاقتصادية و نشاطاته المختلفة هو المجتمع الذي يستطيع أن ينافس و يفرض نفسه في العصر الرقمي الحالي.

ثانياً: البعد التكنولوجي: إذ أن مجتمع المعرفة يعني انتشار و سيادة تكنولوجيا المعلومات و تطبيقها في مختلف مجالات الحياة في المصنع و المزرعة و المكتب و البيت... الخ.

ثالثاً: البعد الاجتماعي: إذ يعني مجتمع المعرفة سيادة درجة معينة من الثقافة المعلوماتية في المجتمع و زيادة الوعي بتكنولوجيا المعلومات و أهمية المعلومات و دورها في الحياة اليومية للإنسان و المجتمع هنا مطالب بتوفير المعلومات الضرورية من حيث الكم، الكيف و معدل التجدد و سرعة التطور بالنسبة للفرد.

رابعاً: البعد الثقافي: إذ يعني مجتمع المعرفة إعطاء أهمية معتبرة للمعلومة و المعرفة و الاهتمام بالقدرات الإبداعية للأشخاص و توفير حرية التفكير و الإبداع و العدالة في توزيع العلم و المعرفة بين الطبقات المختلفة في المجتمع كما يعني نشر الوعي و الثقافة في الحياة اليومية و المؤسسة و المجتمع ككل.

(2) نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، مؤسسة جدار الكتاب العالمي، الأردن، 2009، ص 31 – 32.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية لإدارة المعرفة

خامسا: البعد السياسي: إذ يعني مجتمع المعرفة إشراك الجماهير في اتخاذ القرارات بطريقة رشيدة و عقلانية أي مبنية على استعمال المعلومات و توفير مناخ سياسي مبني على الديمقراطية و العدالة و المساواة و إقحام الجماهير في اتخاذ القرارات و المشاركة السياسية الفعالة.

الفرع الثاني: جودة المعرفة

إن جودة المعرفة أصعب في التعبير أو التحديد و القياس من جودة المعلومات. و يمكن تحديد جودة المعلومات من خلال السمات المرتبطة بثلاثة أبعاد و هي كالآتي:⁽¹⁾

أولاً: البعد الزمني: و يتحدد بالسمات التالية:

- التوقيت: المعلومات يجب أن تقدم عندما تكون مطلوبة.
- التكرار: المعلومات يجب أن تقدم كلما تكون مطلوبة.
- الفترة الزمنية: المعلومات يمكن أن تقدم حول الماضي، الحاضر، المستقبل.

ثانياً: البعد المتعلق بالمضمون

- الدقة: أن تكون خالية من الأخطاء.
- الاكتمال: كل المعلومات المطلوبة يجب تقديمها.
- الوعي: المعلومات المطلوبة فقط يجب أن تقدم.
- النطاق: المعلومات قد يكون لها نطاق واسع، ضيق، أو ذات تركيز داخلي أو خارجي.
- الأداء: المعلومات يجب أن تظهر الأداء في الأنشطة المنجزة، التقدم المتحقق.

ثالثاً: البعد الشكلي

- الوضوح: المعلومات يجب أن تقدم بشكل سهل الفهم.
- التفصيل: يمكن للمعلومات أن تقدم بشكل تفصيلي أو ملخص.
- الطلبية: المعلومات يمكن أن تقدم بشكل سري رقمي بياني أو أي شكل آخر.
- التقديم: المعلومات يمكن أن تقدم بشكل سري رقمي بياني أو أي شكل آخر.
- الوسائط المتعددة: المعلومات يمكن أن تقدم مطبوعة أو يدوية.

و أن جودة المعرفة عادة ما تتصف إضافة إلى ما تشير إليه جودة المعلومات السابقة إلى ما يأتي:⁽¹⁾

أولاً: جودة صاحب المعرفة: و هذا ما يعبر عنه من خلال جودة الإعداد و تحصيل الدورات التدريبية و جودتها الخبرات السابقة و المشروعات المشارك فيها جودة الفرق و الأعضاء التي عمل معها و أخيراً نوعية الاهتمامات المعرفية ذات العلاقة بالمؤسسة.

(1) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص 75.

(1) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات، مرجع سبق ذكره، 2005، ص 77.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية لإدارة المعرفة

ثانيا: جودة الجماعات المشتركة التي يشارك فيها: إن الجماعات المشتركة سواء كانت علمية أو مهنية أو ذات اهتمامات معرفية عامة أصبحت من أهم الفضاءات التي فيها تقاسم المعرفة و تعميقها.

ثالثا: الانجازات المعرفية: إن أفضل مؤشر عن الجودة هو الجودة نفسها و أن المؤشر الأكثر دلالة عن جودة المعرفة هو انجازات صاحب المعرفة سواء في الجوائز العلمية التي يحرزها أو البحوث ذات الدور العالي التي ينجزها أو المشروعات الناجحة التي حققتها هذه المعرفة في الماضي.

رابعا: التحفيز المعرفي: إن المعرفة ذات الجودة هي التي تكون محفزة للبيئة التي تعمل فيها و الأفراد المرتبطين بها سواء في التعلم الاستثنائي (الذي يحدث في فترات التفتت المعرفي العميق في المؤسسة) أو في إثارة الاهتمام بمشروعات جديدة.

الفرع الثالث: الإدارة الإستراتيجية للمعرفة

إن إدارة المعرفة عملية نظامية موجهة لتثبيت المعرفة التي تملكها الكفاءات الفردية بحيث تغير كافة العاملين داخل المؤسسة. فهدف المعرفة يتمثل في إنشاء المعرفة الجديدة باعتبارها مصدر للميزة التنافسية. وتعد إدارة المعرفة مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب بين عناصر المعرفة بهدف إيجاد توليفات معرفية أفضل مما عليه، كاليانان و المعلومات أو المعارف المنفردة. و تتطلب إدارة المعرفة كمورد استراتيجي رسم خطوات للوصول إلى مصادر المعرفة وجمعها وهذه الخطوات أو المراحل تتمثل في:⁽¹⁾

- * إنشاء المعرفة: و تتم هذه المرحلة بتبيان و كشف المعرفة لدى العاملين في المنظمة.
- * جمع وتحصيل المعرفة و تخزينها: حيث يتم استقطاب المعرفة الموجودة خارج المنظمة و استغلالها و تحصيلها عن طريق الإنتاج و الابتكار داخل المنظمة.
- * تنمية المعرفة وتقييمها: تمثل المعرفة المتاحة للجميع و يمكن تثمينها من خلال نشرها و استغلالها و إعادة إنتاجها لإتباع معارف جديدة.

المبحث الثاني: طرق تكوين المعرفة و العوامل المؤثرة فيها

يزداد اهتمام المنظمات الحديثة اليوم بالمعرفة وذلك بالنظر إليها على أنها تعد أساسا فاعلا لعمليات الإبداع و الابتكار و أساسا للرشد الإداري ساعية لبلوغ الكفاءة و الفعالية وتحقيق الأداء المستمر من خلال سعي المنظمات إلى كسب المعرفة، حيث يهدف هذا المبحث إلى المعرفة ودورة حياتها و العوامل المؤثرة فيها.

المطلب الأول: طرق تكوين المعرفة

إن معرفة المنظمة في الحقيقة لا يمكن اقتنائها كما تقتنى المواد الأولية لذلك لا بد من وجود طريقتين لتكوين معرفة المنظمة و هما:⁽²⁾

(1) حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية، دار الثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 41.

(2) مرجع نفسه، ص 106 – 107.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية لإدارة المعرفة

الفرع الأول: الطريقة الأولى: "الطريقة العفوية"

هذه الطريقة تقوم على الأحداث البارزة و الظواهر المفاجئة التي تمر بها المنظمة و ما ينشأ عنها من مشكلات و احتياجات تثير انتباه إدارة الشركة إلى نقص واضح و محدد لإدارة المعرفة، و في هذه الحالة يتم استنفار الجهود داخل الشركة فتؤلف اللجان و الفرق و غرف العمليات و الإدارة اللازمة لمواجهة هذا النقص.

الفرع الثاني: الطريقة الثانية: "الطريقة المنهجية"

حيث تقوم على مبادئ، مفاهيم، عمليات إدارة المعرفة و ثمة أساسات لتبني و تطور هذه الطريقة و هي منهجية البحث و التطوير في الشركات التي تتميز بوظيفة متخصصة للبحث و التطوير، لها أهداف محددة مطلوب تنفيذها، حيث تتوفر لديها وسائل تساعد على ذلك. و الأساس الآخر ارتبط انبثاقه وتكوينه على نطاق واسع و قوي مع التبني للمبادرات و مشروعات إدارة المعرفة و تطور مفاهيمها و أسسها ومن ثم ظهور الشركات القائمة على المعرفة أو الخلاقة للمعرفة.

المطلب الثاني: دورة حياة المعرفة

بعض المختصين يعتبرون أن ابرز سمات هذا العصر هو ما يسمى بثروة المنتجات، ففي كل يوم تتوالد منتوجات من منتجات قديمة، و في كل فترة تظهر منتجات جديدة تلقي المنتجات السابقة لها خارج نطاق الاستعمال و أي أن تنافس المنظمات في ظل انفجار المنتجات الجديدة قد جعل دورة حياتها التي كانت تستمر لعدة سنوات في الماضي لا تستغرق إلا عدة أشهر في الوقت الحاضر، فدورة حياة المعرفة تمر بأربعة مراحل هي:

الفرع الأول: النفاذ إلى مصادر المعرفة

و تشير هذه المرحلة إلى عملية البحث عن المعلومات التي تشكل المعرفة و التوصل إليها و استرجاعها و التواصل مع من يمتلكونها من أهل العلم و الخبرة و المراكز البحثية و المكتبات، و أن الثروة الحاصلة في مجال الاتصالات و انتشار استخدام الشبكة العالمية التي جعلت من السهل الحصول على المعلومات و المعارف التي نريدها بكل سهولة و يسر، الأمر الذي بات يشكل خطرا على الملكية الفكرية مما أدى بالعديد من حكومات العالم للقيام بوضع قوانين خاصة للحماية الفكرية.⁽¹⁾

الفرع الثاني: استيعاب المعرفة

(1) ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 99.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية لإدارة المعرفة

أي فهم المعرفة عن طريق تحليل المعلومات و تبويبها و ترشيحها و فهرستها و استخلاص ما يمكن بها من مفاهيم و أفكار محورية ومن اجل ذلك تم استحداث العديد من الأساليب التقنية الحديثة. مثل: النظم الآلية للفهرسة و التنقيب في المعرفة...

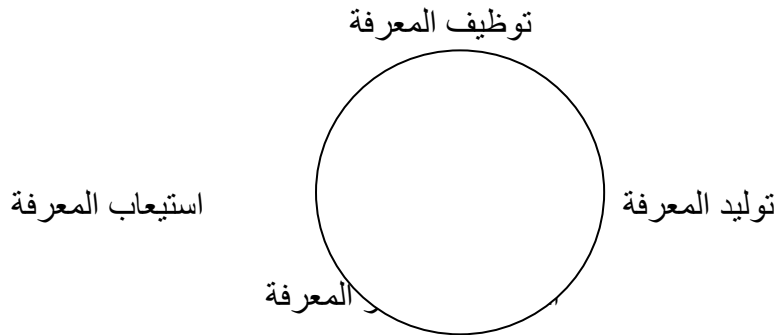
الفرع الثالث: توظيف المعرفة

تشير إلى استخدام المعارف وتطبيقها في مجالات الحياة العامة كوصف المشاكل و حلها، و تمثل نظم المعلومات بشكل عام و البرمجيات بشكل خاص أهم وسائل توظيف المعرفة التي تسهم بدرجة كبيرة في زيادة الإنتاجية و تحقيق أعلى مردود ممكن.

الفرع الرابع: توليد المعرفة

و تعني استغلال المعرفة القائمة في توليد معرفة جديدة غير مسبقة، أو نسخ معرفة قديمة لتحل محلها معرفة جديدة بديلة باستخدام الوسائل الاستنباطية و الاستقرائية و هذه المهمة تقوم بها أقسام البحث و التطوير التي أصبحت مكلفة إلى حد ما نتيجة التطور السريع في المجالات المعرفية.⁽¹⁾ و يمكن تمثيل دورة اكتساب المعرفة بالشكل التالي:

الشكل رقم 02: يوضح دورة اكتساب المعرفة



المصدر: إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات و المفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص 43

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في المعرفة

(1) إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 42.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية لإدارة المعرفة

يقصد بها مجموعة العوامل التي تؤدي إلى اكتساب المعرفة و توليد معارف جديدة بين المجالات المختلفة و من أبرزها: (1)

* **مدى توفر مراكز البحث و التطوير:** و تشير هذه إلى عدد ونوع المراكز البحثية في البلد المعني و كيفية انتشارها و أوقات عملها و مدى المرونة في ذلك، فإذا كانت المراكز متوفرة ولكن تفتح أبوابها لساعات محددة و لفئة معينة تكون هنا الفائدة محدودة، و بالتالي فإن الأصل أن يكون هناك مراكز بحثية متعددة، متنوعة و منتشرة في جميع المناطق و تفتح أبوابها على مدار الساعة للجميع و أن تزود بالموارد البشرية المؤهلة لتتولى الإشراف.

* **مدى توفر الموارد البشرية المؤهلة على إجراء التجارب و القيام بالأبحاث العلمية:** فكلما كان هناك عدد كاف من الأفراد المؤهلين علميا و عمليا القادرين على إجراء التجارب و القيام بالأبحاث العلمية كانت هناك عملية إنتاج و توليد المعرفة و بشكل اكبر و تشير هذه أيضا إلى قيام الدولة بإجراءات معينة من شأنها أن تعمل على جذب الكفاءات المهاجرة.

* **مدى توفر الدعم المالي اللازم:** هناك علاقة طردية بين نوعية و عدد الأبحاث و التجارب العلمية و مدى توفر التجارب العلمية و تحسنت نوعيتها حيث يؤثر الدعم المالي على توفير و تدريب الموارد البشرية و توفير المعدات اللازمة و الإنفاق على التجارب العلمية و الأبحاث.

* **الحوافز بشقيها المادية و المعنوية:** حيث أن توفرها يؤثر ايجابيا على توليد و إنتاج المعارف الجديدة كما تسهم أيضا بجلب الكفاءات المهاجرة و تشجيعها على العودة إلى موطنها الأصلي و العمل فيه.

* **الإبداع:** حيث انه مطلب ضروري لإنتاج المعرفة و الوصول إلى الابتكارات الحديثة. فلا بد من إيجاد الخطط اللازمة التي من شأنها أن تسهم في ترقية الإبداع و المبدعين.

* **المؤسسات التعليمية:** بجميع أنواعها و مراحلها بما تحتويه من خطط دراسية، مناهج و مقررات دراسية، طرق التدريس و نوعية المدرسين. إذ تحتاج هذه إلى منظومة تنقل التعليم من مرحلة نقل المعلومات إلى معرفة تطبيقها.

* **الأوضاع العامة:** حيث أنها تحتوي على مضامين تسهم في دعم المعرفة، و تقدم التسهيلات اللازمة. (2)

المبحث الثالث: مدخل إلى إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة و التي تلقى اهتماما متزايدا من قبل المهتمين بإدارة الأعمال، إذ تسعى العديد من المنظمات إلى تحويل أعمالها إلى أعمال و نشاطات قائمة على المعرفة، فتعمل على توجيه استثماراتها اتجاه توليد المعرفة و خلق المعرفة لتتحول إلى منظمات تمتلك رأس مال فكري.

المطلب الأول: نشأة و مفهوم إدارة المعرفة

(1) عبد الرحمان توفيق، الإدارة المعرفية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2003، ص ص 127 – 140.

(2) مرجع نفسه، ص 140.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية لإدارة المعرفة

ما يزال هناك جدل محتدماً حول المفهوم الحقيقي لإدارة المعرفة، فهناك من يرى أنها مجرد مصطلح مرادف لمفهوم إدارة المعلومات الذي أصبح شائعاً، في حين يرى آخرون أنها مفهوم إداري مختلف تماماً، يسعى إلى تقديم الحلول المبتكرة و استغلالها و تنمية معارف المؤسسة و المصارف من أجل مساعدة المؤسسة على تحقيق التميز التنافسي.

الفرع الأول: نشأة إدارة المعرفة

تعود بداية ظهور مفهوم إدارة المعرفة إلى دون مارشون (DON MARCHAND) في بداية الثمانينات من القرن الماضي، باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات. كما تنبأ دراكر (DURKER) إلى أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة و أن المنظمات ستتكون من صناعات المعرفة الذين يوجهون أدايمهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم و من الزبائن.

و يرجع البعض إدارة المعرفة إلى عام 1985، عندما قامت شركة HEWLET PACKARD الأمريكية بتطبيقها، و لكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة في بادئ الأمر، خاصة عند محاولة تحديد قيمة نقدية للمعرفة، و منذ أوائل التسعينات من القرن الماضي بدا الاهتمام بإدارة المعرفة علمياً و أكاديمياً، وهذا الاهتمام اخذ بالتزايد في الأعوام الأخيرة، و هذا بعد تبني العديد من المنظمات لها على المستوى العالمي. و في عام 1999 خصص المصرف الدولي 4% من الميزانية السنوية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة.⁽¹⁾

كما يمكن الإشارة أيضاً إلى أن نشوء إدارة المعرفة كان محطة لجملة من المبادرات الإدارية نذكر منها:⁽²⁾

- إدارة الجودة الشاملة: تتكامل مع إدارة المعرفة؛

- إدارة المعلومات: الفرع الذي يستخدم تكنولوجيا المعلومات و لها دور هام في دعم و تعظيم نظام إدارة المعرفة؛

- رأس المال الفكري: هو المظلة التي تضم تحتها إدارة المعرفة باعتبارها المحرك و الطاقة الدافعة لها و يشير مفهومه إلى حيازة المعرفة

و تطبيق الخبرات و المهارات المخزنة و المكتسبة خلال فترة حياة الفرد مع المؤسسة علاوة على الاستفادة من الأنظمة و التكنولوجيا داخل إطار المؤسسة لتحقيق استراتيجياتها.

كذلك هو معلومات وأسلوب عمل يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أعلى، وتحقق للمؤسسة ميزة تنافسية.⁽¹⁾

و هناك مجموعة من الأسباب التي شجعت على الإتمام بالمعرفة وإدارتها ومنها:⁽²⁾

(1) علي السلمي، الإدارة بالمعرفة، دار قباء للطباعة و النشر، القاهرة، 1998، ص 11.

(2) إبراهيم الخلوف الملكي، مرجع سبق ذكره، ص 79.

(1) محمد لعبيدي، مفهوم و أساليب تقييم و تكوين الموجودات المعرفية، المؤتمر العلمي الرابع، عمان، 15- 06 - 2005، ص 15.

(2) الساعد رشاد، حسين محمود، علاقة إدارة المعرفة و تقنيات المعلومات و الميزة التنافسية في المنظمة، دورية المجلة الأردنية، مجلد 08، عدد 01،

2004، ص 83.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية لإدارة المعرفة

- عولمة الاقتصاد حيث تتحرك المعلومات وتنتقل بسرعة؛
- قدرة التقنيات الحديثة على الحصول على البيانات والمعلومات والمعرفة قد فاقت قدرات العامل على استيعابها وتحليلها؛
- زيادة حدة المنافسة بين المنظمات وسرعة ازدياد الابتكارات والاكتشافات؛
- معظم الأعمال والنشاطات تستند إلى قواعد البيانات والمعلومات لا بد من إدارتها بفعالية.

الفرع الثاني: مفهوم إدارة المعرفة

إدارة المعرفة شأنها شأن مصطلح المعرفة الذي لا يوجد تعريف واحد متفق عليه بشأنه، فهناك اختلافات كثيرة حول تحديد مفهوم محدد للإدارة المعرفة، فلقد تعددت تعريف إدارة المعرفة ومن بين هذه التعاريف نذكر مايلي:

"إدارة المعرفة عبارة عن الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة ما من أجل التقاط أو جمع وتصنيف وتنظيم، وفن

كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسات وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة

بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي." (3) كما تعرف إدارة المعرفة على أنها: "البحث عن مصادر المعرفة والحصول عليها أو تنمية القدرات والممرات ودفعها لإنتاج المعرفة ثم استعمالها في العمليات الإنتاجية والاستفادة القصوى منها كما يجب أن تكون هذه الأنشطة مخططة ومنظمة وفق استراتيجيات وخطط تهدف إلى تدعيم الأنشطة الأساسية للمؤسسة." (4) كما تعني "إدارة المعرفة إيجاد بيئة داخل المنظمة تعمل على تسهيل وتوليد ونقل المعرفة والتشارك فيما، وبالتالي التركيز على إيجاد ثقافة منظميه ملائمة على إيجاد القيادة الفعالة." (1) ويعرفها آخرون على أنها " عبارة عن عمليات التي تساعد المؤسسات على الحصول على المعرفة واختيارها، تنطينها استخدامها، نشرها تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تملكها المؤسسة لممارسة الأنشطة الإدارية المختلفة." (2) وفي تعريف آخر نجد أن إدارة المعرفة هي: "العملية التي تتطلب استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتدوين المعرفة الواضحة، كما تعرف على أنها عملية إدارة الأفراد اللذين لديهم معرفة شخصية وممرات ضمنية وتعد هذه الأزواجية (استخدام تكنولوجيا المعلومات، إدارة المعرفة) جوهر إدارة المعرفة." (3) و إدارة المعرفة هي الديناميكية التي تعمل على تسيير معارف المؤسسة من أجل خلق قيمة

(3) محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء، عمان، 2008، ص 55.

(4) عبد الله قلش، تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزاي التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، 27 – 28 نوفمبر، 2007، ص 6.

(1) سلطان كرمالي، ترجمة هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي، الأهلية للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص 7.

(2) ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 143.

(3) Frederic carluer, management economies du savoir, ellipses, Paris, 2009, p 97.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية لإدارة المعرفة

تجارية و الإبقاء على فوائدها التنافسية بالإبداع، الاتصال و تطبيق المعارف المكتسبة انطلاقا من تدخلات العملاء إلى أقصى حد ممكن من نمو قيمة المؤسسة. (4) و إدارة المعرفة أيضا هي "الإدارة التي تهتم بتحديد المعلومات و المعارف اللازمة للمنشأة و الحصول عليها من مصادرها و حفظها و تخزينها و تطويرها و زيادتها." (5)

من خلال التعاريف السابقة يلاحظ انه لا يوجد تعريف متفق عليه لمفهوم لإدارة، و جميع التعاريف ركزت على العمليات الأساسية لإدارة المعرفة من حيث التوليد و التشارك، و التعلم، و من زاوية أخرى كونها ثقافة تنظيمية، و بذلك تصبح المعرفة هامة جدا فيما يتعلق باكتساب الميزة التنافسية في المنظمات. وفي الأخير إدارة المعرفة هي معرفة ما تعرفه، و تسجيله و تنظيمه، و استخدامه لتحقيق عوائد. (6) و من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص أهمية إدارة المعرفة كالتالي:

إذ أن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشرا على وجود طريقة شاملة وواضحة لفهم إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية، وتزيد من عوائد الشركة ورضا العاملين وولائهم وتحسن الموقف التنافسي للمؤسسة من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة، وبناء على ذلك فان الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة من خلال عملياتها وممارساتها يحقق نتائج رائعة في السياق التنظيمي. (7)

و يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية: (1)

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف و رفع مجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة؛
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة و المعرفة و تحسينه؛
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة و توثيق المتوافر منها و تطويرها و المشاركة بها و تطبيقها و تقييمها؛
- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة فيها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة و ممكنة؛

(4) Amrit tiwana. Gestion des connaissances – application CRM et e-business. Byprentice –hall PTR tous droit reserver. (4) Paris. 2001.p43.

(5) علاء فرح الطاهر، إدارة المعلومات و المعرفة، دار الراجحة للنشر، عمان، 2010، ص 41.

(6) توماس اسيتوارت، ترجمة علاء احمد إصلاح، ثروة المعرفة رأس المال الفكري، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، 2004، ص 182.

(7) الصاوي ياسر، إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007، ص 22.

(1) حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص 160.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية لإدارة المعرفة

- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جديدة للكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة و الفجوات في توقعاتهم؛
 - تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها لمواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة؛
 - توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع و خدمات جديدة؛
 - تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة و غير الملموسة لتوفير إطار عمل تعزيز المعرفة التنظيمية؛
 - تسهم في تعظيم المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى؛
 - زيادة حدة المنافسة بالأسواق و سرعة ازدياد الابتكارات و الاكتشافات الجديدة أدى إلى وجود ما يسمى حديثا بإدارة المعرفة؛(2)
 - تعقيدات السلع و الخدمات تتطلب المزيد من المعرفة بالزبون و السوق و المنافسة و من ثم إلى إدارة معرفة قوية؛
 - إدارة المعرفة تجذب الزبائن الجدد لان قاعدة المعرفة أساس الوعي بحاجات الزبائن و تطلعاتهم.
- وبالتالي نجد أن إدارة المعرفة تحقق للمؤسسة الالتزام الاستراتيجي للعمل الجماعي بشكل دائم في مختلف الجوانب، و ذلك من خلال تبادل الخبرات و المعارف بين جميع أعضاء المنظمة مما يضمن لها الاستمرار و اكتسابها ميزة تنافسية كبيرة.(3)

الفرع الثالث: أهداف إدارة المعرفة

- تهدف إلى تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية، و إلى خلق المعارف الضرورية لتطوير المؤسسة مع تطوير المعارف الكفاءات الموجودة و تحسين إمكانية الدخول إلى تلك المعرفة.
- كما تسعى إدارة المعرفة إلى تبسيط العمليات و خفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطلوبة أو غير الضرورية، إضافة إلى تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة و زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات و الخدمات بفاعلية اكبر، و بالتالي تحسين صورة المؤسسة و تطوير علاقتها بمثيلاتها.(1)
- و يمكن حصر أهداف إدارة المعرفة في النقاط التالية:(2)

(2) علاء فرحات طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 72.

(3) Jean-Yves Buck, **le management des connaissance et des compétences**, édition d'organisation, paris, 2003, p 75.

(1) نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 90.

(2) محمود عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 61.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية لإدارة المعرفة

- اسر المعرفة من مصادرها و خزنها و إعادة استعمالها، و جذب رأس المال الفكري اكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة؛
- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد من المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين؛
- تحديد المعرفة الجوهرية و كيفية الحصول عليها و حمايتها و إعادة استخدام المعرفة و تعظيمها؛
- بناء إمكانات التعلم و إشاعة ثقافة المعرفة و التحفيز لتطويرها و التنافس من خلال الذكاء البشري؛
- التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة و من تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة و تعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات و المعرفة بحوزتها و المتاجرة بالابتكارات؛
- تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان و تسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل؛
- تهدف إلى الإبداع و الوعي و الصميم الهادف و التكيف بالاضطراب و التعقيد البيئي و التنظيم الذاتي و الذكاء و التعلم؛
- خلق قيمة للأعمال من خلال التخطيط لها و الجودة العمليانية و إدارة و تطوير العاملين و إدارة الزبائن و تقييم الإنتاج؛
- السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي؛⁽³⁾
- تفعيل المعرفة و رأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات، كما تكون مصدر موحد للمعرفة و توكيد مبدأ و مفهوم الثقافة المعرفية؛
- المحافظة على الأصول المعرفية و تطويرها و تمكن إدارة المعرفة من المساهمة في رفع أداء الموظفين؛
- توليد المعرفة اللازمة لتحويل المعرفة و تحقيق عمليات التعلم، خلق المعارف الضرورية لتطوير المؤسسات، و تطوير الكفاءات و المعارف الموجودة؛
- التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية و الثقافية و التنظيمية لإدارة المعرفة؛⁽¹⁾
- المساهمة في المناقشات الخاصة بالسياسات الحكومية و الإجراءات المتعلقة بإدارة و تطوير البنية التحتية لمجتمع المعرفة؛
- التعريف و التوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة و تطوير المعرفة و نشره بين رجال الأعمال بحيث يستخدمون بشكل اكبر مبادئ إدارة المعرفة و تعميم الاستفادة عن طريق بلورة الفرص الخاصة بأعمال إدارة المعرفة.

المطلب الثاني: مراحل و وظائف إدارة المعرفة

الفرع الأول: مراحل إدارة المعرفة

هناك عدة مراحل لتطبيق إدارة المعرفة إلا أن بعض المفكرين اختلفوا في تحديدها، فهناك من يرى أنها تتمثل في "تشكيل المعرفة، بثها و استعمالها"، و رأى آخرون بأنها تتمثل في "إنشاء المعرفة، اكتسابها، تنظيمها و

⁽³⁾ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 18.

⁽¹⁾ عصام نور الدين، إدارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 51.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية لإدارة المعرفة

تسهيل و استعمال المعرفة" و هناك من يقتصرها فيمل يعرف بعملية الراسملة فقط، أما الرأي السائد بين المفكرين و الذي أخذنا به هو الذي يرى في عملية إدارة المعرفة ثلاث مراحل أساسية و هي: إنشاء المعرفة، راسملة و نشر المعرفة.(2)

أولاً: مرحلة إنشاء المعرفة

تعتبر مرحلة إنشاء المعرفة شرط أساسي من الشروط التنافسية و ضرورة ملحة تفرضها متطلبات المرحلة. إن مساهمات نوناكا في دراساته المتعددة، تمثل المدخل الياباني لإدارة المعرفة و الذي قدمه عام 1681 في دراسته حول المؤسسة

الخلاقة للمعرفة، حيث يعتبر نموذج نوناكا نمودجا شاملا عاما لاقى إقبال عند تطبيقه، فقد اختص بشرح ميكانيزمات الابتكار داخل المؤسسة سواء كانت عمومية أو خاصة أو ذات طبيعة اقتصادية أو غيرها و مهما كانت الظروف التنافسية المعتمدة. كما اشترك مع تايكوشي في كتابه الذي صدر بنفس عنوان الكتاب السابق عام 1995م، حيث توصلا "تايكوشي و نوناكا" إلى تصنيف المعرفة إلى معرفة باطنه و ظاهرة ثم من الفرضية أن المعرفة تنشأ نتيجة لتدخلات بين النوعين فتوصلا إلى حصر أربع كفيات لإنشاء المعرفة يمكن تلخيص هذه الأساليب كما يلي:

1- من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الضمنية: هو أسلوب لاكتساب المعرفة الضمنية عن طريق تقاسم التجارب و الملاحظات و الخبرات و الممارسات... و بالتالي انتقالها من طرف إلى آخر و تدعى هذه العملية "الإطلاع" Socialisation Ou Initialisation

2- من المعرفة الظاهرة إلى المعرفة الظاهرة: من خلال إعادة جمع عناصر المعرفة الظاهرة المتواجدة داخل المنظمة لتكوين معارف جديدة ظاهرة أيضا، و هذا النوع من خلق المعرفة يدعى الربط أو التوفيق.

3- من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الظاهرة: من خلال أسلوب الإيضاح، أي يعمل الفرد على إخراج معارفه الضمنية بشرحها و تبسيطها و إيضاحها، و تحويل خبراته و مكتسباته إلى معرفة ظاهرة.

4- من المعرفة الظاهرة إلى المعرفة الضمنية: و هو أسلوب الإدخال Extériorisation، حيث يقوم الفرد باكتساب المعرفة الظاهرة المنتشرة داخل المنظمة فيضيفها إلى معرفته الضمنية لتصبح خاصة به و بذلك تتحول المعرفة الظاهرة إلى معرفة ضمنية.

ومنه نستنتج أن المحرك الرئيسي لهذه العملية هو عملية الابتكار، و دور المسير الناجح هو من يستطيع رفع القدرة الإبداعية و الابتكارية لمنظمتهم و جعل كل أفراد المنظمة يساهمون في هذه العملية و بالتالي مشاركة الجميع في خلق القيمة.

ثانياً: مرحلة راسملة المعرفة

(2) نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص ص 426 - 427.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية لإدارة المعرفة

الرأسمة هي عملية تحديد المعرفة الأساسية بالمنظمة من أجل الحفاظ عليها و ضمان استمراريتها و ذلك بجعلها تستعمل من طرف أكبر عدد ممكن من أفراد المنظمة بهدف زيادة المنافع؛ و بما أن هذه المعرفة مقترنة بحاملها فيمكن للمنظمة أن تفقدها بمغادرته (التسريح، التقاعد، الموت...) و بالتالي تعد عملية الرأسمة ضرورة ملحة.

ثالثا: مرحلة نشر المعرفة

عرفت الجمعية الأمريكية لعلم المعلومات نشر المعرفة بتعريفها الواسع بأنها تشمل العمليات الضرورية لإيصال المعلومات من صناعتها إلى مستخدميها.⁽¹⁾ و تتكون من عنصرين أساسيين هما:⁽²⁾

* **محتوى المعلومات و شكلها:** المحتوى المتعلق بالمعاني المختلفة للرسائل و أشكالها و التي تشمل السياق و النماذج الرياضية و الأرقام و الرموز و ما يتعلق بها من معاني بنائية و تشمل اللغة و النماذج و الرسومات...
* **الوسائط:** وسائل الإعلام المستخدمة في تغطية المعلومات و نقلها، الوسائط المتعددة و قنوات التوزيع التي تشتمل على الأقراص بأنواعها و أجهزة التخزين الحاسوبية و المكتبات الرقمية و التي لها صفات: التسجيل و إعادة الإنتاج و التحويل و التخزين و الحفظ و الوصول إلى المعلومات.
كما تركز نشر المعرفة أيضا على:⁽¹⁾

تبرير الأفكار، استخدام تكنولوجيا المعلومات في معالجة و تحليل الأفكار بتكررها و وضع سياسات و إجراءات التبرير.

الفرع الثاني: وظائف إدارة المعرفة

إن الوظيفة الرئيسية لإدارة المعرفة هي العمل على توفير المتطلبات اللازمة التي من شأنها أن تسهم بالمعرفة بجميع عملياتها ابتداء من التشخيص إلى التطبيق، و بالتالي عليها توفير السبل كافة التي تؤدي إلى المعرفة، و عليه فهي تشمل على وظائف لوجستية من شقين، الأول فكري، و الثاني مادي تقني.⁽²⁾
الجانب الأول الفكري و يتعلق بالجانب الإنساني، و تعني أن وظيفة إدارة المعرفة هنا تتركز حول جلب العنصر البشري القادر على توليد المعرفة سواء من داخل المنظمة أو خارجها أو من خارج البلد التي تتواجد فيه المنظمة، فيقع على عاتقها هنا جلب الكفاءات البشرية المهاجرة، و بعد توفير العنصر البشري المؤهل يتم إعدادهم و تهيئتهم للعمل المعرفي و هم ما يطلق عليهم "فريق المعرفة" و على إدارة المعرفة بالتعاون مع إدارة المنظمة أن توفر لهؤلاء سبل النجاح كافة، و تهيئ لهم الظروف المناسبة، و ينشا عن ذلك علاقات بين إدارة

(1) عمر الكبيسي، إدارة المعرفة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2005، ص49.

(2) عبد الستار العلي و آخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص255.

(1) محسن عمار لطفي، هل تحتاج المعرفة إلى إدارة، من الموقع:

(2) إبراهيم الخلوف الملكوي، مرجع سبق ذكره، ص ص82-83.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية لإدارة المعرفة

المعرفة و الإدارات الأخرى مثل إدارة المالية لاسيما ما يتعلق بنظام الحوافز، حيث يمكن أن يتم وضع نظام خاص للحوافز لأفراد المعرفة، كما يتم الاهتمام بهم من حيث الجوانب الإبداعية و تنميتها. و الجانب الثاني من وظائف إدارة المعرفة يتعلق بإعداد البنية التحتية اللازمة و جلب الوسائل التقنية الحديثة ذات العلاقة بالمعرفة مثل الحواسيب و البرمجيات و وسائل الاتصال الحديثة التي تسهم بالنفاذ إلى مصادر المعرفة و تسهل من عمليات نقلها و تخزينها و نقلها، كما على إدارة المعرفة أن تتابع عملية تطبيق المعرفة و معرفة النتائج لإدخال التعديلات اللازمة، و تجديد المعرفة و توليدها لتكون دورة كاملة متكاملة.

و بذلك يمكن تلخيص وظائف إدارة المعرفة بما يلي:(3)

- الاهتمام بالعنصر البشري (أفراد المعرفة) من حيث جلبهم و استقطابهم و رعايتهم.

- وضع نظام خاص للحوافز أو الإسهام بذلك.

- توفير الوسائل الإبداعية اللازمة لأفراد المعرفة.

- الاهتمام بالجوانب القانونية و الأخلاقية للمعرفة بجميع عملياتها بحيث تكون أخلاقية و قانونية.

- إعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة من حواسيب و برمجيات و وسائل الاتصال اللازمة.

المطلب الثالث: عمليات و مستويات إدارة المعرفة

الفرع الأول: عمليات إدارة المعرفة

أن توضيح عمليات المعرفة تختلف من منظمة إلى أخرى و من وجهة نظر كل باحث و تبعا لمراحل دراستها و يمكن ذكر العمليات التالية لإدارة المعرفة.

أولاً: تشخيص المعرفة: إن البناء الهيكلي للنظام المعرفي في المنظمة يتطلب أولاً عملية تشخيص المعرفة، فتعريف المعرفة الحرجة داخل المنظمة عن الزبائن و السوق أو المنتج تعتبر الخطوة الأولى لإدارة المعرفة، ثم بعد ذلك يتم البحث عن مكان وجودها فهي موجودة في رؤوس العاملين أم في النظم أم في الإجراءات.(1) لان من نتائج عمليات التشخيص أنواع المعرفة المتوافرة لغرض خلق و ابتكار المعرفة التي تم تشخيصها و من خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة و تعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال لان النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص.(2)

ثانياً: اكتساب المعرفة: اكتساب المعرفة له قيمة في حد ذاته، و هو أيضاً وسيلة لبناء قدرة الإنسان، فالمعرفة هي العنصر الرئيس في الإنتاج، و عليه فهناك تكامل مهم بين اكتساب المعرفة و القوة الإنتاجية للمجتمع،(3) حيث أن أساسيات نظرية اكتساب المعرفة تتمثل في الآليات المتبعة في إيجاد أو خلق المعرفة و الاحتفاظ بها و

(3) ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص160.

(1) حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص26.

(2) محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص92.

(3) جمال داود سلمان، اقتصاد المعرفة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 162.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية لإدارة المعرفة

توزيعها واستخدامها، لأن بعد عملية التشخيص المعرفي تأتي عملية اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة، وهذه المصادر قد تكون داخلية مثل مستودعات المعرفة أو من خلال المشاركة في الخبرات و الممارسات و حضور المؤتمرات و الندوات و الحوار و الاتصال بين جماعات العمل و المدير و الزبائن و العاملين أو من بيانات أساسية مثل البيانات المالية و الاقتصادية و التي يتم من خلالها نقل المعرفة و تحويلها من ضمنية إلى واضحة و العكس. و ينتج عن ذلك إبداع المعرفة التنظيمية... و قد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها و تهيتها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها و يساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية و ما تقدمه من تسهيلات مثل المؤتمرات الفيديوية و الشبكة العالمية (الانترنت) و غيرها، كما تحصل الشركة على المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية و تحليلها من الأبحاث عن الصناعة و الأبحاث الأكاديمية و من الخبراء و المختصين في مجال الصناعة و كذلك من الاندماج و من استقطاب العاملين الجدد.⁽¹⁾

و تتم المعرفة بعد استخدام المعلومات من خلال عمليات التحليل و التركيب و التبصر و التفكير و المزج.⁽²⁾

ثالثاً: توليد المعرفة: توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة و يتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل و جماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا و ممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات و إيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة، كما تزود الشركة بالقدرة على التفوق في الانجاز و تحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة، مثل ممارسة الإستراتيجية و بدء حظوظ عمل جديدة و التسريع في حل المشكلات و نقل الممارسات الفضلى و تطوير مهارات المهنيين و مساعدة الإدارة في توظيف المواهب و الاحتفاظ بها.⁽³⁾

رابعاً: تخزين المعرفة: وهي المحافظة على البيانات و إدامتها و البحث و الوصول و الاسترجاع و مكان الوصول، و تشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، و على المنظمة أن تحافظ على المعرفة، لأن فقدانها يعرضها للخسارة المعنوية و المادية و فقدان المعرفة الذي يتم عن طريق الأفراد الذين يغادرون المنظمة لأسباب مختلفة فيأخذون معهم معرفتهم الضمنية غير الموثقة، إما الموثقة فتبقى للمنظمة. لذلك لا بد من توزيع المعرفة و اكتسابها بين أفراد المنظمة عن طريق التدريب لتعزيز معرفة المستخدمين.⁽⁴⁾

خامساً: تطوير المعرفة: إن تطوير المعرفة يركز على زيادة قدرات و مهارات و كفاءات عمال (صناع) المعرفة، و هذا يقود إلى ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري الذي ينعكس على قيمة المنظمة و يعزز من جدارتها التنظيمية، و يساعدها في ذلك جذب و استقطاب أفضل العاملين في مجال المعرفة من سوق عمل المعرفة الذي يتميز بالمنافسة العالمية.⁽⁵⁾

(1) حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص 27.

(2) إبراهيم الخلوف الملڪاري، مرجع سبق ذكره، ص 101.

(3) غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية، دار الميسرة للنشر و التوزيع، 2008، ص 204.

(4) جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة و المعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص 62.

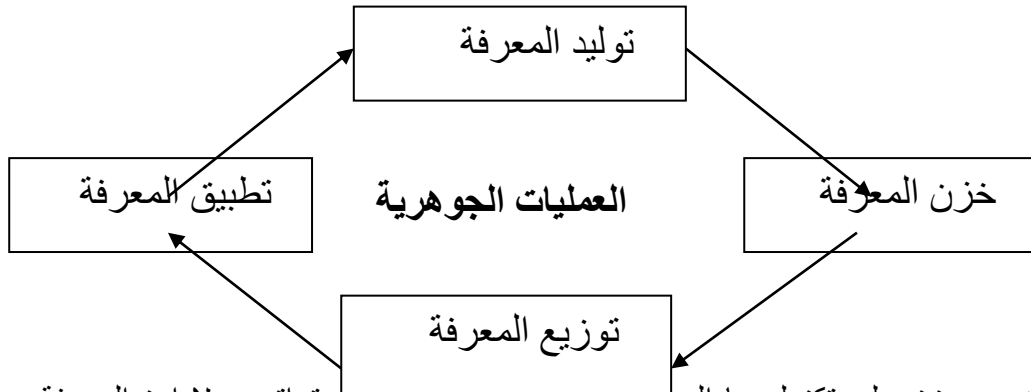
(5) رفاعي محمد رفاعي، الإدارة المعاصرة، دار المريخ للنشر و التوزيع، السعودية، 1996، ص 288.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية لإدارة المعرفة

سادسا: تطبيق المعرفة: إن الهدف من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة و الذي يعد ابرز عملياتها، فتطبيق المعرفة يعد أكثر أهمية من المعرفة نفسها، لكن تقود عمليات الإبداع و التخزين و التوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة، و خاصة في العمليات الإستراتيجية في تحقيق الجودة العالمية للمنتجات و الخدمات لمقابلة حاجات الزبائن لذلك فالمعرفة قوة إذا طبقت.(1) فالمعرفة يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة و أن تتلاءم معها، إضافة إلى أن تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق الأهداف الواسعة التي تحقق لها النمو و التكيف، و بهذا الصدد يشار إلى ضرورة ترابط إستراتيجية إدارة المعرفة مع إستراتيجية المنظمة الرئيسية، و تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة و هو يعني استثمار المعرفة، فالحصول عليها و خزنها و المشاركة فيها أمور لا تعد كافية و المهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ، فالمعرفة لا تعكس في التنفيذ و تعد مجرد تكلفة.(2)

مما سبق نستخلص أن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تناعي و متكامل فيما بينها، حيث كل منها تعتمد على سابقتها و تدعم العملية التي تليها، و يمكن توضيح عمليات إدارة المعرفة في الشكل التالي:

الشكل رقم 03: العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



المصدر: حمزة بعلي، تكنولوجيا المعلومات و الاتصال كمدخل إستراتيجي لإدارة المعرفة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة قالمة، 2010، ص 81.

الفرع الثاني: مستويات إدارة المعرفة

يعد وضع نظام لإدارة رأس المال المعرفي في داخل المؤسسة حسب ermime، مشكل تعدد الأوجه، و يعني تجاوز ذلك يتطلب الأمر القيام ببعض التغييرات التنظيمية الهامة داخل المؤسسة بهدف تطبيق نظام لإدارة المعرفة، حيث تتم تلك التغييرات على ثلاث مستويات:(3)

(1) احمد خطيب، خالد تريغان، إدارة المعرفة و نظم المعلومات، مؤسسة حداد للكتاب العالمي، الأردن، 2009، ص 14.

(2) محمد عواد الزيدات، مرجع سبق ذكره، ص 104.

(3) سمالي يحضية، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة و المعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 174.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية لإدارة المعرفة

أولاً: المستوى الاستراتيجي: يتم ذلك من خلال تحليل القيمة الإستراتيجية لرأس المال المعرفي، بتحديد الأهداف و تبيين و مشاركة المورد الضروري (المعرفة اللازمة) للقيام بالأنشطة الوظيفية بغية تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

ثانياً: المستوى التكتيكي: يتطلب نظام مرجعي لإدارة المعرفة، يقوم بتحليل مجموعة المعارف على مستوى المؤسسة و جمع عمال المعرفة للحصول على اتفاق جماعي بهدف معالجة التغيير.

ثالثاً: المستوى العملي: بغية الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة يجب إتباع خطوات يتم إعدادها على المستوى التشغيلي، و ضمان التنسيق بين تكنولوجيا المعلومات التي يجب أن تكون على مستوى عالي. كما أن هناك بعض الدراسات أشارت إلى أن الأفراد يستخدمون المعرفة ضمن أربعة مستويات يمكن إيجازها على النحو الآتي:⁽¹⁾

أولاً: المستوى الأول، و هو مستوى وضع الأهداف أو المعرفة المثالية (معرفة الرؤية، و الهدف، و النموذج)، حيث أن جزءاً من هذه المعرفة معروفاً إذ أنه معرفة ضمنية. و لا يمكن الوصول إليها إلا بشكل غير واع، و هي تستخدم لتحديد ما هو ممكن و لتوليد الأهداف و القيم (معرفة لماذا. Know-why).

ثانياً: المستوى الثاني: و هو مستوى المعرفة النظامية systematic (معرفة النظام و الخطة، و مرجعية المنهجية) إذ أن المعرفة النظرية التي يمتلكها الأفراد حول إرساء النظم، و المبادئ العامة و استراتيجيات حل المشكلة، هي معرفة ظاهرة و معروفة لدى الأفراد إلى حد بعيد، و يستخدم الأفراد هذه المعرفة من أجل تحليل مدخل و بدائل جديدة و تركيبها و التفكير فيها بعمق أي أنها تستخدم من أجل تكوين فهم حول كيف تعمل الأشياء و كيفية البدء (معرفة ذلك know-that)

ثالثاً: المستوى الثالث: و هو مستوى المعرفة البراغمتية pragmatic (معرفة اتخاذ القرار و المعرفة الواقعية) حيث أن معرفة اتخاذ القرار هي معرفة علمية practical و غالباً تكون ظاهرة. و يستخدم الأفراد هذا المستوى من المعرفة من أجل القيام بالأعمال اليومية و اتخاذ القرارات (معرفة كيف know-how).

رابعاً: المستوى الرابع: و هو مستوى المعرفة الأوتوماتيكية (معرفة الأعمال الأوتوماتيكية)، و في هذا المستوى يكون الأفراد على معرفة و ألفة بهذا النوع من المعرفة التي قاموا بآتمنتها، و قد يستخدمها الأفراد لتنفيذ المهام بشكل أوتوماتيكي أي دون تفكير واع.

الفرع الثالث: البنى التحتية لإدارة المعرفة

لبناء نظام إدارة المعرفة لا بد أن تتوفر المقومات و المتطلبات الأساسية لذلك و التي نجلها فيما يلي:⁽¹⁾

(1) نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص ص 103، 102.

(1) صلاح الدين كبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 136.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية لإدارة المعرفة

أولاً: توفير البنية التحتية: اللازمة و المتمثلة بالتقنية (التكنولوجيا) اللازمة لذلك و التي قوامها الحاسوب الآلي و البرمجيات الخاصة بذلك مثل البرمجيات و محركات البحث الإلكتروني و كافة الأمور ذات العلاقة، و هذه تشير بطريقة أو بأخرى إلى تكنولوجيا المعلومات.

ثانياً: توفير الموارد البشرية اللازمة: حيث تعتبر من أهم مقومات و أدوات إدارة المعرفة، و هم ما يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها و توزيعها بالإضافة إلى القيام بالبرمجيات اللازمة ذات العلاقة.(2)

ثالثاً: الهيكل التنظيمي : إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل و إطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين لذا لا بد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم و العمل بحرية لاكتشاف و توليد المعرفة، حيث تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة و التحكم بها و إدارتها و تخزينها و تعزيزها و مضاعفتها و إعادة استخدامها و يتعلق أيضاً بتحديد و تجديد الإجراءات و التسهيلات و الوسائل المساعدة و العمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فعالة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

رابعاً: العامل الثقافي: حيث يعتبر مهم في إدارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة ايجابية داعمة للمعرفة و إنتاج و تقاسم المعرفة و تأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة و الخبرات الشخصية و بناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد و تأسيس ثقافة مجتمعية و تنظيمية داعمة للمعرفة.

و مما سبق في متطلبات إدارة المعرفة يجدر بنا الإشارة إلى أهم أدواتها و المتمثلة في ما يلي:

- العقل البشري الذي يمثل الركيزة الأساسية في إنتاج المعرفة، و هم الناس أو من يسمون بأفراد المعرفة، و هم الأشخاص القادرين على توليد و إنتاج المعرفة و تطبيقها من خلال القيام بالنشاطات العقلية و استخدام الوسائل التقنية المساعدة المؤدية جميعها.
- تقنية المعلومات (تكنولوجيا المعلومات) إذ تمثل دوراً أساسياً و محورياً في برامج إدارة المعرفة من خلال قدرتها على تسريع عملية إنتاج و نقل المعرفة و تساعد أيضاً في جمع و تنظيم معرفة الجماعات لجعل المعرفة متوفرة على أساس المشاركة.

المطلب الرابع: إستراتيجية إدارة المعرفة

(2) روابحي عبد الناصر، دور الدولة في تشجيع مجتمع المعرفة، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2006، ص96.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية لإدارة المعرفة

الفرع الأول: الإدارة الإستراتيجية لإدارة المعرفة

إن الاهتمام بإدارة المعرفة يركز على الاختيار الأمثل بين إستراتيجية الترميز و إستراتيجية النشر الداخلي و الخارجي في المؤسسة. مما دفع إلى بلورة مفهوم إستراتيجية التعلم و المتميزة بين:⁽¹⁾

أولاً: إستراتيجية استخلاص و ترميز المعرفة

و هي تخص في الغالب المؤسسات التي تقوم باستخلاص و ترميز المعرفة التي تمت تنميتها و توزيعها بسرعة مع وضع حواجز لتحسين معرفتها و منح انتشارها إلى الخارج.

ثانياً: إستراتيجية تبادل المعرفة مع الخارج

تخص هذه الإستراتيجية المؤسسات التي يتم فيها تبادل المعرفة مع الخارج دون عوائق، بغية تسهيل الانتشار السريع لسير الإبداع و التطور التكنولوجي، مما يجعلها منتشرة كثيراً في المؤسسات الناشطة في القطاعات الإبداعية أو الابتكارية المتقدمة.

و اعتماداً على نموذج "نونাকা" ظهرت إسهامات قيمة تربط إدارة المعرفة بسياسات المؤسسة أهمها:

1- سياسات نمطية: فالمؤسسة تحافظ، و تنشر، و تستخدم المعرفة دون إدراك لذلك، و للمخاطر المحتملة، و بالتالي هذه السياسة مرتبطة بسياق الإنتاج و غير نابعة من رغبة السيرين في الاهتمام بتسيير المعرفة.

2- سياسات رسمية: حيث نجد أن المسيرين يهيئون بيئة المؤسسة عبر مجموعة من العمليات بغية تحقيق إستراتيجية تهدف إلى تسيير الميزان المعرفي المتاح .

3- سياسات اندماجية: أن إدراك المسير لأهمية المعرفة يجعله يقوم بشكل هذه السياسات تعد الأكثر انتشاراً في المؤسسات اليابانية التي كانت محل دراسات "نونাকা"، حيث لا يتوقف إدارة المعرفة على مستوى معين بل يتعداه ليشمل تنظيم المؤسسة كدليل على ضرورة التعلم و التحسين المستمر للمنتجات.

الفرع الثاني: العلاقة بين إدارة المعرفة و الإستراتيجية

إدارة المعرفة شأنها شأن الإدارات الوظيفية الأخرى تتبع الإستراتيجية و تخضع لها و تحدد بها. أي أن الإدارة المعرفية هي دالة في نمط الإستراتيجية المتبعة أو التي تم اختيارها من قبل المنظمة. إلا أن "مارك ماكيريوي" M.W.Mcelory يرى عكس ذلك الإدارة الإستراتيجية هي دالة للإدارة المعرفية، أي أن نمط التفكير

(1) نذير عليان، عبد الرحمان بن عنتر، نحو نموذج لتسيير المعرفة في المؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص9-29.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية لإدارة المعرفة

المنظمي المعرفي هو الذي يحدد نمط و اتجاه الإستراتيجية و قد انطلق في ذلك من كون الإستراتيجية هي مهمة الإدارة العليا فان إدارة المعرفة تكون خاضعة لها. و أيد بعض الكتاب هذا الاتجاه بالاعتماد على المعطيات التالية: (1)

* أن منهجية إدارة المعرفة في الجيل الأول تبدأ من خطوة تحديد إستراتيجية الأعمال الحالية للمنظمة و منها تستنتج مهام إدارة المعرفة في تحديد الحاجة إلى المعلومات من قبل العاملين في الشركة.

* و الأهم من ذلك هو أن الإستراتيجية نفسها منتج معرفي و شأن إنتاج المعرفة...و هذا ما يركز عليه الجيل الثاني لإدارة المعرفة (الجيل الذي يركز على إنشاء المعرفة بما يربط إدارة المعرفة بإدارة الابتكار).

ذلك يعني، أن إدارة المعرفة تأتي بالمعرفة الجديدة التي تكون مصدرا فعالا للميزة التنافسية التي تركز عليها الإستراتيجية، و مع ذلك فان الإستراتيجية رغم اعتمادها على المعرفة الخلاقة و المبدعة، إلا أنها تظل تعمل كموجه أساسي لإدارة المعرفة بين دورتي الابتكار الجذري أو إنشاء المعرفة الجديدة. و يمكن أن نقدم في هذا المجال تجربتين لإستراتيجية إدارة المعرفة في شركتين مهمتين هما مايكروسفت و جنرال إلكتريك: (2)

أولاً: الإستراتيجية في مايكروسفت

أن الحصة السوقية لمايكروسفت تعطىها ميزة على منافسيها في سوق البرمجيات التشغيلية للحواسيب الشخصية، حيث أن الزبائن يقاومون شراء أنظمة تشغيلية منافسة لأنهم يريدون أن يكونوا متساويين مع المستفيدين الآخرين. كما أن الكثير من المستفيدين من منتجات مايكروسفت تعلموا الأنظمة الجديدة و تحولوا إليها. و أن مايكروسفت التي حققت هذه القوة قد تجد أن الفرص محدودة فالجميع لديهم حواسيب مع أنظمة تشغيل مايكروسفت. لهذا قامت إستراتيجية مايكروسفت على تطوير و تحديث لبرمجيات الأنظمة، كما تشجع مايكروسفت أيضا إجراء تحديثات أسرع من خلال تطوير برمجيات تدور أفضل على آلات مع معالجات أسرع، و أن الأجهزة الجديدة تتدفق مبيعاتها نمطيا مع مبيعات برمجيات إضافية، و هذا يعني أن إستراتيجية مايكروسفت لا تتفق عند حصتها السوقية و قوة أنظمة التشغيل و برمجياتها الحالية إنما هي تتبنى إستراتيجية الابتكار و التحسينات المستمرة من اجل المحافظة على حصتها السوقية و زيادتها باستمرار.

ثانياً: إخفاق إستراتيجية إدارة المعرفة في شركة GE:

(1) حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص 101 - 104.

(2) مرجع نفسه، ص 104.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية لإدارة المعرفة

في أواخر السبعينيات، أشارت البيانات المجمعة لدى شركة جنرال إلكتريك إلى أن المنازل و العوائل في الملايات المتحدة تقلصت من حيث الحجم، و بناء على هذه البيانات فان المخططين للإستراتيجية في الشركة استنتجوا أن الأجهزة الأصغر هي موجة المستقبل. لهذا استثمرت بناء على هذا التنبؤ (المعرفة) الشركة بشكل كبير في تطوير الأجهزة الأصغر، و لكن مخططي (GE) كانوا على اتصال محدود مع القائمين ببناء المنازل و تجار المفرد، لهذا اخفق الباحثون في قراءة بينتهم المتغيرة، كما أن الإدارة العليا التي هي الأخرى افتقرت إلى الاتصال بالسوق، أخفقت في كشف أخطاء المخططين و بناء على هذا الخطى الاستراتيجي المعرفي أهدرت شركة (GE) الوقت و الموارد المالية في تصميم الأجهزة الصغيرة. هذه الخسارة حدثت بسبب أن المعرفة الخاصة باتجاهات بناء المنازل لم تدرج في عمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي.⁽¹⁾

الفرع الثالث: إدارة المعرفة و الموارد البشرية

أولاً: أهمية رأس المال المعرفي

لقد أصبحت تنمية الموارد البشرية عاملاً مهماً في تعزيز القدرات الإنتاجية و التنافسية للمنظمات و الأمم، و عليه تم ايلاء موضوع استقطابها و توظيفها و المحافظة عليها و تدريبها و تحفيزها العناية الأكبر، كما تم اعتبار مدخل محاسبة الموارد البشرية احد مداخل حساب الموجودات المعرفية بالإضافة إلى مداخل حساب الموجودات المعرفية بالإضافة إلى مداخل أخرى كمدخل الملكية الفكرية و التعلم التنظيمي و غيرها. و لعل الأولوية التي يحتلها رأس المال في الاقتصاد المعرفي ستقود إلى صراع عالمي حول الموهوبين، تماماً كما كانت الشعوب في الماضي تتصارع حول الأرض كأحد أصول الإنتاج، و من هنا فان على الحكومات و المنظمات أن تولي موضوع بناء قاعدة رأس المال المعرفي لأهمية التي يستحقها، من خلال التركيز على المناهج التعليمية التي تؤسس للإبداع و تدعمه، أو من خلال تدريب الموارد البشرية و تنميتها بعد إلحاقها بالعمل لضمان حيويتها و فاعليتها و المحافظة عليها لمواجهة المنافسة، و من جانب آخر أن تشجع الإبداع و الابتكار و أن تؤسس و تدعم البنية التحتية و المؤسساتية اللازمة للأعمال و العمال لضمان بقاءها و استمرارها.⁽¹⁾

و يعرف رأس المال المعرفي بأنه مجموع الخيرات و المعارف و الطاقات و الحماس و الإبداع و الصفات التي يمتلكها العاملون في الشركة و يستثمرونها في العمل، و يشتمل الاستثمار في رأس المال المعرفي ما يلي:

(1) حسين عجلان حسين، مرجع سبق ذكره، ص 104.

(1) عبد الستار العلي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 343 – 344.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية لإدارة المعرفة

-التعليم و التدريب، إدارة الناس المتفوقين التي تقود إلى ربحية متفقتة، التعلم على بعد لضمان استمرارية التعلم.

-رفع معنويات العاملين وتطوير الموارد البشرية و تعزيز مسؤولية التنبؤ و تخطيط الموارد البشرية.

-التركيز على مفهوم المواطنة التنظيمية الذي يقلل من دورانهم و يعمق من ولائهم و التزامهم.

ثانيا: مفهوم الإبداع المعرفي: أشار "بيتر دراكر" إلى أن الإبداع في أي مجال يحتاج إلى الموهبة و البراعة و المعرفة لكن هذه العوامل لا تعد نافعة ما لم يتوفر عنصر الالتزام و المواصلة و أن الابتكار هو الوسيلة الوحيدة التي يمكن بها للريادي أن يكون موارد جديدة منتجة للمال و يضيفي بها على الموارد الحاضرة احتمالا قويا لبناء الثروة.(2)

أن الإبداع المعرفي حاضنته الأساسية هو المورد البشري الذي يتولى عملية الإبداع و من ثم تحويله إلى ابتكار ليحمله يعمل و لعل أهم التحديات التي تواجه المنظمات في قضية الإبداع المعرفي ما يلي:

-مشاركة الأفراد الأفكار لتجعلها جزءا من الذاكرة التنظيمية و تشجيع تنمية الأفكار و تشكيلها على شكل مشاريع و نماذج.

-تغليف نتائج المعرفة في عمليات و منتجات رأس المال الفكري للمنظمة.

ثالثا: القيادة و إدارة المعرفة

المعرفة و وظيفة الإنسان فهي موجودة في المورد البشري، و لذلك يقتضي الأمر من القادة الأذكياء أن يعرفوا و أن يركزوا على الطرق التي تستخدم بها المعرفة و بناء النظم و الآليات التي تساعد في التعبير عنها و مشاركتها و في تطبيقها.(1)

يواجه القادة الفاعلون تحديات العولمة و التكنولوجيا الجديدة كما يركزوا على القيم و المصادقية و القوة و الجدارات المعرفية لدى العاملين و يحفزونهم نحو المشاركة فيها و تعميق عملية نقلها و خاصة في المنظمات المعتمدة على المعرفة و التي تتصف مهمة قادتها في الآتي:

- تدريب العاملين و تشجيع حرية و حركة المعلوماتية و توليد المعرفة؛

- توفير الموارد المختلفة لزيادة الالتزام التنظيمي و يسهلون عمل الأفراد و تنمية فرق العمل

- يقودون المنظمة من خلال ثقافتها المسؤولة و يكافئون جهود العاملين المميزين؛

(2) مرجع نفسه، ص 344.

(1) عبد الستار العلي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 350 – 352.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية لإدارة المعرفة

و يتطلب العمل المعرفي قيادة ذكية قادرة على تسهيل فعالية استخدام المعرفة في الوقت الحرج من اجل المنافسة و ذلك من خلال القيام بالمتطلبات الآتية:

* تقدير الجدارات المعرفية في المنظمة: و يشمل ذلك تقدير المخزون و القابليات و المواهب التي لا يمكن استبدالها و لا تعزز الإنتاجية إلا بوجودها؛

* الاستجابة لتعويض النقص الحاصل في البيئة الداخلية للمنظمة لمواجهة متطلبات البيئة الخارجية من خلال التنسيق و التغيير؛

* المعرفة النشطة و الحيوية للسوق الخارجي و للطبيعة المخادعة للمنافسة في سوق العمل و التأكيد على دورة الابتكار و الأداء المتميز لمقابلتها؛

* الاستجابة المباشرة لبيئة الشركة الخارجية و خاصة الزبائن و الموردين و الحكومة و المجتمع و فرص و تهديدات هذه البيئة؛

* قياس العائد على الوقت: من خلال الإبداع في تصميم المنتج و إعادة تصميمه. و يمثل ذلك التغذية العكسية التي تحكم على فاعلية المعرفة الجديدة عبر الوقت.

رابعاً: عمال المعرفة (صناعها)

اختلف الباحثون في تعريفهم لعمال المعرفة منهم من ذهب لتعريفهم بأنهم الذين يستخدمون تكنولوجيا المعلومات لإجراء الأعمال مما يؤثر على الكفاءة و الإنتاجية، و ذهب فريق آخر إلى تعريفهم بأنهم الأفراد الذين يضيفون القيمة لمنتجات و خدمات الشركة من خلال تطبيقهم لمعارفهم، و أضاف فريق ثالث بأنهم الأفراد الذين يستخدمون عقولهم أكثر من أيديهم لإنتاج القيمة.⁽¹⁾

و يصنف عمال المعرفة في الشركة إلى خمس مجموعات هي: ممارسو المعرفة (العمالة التشغيلية)، ريادة و مهندسو المعرفة (المستوى الأوسط)، الحالمون ذو الرؤية الثاقبة (المستوى الأعلى)، مديرو المعلومات و البنية التحتية لإدارة العمليات، الزملاء الداعمون (السكرتاريا و المكاتب).

المبحث الرابع: نماذج إدارة المعرفة

يحتاج الإنسان للمعرفة لانجاز أي عمل مهما كانت طبيعته فهي تعد الأصل و أهم عناصر الإنتاج، ولقد قدمت نماذج عديدة لإدارة المعرفة لفهم و توجيه الجهود و أنشطة إدارة المعرفة في الشركات عند بناء استراتيجياتها و

(1) عبد الستار العلي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 353 – 354.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية لإدارة المعرفة

افتراضاتها الأساسية. كما أن إدارة المعرفة من خلال تطبيقها و تطويرها تواجهها العديد من الصعوبات و المشاكل و التحديات قد تعيق تقدمها نحو الإمام و إلى الأفضل.

المطلب الأول: مجالات و أدوات إدارة المعرفة

الفرع الأول: مجالات إدارة المعرفة

إن أي عمل يحتاج للقيام بها بأفضل وجه و عليه فان المعرفة تستخدم في كل شيء، و في المجالات التنظيمية أي الشركات و منظمات الأعمال فان ابرز مجالات استخدام المعرفة كما يلي:(1)

✓ اتخاذ القرارات في جميع المجالات حيث تساعد إدارة المعرفة متخذ القرارات بالحصول على المعلومات المطلوبة و الكافية لاتخاذ قرار معين و التي يمكن متخذ القرار من فهم جميع جوانب الموضوع و أبعاده و انعكاساته.

✓ التخطيط الاستراتيجي، حيث أن الشخص الذي يتمتع بمعرفة و خبرة اقدر على التخطيط من غيره، و بالتالي فان المعرفة تفيد بشكل كبير في وضع و تطوير الخطط الإستراتيجية.

✓ تخطيط العمليات و إعادة هندستها، أي إعادة تصميم العمليات و إجراءات العمل.

✓ الاتصالات، حيث تسهل عملية الاتصال لنقل المعلومات من خلال تقنية المعلومات المستخدمة.

✓ إضافة قيمة للمنتج أو الخدمة و مجالات البحث و التطوير.

الفرع الثاني: أدوات إدارة المعرفة

نستطيع القول أن العنصر البشري من أهم الأدوات الرئيسية في إدارة المعرفة، حيث يعتبر المورد و المولد الأساسي للمعرفة من خلال العمليات العقلية، و ما تحتويه من معارف و خبرات و نشاطات تحليلية و تركيبية و تنبؤية و التي تعد المولد الحقيقي للمعرفة التي تحفظ و تنقل عبر أجهزة الحاسوب و الأنظمة الخبيرة، كما أن الإنسان هو الذي يستخدم المعرفة و عليه فان أدوات إدارة المعرفة هي كما يلي:(2)

(1) إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 109.

(2) مرجع نفسه، ص 114.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية لإدارة المعرفة

✓ العقل البشري الذي يمثل الركيزة الأساسية في إنتاج المعرفة، و هم الناس أو من يسمون بأفراد المعرفة، و هم الأشخاص القادرين على توليد و إنتاج المعرفة و تطبيقها، من خلال القيام بالنشاطات العقلية و استخدام الوسائل التقنية المساعدة، المؤدية جميعها إلى المعرفة.

✓ تقنية المعلومات (تكنولوجيا المعلومات) إذ تمثل دورا أساسيا و محوريا في برامج إدارة المعرفة من خلال قدرتها على تسريع عملية إنتاج و نقل المعرفة و تساعد أيضا في جمع و تنظيم معرفة الجماعات لجعل المعرفة متوفرة على أساس المشاركة.

المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة و العوامل المؤثرة فيها

الفرع الأول: نماذج إدارة المعرفة

لقد قدمت نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم و توجيه جهود و أنشطة إدارة المعرفة في الشركات في بناء استراتيجياتها و افتراضاتها الأساسية. و نعرض فيما يأتي بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير إدارة المعرفة في الشركات التي تعول على المعرفة الكثيفة في أعمالها: (1)

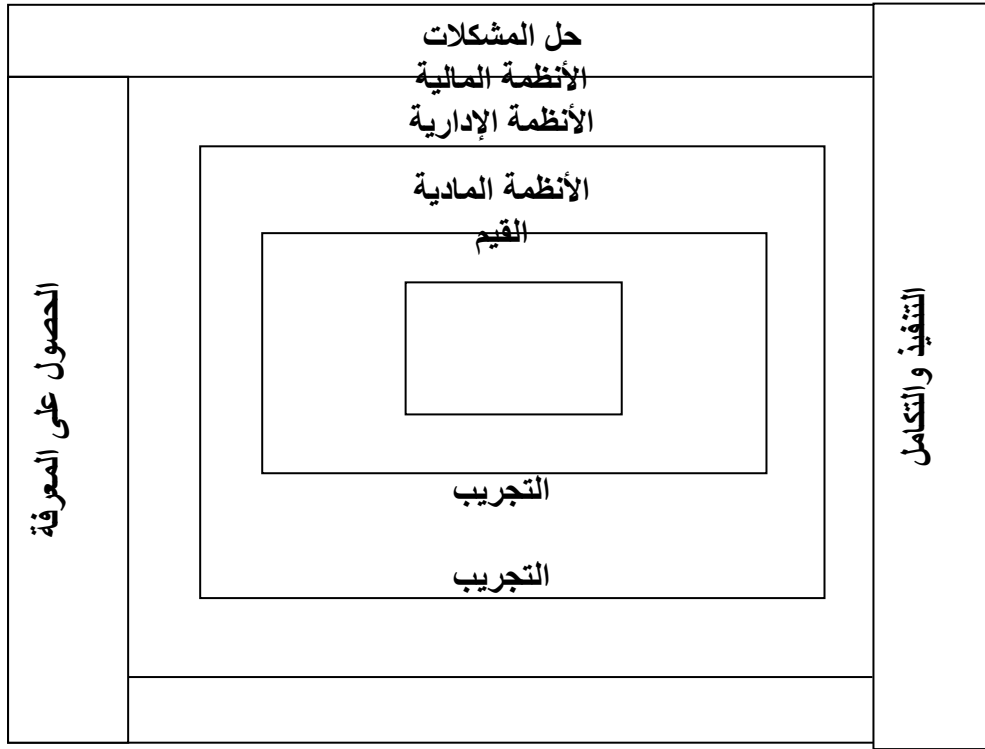
أولاً: نموذج "ليونارد بارتون" لإدارة المعرفة: يقوم هذا النموذج على أساس أن المعرفة في الشركات تمثل مقدره جوهرية، و أن المعرفة – المقدره الجوهرية - توجد في أربعة أشكال:

- المعرفة قد تكون في شكل مادي: يمكن أن تكون في شركة تصميم متمثلة في براءة الاختراع. هذه هي المعرفة التي يمكن أن نراها و نلمسها لأنها ملموسة؛
- المعرفة قد تكون مجسدة أيضا في الأنظمة الإدارية و هذا يمكن أن تكون مجسدة في طرق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فعالية؛
- المعرفة قد تكون مجسدة في المهارات الصريحة و الكامنة للعاملين: أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى المنظمة أو تطور ضمنها من خلال التجربة أو الخبرة؛
- المعرفة قد توجد أيضا فيما يسميه "ليونارد بارتون" (القيم الصغيرة) للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوه الآخرون الثقافة التنظيمية. كما هو مبين في الشكل:

(1) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 124.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية لإدارة المعرفة

الشكل رقم 04: يوضح نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأ، د، 2009، ص 124.

إن هذا النموذج يمثل محاولة لتوسيع المعرفة في الشركة لتشمل كل المنتجات و الخدمات و العمليات (التكنولوجيا) و الأنظمة و الطرق و القواعد و الروتينات التنظيمية وصولاً إلى الأفراد حيث أن المعرفة الكامنة تتجسد في مهاراتهم و أساليبهم و علاقاتهم و سياقاتهم التفاعلية. كما أن هذا النموذج يهتم بالأنشطة المعيقة للمعرفة التي تجعل حل المشكلات للحصول على المعرفة، التجريب، و الابتكار كلها محدودة. لهذا فإن على الشركة أن تشجع على هذه الأنشطة (حل المشكلات، التجريب، الحصول على المعرفة، الابتكار) من أجل تحقيق أهداف إدارة المعرفة بفعالية.

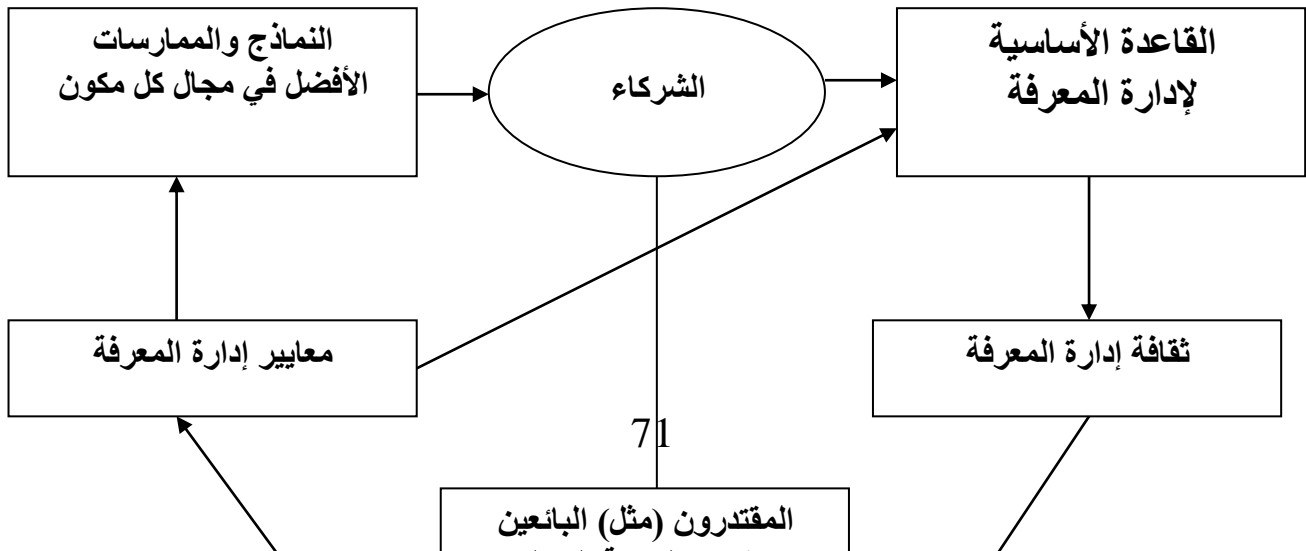
ثانياً: نموذج مؤئل لإدارة المعرفة: يقوم هذا النموذج على أن المعرفة هي خبرة دون بداية و لا نهاية، لهذا فإن هناك سلسلة دائرية لإدارة المعرفة. و في هذا النموذج ذي السلسلة الدائرية هناك أربعة مكونات متفاعلة، كل واحدة منها يعمل بشكل مستقل إلا أنها في نفس الوقت ذات اعتماد متبادل و هذه المكونات هي: (1)

(1) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات، مرجع سبق ذكره، ص ص 125 – 126.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية لإدارة المعرفة

- القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة (ماذا يتم و يتابع الآن؟): و تتمثل بكل البيانات و المعلومات المتداولة من خلال أدوات المعرفة في الشركة، أنها الهيكله الفنية لإدارة المعرفة التي تستخدم و تنشأ إمكانات مؤئل لإدارة المعرفة في الشركة للاستجابة لحاجات المستخدمين.
- ثقافة إدارة المعرفة (ما هو المهم؟): و هذه الثقافة هي التي تحدد الاتجاه و القيم و التفاصيل في إدارة المعرفة و هذه الثقافة هي التي تأتي بالإستراتيجية و ليست الإستراتيجية هي التي تنشئ الثقافة، كما أن الثقافة هي التي تحدد التكنولوجيا و الممارسات الملائمة.
- أهداف إدارة المعرفة (ما هو الهدف الأساسي؟): و هذه الأهداف تتمثل عادة في تحسين قدرات الشركة سواء في تحسين استغلال الشركة لمواردها أو تحسين قدراتها و كفاءاتها في استغلال مواردها في منتجات و خدمات و عمليات الشركة.
- معايير إدارة المعرفة (ما هو ممكن التحقيق؟): و هذه تشير إلى الممارسات الأفضل التي تستخدمها الشركة بالعلاقة مع الموردين، الموزعين، الزبائن و كذلك مع التكنولوجيا و القدرات المحققة بالمقارنة مع المنافسين.

الشكل رقم 05: يوضح نموذج مؤئل لإدارة المعرفة



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2009 ، ص125

ثالثاً: نموذج "ديفيد سكاير"⁽¹⁾ هذا النموذج يقوم على أساس قوانين محركتين و سبع رافعات إستراتيجية، تتمثل القوة المحركة الأولى باستخدام الأفضل للمعرفة التي توجد في الشركة و الطرق التي تحقق ذلك في تقاسم الممارسات الأفضل و تطوير قواعد البيانات، حل المشكلات و الدروس المتعلقة، و هذه القوة التي يعبر عنها "أن نعرف نحن نعرف" لتجنب إعادة ابتكار العجلة أو الإخفاق في حل المشكلة تم في الماضي حلها بنجاح، و القوة المحركة الثانية في الابتكار و إنشاء المعرفة الجديدة و تحويلها إلى منتجات و خدمات عمليات جديدة، و يكون التركيز هنا على الطرق الفعالة في تشجيع و تعزيز و إثراء الابتكار أما عوامل النجاح السبعة في هذا النموذج هي:

- معرفة الزبون: تطوير المعرفة العميقة من خلال علاقات الزبون و استخدامها لإثراء رضا الزبون؛
- المعرفة في الأفراد: تطوير الجدارات البشرية و تنمية الثقافة الابتكارية حيث التعلم و تقاسم المعرفة؛
- المعرفة في المنتجات و الخدمات: أي المعرفة المجسدة في المنتجات و ما يرتبط بها و الخدمات كثيفة المعرفة؛
- المعرفة في العمليات: تجسيد المعرفة في عمليات الأعمال و إمكانية الوصول للخبرة في النقاط الحرجة؛
- الذاكرة التنظيمية: و هي الخبرة الحالية المسجلة من اجل الاستخدام المستقبلي سواء في مستودعات المعرفة الصريحة أو تطوير مؤشرات للخبرة؛
- المعرفة في العلاقات: تحسين تدفقات المعرفة عبر الحدود داخل و خارج الشركة إلى الموردين، الزبائن و العاملين؛

⁽¹⁾David. Skyrn, **Capitalizing knowledj**, Bullerworth heineman, Oxford, 2001, p p 5 – 6.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية لإدارة المعرفة

- الأصول المعرفية: و يتمثل هذا العمل في قياس رأس المال الفكري و تطويره استغلاله.
- رابعا: نموذج مقترح لإدارة المعرفة:⁽¹⁾ من اجل تحقيق الفهم الفعال و الاستخدام الكفاء لإدارة المعرفة فإننا نقدم نموذجا مقترحا هو نموذج (الرصيد، التدفق، الميزة) و هذا النموذج يتميز بما يلي:
 - ✚ انه شامل لمصادر المعرفة (الداخلية و الخارجية)، أنواع المعرفة (الصريحة، الضمنية، الكامنة و المجهولة) عمليات المعرفة و مجالاتها؛
 - ✚ انه منطقي: كونه يعمل على البعدين الأساسيين للمعرفة و هما: التعلم و إنشاء المعرفة الجديدة؛
 - ✚ انه تحفيزي: يوضح هذا البعد التحفيزي في بعدين هما:
- الانتقال من التعلم المستوى الأدنى في النموذج إلى الابتكار في المستوى الأعلى؛
- اتجاه القيمة: من الرصيد إلى التدفق (تحريك الميزة) إلى رافعة الشركة و تعظيم الميزة.
- و لهذا النموذج عدة مراحل للوصول إلى تعظيم و تحقيق رافعة و استدامة المعرفة و هي:
 - 1- مرحلة الاهتمام بالمعرفة: يتم فيها تحسس دور المعرفة و أهميتها في أعمال الشركة.
 - 2- مرحلة وعي المعرفة: التمييز بين أنماط معرفة الشركة: صريحة، ضمنية... ، و التقييم الأولي لما يمكن أن تقوم به المعرفة في أعمال الشركة من إنشاء القيمة و اكتساب الميزة التنافسية.
 - 3- تحديد أصول الشركة: يتم فيها تحول و عي المعرفة إلى خطوات عملية يحدد فيها ما لدى الشركة من معرفة كأصول معرفة مثلها مثل الأصول المادية، و هذا ينظر إلى المعرفة على أنها عملية سواء من حيث اكتساب المعرفة و استقطاب أفرادها... الخ بالإضافة إلى تطويرها من خلال البحث و التطوير، في ثلاث المراحل الأولى للشركة.
 - 4- تحقيق ميزة المعرفة: توظيف المعرفة في أعمال الشركة: عمليات، منتجات، نظمها، تطوير علاقاتها بالزبائن كمصدر متجدد للمعرفة و التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة، و في هذه المرحلة يتم التحول من مرحلة التعلم إلى مرحلة إنشاء المعرفة الجديدة (الابتكار).
 - 5- تعظيم و رافعة و استدامة المعرفة: إدارة المعرفة تبدأ مرحلة النضج عن طريق استخدام أصول المعرفة بما يحقق تعظيم الاستفادة من معرفة الشركة و إعادة استخدامها في مشروعات و برامج بما يحقق رافعة هذه

(1) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات، مرجع سبق ذكره، ص 128 – 129.

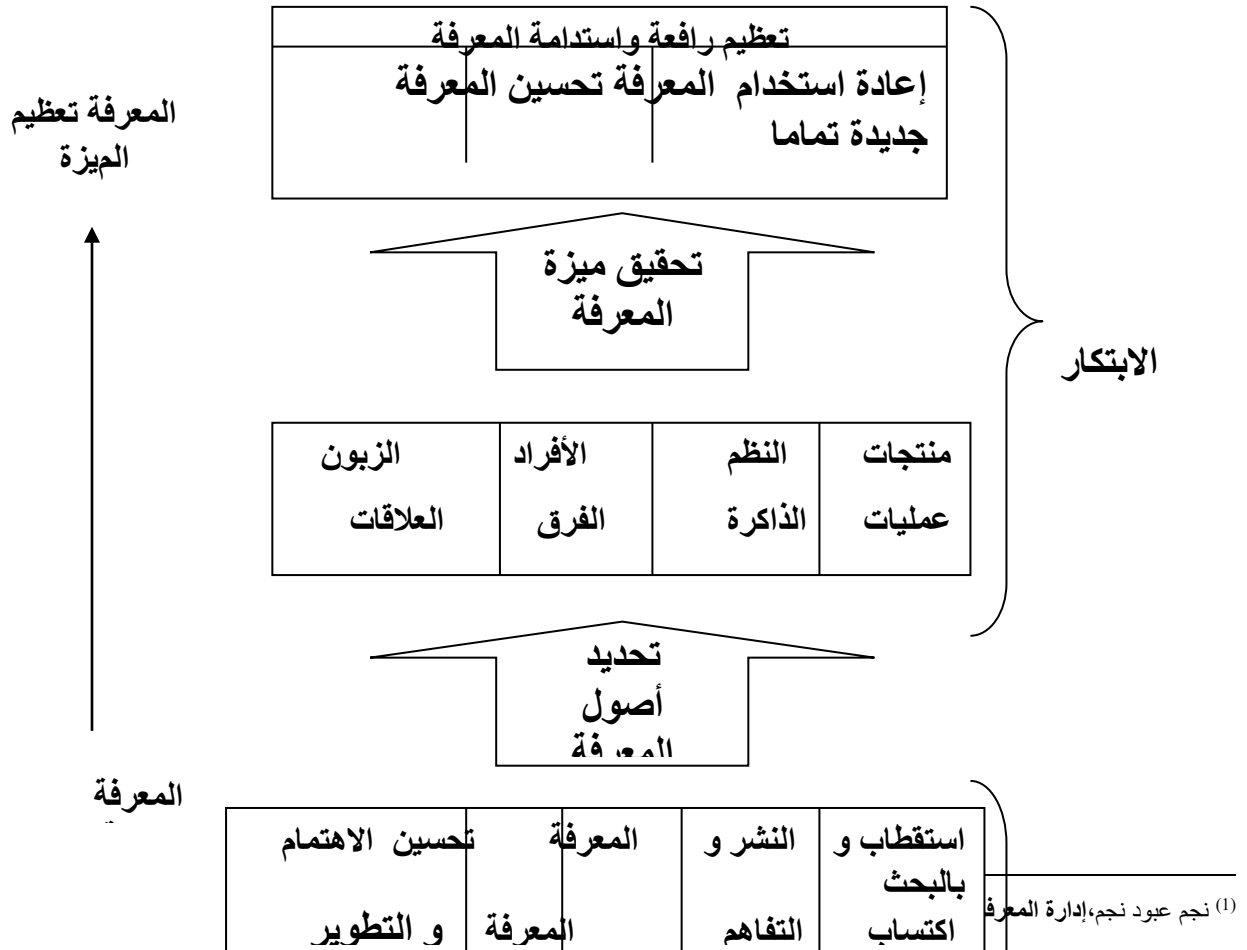
الفصل الثاني: الأطر الفكرية لإدارة المعرفة

المعرفة في المنتجات أو العمليات و إنشاء المعرفة الجديدة التي تحقق استدامة تجديد (الابتكار) عن طريق الحد من الروتينات التنظيمية التي تعيق الأفراد و تحد من قدرتهم على التجديد، و أن لهذا النموذج آليتين هما: (1)

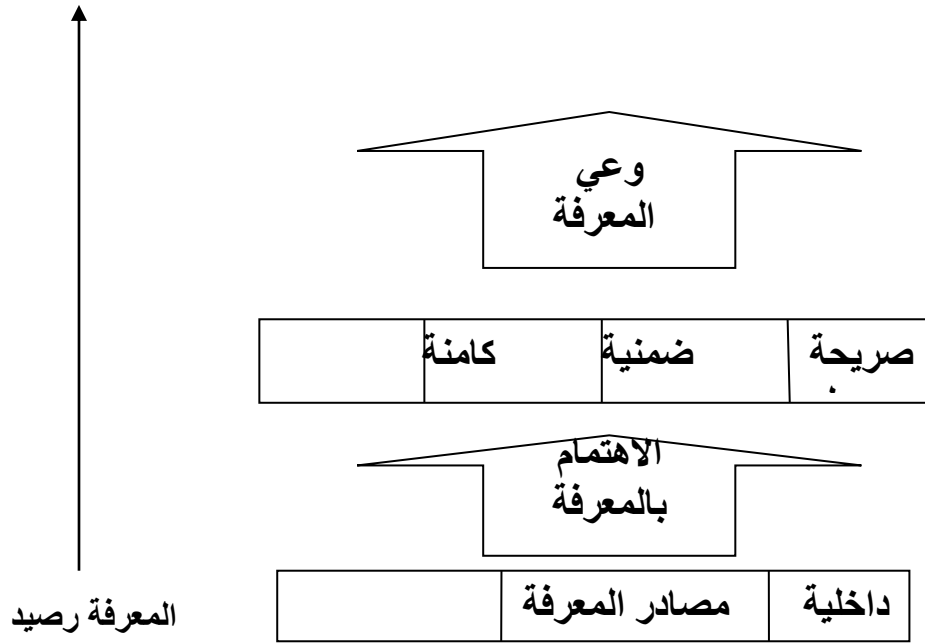
➤ الآلية الأولى: الانتقال من التحديات (الرصيد، أنواع، مجالات، تعلم) عمليات معرفية أو تحويل المعرفة، الرصيد إلى عملية معرفية أو تدفق معرفي.

➤ الآلية الثانية: الانتقال من العمليات المعرفية إلى الميزة التنافسية و تعظيمها كما هو في الشكل الآتي:

الشكل رقم 06: يوضح نموذج الرصيد، التدفق و الميزة لإدارة المعرفة



الفصل الثاني: الأطر الفكرية لإدارة المعرفة



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 128.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في تطور إدارة المعرفة:⁽¹⁾ هناك مجموعة من العوامل أثرت في تطور إدارة المعرفة و يشير (wiig) بهذا الصدد إلى عاملين أدى إلى تطور إدارة المعرفة و هما:

أولاً: العوامل الخارجية: و هذه تشير إلى العناصر البيئية التي تعمل في ظلها المنظمة و التي تؤثر في أعمالها و لا غنى للمنظمة سوى التكيف مع هذه المتغيرات و العوامل الخارجية و الاستجابة لمتطلباتها و أهم هذه العوامل مايلي:

1- العولمة: التي ظهرت بسبب تقدم وسائل الاتصال التي جعلت من العالم قرية صغيرة، الأمر الذي أدى إلى تشابك المصالح العلمية و ظهور الشركات متعددة الجنسيات لتنفيذ العديد من المشروعات الكبرى في العديد من الدول، الأمر الذي أدى إلى ظهور المنافسات الشديدة بين الشركات العالمية الكبرى حيث لا تستطيع البقاء سوى الشركات الأكثر فاعلية.

2- زيادة التطور و التعقيد في حاجات و رغبات المستهلك: و ذلك بسبب التطورات التي يشهدها العالم، الأمر الذي ينعكس على رغبات المستهلك مما زادها تعددا و تنوعا مما يعني تعقيدها و هذا يعزز من أهمية إدارة المعرفة لمواجهة هذه الحالات.

(1) ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 177 – 178.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية لإدارة المعرفة

3- **زيادة حدة المنافسة:** حيث تشهد المنظمات تنافسا شديدا في طرح منتجات و خدمات جديدة و تطويرها باستمرار و استخدام التقنيات الحديثة و هذا يحتاج إلى بناء عمليات تعلم مستمرة و سريعة لبناء خبرة تنافسية قادرة على المواجهة.

4- **زيادة مستوى التطور و التعقيد في عمليات التوريد:** حيث يسعى الموردون مجاراة عمليات التطور في حاجات و رغبات المستهلك و المنافسة العالمية لذا تسعى دائما إلى تطوير و تحديث عملياتها و قدراتها باستمرار و تساهم في عمليات الإبداع و الابتكار لتقديم أقل المنتجات و الخدمات، و إشراك الموردون في ذلك الأمر الذي يزيد من أهمية إدارة المعرفة و ضرورة المشاركة فيها.

ثانيا: العوامل الداخلية: و تتوفر هذه العوامل داخل المنظمة حيث يسهم في تطور إدارة المعرفة، من أبرزها مايلي :

- حدوث اختناقات في فعالية المنظمة تدفق العمل و حجم المعلومات، و تستطيع المنظمة التغلب على الاختناقات باستخدام التقنيات الحديثة و طاقم عمل يتمتع بمهارات عالية و متطورة و قادرة على تنظيم العمل بشكل أفضل.

- تزايد القدرات التقنية: حيث أسهمت الإمكانيات التقنية مثل الحاسبات و البرمجيات في تعدد مداخل إدارة المعرفة، و كان لتقنية المعلومات (تكنولوجيا المعلومات) و نظم إدارة المعلومات الأثر البالغ في ذلك؛

- فهم الوظائف المعرفية: حيث يتولى ذلك الأفراد المؤهلون علميا و عمليا الأمر الذي زاد من فاعلية إدارة المعرفة.

المطلب الثالث: معوقات إدارة المعرفة و التحديات التي تواجهها

الفرع الأول: معوقات إدارة المعرفة: توجد لإدارة المعرفة مجموعة من المعوقات أو المشكلات أثناء التطبيق أو قبله منها:⁽¹⁾

- هناك غموض في الحدود الفاصلة بين المعرفة الظاهرية و المعرفة الضمنية بسبب التداخل بين الاثنين يجعل من الصعب الفصل بينهما؛

- صعوبة قياس مدة نجاح برنامج إدارة المعرفة حيث آثارها و مردوديتها لم تفحص بعد؛

- صعوبة تحديد المعلومات و المعارف التي من الضروري وصفها في برنامج إدارة المعرفة.

(1) إبراهيم الخلوف الملكوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 111 – 112.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية لإدارة المعرفة

بالإضافة إلى بعض المشاكل التي تواجه عملية تطبيق إدارة المعرفة من أبرزها:

- 1- العزلة: حيث أن منفذي برنامج إدارة المعرفة قد يعملون بعيدا عن غيرهم من الموظفين مما يسبب لهم عزلة، الأمر الذي قد يؤدي إلى بناء و تطوير قدرات و إمكانيات تتلاءم مع معتقدات منفذي النظام التصفية مما ينعكس على قناعتهم بالأنشطة و الأعمال التشغيلية و الوظيفية الأفضل التي قد لا تفضلها الإدارة العليا.
 - 2- عدم توفير الكادر البشري المؤهل بالشكل الكافي للقيام بمهام نظام إدارة المعرفة و هذا يعني نقص واضح في برنامج التدريب النوعية الهادفة.
 - 3- عدم توفير البنية التحتية اللازمة مما يعني الفشل الذي يؤدي إلى انعكاسات سلبية على المنظمة.
 - 4- الفجوة بين الإمكانيات و الطموح: حيث يتوقع من نظام إدارة المعرفة بعد تطبيقه أن يحقق الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة.
- كما انه هناك بعض الأخطاء على إدارة المعرفة تم التوصل إليها من خلال دراسة قام بها الباحث sutton « and feller » حيث اكتشفا انه هناك العديد من الأخطاء التي تنتج عن سوء إدارة المعرفة المتاحة في المنظمات و هي:(1)
- عدم تحديد التعاريف الإجرائية و العملية للمصطلحات التي ترد في الأبحاث و الدراسات بشكل دقيق؛
 - احتكار المعلومات من قبل الإدارة العليا التقليدية، حيث تحجز المعلومات الأمر الذي يمنع وصولها للمعنيين و تداولها في المستويات الوسطى و الدنيا؛
 - عدم توظيف المعرفة لإشاعة الفهم المشترك حول القضايا و الظواهر ذات العلاقة بموضوعاتها، فتباين مستوى المعرفة بين العاملين يؤدي إلى اختلاف المواقف حول تفسير المعرفة و تحليلها؛
 - التوهم بان الحواسيب هي التي تحفظ المعرفة و ليس عقول البشر. فالمعرفة هي من يعرفه الأفراد و ليس من يخزن في ذاكرة الحواسيب؛
 - عدم الاهتمام بالمعرفة الكامنة التي يمكن أن يستمد منها المعرفة الصريحة و هذه المعرفة أكثر أهمية من المعرفة المعلنة (الصريحة)؛
 - التعامل مع المعرفة و كأنها مطلوبة أو أن الحصول عليها يتم لإغراض إعلامية أو دعائية، و افتقار بعض المنظمات إلى الأفراد القادرين على توظيف المعرفة و استخدامها؛

(1) عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة و تطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص ص 62 – 63.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية لإدارة المعرفة

- شراء المعرفة من الجهات المختصة، قد يؤدي ذلك إلى وقف عمليات التفكير و التعليل و البحث من قبل العاملين بالمعرفة؛
 - القصور و العجز في إجراء التجارب الموجهة لتوليد المعرفة و اختبارها أو تطويرها و الاكتفاء باستلامها دون معالجة أو التأكد من ملائمتها للواقع القائم، أو لطبيعة المشكلة المراد حلها؛
 - إحلال التعامل من خلال وسائل الاتصال التقنية الحديثة، محل الاتصال المباشر المتمثل في الندوات و ورش العمل و جلسات الحوار حيث تعتبر ضرورية لتنمية قدرات التحدث و الاستماع و الإقناع؛
 - قيام بعض المنظمات بوضع معايير كمية لقياس عوائد المعرفة أو إجراء دراسات جدوى الحصول على المعرفة أو إثرائها و توظيفها لتعذر استحضار جميع العوائد و الفوائد بعيدة المدى و التي يصعب قياسها.
- الفرع الثاني: التحديات التي تواجهها:** يشير الكثير من الباحثين أن إدارة المعرفة و المعلومات ذات ارتباط وثيق بالعنصر البشري و نعتد عليه في جميع المراحل لذا فان المشاكل و الصعوبات التي تواجه برامج إدارة المعرفة و المعلومات كما يراها (santusus. 2001) في معظمها ناتجة عما يأتي:⁽¹⁾
- الثقافة التنظيمية: حيث لا بد من أن يتم تبني ثقافة تنظيمية تدعم تبادل المعرفة و المعلومات بين الأفراد و المشاركة فيها؛
 - الأساليب التكنولوجية: تتطلب إدارة المعرفة و المعلومات تبني الأساليب و البرامج الالكترونية الحديثة و ذلك لتحقيق الفائدة منها و تسهيل تدفق المعلومات أفقياً و عمودياً بين جميع مستويات الإدارة في المنظمة؛
 - التفسير و التحديث: إن المعلومات تتغير و تتطور و تحتاج إلى تعديل و تحديث حيث تتناسب مع معطيات و ظروف البيئة التنظيمية الداخلية و الخارجية؛
 - التمييز بين أنواع المعلومات، فهناك الكثير من المعلومات لا تعتبر أساسية و مهمة و لهذا لا بد أن تساوي كمية المعلومات جودتها، و أن تعكس المعنى الصحيح لها؛
 - تبني الاستراتيجيات التنظيمية و فلسفة الإدارة في دعم انسياب المعلومات و نشر المعرفة داخل المنظمة.

(1) محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 116.

خلاصة الفصل الثاني:

تعد المعرفة الموجود الجوهرى غير الملموس الذى تنامى دوره فى نجاح مؤسسات الأعمال، و الذى أدى إلى تحول بيئة الأعمال فى تلك المنظمات من اقتصاد تقليدي قائم على (الأرض، العمل، رأس المال) إلى اقتصاد جديد قائم على المعرفة، يعرف باقتصاد المعرفة، فالمعرفة تعد بجميع أساليبها من العوامل المهمة و الفاعلة و المؤثرة فى جميع مناحي الحياة، إذ أسهمت فى الاكتشافات العلمية و حل العديد من المشكلات التى تواجه البشرية، فهى حصيلة مزدوجة بين المعلومات والمهارات و الكفاءات لدى الأفراد و استعمالها بأفضل الطرق. لهذا و جب أن تكون إدارة لتسيير المعرفة باعتبارها الأكثر حيوية الأكثر حيوية فى المؤسسات إذ يعول عليها إنتاج و توليد المعرفة التى تستخدمها المؤسسات ضمن عملياتها كافة، و بالتالى لابد أن تتوفر لهذه الإدارة جميع سبل النجاح من مادية أو بشرية، فوجب أن يتم اختيار أفراد المعرفة بعناية فائقة و حثهم بالسبل المتاحة كافة و توفير البيئة المناسبة لهم لتوليد المعارف أو المعرفة المطلوبة التى تحقق للمؤسسات النجاح و الميزة التنافسية، فالمؤسسة التى تريد المحافظة على نفسها لابد لها أن تهتم بالمعرفة لأنها مورد مهم إذا ما أرادت البقاء و الاستمرار و التطور و النمو.

كما برز مفهوم إدارة المعرفة مع بداية الألفية الثالثة كتطور طبيعى للفكر الإداري و مختلف الأساليب الإدارية، و تماشياً مع الأحداث و التغيرات الحاصلة تسعى إدارة المعرفة إلى خلق، تنظيم، نشر و استخدام و حفظ المعرفة فى المؤسسة المصرفية بهدف الإبداع و تحقيق التميز الإداري اعتماداً على مبادرات و أساليب خاصة بها، و قدمت نماذج عديدة محاولة فهم و تحديد أنشطتها، و يعد نظام إدارة المعرفة الأساس الذى يقدم الدعم القوي لعمليات إدارة المعرفة التى تعتبر المفتاح الذى يمكن من خلاله تحقيق الاستفادة و الاستثمار الأمثل للمعرفة، كما تعمل إدارة المعرفة على تهيئة فرص النمو للمؤسسات و كذا مساندة الإدارة و توفير المناخ الملائم ليحفز العاملين، و أن المؤسسات المتعلمة من أبرز مظاهر المعرفة و لعلها من أسباب وجودها بالإضافة إلى العولمة الاقتصادية و حرص المستهلكين على جودة السلع و غيرها.

الفصل الثالث: اثر إدارة المعرفة في تنمية الإبداع في المصارف

مقدمة الفصل الثالث:

مع ظهور العولمة و بالنظر إلى التطورات و التغييرات العلمية و التكنولوجية الراهنة و الاتجاهات الاقتصادية المبنية على المعرفة، أصبح الفكر الاقتصادي يعرف اتجاهات و تطورات جديدة مواكبة و مسايرة لكل ذلك، و التي كانت صورتها في شكل نماذج فكرية تعبر عن تطور الفكر الاقتصادي، فعلى خلاف العصور السابقة زادت أهمية الإبداع كضرورة للبقاء سواء بالنسبة للأفراد أو المؤسسات أو المجتمعات. فالإبداع يعد ظاهرة إنسانية وجدت منذ خلق البشرية، إذ كان الإنسان يبدع و يخترع كل جديد. و حتى تكون المؤسسات في القمة يجب أن تواكب التطورات الفكرية و نمو الأهداف و الطموحات و بعبارة أخرى التطور الإنساني في العلاقات و نمط التعامل و منهجية العمل داخل المؤسسات.

و ما نتج عن عولمة الاقتصاد و ثورة المعلومات، العديد من المشكلات التي تواجهها معظم المؤسسات في عالم اليوم، الأمر الذي يتطلب طرق إبداعية جديدة بدلا من الطرق التقليدية في التعامل مع هذه المشكلات، إذ أن طبيعة العصر تفرض التغيير و التطوير، و بالتالي زادت أهمية الإبداع الإداري لمسايرة ركب التطور و التجديد في جميع مجالاته. ويمكن أن يتم ذلك بايجاد الأفراد المبدعين و توفير الوسائل التي تساعد على الوصول إلى حلول إدارية إبداعية و سريعة. و هذا ما جعل الإبداع الإداري محل اهتمام الباحثين و احد المكونات الأساسية للمؤسسات الحديثة. و انطلاقا من هذه المعلومات سيتم التطرق في هذا الفصل إلى:

- ✓ المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإبداع؛
- ✓ المبحث الثاني: الأسس النظرية للإبداع الإداري؛
- ✓ المبحث الثالث: اثر إدارة المعرفة على تحقيق الإبداع في المصارف؛
- ✓ المبحث الرابع: علاقة إدارة المعرفة و الإبداع الإداري.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإبداع

إن أهمية الإبداع في الوقت المعاصر تظهر لمختلف المؤسسات، حيث لم يعد مقتصرًا على مؤسسات كبيرة أو صغيرة أو هادفة للربح فحسب، بل تجاوز ليشمل جميع أنواع المؤسسات الأخرى خاصة المؤسسات المصرفية.

الفصل الثالث: اثر إدارة المعرفة في تنمية الإبداع في المصارف

المطلب الأول: ماهية الإبداع

الفرع الأول: جذور الإبداع

للإبداع جذور عديدة، و لكن لا يقدم أي منها شرحا وافيا قائما بذاته للعملية الإبداعية، و يمكن رؤية الإبداع من المنظور التالي:⁽¹⁾

أولاً: الموهبة الفطرية: تتمثل المشكلة المتعلقة بنظرية الموهبة الفطرية في عدم وجود الكثير مما يمكن القيام به لمساعدة الشخص العبقري بالفطرة. و بعد أن عرفنا معلومات أكثر عن العملية الإبداعية فقد بات واضحا أن هذا يعد مجرد شرح جزئي لمفهوم الإبداع. و على الرغم من ذلك ستحظى نظرية الموهبة الفطرية بأهمية خاصة بالنسبة للمؤسسات إذا تم إدراك أهميتها في توظيف الأشخاص الموهوبين و مساندهم في تحقيق أهدافهم.

ثانياً: الاكتشاف بالصدفة: توجد الكثير من الأدلة التي تدعم مفهوم "ضربة الحظ" في عملية الإبداع. و في هذا الصدد كثير ما يتكرر اقتباس المثال الخاص بالتأثير الحلو المذاق لمركب السكرين (الذي اكتشفه احد العلماء الكيميائيين بطريق الصدفة عندما كان يتناول غداءه في المعمل دون أن يغسل يديه بعد إجراء بعض التجارب). كما هو الحال مع الموهبة الفطرية، و لا تستدعي مسألة الحظ اهتمام المؤسسات التي تنظر لمبدأ الاكتشاف بالصدفة على اعتباره انه مصدر جاهز للاستعمال يمكن إدارته و تطويره.

ثالثاً: الحظ المخطط

ينطوي "الحظ المخطط" على وجود نمط تفكيري يسعى عن قصد للحصول على المزيد من الخيارات و البحث عن الفرص. بعبارة أخرى تكثر احتمالية حدوث الإبداع عن طريق الاكتشاف بالصدفة في حالة اكتشاف الفرص و اقتناصها. و يكون ذلك أكثر جاذبية للمؤسسات حيث انه يتضمن إمكانية ترتيب الأشياء كشركات "ثري أم" و شركة "هيولت باكارد" و شركة "جلاكسو- ويلكم" اهتماما كبيرا لضرورة تصميم نظم الفكر المؤسسي لتضمن اعلي احتمالية لحدوث و تكرار عملية "الحظ".

رابعاً: التحمل

يوضح منظور التحمل أهمية العمل الجاد و الإصرار لتحقيق الإبداع و يتعارض هذا مع وجهة النظر التي تعتبر الإبداع موهبة فطرية فحسب.

هناك دراسة حالة "توماس إديسون" الذي كان يعتبر الفشل خطوة مهمة من خطوات التعلم، فبعد فشل تكرر ألف مرة في محاولة اختراع المصباح الكهربائي. و في الواقع لقد كان الكثير من الاختراعات العلمية نتاجا لسيطرة مشكلة معينة على تفكير المخترع تصاحبها رغبة في رؤية الفشل على انه فرصة لتعلم الكثير عن النجاح. أما في

(1) بيتر كوك، إدارة الإبداع، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر و التوزيع، بدون بلد، 2007، ص ص 20 – 21.

الفصل الثالث: اثر إدارة المعرفة في تنمية الإبداع في المصارف

إطار المؤسسات، فيتخلى بعض المبدعين بصفات أخرى غير مرغوب فيها حيث أنها تتعلق بالالتزام بمشروع واحد فقط إلى جانب التصارع و التضارب و اختلاف الآراء.

خامسا: الطريقة

هناك مدرسة فكرية تتبنى فكرة مفادها أن الإبداع فطرة و ليس اكتساب. و حين يبدو و كان للعبقرية مكونا بيولوجيا يمكن توزيعه بصورة متفاوتة على الشخصيات بمختلف أنماطها. علاوة على ذلك هناك العديد من العمليات التي يمكن أن تعتبر من السمات المميزة للأشخاص المبدعين بالفطرة، و لكن يمكن أيضا تعلم هذه العمليات كوسيلة لتحسين القدرة الإبداعية لدى الكثير من الأشخاص العاديين.⁽¹⁾

الفرع الثاني: مفهوم الإبداع

إن الأصل في كلمة "الإبداع" يعود للكلمة اللاتينية "NOUMS" و التي تعني جديد و قد عرفت الكلمة عدة معاني و استعمالات في ميادين مختلفة و متنوعة و لكن في معناها الواسع تدل على ظهور شيء ما في مكان ما و في زمان ما، هذا الشيء يتميز بالتجديد و الذي لا يعرفه الأفراد أو أنهم يعرفونه تحت صيغة أو شكل معين، يختلف عن الشكل الجديد الذي عرف به الآن.⁽²⁾

فقد تعددت تعاريف الإبداع و ذلك لتعدد الزوايا و الأسس التي عرف منها، حيث عرف الإبداع على انه المقدر أو البراعة الفردية أو ربما جماعية في خلق أفكار جديدة أو مفاهيم جديدة، أو اكتشاف سبل جديدة بهدف تطوير أفكار جاهزة و مفيدة،⁽³⁾ كما عرف انه الخروج على العادي و الروتين، أي كل شيء جديد مهما كانت بساطته، قاعدته و تأثيره على الحياة بصفة عامة.⁽⁴⁾ و عرف أيضا على انه "العملية التي ينتج عنها شيء جديد سواء كان هذا الشيء فكرة أو موضوعا أو شكلا جديدا انتقالا من عناصر قديمة إلى أخرى جديدة."⁽¹⁾ و يعتبر الاقتصادي شومبيتر أول من قدم تعريفا للإبداع، حيث عرفه على انه " النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، و كذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه... و لقد حدد خمسة أشكال للإبداع و هي:

- إنتاج منتج جديد؛
- إدماج طريقة جديدة في الإنتاج أو التسويق؛
- استعمال مصدر جديد للمواد الأولية؛
- فتح و غزو سوق جديدة؛

(1) بيتر كوك، ترجمة خالد العامري، مرجع سبق ذكره، ص ص 21 – 23.

(2) نجاه كورتل، تسيير الموارد التكنولوجية و تطوير سياسة الإبداع التكنولوجي في المؤسسة: دراسة حالة في المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية عين سماره، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، اختصاص تسيير المؤسسات، جامعة منتوري قسنطينة، 2002، ص 104.

(3) حسن إبراهيم بلوط، مبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، ص 358.

(4) مروة أحمد، نسيم برهم، الريادة و إدارة المشروعات الصغيرة، الشركة العربية المتحدة، القاهرة، 2008، ص 19.

(1) محمد زويد العفي، الطريق إلى الإبداع و التميز الإداري، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007، ص 28.

الفصل الثالث: اثر إدارة المعرفة في تنمية الإبداع في المصارف

- تحقيق تنظيم جديد للصناعة." (2)

من خلال تحليل شومبيتر للإبداع استنبط نوعين أساسيين للإبداع، النوع الأول هو الإبداع التكنولوجي و يخص "الإنتاج أو التحسين في المنتجات و طرق الفن الإنتاجي"، أما الثاني فهو الإبداع التنظيمي و يخص "إدماج و تغيير إجراءات و طرائق التسيير"، و يعتبر هذا النوع من الإبداع غير مادي، و يهدف إلى تحويل و إعادة تنظيم طرائق و أساليب التسيير و المعارف المكتسبة من اجل جعل سلوك المنظمة و الأفراد أكثر ايجابية و فعالية. (3)

بمعنى العمل على الرفع من أداء المنظمة، و يعرف الإبداع كذلك انه " التطبيق الناجح لتصور، اكتشاف، اختراع، مع اعتباره نتيجة مفسرة بإرادة التغيير و ليس للمصادفة." (4) و أنه "كل الأفكار التي تؤدي إلى تحسين مختلف تطبيقاتها سواء كان ذلك في ميدان الاقتصاد و الصناعة أو غيرها، و هو كل خروج عن العادي أو الروتين، أي كل شيء جديد مهما كانت بساطته، فائدته و تأثيراته على الحياة بصفة عامة." (5) و بناء على ما تقدم فكل شيء جديد يتصف بالحدثة الفعلية و بالخصائص العلمية و التكنولوجية، و تطبيقاته تجلب معها آثار ايجابية و ناجحة في ميدان الاقتصاد و الصناعة أو غيرها يعتبر إبداعا. من خلال ما سبق يمكن أن نستخلص الخصائص التالية للإبداع: (1)

- 1- الأصالة: و نعني التميز في التفكير و الندرة و القدرة على النفاذ إلى ما وراء المباشر و المألوف من الأفكار.
 - 2- الطلاقة: و تنقسم الطلاقة إلى نوعين: طلاقة لفظية و فكرية فالأولى هي سرعة تفكير الفرد في إعطاء كلمات و توليدها في نسق جديد، أما الثانية فتعني استدعاء عدد كبير من الأفكار في وقت محدد.
 - 3- المرونة: تغيير الحالة الذهنية لدى الفرد بتغيير الموقف.
 - 4- الإحساس بالمشكلات: هي القدرة الفردية على رؤية المشكلات في الأشياء و العادات أو النظم و رؤية جوانب النقص و العيب فيها.
 - 5- التفاصيل: هي عبارة عن مساحة الخبرة و الوصول إلى تنميات جديدة مما يوجد لدى المتعلم خبرات إضافية إلى الخصائص السابقة، فالإبداع يتميز بصفة الجدة و الحدثة و المنفعة أي الإثبات بفكرة أو تقنية أو خدمة أو سلعة جديدة و حديثة لو تكن موجودة من قبل و أن تكون ذات منفعة و مقبولة من الفرد و المجتمع.
- ✓ الإبداع يمثل مصدر التجدد من اجل المحافظة على الحصاة الرفيعة و تطويرها، كما انه يتميز بصفة الأسبقية، أي أن يكون صاحب الإبداع أسرع من منافسيه في التوصل إلى ما هو جديد؛

(2) Iachmann Jean , **le financement des stratégies de l'innovation**, paris, 1993, p22.

(3) Okil Mohamed Said, **Recherche et developpement: aspects theoriques et pratique**; Alger; 1999, p05.

(4) Badot Olivier et autres, **dictionnaire de marketing**, economica, paris, 1999,p05.

(5) أوكيل محمد السعيد، وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص110.

(1) فريخ حدادة، دور الإبداع و الابتكار في تنمية و تطوير المشروعات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و الابتكار في ظل الألفية الثالثة، يومي 16 و 17 نوفمبر، 2008، جامعة 08 ماي 1945، قالم، ص 04.

الفصل الثالث: اثر إدارة المعرفة في تنمية الإبداع في المصارف

- ✓ الإبداع يعني القدرة على اكتساب علاقات جديدة و فهم تلك العلاقات و محاولة الربط بين الأفكار الجديدة و القديمة و توظيفها لتحقيق أهداف معينة؛
- ✓ الإبداع يعني تمايز و القدرة على الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين؛
- ✓ أن يكون الإبداع مرتبط بالإننتاج و الإنتاجية أي أن كل إبداع لا يؤدي إلى تحسين العملية الإنتاجية و استخدام عناصر الإنتاج المختلفة و لا حتى توفير منتجات جديدة و تحسين المنتجات المتواجدة لا يعتبر إبداعا بالمعنى الصحيح؛
- ✓ أن الإبداع دون انتشار في الأسواق يكون محدود الفعالية و الكفاءة إذ يعتبر عامل مهم للمنافسة و بالتالي ديناميكية السوق؛
- ✓ أن الموجودات الإبداعية التي تؤدي إلى عدم التحكم في التكاليف ليست إبداعات تكنولوجية، و النقطة الأساسية، و أن الإبداع التكنولوجي يحمل في طلباته المنافسة في التكلفة النهائية.

الفرع الثالث: أنواع الإبداع

لقد قادت مجالات دراسة الباحثين و أهدافهم إلى تشخيص أنواع مختلفة للإبداع منطلقين منطلقات عدة، فمنهم من ينظر إلى الإبداع من زاوية الإدارة و التسيير و منهم من ينظر إليه من جهة العملية و الوسائل المختلفة و كذا الأساليب المستخدمة في العملية الإنتاجية و أطراف أخرى تنظر إليه من جانب الأثر الذي ينطوي عليه، و بناء على ذلك يمكن تمييز تصنيفات عدة للإبداع تندرج بعضها حسب المعايير الآتية:

أولاً: أنواع الإبداع وفقاً لاستعمالاته و الغرض منه: وفقاً لهذا المنطلق نميز النوعين التاليين:⁽¹⁾

1- إبداع المنتج:

يمثل إحدى الطرق التي تتمكن من خلالها المؤسسة إلى طرح منتجات جديدة و تحسين منتجات قائمة بشكل مستمر و ذلك لضمان التكيف مع التغيرات الطويلة في بيئتها، سواء كان المنتج سلعة أو خدمة، فهو يتضمن تلك التغيرات الحاصلة في بعض خصائص المنتج لزيادة بقائه و كذا تحسين أدائه من خلال وضع تصاميم أفضل له.

2- إبداع العملية:

يركز هذا النوع على استحداث عمليات إنتاج جديدة بشكل يؤثر أما في كمية الإنتاج و جودته أو في تحسين العملية الإنتاجية القائمة على عدم القدرة أو الإمكانية على تقديم منتج جديد أو تحسينه دون اللجوء إلى عملية صناعية تساعد على انجاز تلك المهمة.

ثانياً: أنواع الإبداع وفقاً لمجالاته: يندرج ضمن هذا التصنيف ما يلي:

1- الإبداع الإداري أو التنظيمي

(1) غسان قاسم الأمي، إدارة التكنولوجيا، مفاهيم و تقنيات و تطبيقات عملية، دار المناهج للنشر و التوزيع، 2007، ص129.

الفصل الثالث: اثر إدارة المعرفة في تنمية الإبداع في المصارف

ينطوي على إحداث التجديد في التنظيم و إحلال نماذج تنظيمية جديدة تزيد من المرونة في أداء المهام و تحسين علاقات العمل و هو ما يستدعي توفر مستوى معين من التفكير و الخبرة لدى المسيرين، فالإبداع الإداري يتعلق بتلك التغيرات التي تمس الهيكل التنظيمي

للمؤسسة، تصميم الوظائف و العمليات و كذا السياسات و الاستراتيجيات و نظم الأساليب المستخدمة في الإدارة.⁽¹⁾

2- الإبداع التكنولوجي

و يقصد به "تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الايجابية و التي تخص المنتجات بمختلف أنواعها و كذا أساليب الإنتاج."⁽²⁾ و يعني كذلك "المسار أو النظام الذي يسمح بتوقع و رصد و استغلال منظم للتغيير، و التغيير يعتبر المادة الأولية للإبداع التكنولوجي."⁽³⁾

3- إبداع تكنولوجي للمنتج

يتعلق بخصائص و مكونات المنتج نفسه، و هو الذي يعني بذلك التغيرات المستحدثة في مواصفات المنتج و خصائصه بغرض تلبية الرغبات أو إشباع بعض الاحتياجات بطريقة أحسن و بهدف من خلال الإبداع في المنتج إلى عرض منتجات تتصف بالجودة عن تلك المعروضة في الأسواق.⁽⁴⁾

ثالثا: تقسيمات أخرى للإبداع

يرى تايلور انه هناك خمسة أنواع من الإبداع يلخصها في الشكل التالي:

(1) شريف غياط، محمد بوقوم، واقع الابتكار و انتشاره في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حالة الجزائر، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و الابتكار في ظل الألفية الثالثة، يومي 16 و 17 نوفمبر 2008، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، ص16.

(2) أوكيل محمد السعيد، اقتصاد و تسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص23.

(3) Robert Michel et Devarix marcel, **stratégie pour innover : adopter un processus systémique pour création et d'innovation des produits**, Dunod, paris, 1996, p19.

(4) نذير نصر الدين، الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصناعية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص12.

الفصل الثالث: اثر إدارة المعرفة في تنمية الإبداع في المصارف

جدول رقم 01: يوضح أنواع الإبداع حسب تايلور

الإبداع الفني		الإبداع التعبيري	
و يتمثل في الناحية الفنية (الجمالية) التي تضاف إلى السلع و الخدمات و الوظائف التي تؤديها و الحاجات التي تشبعها.		و يعني الطريقة التلقائية التي يتميز بها شخص معين في عمل شيء ما أو مزاوله مهنته أو ممارسة في الفنون.	
الاستحداثيات	الإبداع المركب	الاختراع	
و هو استحداث شيء موجود فعلا و لكنه يطبق في مجال جديد أي انه يتم فهم المبادئ و الأسس التي وضعها و المستبقون و إعادة تطويرها و البناء عليها.	و هو يمثل تجمع غير عادي من الأشياء فمثلا يتم اخذ أفكار مختلفة و توضع في نموذج في نموذج واحد للوصول إلى معلومات جديدة.	و يعني استحداث شيء جديد لأول مرة عبر عناصره والأجزاء التي يتكون منها موجودة من قبل و لكن بعد إدخال تعديل عليها يجعلها تأخذ شكل جديد يؤدي منهم ميزة مثل الكمبيوتر	

المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار الصفاء، عمان، 2003، ص 201

المطلب الثاني : العلاقة بين الإبداع وبعض الاصطلاحات الأخرى

لعل من الجدير التعرف إلى المفاهيم ذات العلاقة بالإبداع والذي سبق تعريفه بأنه التوصل إلى شيء جديد لم يكن موجود من قبل يلقى قبول من المجتمع وكذلك يدر عليه بالفائدة، ومن بين هذه المفاهيم: الابتكار، الذكاء، الدافعية إضافة إلى جملة من المفاهيم الأخرى.

الفرع الأول : الفرق بين الإبداع والابتكار

يرى البعض أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاف لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة في حين أن الابتكار هو تطبيق الخلاف والملائمة لها ، فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بفكرة جديدة ، في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج (1).

فالإبداع في مجال المعرفة النظرية يتضمن إيجاد معرفة ناقصة أو توضيح معرفة موجودة أو تحسين هذه المعرفة الموجودة أو تطويرها أي الإبداع يخلق الفكرة الجديدة أو تطورها المعارف السابقة كالدمج بين معارف قديمة ومعارف جديدة يؤدي إلى التوصل إلى معرفة جديدة تكون مفيدة عند تطبيقها أما الابتكار أو الاكتشاف تكون في الجانب التطبيقي وبالذات الاقتصادي منه المتصل بالمعرفة العملية فإنه يتضمن وسيلة إنتاج جديدة أو أسلوب أو طريقة جديدة في الإنتاج أو التوصل إلى إيجاد سلعة أو منتج جديد واكتشاف سوق جديدة لتصريف المنتجات (2).

مما سبق يمكن القول بأن الإبداع يكون في الجانب النظري وأن الابتكار يتصل بالجوانب التطبيقية والعملية أما الجديدة فهو العملية التي يتم من خلالها استخدام إبداعات والابتكارات والاكتشافات في تطوير النشاطات بما يحقق تجديدها ويمكن تلخيص الفرق بين الإبداع والابتكار في الجدول التالي :

جدول رقم 02: يوضح الفرق بين الإبداع والابتكار.

(1) نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارة الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص17.

(2) فليح حسن خلف، مرجع سبق ذكره ، ص 14 .

الفصل الثالث: اثر إدارة المعرفة في تنمية الإبداع في المصارف

البيان	الإبداع (creativity)	الابتكار
1- المحاولة	فردية	جماعية
2- العملية	متقطعة. لحظية	مستمرة طويلة
3- الأمر	غير قابلة للقياس . محتمل	قابل للقياس . مؤكد
4- التكوين	استعمال وتعلم طرق التفكير	استعمال الأدوات والإستراتيجية
5- نوع الاجتماعات	عصف الأفكار	تسيير المشاريع
6- نوع التفكير	تضارب الأفكار وتشجيعها	تقارب الأفكار والاجتماع حولها
7- دور المشرف أو المسؤول	التوجه نحو التفكير	التوجه نحو التطبيق
8- أهميتها المؤسسة	مصدر (resource)	كفاءة (competence)

المصدر: مسعود صيفي، محمد عجليه، أهمية الإبداع المحاسبي في تحقيق تنافسية المؤسسة الاقتصادية رؤية مستقبلية، بحث مقدم في المؤتمر العلمي، جامعة الإسراء، 2008، ص36.

كتلخيص لما جاء في الجدول السابق يمكن القول أن الإبداع تصرف فردي أو شخصي مصدره عقل الفرد بنفسه أما الابتكار هو عملية جماعية يتدخل فيها عدد من المتعاملين وعلى الاعتبار أن الأولى هي عملية إدراكية عقلية والثانية عملية تفاعلية ، هناك اعتبار أن الإبداع عبارة عن عملية أو أسلوب أو طريقة لإنشاء شيء جديد من غير مثال سابق بينما الاختراع (Invention) هو استخدام الإبداع لإنشاء شيء جديد بينما الابتكار هو إيجاد طريقة جديدة لاستخدام اختراع سابق بشكل مفيد.⁽¹⁾

الفرع الثاني : العلاقة بين الإبداع والدوافع

يلاحظ على بعض أفراد أنهم ينتهجون طرق وأساليب جديدة للقيام بأعمالهم بدل من القيام بأساليب تقليدية فالدافع هو الشيء الذي ينشط ويوجد سلوك الإنسان ويمده بأساليب البقاء إذا يمكن القول أن السبيل الحقيقي في اتجاه بعض أفراد لطريق الإبداع أو الابتكار هي الدوافع فالفرد يرغب أو يندفع في بذل مستويات عالية من الجهود لتحقيق أهدافه وكذلك أهداف المنظمة وهذه الجهود تمثل كمية ونوعية ما بذله الفرد المبدع من طاقات وإمكانات وهو يساهم في ظهور أعمال إبداعية ، أما الدوافع التي تسبب الإبداع تتمثل في :

1- الدوافع الذاتية : وهي تتمثل في رغبة تنمو مع الفرد منذ نشأته بحيث تكون لديه الحماسة والتحمس للمواقف والخوض في حل المشكلات للوصول إلى أفضل حل ممكن لها.⁽¹⁾

(1) مسعود صيفي، محمد عجليه ، مرجع سبق ذكره، ص36.

(1) حسن رعد الصرف، كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات :إدارة الإبداع والابتكار، دار الرضا للنشر، سوريا، 2001، ص59 .

الفصل الثالث: اثر إدارة المعرفة في تنمية الإبداع في المصارف

2- الدوافع الاجتماعية : تتمثل في حاجة الفرد المبدع إلى التحرر في الأفكار السائدة أي لا يرضى بالواقع الموجود ، ولا يرضى بالحقائق الثانية التي يقبلها الآخرون وهو ما يمثل دافع قوي للسير في طريق الإبداع ويجب أن يتحلى الشخص بثقة في نفسه وقدرته وأن يكون اجتماعي وكذلك يستطيع التعامل مع المشاكل بطرق مختلفة .

3- دوافع الحاجة : تزايد حاجات الفرد ورغبته والغير تجله دائما يبحث ويفكر عن طرق وأساليب جديدة للتعامل مع المجتمع وتعقيداته وكنتيجه لتنامي هذه الحاجات (كالحاجات الفيزيولوجية وإتيان الذات ، الوصول إلى المكانة والتقدير والاحترام المناسب) فإنها كانت دافعا لإيجاد أفكار وأساليب جديدة لتحقيق هذه الرغبات .

الفرع الثالث : العلاقة بين الإبداع والاستدلال

يهدف الاستدلال إلى الكشف عن علاقات كانت موجودة بين الأشياء في السابق بينما يهدف الإبداع إلى إيجاد علاقات جديدة بين الأشياء فالإبداع هو قدرة عقلية خلاقة وكلما قويت هذه القدرة كلما كانت أقدر على إيجاد اكتشافات جديدة بين الأشياء.(2)

الفرع الرابع: العلاقة بين الإبداع والذكاء

أظهرت الدراسات بأن هناك علاقة بين الذكاء والإبداع وأنه للقيام بأي نشاط إبداعي يلزمه مستوى أدنى من الذكاء للقيام بالعملية الإبداعية ويكمن التمييز بين نوعين من الذكاء فهناك الذكاء الإنساني والذكاء الآلي (كالحواسب الآلية) وقد يتساءل البعض عن الفرق أو العلاقة التي تربط هذين النوعين من الذكاء وهل الحواسب الآلية تفكيرا إبداعيا ؟ فالحواسب الآلية تقوم بممارسة أعمالها وفقا لبرنامج ونظم أعد لها مسبقا أي أنه هذه الحواسب تقوم بإعطاء الحلول وفقا لما توفر لها من معطيات ومعلومات وبيانات وتقوم بترتيبها وجمعها ضمن قوائم أساسية وعلى أساسها يتم اتخاذ القرارات وفيما يلي يتم توضيح الفوارق بين التفكير الإنساني والتفكير الآلي في النقاط التالية :

* إن التفكير الإنساني يحمل مجموعة من المعلومات والخبرات والدوافع الشخصية وهذا ما يصعب وجوده في التفكير الآلي.

* إن التفكير الآلي يتم بناءه على قيم واتجاهات ولكن يتم وفقا لمجموعة من الرموز والعلاقات على عكس التفكير الإنساني الذي يحمل في طياته القيم والاتجاهات الأساسية التي يؤمن بها الفرد .

* تتمثل إمكانية التفكير الآلي في الاستعانة بالقضايا التي تم حلها سابقا وتخزينها في ذاكرته في حل قضية متشابهة وهذا ما يتم بشكل آلي من قبل الفرد مشغل الجهاز.

(2) إبراهيم الخلوف الملكوي، مرجع سبق ذكره، ص25 .

الفصل الثالث: اثر إدارة المعرفة في تنمية الإبداع في المصارف

* من الصعوبة تبديل التفكير الإنساني بتفكير آلي ، فربما يكون هناك توزيع الأدوات بين الإنسان والآلة بحيث أن العمل على الآلة يوفر الكثير من الوقت والجهد ويقلل نسبة الأخطاء بالتالي يكون الإنسان في هذه الحالة هو الفاعل وموضوع العمل الإبداعي و الابتكاري.

* يجب النظر إلى الآلة والحواسب الآلية على أنها عامل ومكمل للتفكير الإنساني.

* إن الاستفادة من نتائج الابتكارات البشرية تتطلب السعي إلى التكامل بين ما تقدمه الحواسيب الآلية وما يستطيع الإنسان أن يأخذه منها بحيث يكون هناك تعامل وثيق بينهما يهدف لمزيد من الابتكار والإبداع والتفكير الإنساني.(1)

المطلب الثالث: قوانين الإبداع ونظرياته

الفرع الأول: قوانين الإبداع

توجد مجموعة من القوانين تحكم عملية الإبداع نستعرض من أهمها:

✓ الوفرة؛ كونها أفضل طريقة للحصول على أفكار رائعة هو الحصول على أكبر عدد ممكن من هذه الأخيرة ثم بعدها يتم إلغاء السيئة منها.

✓ الأسبقية؛ و يقصد بها أن تحرص على أن تكون أفكار جديدة أو متقدمة على زمانك بربع ساعة و ليس بسنوات ضوئية، أي أن تضع أفكار صعبة التحقيق تماما حتى في المستقبل.

✓ الراحة؛ أن لم تتجح الأفكار في البداية، و غالبا ما يحدث هذا أي يجب اخذ فترة من الراحة ثم البدء من جديد.(2)

✓ التدوين؛ يجب دائما الاعتماد على كتابة أي فكرة تتبادر إلى الأذهان لان الكتابة تساعد أو تمكن من عدم النسيان (الأفكار).

✓ الإصرار؛ و يقصد به الصبر و المثابرة، فإذا تعرضت للنقد فنالك تكون قد خطوت خطوة إلى الأمام أما إذا ضحك منك الجميع فهذا يكون لك دافعا أكثر من اجل الاستمرار و بالتالي تكون قد خطوت خطوتين للإمام.

✓ التساؤل؛ يعني أن يستمر طرح أسئلة و فرضيات مهما كان نوعها حتى لو كانت ساذجة، و هذا لان هذه التساؤلات قد تمكننا من الإتيان بأجوبة ذكية لهذا يجب عدم التردد و الخوف من طرح تساؤلات بسيطة أو غريبة على هذا المستمع.

✓ التغيير؛ من اجل إيجاد الحلول للمشكلات التي توجهنا يجب عدم النظر إليها من زاوية تقليدية.

(1) حسن رعد الصرف، مرجع سبق ذكره، ص59.

(2) محمد طارق السويديان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات و التدريب، 2002، ص ص 132 – 135.

الفصل الثالث: اثر إدارة المعرفة في تنمية الإبداع في المصارف

- ✓ المعرفة؛ لا يمكن إيجاد إبداع دون توفير المعارف الكافية حول موضوع الدراسة، و لهذا كلما توفرت المعارف اللازمة حول موضوع ما كلما كان هناك احتمال حصول عملية الإبداع.
- ✓ الأصالة؛ يقصد بالأصالة الرجوع إلى المشكلة و إعادة النظر في أسسها و كذلك التساؤلات و الافتراضات التي وضعت لها المشكلة.
- ✓ الاستعانة؛ عندما يعجز الفرد على حل مشكلة ما، لا يجب عليه التوقف بل يجب الاستعانة بوجهة نظر شخص آخر له علاقة بالمشكلة و هذا لإمكانية الحصول على أفكار و حلول.
- ✓ التقليد؛ القيام بتقليد أفضل ما هو موجود ثم القيام بتعديلات أي وضع بصمة المبدع الخاصة به.
- ✓ المحاولة؛ غالبا ما تفشل التجربة الأولى عند محاولة تطبيق أفكار جديدة و لكن يجب عدم الاستسلام لان الفشل في البداية لا يعني الفشل النهائية، و يجب أن تكون العفوية على الخطأ اقل من العقوبة على عدم المحاولة.
- ✓ الادخار؛ يجب دائما كتابة الأفكار حتى و لو لم تكن لها علاقة بالمشكلة موضوع الدراسة و هذا لإمكانية احتياجها في المستقبل.
- ✓ الاحتمالات؛ توقع الحدوث أكثر من المال و رتب نفسك لوقوعها جميعا في نفس الوقت.(1)

الفرع الثاني: نظريات الإبداع

لقد تعددت الآراء و الأفكار حول الإبداع و ذلك حسب المفكرين و الباحثين و يتم عرض أهم النظريات فيما يلي:(1)

أولا: النظرية العبقرية

حسب هذه النظرية فان المبدع يملك قدر أن يتمكن من خلالها من تجاوز حدود المعرفة الحالية و إنتاج ما هو جديد، أي عدم الاعتماد على التجارب و المعارف السابقة للفرد و من هنا فان الأعمال الإبداعية تظهر فجأة في لحظات إحياء بعض النظر عن الانجازات السابقة، أو التجارب و الخبرات المتوفرة لدى المبدع

ثانيا: نظرية التحليل النفسي

يعد فرويد الاب الروحي لنظرية التحليل النفسي، إذ يرى بان المحرك الأساسي للعملية الإبداعية يتمثل في تلك الصراعات الداخلية للفرد التي لم تحل و ظلت مكبوتة في الشعور، كما قسم العملية الإبداعية إلى عملية تفكير

(1) حسن الحريم، إدارة المنظمات، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص308.

(1) أحلام العربي، ماهية معايير الإبداع، من الموقع

الفصل الثالث: اثر إدارة المعرفة في تنمية الإبداع في المصارف

أولية و أخرى ثانوية و ذلك باختلاف نشوئها و مسار تطورها، فيما يتعلق بعملية التفكير الأولى فهي عبارة عن الموائمة بين أفكار الفرد و محيطه في اللاشعور.

ثالثا: نظرية حل المشكلة و الإبداع

هي عبارة عملية حل إبداعي لمشكلة غير عادية، و لقد ظهر الاهتمام بهذه النظرية في العهد الثاني من القرن العشرين، إذ ساد في تلك الفترة بان عملية حل المشكلات ما هي إلا عملية تعلم عن طريق التجربة و الخطأ، و اعتبارها عملية تفكيرية، إذ وضع الباحث (جيليفورد) نموذجا وضح فيه بان مخزون ذاكرة الفرد و معلوماته أو مدركاته القابلة التذكر لها دورا هاما في مختلف مراحل عملية حل المشكلة، فان تعرض الفرد إلى مشكلة ستعصى الحل و ذلك لعدم إدراكها بصورة صحيحة، هذا يكون دافعا قويا إلى المحاولة مرة أخرى أو إعادة النظر في طبيعة المشكلة و البحث عن معلومات و حقائق جديدة من مصادر خارجية من اجل إعادة بناء مشكلة و البحث عن المشكلات دون خطوات أو نشاطات تفكيرية إبداعية ليست ممكنة.(2)

رابعا: نظرية القياس النفسي

تعتبر هذه النظرية امتداد كحركة القياس النفسي التي بدأت مع العالم الفرنسي (الفريدينيه) في تطوير اختبار لقياس الذكاء ، و تركز على قياس الذكاء، و تركز على قياس الذكاء و على وجود علاقة بين السلوك و الذكاء و الإبداع، و على أن الإبداع شأنه شأن الذكاء، يجب أن يخضع للبحث التجريبي و القياس و هو موجود لدى كل الأفراد و بنسب متفاوتة و بالتالي يمكن قياسه و تحديده.

خامسا: نظرية Osborn:

يعود الفضل الكبير في وضع أسس هذا النموذج لحل المشكلات إلى الباحث اوسبورن الذي صمم هذا النموذج من اجل مساعدة المراكز القيادية التنفيذية على حل مشكلات التي تقف أمامهم في الأعمال التجارية و الصناعية، و ذلك من اجل تطوير المنتجات أو العمليات، و يرى ضرورة استخدام التخيل في معالجة المشكلات كما أكد على تجنب ازدياد الحكام أو الانتقادات للأفكار المطروحة أثناء جلسات العصف الذهني و لا يتردد المشاركون للإدلاء بأرائهم، و كان يعتقد بان عملية تقييم أي تبيان الايجابيات و سلبيات كل بديل و قد اقترحت الخطوات التالية من اجل حل المشكلات و هي: إيجاد المشكلة، إيجاد الحقائق، إيجاد الأفكار، إيجاد الحل و قبوله.

المبحث الثاني: الأسس النظرية للإبداع الإداري

(2) فحقي عبد الرحمان جرمون، الإبداع، مفهومه، نظريته، قياسه، تدريبيه، مراحل العملية الإبداعية، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، ط2، 2002، ص ص 79 – 88.

الفصل الثالث: اثر إدارة المعرفة في تنمية الإبداع في المصارف

أصبح موضوع الإبداع الإداري من أكثر الموضوعات التي تجذب اهتمام الأكاديميين و الممارسين على حد سواء، وهذا الاهتمام بموضوع الإبداع يمكن أن تلمسه من خلال ظهور العديد من مراكز البحث الأكاديمية و المعاهد التدريبية باعتباره مطلباً أساسياً من متطلبات التغيير و النجاح، ولقد كان ينظر إلى الإبداع باعتباره سمة شخصية ينفرد بها بعض الأشخاص دون غيرهم، لذلك ينبغي على كافة المؤسسات التي تسعى للتطور و التقدم أن تتبنى سياسة تشجيع الإبداع و تهتم بالمبدعين من اجل اللحاق بركب الحضارة و التقدم الذي يشهده العالم هذه الأيام.

المطلب الأول: مفهوم و أنواع الإبداع الإداري

إن إمكانية إدراك ماهية الإبداع الإداري و تطبيقه في المؤسسة، لا بد من شرح مفهومه و خصائصه و أهم أنواعه. حيث يقدم ذلك تطوراً واضحاً عن القدرة الإبداعية، وكيفية التعامل معها و تنميتها لدى الأفراد.

الفرع الأول: مفهوم الإبداع الإداري

من الصعب العثور على تعريف متفق عليه للإبداع الإداري، كونه يمثل ظاهرة إنسانية معقدة ذات أبعاد متباينة و متعددة. وقد استخدم مصطلح الإبداع الإداري بمعانٍ مختلفة، و تطور مفهومه عبر مختلف العصور، حيث عرف "بول تورنس" الإبداع الإداري بأنه: "عملية استشعار الصعوبات، و عمل تخمينات و صياغة فرضيات تتعلق بجميع هذه الصور من أوجه القصور، و تقييم و اختيار هذه الفرضيات و التخمينات و إمكانية مراجعتها و إعادة اختبارها. و أخيراً طرح النتائج التي تم التوصل إليها على الآخرين".⁽¹⁾

كما يمكن تعريف الإبداع الإداري على أنه: "العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو خدمة أو منتج جديد، يمكن تبنيه من قبل أصحاب القرار، و من ثم تبنيه من قبل العاملين في المؤسسة، و في بعض الأحيان فرضه عليهم. و يترتب على هذه العملية إحداث نوع من التغيير في بيئة العمل و مكوناته أو في عمليات المؤسسة، و بالتالي في مخرجاتها".⁽²⁾

و من جهة أخرى "الإبداع الإداري دعوة للتجديد و التطوير، و نداء للإحساس بالمشكلات التي تواجه رجال الإدارة في مواقفهم التي يعملون بها. وهو تلمس للفرص المتوفرة و التحسين المستمرين، و ترك الجمود،

(1) نيل كنج و نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار و التغيير: دليل انتقادي للمنظمات، ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ، الرياض، دون سنة نشر، ص

4.

(2) سليم الحسنية، الإدارة بالإبداع، شركة الاتصالات السعودية، الإدارة العامة للتدريب، الرياض، 2002، ص 77.

الفصل الثالث: اثر إدارة المعرفة في تنمية الإبداع في المصارف

والترحيب بالتجديد الذي يساهم في رؤية الأشياء في ثوب جديد وبمنظار شمولي، وإعلان يربط الأشياء ببعضها البعض، والتوفيق بينهما للخروج بانجازات جديدة تنطلق بها المؤسسات".⁽³⁾

وق عرف كل من شيرمان وهنت واسبورن الإبداع الإداري بأنه: "القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة".⁽⁴⁾

كما يمكن تعريفه على انه: "القدرة على خلق وإيجاد أشياء جديدة لم تكن موجودة وقد تكون أفكارا أو حلولاً أو خدمات أو منتجات أو طرق وأساليب عمل يستفاد منها في المؤسسة".

وقد عرفه حريم بأنه: "عملية ذهنية معرفية يتفاعل الفرد مع البيئة التنظيمية والبيئة العامة، ويتجاوز ما هو مألوف للتوصل إلى شيء جديد غير مألوف وقد يكون هذا الشيء سلعة أو خدمة أو أسلوباً أو عملية جديدة وغيرها ويعود تطبيقها بالمنفعة للمؤسسة والمجتمع بشكل عام".⁽⁵⁾

ويرى أيضاً أن الإبداع الإداري هو السعي المخطط لتكوين المقومات والعناصر الأساسية الكفيلة بتحقيق أداء متفوق يؤدي إلى انجاز مخرجات ترضي احتياجات العملاء المستهدفين، وتحقيق منافع وعوائد متوازنة لأصحاب المصلحة تشبع رغباتهم وترضي تطلعاتهم، والتوافق المستمر مع ظروف ومعطيات المناخ المحيط وأوضاع المؤسسة الذاتية مع استمرار الانجاز ونموه بمعدلات متصاعدة.⁽¹⁾

مما سبق يمكن إعطاء تعريف شامل للإبداع الإداري على انه نشاط إنساني راق و متميز، ناتج عن تفاعل عوامل عقلية و شخصية و اجتماعية، وقدرات تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة. و هو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد، يتميز بالمرونة والطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات، والقدرة على التحليل والخروج عن المألوف، مما يساهم في حل كثير من المشكلات. و يتميز أيضاً بالقدرة على التركيز لفترات طويلة و يمكن تنميته وتطويره، فالإبداع قدرة عقلية تكتسب على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة يمتلكها كل إنسان و لكن بدرجات متفاوتة.

يمنح فهم خصائص الإبداع الإداري أهمية كبيرة للخروج بمساهمات بالنسبة لتقديم الأشخاص المبدعين، و تنمية و تطوير القدرات و العمليات الإبداعية، للوقوف على مدى ملائمتها و فعاليتها لدعم الإبداع في مختلف المجالات و الأنشطة، سواء كان هذا التوظيف على مستوى الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات و يمكن تلخيص أبرز خصائص الإبداع فيما يلي:

أولاً: الإبداع ظاهرة فردية جماعية

(3) نبيل الحسني النجار، الإدارة: أصولها واتجاهاتها المعاصرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1993، ص 44.

(4) بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011، ص 17 – 18.

(5) عاكف لطفى خصاونة، إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2011، ص 34.

(1) جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 215.

الفصل الثالث: اثر إدارة المعرفة في تنمية الإبداع في المصارف

قد تتم ممارسة الظاهرة الإبداعية عن طريق الجماعات و المؤسسات و بالتالي فان الإبداع ليس حكرا على الأفراد، إذ يعتبر الإبداع الجماعي و المؤسسي متاحا و ممكنا أكثر لاسيما في المراحل التاريخية المعاصرة، و قد أصبحت المتغيرات و الظواهر تتداخل بصورة بالغة التعقيد، تستلزم وجود إمكانات ضخمة و جهود كبيرة، حتى يمكن التعامل معها و الوصول إلى نتائج إبداعية حولها.

ثانيا: الإبداع و العوامل الموروثة

للعوامل الموروثة تأثيرها الكبير في تنمية الاستعدادات الإبداعية، وهذا لا يحول دون تدخل العوامل التربوية لتعمل على تنمية الاستعدادات لدى الآخرين، و تتزايد درجة نمو الإبداع بزيادة درجة التوافق بين المقومات الوراثية و العوامل التربوية. وعلى الرغم من أن العامل الوراثي له تأثير على الإبداع، إلا أن التطور الذي حدث فيما يسمى بالهندسة الوراثية، جعل من الممكن جزئيا السيطرة أو التأثير على الصفات الوراثية. بحيث يمكن التدخل في المورثات و التعديل عليها منح صفات الإبداع من الوالد إلى المولود.⁽²⁾

ثالثا: الإبداع ظاهرة إنسانية عامة

لا يقتصر الإبداع على الخبراء و الأخصائيين و العلماء و الفنانين، فالإنسان العاقل تنطوي شخصيته على عناصر إبداعية، بغض النظر عما إذا كان يعي هذه العناصر أم لا. و كل إنسان بإمكانه أن يكون مبدعا إذا توافرت له الإمكانيات، و أتاحت له الفرص، و توفرت البيئة الصحية، وذلك ما دعمته بحوث "جيل فورد و تورنس" اللذين لثبتا بشكل واضح أن الإبداع مهارة تطويرية متأصلة في كل إنسان، و ليست فقط حكرا على العباقرة.⁽¹⁾

يستخلص مما سبق أن الإبداع قدرة عقلية متوفرة لدى كل إنسان بدرجات متفاوتة، تتداخل فيها العوامل الوراثية و التربوية، إذا توفرت لها بيئة صحية تدعمها و تستغلها كما يجب، يمكن أن تنمو لتتقدم نتائج مفيدة للفرد و المجتمع.

كما أن الإبداع الإداري يأخذ أشكالا متعددة تتواءم مع المخرجات التي تأتي من عملية الإبداع التي تكون ضمن أشكال متعددة، و يمكن تبيان خصائص أخرى للإبداع الإداري كما يلي:⁽²⁾

أولا: الإبداع يعني التمايز

و هو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة بحاجاتها عن طريق الإبداع.

(2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية و المؤسساتية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع المنصورة، مصر، 2007، ص 105.

(1)Roberte Johnston and J. Douglas bate, **the power of stratégie innovation, A new of Linqing créativité and stratégie planning to discover creat business opportunities**, American management association, new York, 2003, p 4.

(2) بلال خلف السكارنه، مرجع سبق ذكره، ص ص 20 - 21.

الفصل الثالث: اثر إدارة المعرفة في تنمية الإبداع في المصارف

ثانيا: الإبداع يمثل الجديد

وهو الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجدد من اجل المحافظة على حصة الشركة السوقية و تطويرها.

ثالثا: الإبداع هو التوليفة الجديدة

وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة و قديمة في توليفة جديدة في نفس المجال (توليفة الأشياء) أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.

رابعاً: الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق

وفي هذا تمييز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة و المنتج و السوق عن الآخرين و هم المقلدون، و حتى في حالة التحسين (الإبداع الجزئي) فان صاحب التحسين يكون الأول بما ادخل على المنتج من تعديلات،

خامساً: الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص

وهو يمثل نمطا من أنماط الإبداع الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات و التوقعات، و رؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير موجود حتى الآن، ولا دلائل على حجمه و خصائصه.

و يرى الباحثان (Medaniel, Bruce) أن الإبداع الذي يتم تنفيذه من خلال التكنولوجيا الحديثة يساعد مؤسسات الأعمال على تحقيق أربعة أغراض هي:

- زيادة الربحية من خلال تقليل كلف الإنتاج، تحسن الإنتاج و وقت تسليم المنتج و تقليل الأسعار و زيادة الحصة السوقية من خلال زيادة المبيعات، تقليل كلف الرقابة و التخزين و متابعة الأعمال.

الفرع الثاني: مراحل العملية الإبداعية

تتألف العملية الإبداعية حسب والاس Wallas من أربع مراحل هي:⁽¹⁾

أولاً: مرحلة الإعداد (التحضير)

وفي معظم الحالات تتطلب مرحلة الإعداد انجاز أمور على درجة كبيرة من الأهمية هي:

- التعريف الواضح و المحدد للمشكلة التي يتطلب حلها إبداعياً؛
- جمع و تنظيم ما قد يلزم من معلومات حول المشكلة و التي قد لا تكون متوفرة ضمن الإطار المرجعي أو المعرفي للفرد؛
- صياغة استنتاجات أولية عامة بناء على المعلومات المتوفرة أو التي يمكن الحصول عليها في الخطوة السابقة؛

(1) بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص ص 148 – 154.

الفصل الثالث: اثر إدارة المعرفة في تنمية الإبداع في المصارف

- فحص الاستنتاجات العامة بتوسيع دائرة البحث التمهيدي، و مراعاة عامل التوفيق بين دقة التعميم و موضوعيته و بين الجانب الاقتصادي و العملي.

و ترجع أهمية هذه الخطوة إلى أنها تقود على الأرجح إلى اكتساب معلومات مهمة تساعد في صياغة فرضيات.

ثانيا: مرحلة الاحتضان أو الاختمار

هي مرحلة تعقب عدة محاولات يائسة للتوصل إلى حل مبدع للمشكلة بعد التفكير في كل الاحتمالات الممكنة. و في هذه المرحلة قد يلجأ الباحث إلى عدة أساليب لتحويل انتباهه الواعي عن المشكلة. ويمكن لهذه المرحلة أن تدوم لفترة طويلة أو قصيرة، و تتطلب هذه المرحلة العمل الذهني الجاد، الذي يتضمن تنظيم المعلومات و الأفكار و الخبرات.

ثالثا: مرحلة الإشراق أو الإلهام

يقصد بالإشراق تلك اللحظة التي يتفق فيها التفكير فجأة عن حل أو بؤادر حل المشكلة التي طالما شغلت حيزا كبيرا من النشاط العقلي خلال مرحلتي الإعداد و الاحتضان، أن الإشراق هو الخبرة التي تنتهي بحل اللغز المحير و الشعور بالرضا و الارتياح بعد معاناة ذهنية قد تطول أو تقصر لأنه لا يمكن التنبؤ بها أو استعجالها. و يطلق على هذه المرحلة بشرارة الإبداع أو اللحظة الإبداعية.

رابعا: مرحلة التحقق و البرهان

التحقق يعني المهارة التطبيقية، التي نقصد بها إمكان تحول الفكرة إلى موضوع ا و الى شكل علني الذي يعني ضرورة أن يكون الإنتاج الإبداعي ذا طبيعة محسوسة، بحيث يمكن أن نجد أمامنا إنتاجا معيناً يمكننا من إجراء تحقق واقعي له سواء أكان هذا التحقيق عمليا أو فنيا. و هي مرحلة تجريب الحل و اختياره، و التثبت منه و التحقق من فائدة و عملية هذه الإستراتيجية في مواقف كثيرة. و ينظر إلى هذه المرحلة عادة بالتحقق من صحة الفكرة التي توصل إلى صيغة دقيقة و مضبوطة في النهاية.

واعتقد جيمس، و ليبي B.J.James & W.L.Libby أن العملية الإبداعية تتكون من تحول مرحلي بين مرحلتين هما: (1)

أولا: مرحلة الانفتاح: أو تنمية الفكرة وفيها يكون العقل مستقلا و باحثا عن الأفكار الجديدة.

ثانيا: مرحلة الانغلاق: أو اختيار الفكرة و فيها يهتم العقل بفحص و تقويم الأفكار الجديدة سواء بقبولها أو برفضها.

الفرع الثالث: أنواع الإبداع الإداري

هناك عدة أنواع للإبداع الإداري وهي على النحو التالي: (2)

(1) بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 156.

(2) مرجع نفسه، ص ص 23 - 24.

الفصل الثالث: اثر إدارة المعرفة في تنمية الإبداع في المصارف

أولاً: الإبداع الجزئي: وهو ما يتعلق بان يتم الإبداع بشكل جزئي في طبيعة التكنولوجيا المستخدمة مع اهتمام قليل في الأسواق.

ثانياً: الإبداع الجديد الداخلي: وهو يتعلق بان يتم هذا النوع من الإبداع ضمن وسائل التكنولوجيا الحالية مع الاهتمام الزائد في الأسواق.

ثالثاً: الإبداع التخصصي: يتعلق الإبداع في حالة استخدام تكنولوجيا جديدة أو أساليب تكنولوجيا جديدة مع اهتمام قليل في السوق و مستوى الطموح ودون المطلوب.

رابعاً: الإبداع العالمي الجديد: يتعلق الإبداع في حالة استخدام وسائل تكنولوجيا جديدة مع وجود اهتمام عال في الأسواق.

وهناك مجالات و أنواع عديدة من الإبداع يمكن تمييزها وفقاً لمعايير مختلفة، فقد يكون إدارياً أو فنياً أو علمياً، وقد يكون الإبداع بالتوصل إلى طريقة يقرب فيها الإداري أو المشرف بين مرؤوسيه و يدفعهم إلى العمل بروح الفريق الواحد، وبالتضامن لتحقيق الهدف المنشود أو زيادة تعاون الأفراد بعضهم مع بعض. وفي هذا الصدد اقترح كل من زالتمان و دنكن و هلبك (G.Zaltman, R.Duncan, J.Holbek) تصنيفاً لأنواع الإبداع الإداري وفقاً لثلاث محاور كما يلي:⁽¹⁾

أولاً: الإبداع المبرمج و الإبداع غير المبرمج

يشير الإبداع المبرمج إلى تلك الإبداعات المخطط لها سلفاً، مثل إحلال الموظفين المحليين محل الأجانب، أو توسيع خطة الإنتاج، أو تحسين الإجراءات و تطوير الخدمات في مؤسسة ما. أما الإبداع غير المبرمج فيشمل تلك الإبداعات التي لم يخطط لها سلفاً، و المتضمنة جهود الفرد و الجماعة في جذب اهتمام المؤسسة، التي هي بحاجة إلى تغيير في بعض أنشطتها، و التي لم يتم الانتباه إليها أو الاهتمام بها من قبل.

ثانياً: الإبداع القائم على أساس الوسائل و الغايات

يشير الإبداع المتعلق بالوسائل إلى تلك الإبداعات التي تتم من أجل تسهيل و تيسير الوصول إلى الأداء المرغوب، أما الإبداع المتعلق بالغايات فيتميز بأنه الإبداع النهائي الذي يعتبر هدفاً في حد ذاته، و يؤكد هذا النوع الأخير على ضرورة توفر الوسائل الملائمة التي تمكن المبدعين من تحقيق الأهداف، إذ يشمل على قدرات الأشخاص المبدعين، و توفر الوسائل البيئية و التقنية التي تسهل عملية الإبداع، و يقدم الدعم الاجتماعي و المؤسساتي.⁽²⁾

ثالثاً: الإبداع المتعلق بدرجة الجودة أو التطرق

(1) Zaltman G, Duncan R, Holbek J, **Innovation and organization**, John Willy&Sons Inc, New York, 1973, p 73.

(2) Zaltman G, Duncan R, Holbek J, **op-cit** p 74.

الفصل الثالث: اثر إدارة المعرفة في تنمية الإبداع في المصارف

ويطلق عليه الإبداع الجذري، حيث يشير إلى أن كل الإبداعات التي تتضمن الجودة و الخطورة توصف بالإبداعات الجذرية، ويرتبط الإبداع الجذري بالتغيير لذلك فهو غالبا ما يواجه مقاومة من أطراف عديدة في المجتمع أو المؤسسة بالمقارنة مع الإبداع الأقل أصالة. وللحد من مقاومة هذا النوع من الإبداع، يجب توفير مناخ ملائم للتغيير.⁽¹⁾

المطلب الثاني: مستويات و استراتيجيات دعم الإبداع الإداري

الفرع الأول: مستويات الإبداع الإداري

يظهر الإبداع في العديد من المستويات يمكن التمييز بين ثلاث أنواع منها، الإبداع على مستوى الفرد، الإبداع على مستوى الجماعة و أخيرا الإبداع على مستوى المنظمة ككل و فيما يلي عرض للمستويات الثلاث و أهم ما يميزها:

أولا: الإبداع على مستوى الفرد (الإبداع الفردي)

يتميز ذلك الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات و سمات إبداعية،⁽²⁾ كما يمكن القول بأنه يشير إلى كل فكرة أو منتج يأتي من مجهود فردي و أو عمل فردي و لقد تم تناول هذا الموضوع من طرف الكثير من الباحثين و الكتاب سعيا منهم إلى تحديد السمات أو المؤشرات التي تميز الأفراد المبدعين عن غيرهم من الأفراد إضافة إلى ذلك فقد عقدت الكثير من المؤتمرات و الندوات و نشرات الأبحاث و المقالات التي تناولت نفس الموضوع محاولة بذلك التعرف على قدرات و استعدادات الأفراد المبدعين، و كذا الخصائص و السمات لشخصياتهم و التي تميزهم من الأفراد العاديين، و من بين الخصائص و الصفات المميزة للفرد المبدع ما يلي:⁽³⁾

1- الصفات العقلية: تتمثل فيما يلي:

- أ- الذكاء: يعرفه هوارد جاردرت بأنه القدرة على حل المشكلات أو إضافة نتاج جديد يكون له قيمة في أي من المجالات الحياتية أو الإطار الثقافية وان الشخص الذكي هو الذي تتوفر لديه العناصر التالية:⁽⁴⁾
 - القدرة على إنتاج شيء مؤثر ذا قيمة في الثقافة و المعرفة؛
 - مجموعة من المهارات التي تمكن الشخص من حل المشكلات بطريقة جيدة و سليمة؛
 - إمكانية إيجاد حلول للمشكلات تمكن الشخص من حلها بطريقة جيدة و سليمة.
- ب- الحساسية للمشكلة: و المراد بها حساسية الفرد لوجود مشكلة تثير التفكير و تتطلب حلا و يعني ذلك الموقف على المشكلة و يحتاج إلى حل كما يمكن القول أن التفكير الإبداعي لا ينتج من فراغ و إنما هو وليد إحساس لمشكلة و السعي إلى إيجاد حلول لها.

⁽¹⁾Zaltman G, Duncan R, Holbek J, op-cit p 75.

⁽²⁾ الإبداع الإداري، استراتيجيات تعزيز الإبداع على مستوى الفرد و الجماعة، نشر منهل الثقافة التربوية

<http://www.manhal.nt/articles.php.action:strozfiel.1250>

⁽³⁾ محمد عادل فارس، الإبداع و الابتكار: نظرات في خصائص المبدعين، <http://www.saaaid.net/ alduwah/ 234. htm>

⁽⁴⁾ عبد الهادي مصباح، العبقرية و الذكاء و الإبداع، سلعة الجنيات و السلوكيات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2006، ص ص 70 – 71.

الفصل الثالث: اثر إدارة المعرفة في تنمية الإبداع في المصارف

ت- درجة التعقيد التي يمكن للفرد أن يتعامل معها: و تمثل قدرة الفرد تحويل و توجيه فكرة إلى أكثر من اتجاه في الوقت نفسه، وهذا الأمر يمثل صعوبة بالغة خاصة عند زيادة العناصر التي يتعامل معها العقل البشري أثناء التفكير.

ث- قدرة الفرد على التقويم المناسب للأفكار: فيما يجب يميز الأفكار الإبداعية هو صلاحيتها و قبولها فتكون مفيدة، و هذا ما يؤدي إلى صرف جهد عضلي في معالجتها من ثم تضييع المزيد من الوقت و إعاقة الإبداع.

2- الصفات النفسية و المزاجية: من ابرز الصفات النفسية عند المبدعين الاعتماد على النفس و الثقة الزائدة بها، التحفظ و العزلة و رقة القلب و الحساسية التفكير المستقل و البصيرة النفسية و ضعف الأنا الأعلى (أي الانصياع إلى المجتمع).

3- الصفات الاجتماعية و الخلقية: فمن الناحية الاجتماعية يتميز المبدعون على قيادة الآخرين و إدارة النقاش و التفاوض و التفكير بشأن القضايا الحياتية و الاجتماعية، إضافة إلى استقرارهم الانفعالي و قلة تعرضهم لأمراض نفسية و شعورهم بالسعادة لانجازاتهم المحققة، أما من الناحية الخلقية فهم أكثر صدقا وأمانة و عدلا و مراعاة للقيم الاجتماعية ذلك لأنهم أكثر من غيرهم قدرة على تقييم أعمالهم و تمييز الخطأ من الصواب بحكم قدرتهم العقلية المرتفعة كما أنهم أكثر التزاما بمنظور من القيم المجتمعة.⁽¹⁾

كما يشير ROGEEY إلى بعض السمات التي يمكن أن تميز شخصية المبدع المتمثلة في:⁽²⁾

- الميول نحو الفضول و حب الاستطلاع و عدم الرضا بالوضع الراهن؛
- لزوم الأهداف السامية و التفاني في العمل و القدرة على تقديم العديد من الأفكار، تشجيع تبادل الرأي و النقد الذاتي، الأصالة: و التي يمكن التعبير عنها بالتححرر و الخروج من العزلة التقليدية و التصورات الشائعة و المعرفة و لذا الخروج عما هو مألوف و التفكير و التعبير إلى إنتاج أفكار جيدة، الرؤية العميقة الثابتة، الشفافية اتجاه المستهلك.

ثانيا: الإبداع على مستوى الجماعة (الإبداع الجماعي)

و يمثل ذلك الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل من قبل جماعة معينة (قسم، إدارة أو لجنة...) و كما يحصل الإبداع كنتيجة للتفاعل المستمر بين أفراد تلك الجماعة و كذا تبادل الآراء و الخبرات.

إن من بين الأسباب التي أدت إلى الحاجة إلى الإبداع الجماعي داخل المؤسسة ما يلي:

- التحول في فلسفة العمل الإداري من المهام الفردية إلى فريق العمل؛
- الاعتماد على الإبداع الفردي في المنظمات بسبب اختلاف قدرات الأفراد؛

(1) محمد احمد الطايبي، تنمية قدرات التفكير الإبداعي، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، طبعة 02، 2004، ص ص 64 – 65.

(2) حسين حريم، السلوك التنظيمي لسلوك الأفراد و الجماعات في متطلبات الأعمال، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، دون سنة نشر، ص 347.

الفصل الثالث: اثر إدارة المعرفة في تنمية الإبداع في المصارف

- الإبداع الجماعي أقوى من الإبداع الفردي من ناحية التأثير و القبول.
- هذا و يتأثر الإبداع الجماعي بجملة من العوامل تتعلق أساسا بتلك الجماعة و تتمثل هذه العوامل في:(1)
- **جنس الجماعة:** فالجماعة مختلفة الجنس ينتج عنها حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.
- **تنوعها:** يزداد الإبداع بوجود جماعة من شخصيات مختلفة.
- **تماسكها:** كلما كانت الجماعة متماسكة كلما كانت أكثر استعداداً و حماساً و نشاطاً للعمل.
- **عمل الجماعة:** الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من القديمة.
- **حجمها:** حيث يزداد الإبداع مع ازدياد أعضائها.

ثالثاً: الإبداع على مستوى المؤسسة

يقصد به تلك المخرجات الناتجة عن التفاعل الذي يحدث بين الخطة و الإستراتيجية و البناء التنظيمي من جهة و الثقافة و المناخ التنظيمي من جهة أخرى باعتبارها عوامل وسيطة أو مؤثرة في العملية الإبداعية كما يمكن اعتباره على انه يتبنى فكرة أو سلوك جديد بالنسبة للمؤسسة.

وما هو مؤكد و ضروري على المؤسسة التي تعمل على ضمان استمراريتها و بقائها و كذا ازدهارها هو اعتماد الإبداع كأسلوب عمل و ممارسة يومية، وما يمكن ذلك هو توفير شروط يمكن اعتبارها أساسية لذلك قام باقتراحها الكاتب هارولد لافيت (Hardes leaitt):

- حتمية إدراك أن الإبداع يحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، وحب الاستطلاع تقديم القيمة العلمية للنظريات الجيدة و من أجل تعزيز و تنمية الأشياء على المؤسسة القيام لتوسيع إدراك الفرد من خلال التعليم التدريب المستمر، المشاركة في المؤتمرات و الندوات؛

- ضرورة تعلم أساليب و طرق و بدائل جديدة غير مألوفة في التعامل مع المشكلات؛

- التعود على التفكير المطلق و الشامل و المستمر و الإحاطة بإبعاد أية مشكلة، مما يساعد على تنمية المهارات و القدرات الإبداعية في صنع المشكلات أو بنائها من العدم، ثم العمل على حلها و ذلك من خلال التشكيك و إثارة التساؤلات بخصوص الواقع الرامي في المؤسسة سواء تعلق ذلك بالهيكل التنظيمي أو العملية أو أساليب العمل و أدواتها؛

- إن المؤسسات التي تعتمد الإبداع كأسلوب عمل لها تتمتع بجملة من الخصائص التي تميزها عن بقية المؤسسات الأخرى و هذا ما أكدت دراسة قام بها الكاتب petenstm and robent Waterman حول 40 مؤسسة من المؤسسات الأمريكية المتميزة و المبدعة و التي بينت أن تلك المؤسسة تتصف فيها بينها بجملة من الخصائص المشتركة:(1)

- الاتجاه و الميل نحو الفعل و الانجاز و التجربة المستمرة؛

<http://830 Oda le Itane.jecran. Com>

(1) سعود قحطاني، كيفية تنمية الإبداع و الابتكار في شخصية الفرد، السعودية

(1) حسين حريم، السلوك التنظيمي لسلوك الأفراد و الجماعات في متطلبات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص ص 353 – 356.

الفصل الثالث: اثر إدارة المعرفة في تنمية الإبداع في المصارف

- الاقتراب المؤسسة من المستهلكين رغبة منها في فهم حاجاتهم و كذا الاستجابة لمقترحاتهم التي تخص عمليات تطوير السلع و الخدمات؛
- تعزيز روح الإبداع و الريادة و منح العمال نسبة معينة من الاستقلالية؛
- بساطة الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات و الوحدات التنظيمية؛
- استمرار تركيز اهتمام المؤسسة على مجال العمل الذي تفهمه و تعرفه و تمتلك فيه الخبرة و عدم الانتقال إلى مجالات أخرى، لا تمتلك المؤسسة مهارة متأصلة في هذا المجال؛
- الربط بين الحزم و اللين في نفس الوقت، مراقبة متشددة لحماية قيم أهداف المؤسسة و استقلالية و تفويض السلطة في مجالات و أمور أخرى و ذلك بغرض تشجيع روح المغامرة و الإبداع.

خلاصة القول تغيير الإبداع الفردي، الجماعي و الإبداع المؤسسي (على مستوى المؤسسات) هي مستويات للإبداع داخل المؤسسات قد نجدها كلها في أي مؤسسة كما قد نجد إبداعات تنحصر فقط لدى بعض الأشخاص دون وجودها لدى جماعات معينة داخل تنظيم معين لكن فعالية الإبداع تكمن في تواجدها كلها داخل المؤسسة نظرا لترابطها و تكاملها، فالإبداع على مستوى المنظمة ككل لا يتحقق إلا إذا كانت هناك جماعات تعمل على توصل إلى ما هو جديد و ذلك من خلال تبادل الآراء و الخبرات و الانتقادات البناءة.

الفرع الثاني: المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها الإبداع الإداري

إن الإبداع الإداري يعد عملية متكاملة، تقوم على جمع مرتكزات أساسية لا يستقيم الإبداع إلا بوجودها معا و تشكل بحق مبادئ ينطلق منها الشخص وهي: (1)

أولاً: العمل الفسيولوجي

و يتمثل في وجود القدرة على التفكير عند الأفراد، و يشمل القدرات الإبداعية لدى الأفراد و السمات التي يتصف بها المبدعون، و من أهمها الطلاقة، و المرونة، و الأصالة، و القدرة على التنبؤ، و الإحساس بالمشكلة، و القدرة على المثابرة و تحمل المخاطرة.

ثانياً: العامل البيئي

و يتمثل في المناخ الذي يسود المنظمات فيما يتعلق بظروف العمل و العاملين داخل المنظمة، و تتكون البيئة التنظيمية في القيم الفردية لدى قيادة المنظمة و العاملين فيها و أنماطهم السلوكية و معتقداتهم، إذ تتفاعل هذه العوامل مجتمعة لتشكيل المناخ التنظيمي الذي يؤثر بشكل بالغ في الإبداع الإداري.

ثالثاً: العامل السيكولوجي

و يتمثل في العوامل التي تدفع العاملين في المؤسسات إلى الإبداع الإداري و من أهم دوافع العاملين التي تدفعهم إلى الإبداع ما يأتي:

1- الحاجة إلى الانجاز: و هنا يقصد به دافع العاملين و تحمسهم للعمل و طرح أفكار جديدة توصلهم إلى الإبداع.

(1) بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص ص 54 – 55.

الفصل الثالث: اثر إدارة المعرفة في تنمية الإبداع في المصارف

2- الحاجة إلى الجودة في الأداء: ويقصد بها توظيف العاملين لإمكاناتهم بصورة مثالية من اجل تحقيق الأهداف بمواصفات عالية.

3- الحاجة إلى تحقيق الذات: و هي رغبة العاملين في انجاز الأعمال التي تكون نابعة من داخلهم.

4- الحاجة إلى النظام: و هي ما يقصد به حاجة الشخص المبدع إلى إعادة تنظيم الأشياء.

5- الحاجة إلى الاجتهاد: و هي الرغبة لدى العاملين في التوجه نحو العمل و إتقانه بأسرع و أفضل الطرق.

6- حب الاستطلاع: و هي ما يقصد به رغبة الشخص المبدع في البحث عن كل ما هو جديد في مجال عمله.

و قد أورد القريوتي ركائز الإبداع التي حددها كل من بيتر و ويترمان (Peter & Waterman) كما يأتي: التعريف بالقيم التنظيمية و تعميقها، التركيز على الأداء و تبسيط الإجراءات، تشجيع روح الاستقلالية و المغامرة و الإبداع، معاملة العاملين بكرامة و إنسانية، خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة.

الفرع الثالث: استراتيجيات دعم الإبداع الإداري

في كتابه تفعيل إستراتيجية الإبداع يضع "لورنس ج Lawrence G" نسقا للقيام بالتنسيق والتغيير الفعال. وطبقا لما ذكره، يمكن أن يستخدم الفرد الأساليب التالية للتنفيذ الفعال لإستراتيجية الإبداع:⁽¹⁾

- وضع قائمة بتحليل التكلفة والفائدة، و تعديل بنية المؤسسة؛

- تحديد حامل الأسهم واستغلال نفوذهم؛

- وضع خارطة طريق لربحية محددة و واضحة؛

- تنسيق المهام والمشاركة الدائمة في المعلومات، و دعم و تعزيز عملية التنفيذ؛

- تولي إدارة التغيير والثقافة، و المكافأة على النجاح و التمييز؛

- تأسيس عملية التعزيز الإبداعي، و المعرفة بالإستراتيجية و ضبطها.

كما أن هناك العديد من استراتيجيات الإبداع التي يمكن أن تتبناها المنظمة، حتى تساعد في تحقيق الابتكار والإبداع والتي تجعل منه ظاهرة متجددة و متأصلة. ويقصد باستراتيجيات الإبداع السياسات التنظيمية التي تصمم لغاية الترويج للعملية الإبداعية و إيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة و من هذه الاستراتيجيات:⁽²⁾

أولاً: التطوير التنظيمي

هو عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية و التي تصمم لتزيد من قدرة المؤسسة على تقبل التغيير و زيادة فاعليتها ومن الأمثلة على هذه الطرق جمع البيانات، تشخيص المؤسسة، تدريب الحساسية، تطوير الفريق، استخدام وكلاء التغيير. وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية لقيم الأفراد، و معايير الجماعة، والعلاقات بين الأفراد. وهناك تركيز كبير ليس فقط على إزالة معوقات التغيير، و لكن أيضا على تسهيل التغيير كعملية مستمرة.

(1) برفين جوبتا، ترجمة احمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2008، ص 339.

(2) رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 176 – 177.

الفصل الثالث: اثر إدارة المعرفة في تنمية الإبداع في المصارف

ثانيا: التخصص الوظيفي

و هو قيام المؤسسة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة. فلترويج الإبداع التنظيمي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات البحث و التطوير أو جماعات التخطيط.

و بالإمكان أن تكون هذه الإستراتيجية هي الأكثر قابلية للاستخدام من قبل المنظمات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبيا و لا تكون جذرية.⁽¹⁾

ثالثا: الدورية

ويقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة. و من الأمثلة على هذه الإستراتيجية استخدام نموذج المصفوفة الذي يتم وفقا له تجميع مجموعة من المختصين و العاملين لتنفيذ مشروع معين و إنشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل عند الانتهاء من المشروع ومن ثم تحريك الأفراد للعمل في مشاريع أخرى، و من الأمثلة الأخرى على هذه الإستراتيجية نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية مشابهة و لكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة، التعيين الدوري لموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة و خاصة بالنسبة للمناصب التي تتطلب إمكانية إبداعية غير عادية، و التطوير المتوازي للجماعات التي تعمل على حل نفس المشكلة أو المشكلات المتشابهة.⁽²⁾

المطلب الثالث: أساليب و طرق تنمية الإبداع الإداري و مهارات التفكير الإبداعي

الفرع الأول: أساليب و طرق تنمية الإبداع الإداري

من أشهر هذه أساليب و طرق تنمية الإبداع الإداري و أكثرها شيوعا اليوم، هي ما يلي:

أولا: العصف الذهني

هذا الأسلوب تم تقديمه لأول مرة من قبل " اليكس ازبورن" في عام 1953، ومنذ ذلك الحين وهو يستخدم في أنواع عديدة من المنظمات حول العالم، للتعامل مع كثير من أنواع المهام و المشاكل. و هي تقنية (أسلوب) تجمع أفراد المجموعة من اجل تقديم الأفكار بشكل حر عفوي، حيث يقوم احد الأفراد بعمل قائمة لكل الأفراد (و قبل المجموعة لتكوين اغلب الأفكار إذا أعطي الوقت للمشاركين لكتابة الأفكار بهدوء قبل الحديث عنها بصوت مسموع)، و خلال جلسات العصف الذهني يستطيع الأفراد أن يقوموا ببناء أفكار الآخرين.⁽³⁾ وتعتبر إستراتيجية العصف الذهني من أكثر الأساليب شيوعا حيث الاستخدام بغرض حل المشكلات بطريقة إبداعية. واهم المراحل التي تمر بها جلسات العصف الذهني:⁽⁴⁾

(1) سليم بطرس جلدة، زيد منير عبودي، إدارة الإبداع و الابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص 71.

(2) رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص 177 – 178.

(3) سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 127.

(4) طارق محمد السويديان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، قرطبة للنشر و التوزيع، الكويت، ط 3، 2004، ص 99 – 100.

الفصل الثالث: اثر إدارة المعرفة في تنمية الإبداع في المصارف

طرح و شرح و تعريف المشكلة، بلورة المشكلة و إعادة صياغتها، الإثارة الحرة للأفكار، تقييم الأفكار التي تم التوصل إليها، الإعداد لوضع الأفكار في حيز التنفيذ.

ثانيا: أسلوب القبعات الست

يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الشائعة و الشيقة لتنمية الإبداع و تحسين التفكير، حيث أبداع هذه الطريقة طبيب بريطاني من مالطا اسمه "ادوارد دي بونو"، و خلاصة طريقة القبعات الستة هي: تقسيم التفكير إلى ستة أنماط، و اعتبارها كقبعة يلبسها الإنسان أو يخلعها حسب طريقة تفكيره في تلك اللحظة، و لتسهيل الأمر أعطى "دي بونو" لونا مميزا لكل قبعة حتى نستطيع تمييزه و حفظه بسهولة. و هذه الطريقة متميزة تجعل من المبدع أو المفكر أو المحلل يستطيع استخدام كل نمط متى شاء، أو أن يحلل طريقة تفكير المتحدثين أمامه بناء على نوع القبعة التي يرتدونها.⁽¹⁾

و يعتقد "دي بونو" أن هذه الطريقة تعطي الإنسان في وقت قصير قدرة كبيرة على أن يكون متفوقا و ناجحا في المواقف العلمية و الشخصية، و في نطاق العمل، و هذه القبعات التي نتحدث عنها ليست قبعات حقيقية، و إنما هي قبعات نفسية. فمفتاح الموضوع ليس منع أي نوع من التفكير، و إنما إعطاء كل نوع من التفكير اسمه. فهذه الطريقة تعطيك الفرصة لتوجه الشخص إلى أن يفكر بطريقة معينة ثم تطلب منه التحول إلى طريقة أخرى، كان يتحول مثلا إلى تفكير القبعة الخضراء التي ترمز إلى الإبداع. أن متعة و فاعلية التفكير لا يتحققان إلا بخلو التفكير من التداخلات التي قد تتسبب في التشويش الفكري الذي يعيق الوصول إلى قرار أفضل، و يعتبر التفكير البناء وسيلة لتحقيق فكر غير مشوش أو متداخل، حيث نقوم بالتركيز على لون واحد من التفكير فقط في الوقت الواحد و التأكد من إعطاء الانتباه الكافي لكل الأمور. و أنماط التفكير للقبعات تكون كما يلي:

- القبعة البيضاء و ترمز إلى التفكير الحيادي؛
- القبعة الحمراء و ترمز إلى التفكير العاطفي؛
- القبعة السوداء و ترمز إلى التفكير السلبي؛
- القبعة الصفراء و ترمز إلى التفكير الايجابي؛
- القبعة الخضراء و ترمز إلى التفكير الإبداعي؛
- القبعة الزرقاء و ترمز إلى التفكير الموجه.

ثالثا: أسلوب الأدوار أو الشخصيات الأربعة

حيث ابتكر (روجر فون اويك 1989) أسلوبا جديدا لتنمية القدرات الإبداعية، و تقوم أساس الفكرة على أن الناس – في بعض الأحيان – بحاجة ماسة إلى صدمة أو "الطمه" على الرأس لتنبههم و إخراجهم من الروتين و النمط الفكري الذي اعتادوا عليه، و منعهم من النظر في الأفق و في أنفسهم و يبصرون الأمور بمنظار جديد و

(1) طارق محمد السويديان، محمد أكرم العدلوني، ط3، 2004، مرجع سبق ذكره، ص ص 101 – 103.

الفصل الثالث: اثر إدارة المعرفة في تنمية الإبداع في المصارف

رؤية جديدة. و يقوم هذا الأسلوب لتنمية القدرة الإبداعية لدى الناس، على فكرة تقمص أربع شخصيات أو ادوار أساسية في الحياة هي:(1)

1- **شخصية المستكشف:** و التي تقود إلى البحث عن الفكرة الجديدة.

2- **شخصية الفنان:** و التي تقود إلى تكوين الفكرة الجديدة.

3- **شخصية القاضي:** و التي تقود إلى الحكم على الفكرة الجديدة.

4- **شخصية المحارب:** و التي تقود إلى تطبيق الفكرة الجديدة.

رابعاً: أسلوب الاسترخاء الذهني و البدني

يظن معظمنا أن مشاعرنا التي تحكم سلوكنا و لكن العكس صحيح أيضاً، يقول (مايكل لابوف) في كتابه (الخيال الخصب):

" إن سلوكنا قد يحدد حالتنا الذهنية، مما يجعل محاولتنا للاسترخاء البدني وسيلة ناجحة للاسترخاء الذهني الذي هو أساس التفكير الإبداعي".

خامساً: أسلوب التركيز العقلي

يصف الكاتب (توم ووجيك) في كتابه (التركيز و عقل الدقيقتين) التمارين التي تزيد من قدرة العقل على التركيز كالتالي:(2)

- اجلس أمام ساعة تحتوي على مؤشر ثوان؛
- استرخ لبضع دقائق، و ركز انتباهك على حركة مؤشر الثواني بسرعة؛
- على مدى دقيقتين، ركز انتباهك على المؤشر و كان العالم من حولك قد توقف و تلاشى؛
- ابق على تركيزك لمدة دقيقتين؛
- توقف عن القراءة الآن... اوجد لنفسك ساعة تستعملها لهذا التمرين؛
- ابدأ الآن.

يؤكد (ووجيك) إن الإنسان غير قادر على التركيز بلا سرحان لأكثر من بضع ثوان. و المهارة في اجتياز هذا التمرين تكمن في إيجاد إيقاع عقلي داخلي يعود بتركيزك إلى بؤرة الاهتمام كلما بدا عقلك بالتفكير المشتت. و بتكرار التمرين تزداد مدة التركيز تدريجياً مما يجعلك قادراً على تغيير التمرين قليلاً.

سادساً: أسلوب الأسئلة الذكية

إن إعمال العقل أو الفكر أو ما نسميه "الاستذهان" أو مصطلح "المعالجة الذكية" هو اخو الإبداع. انه معالجة أو تحويل أي شيء إلى فكرة جديدة أي أن أي شيء جديد ما هو إلا نتيجة إلى فكرة قديمة مطورة قد تم معالجتها و تحويلها، و اقترح (اليكس ازبورن) و بعده (بوب ابيزل) طريقة للوصول إلى أفكار إبداعية هي

(1) طارق محمد السويديان، محمد أكرم العدلوني، ط3، 2004، مرجع سبق ذكره، ص ص 119 – 120.

(2) مرجع نفسه، ص 130.

الفصل الثالث: اثر إدارة المعرفة في تنمية الإبداع في المصارف

عبارة عن سلسلة من الأسئلة المقصودة مختصرة و تعني العدو أو الركض و تمر هذه الطريقة بأسئلة عن الخطوات التالية: الإحلال، الدمج، التكيف، التحوير أو التكبير، الاستخدام المغاير، الحذف أو التصغير، و العكس أو إعادة الترتيب.⁽¹⁾

الفرع الثاني: تنمية التفكير الإبداعي

أولاً: استراتيجيات تنمية التفكير الإبداعي

إن استراتيجيات تنمية التفكير الإبداعي تتغير تبعا للعديد من الرؤى ووجهات النظر المختلفة وفيما يلي ملخص لها:⁽²⁾

- 1- **إستراتيجية التأليف بين الأشئآت:** هي مجموعة العمليات والمحاولات الواعية التي تمكن الفرد من النظر إلى المشكلات بطريقة جديدة من خلال محاولة جعل الغريب مألوفا باستخدام التمثيل.
- 2- **إستراتيجية الحل المبدع للمشكلات:** هي عملية استشفاف المشكلات والعمل على ملاحظتها و الإحاطة بجوانبها المختلفة من خلال جمع الحقائق المتصلة بها و بالتالي تحديدها بدقة ثم السعي إلى معالجتها بالتفكير في الحلول المختلفة لها ثم تقييم هذه البدائل واختيار الحل الأمثل واختبار فاعليته.
- 3- **إستراتيجية التغيير في الخصائص:** وتعني تحديد الخصائص الهامة في موقف مواجهة المشكلة ثم ابتكار الأفكار لإحداث التطوير الممكن في خاصية معينة من هذه الخصائص.
- 4- **إستراتيجية التحليل المورفولوجي:** تقوم هذه الإستراتيجية على تحليل بنية المشكلة إلى أبعادها الرئيسية ثم تحليل كل بعد من هذه الأبعاد إلى المتغيرات المكونة لها ثم السعي لإنتاج مجموعة من التكوينات الفكرية بين هذه العناصر جميعها أو بعضها.
- 5- **إستراتيجية البدائل الممكنة:** أسلوب يقوم أساسا على ما يشبه القائمة المعدة مسبقا، و المنتظمة لمجموعة من البنود يمثل كل منها مبدأ معينا للتعبير أو التعديل يمكن إدخاله على منتج ما.
- 6- **إستراتيجية (باكسا) (PACSA):** أسلوب يقوم على فكرة حل المشكلات بطريقة منظمة على وفق مجموعة من الخطوات المتعاقبة (التقاط المشكلة و بلورتها ب: تجميع المعلومات – تنظيم المعلومات – تنقية المعلومات – تمثيل المعلومات – إنتاج اكبر قدر ممكن من الأفكار الحرة – تقييم هذه الأفكار – وضع الفكرة الرئيسية موضع التطبيق العملي).
- 7- **إستراتيجية وجود اختلاف علاقات:** أي اختلاف العلاقات بين شيئين أو أكثر ليست بينهما أية صلة، و يستخدم عادة كنقطة بدء في عملية توليد الأفكار.

(1) طارق محمد السويدي، أكرم محمد العدلوني، ط3، 2004، مرجع سبق ذكره، ص ص 131 – 134.

(2) لطف محمد علي، التفكير الإبداعي، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص ص 88 – 91.

الفصل الثالث: اثر إدارة المعرفة في تنمية الإبداع في المصارف

- 8- إستراتيجية المردود (المدخلات و المخرجات): تتمثل الخطوة العملية الأولى في هذا الأسلوب بتحديد المردود للمشكلة و الذي يمثل الحل المرغوب.
- 9- إستراتيجية دلفي (Delphi technique): تقوم على استطلاع الرأي حول البدائل المستقبلية في موقف مشكلة ما دون تواجد الأفراد معا كما في العصف الذهني.
- 10- إستراتيجية المستقبليات (Futuristic): تقوم على التنبؤ بما يمكن أن يحدث في المستقبل بالنسبة لبعض المشكلات.
- 11- إستراتيجية التمثيل الحيوي (Bionics): أسلوب يقوم فيه الشخص بالبحث في الطبيعة عن الأفكار التي تعين على بلوغ الحلول الممكنة للمشكلات.
- 12- إستراتيجية (ادوارد دي بونو): سعي دي بونو والى حصر مصادر الابتكار ب (البراءة – الخبرة – الدافع – الخطأ و الصدفة و الجنون – الأسلوب – التحرر من القيود) ثم التركيز على هذه المصادر و توظيفها في توليد الأفكار الإبداعية.

ثانيا: محفزات التفكير الإبداعي

هناك العديد من المحفزات التي تساعد و تشجع عملية الإبداع و من بينها نذكر محفزات الإبداع في الإطار المؤسسي المصرفي: (1)

1- توجيه العمل الإبداعي

- الاهتمام بالأفكار الجديدة، فالأفكار السابقة قد تمنعنا من رؤية الحقائق المهمة و الروابط المختلفة؛
- أن يكون التغيير مبنيا على خطة عمل و السرعة في التغيير عندما تكون الطرق و آليات العمل متوفرة.

2- تطوير القدرات الإبداعية

- الاهتمام بالأفكار التي يقدمها العاملون بغض النظر عن المراكز الوظيفية، اعتبار القدرات الإبداعية من متطلبات النجاح و الاهتمام بان تكون الأفكار الإبداعية قادرة على التغيير الفعال.

3- بناء ثقافة إبداعية

- تشجيع الإداريين للأخذ بزمام المبادرة، أن يكون ثمة أهداف للأفكار الجديدة و تقديم الدعم اللازم و المستمر للأفكار الجديدة.

4- إدارة تعليم الأفكار الجديدة

- توفير مصادر خارجية للأفكار الجديدة، توفير أشخاص خبراء و موظفين جدد بقدرات تعليمية عالية.

5- تنظيم الإبداع

(1) لظفي محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص ص 96 – 98.

الفصل الثالث: اثر إدارة المعرفة في تنمية الإبداع في المصارف

- تقديم منتجات جديدة ذات فعالية، دعم الأفكار الجديدة من قبل الإدارة و توفير هيكل تنظيمي ملائم لدعم الإبداع.

6- اتخاذ قرارات حكيمة

- توفير مصادر لتطوير الأفكار وخطط للتنمية ، الأخذ بعين الاعتبار ماهية الأفكار قبل اتخاذ القرارات.

الفرع الثالث: تنمية الإبداع و مهارات التفكير الإبداعي

و يمكن تبيان تنمية الإبداع و مهارات التفكير الإبداعي في عشر وصايا كما يلي: (1)

أولاً: سجل أفكارك قبل أن تنساها

عن طريق إنشاء بنك الأفكار Bank of idéal، و قد يكون بنك الأفكار ملفاً أو درج ملفات أو صندوق بطاقات، و يجب تسجيل الأفكار في دفتر ملاحظات، أو مفكرة إلكترونية، ومراجعتها بانتظام.

ثانياً: مرن دماغك

إن الدماغ مثل الأجسام تحتاج إلى تمرين و تدريب لتحافظ على لياقتها و سلامتها، فحاول أن تمرن دماغك بالقراءة الكثيرة للكتب المختلفة، و بالتحدث إلى الأشخاص الأذكياء الموهوبين، و بالاختلاف في الرأي مع الآخرين، و ما ينشط خلايا المخ بصورة كبيرة دراسة الكتب التي تهتم بالطرق المستخدمة للتفكير الإبداعي، و محاولة تجربتها، بالإضافة إلى حضور دورات و حلقات و ورش عمل في التفكير الإبداعي.

ثالثاً: تعلم طريقة جديدة في الإبداع كل أسبوع

تعرف إلى مجموعة من الطرق المستخدمة في التفكير الإبداعي، وكتابة الطريقة في دفتر الملاحظات الخاص، وتمرن عليها كلما كان ذلك ممكناً. (1)

رابعاً: الاسترخاء

الأشخاص المبدعون يظهرون درجة كبيرة من المزاج الفكري و الدعابة و هذه الميزة تجعلهم يقبلون على عملهم بأسلوب متميز من الاسترخاء يحفز و يثير حاسة الإبداع لديهم.

خامساً: كن في وضع التحدي باستمرار

حاول كل أسبوع أن تتعرض لمشكلة جديدة و ادعها لمبارزة عقلية. ليس بالضرورة أن تنتصر في الجولة الأولى و لكن المهم أنك ستبحث عن أساليب الحل، و ستؤسس حولها كثيراً من الأفكار التي ستقودك في النهاية إلى الانتصار.

سادساً: ليس هناك حل صحيح واحد على الدوام

(1) بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص ص 257 – 259.

(1) بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص ص 259 – 261.

الفصل الثالث: اثر إدارة المعرفة في تنمية الإبداع في المصارف

يجب البحث دائما عن الجواب الآخر فليس بالضرورة هناك أسلوب أو حل صحيح واحد على الدوام، فقد نستطيع أن نجتمع بين الحلول الصحيحة المتفرقة و الخروج بصورة مشتركة متكاملة للحل.

سابعاً: صور الأفكار ذهنياً

إن الأشخاص المبدعين ينمون باستمرار قدراتهم الرائعة على تصوير الأفكار و يبديون مهارة متميزة في تصوير الأفكار الإبداعية على هيئة رسوم و أشكال.

ثامناً: لا يقعد بك الخطأ على الصواب

في عملية توليد الأفكار تبرز في بعض الأحيان أفكار غير معتادة أو غير مألوفة، و قد تكون أفكار ساذجة أو غريبة و ستواجه بالرفض و لكن هذا لا يعني أنها غير صالحة أو لا يمكن استخدامها، فأنت تنظر إلى الأمور و ترى الأشياء بطريقة مغايرة لما يراها الكثير بتفكيرهم التقليدي. فمعظم الاختراعات و الاكتشافات جاءت لإيمان بعض الناس بالقدرة الإنتاجية لمخيلاتهم الإبداعية، فقط أنت بحاجة إلى تعليق الأحكام عند توليد الأفكار، فالرفض المتكرر للأفكار و اتهامها بالخطأ سيقعد بك عن توليد الأفكار الرائعة و المتألقة.⁽¹⁾

تاسعاً: انظر إلى المشكلة من الزاوية غير التقليدية

فأساليب التفكير المألوفة تنظر إلى المشاكل من زواياها التقليدية، لكن الموهوبون يبحثون عن الجانب الجوهري في المشكلة.

عاشراً: احتفل بأهدافك الإبداعية

في البدء ضع أهدافاً قياسية، ثم حدد مميزات الأفكار المولدة وسماتها حول المشكلة، وبعدها افض وقتك مع المبدعين و اسألهم كيف توصلوا إلى حالة الإبداع لديهم، وفي الأخير احتفل بإنجازك في الوصول لأهدافك المبدعة.

المبحث الثالث : أثر إدارة المعرفة على تحقيق الإبداع في المصارف

تعتبر إدارة المعرفة من العوامل المؤثرة على المؤسسات الاقتصادية وذلك بتحسين العمليات داخلها كما تؤثر على المدخلات والمخرجات من خلال ميزاتها و التطور التكنولوجي في مجال البحث والتطوير.

المطلب الأول: آثار إدارة المعرفة على أداء و تعلم العاملين

تأثر إدارة المعرفة على العاملين بطرق مختلفة:⁽²⁾

(1) بلال خلف السكارنه، مرجع سبق ذكره، ص ص 262 – 263.

(2) عبد الستار العلي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 276 – 277.

الفصل الثالث: اثر إدارة المعرفة في تنمية الإبداع في المصارف

- تستطيع إدارة المعرفة تفصيل عملية التعلم لديهم و ذلك من خلال بعضهم لبعض و كذلك من المصادر الخارجية للمعرفة، و يسمح مثل هذا التعلم للمؤسسة المتعلمة بالنمو و تصبح ذات قدرة على التغيير استجابة لمتطلبات السوق و التكنولوجيا.

- تتسبب إدارة المعرفة على جعل العاملين أكثر مرونة بالإضافة إلى تدعيمها لرضا العمل لديهم ، وهذا يعني مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم على حل و معالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المؤسسة في عالم الأعمال و عموما فان إدارة المعرفة تؤدي إلى تحقيق ثلاثة أمور غاية في الأهمية بالنسبة لأي مؤسسة محليا أو عالميا و حيث الأمور هي: توسع الخبراء لدى العاملين، دعم وزيادة رضا الزبائن من منتجات المؤسسة، زيادة الربح و العوائد.

الفرع الأول: أثر إدارة المعرفة على تعلم العاملين:

تستطيع إدارة المعرفة مساعدة العاملين على التعلم و الانطلاق نحو المعرفة المتجددة في عقولهم و تخصصاتهم المختلفة، و يتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة الخارجية ،دمج المعرفة الداخلية و جعلهم متفاعلين اجتماعيا و مشاركين في التطبيقات ،و يمكن تعريف تجسيد المعرفة الخارجية أنها عملية تحويل المعرفة الضمنية (غير مصرح بها) إلى أشكال من المعرفة الواضحة (المصرح بها) في حين تعرف الداخلية على أنها تحويل المعرفة المصرح بها إلى معرفة ضمنية ،هذا مع العلم أن هاتين الفعالتين تعملان سوية في مساعدة الأفراد على التعلم و مثال على جعل المعرفة متاحة للجميع هو تهيئة التقرير الخاص بالرؤوس المتعلقة من إدارة المشاريع، ففي مرحلة إعداد هذا التقرير تكون وثيقة أعضاء الفريق أو إتاحة التقرير للجميع في الوقت الذي تكون المعرفة غير مصرح بها أثناء العمل على المشروع ، و تمكن الأفراد الذين عملوا على المشاريع الأخيرة من استخدام هذا التقرير بغرض اكتساب المعرفة التي حصلوا عليها من الفريق البكر لان هؤلاء الأفراد اكتسبوا المعرفة غير المصرح بها من خلال عملية دمج المعرفة .أما جعل المعرفة اجتماعية و مشتركة فهي الأخرى تساعد الأفراد على اكتساب المعرفة إلا أنها تتم من خلال الفعاليات.

الفرع الثاني: أثر المعرفة على موائمة العاملين:(1)

في الوقت التي تساعد فيه عملية إدارة المعرفة في المؤسسة وتشجيع العاملين على التعلم المستمر الواحد عن الآخر ، فان كافة العاملين سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة المصرفية خلال عملها اليومي وبالتأكيد عند ما يكون العاملون حذرين من التغييرات الكبيرة التي من الممكن حدوثها مستقبلا ،فإنهم سوف لن يتفاجؤوا من حدوث هذه التغييرات وان الحذر من الأفكار الجديد وكذلك في المناقشات الحرة ليس فقط تجعل العاملين متأهبين للاستجابة إلى أية تغييرات جذرية وإنما أيضا تجعلهم أكثر قبولا لتلك التغييرات وهنا تكون إدارة المعرفة قد حققت الموائمة الكبيرة للعاملين داخل المؤسسة المصرفية.

(1) عبد الستار العلي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 277 – 278.

الفصل الثالث: اثر إدارة المعرفة في تنمية الإبداع في المصارف

الفرع الثالث: اثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين

هناك فوائد عديدة لإدارة المعرفة التي تؤثر على الأفراد العاملين ومن بينها:

- 1- يصبح بمقدور العاملين التعلم أفضل في المؤسسات المصرفية التي تعاني من نقص في المعرفة؛
- 2- التهيئة الأفضل للعاملين مع التغييرات.

- وتمكن هذه الفوائد العاملين من الشعور بصورة أفضل بالرضا وذلك لسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة المهارات ، بالإضافة لتدعيم قيمتهم السوقية مقارنة مع العاملين في المؤسسات الأخرى ، ثم إن إدارة المعرفة تساعد أيضا العاملين في التعدي للمشاكل التي تواجههم حيث إن قسما من المشاكل كانت قد واجهتهم سابقا ، وتم معالجتها بصورة فعالة ، أن هذه الطريقة التي تعتمد على الحلول التي يتم الحصول عليها بأسلوب المحاولة والاختبار تجعل العاملين قادرين بفعالية لأكثر من أداء أعمالهم بما يجعلهم متحفزين ومدفوعين دوما لأداء الأفضل لأن نجاح العاملين في أداء أعمالهم يعتبر من أهم عوامل الدافعية ومواجهة المشاكل وتأتي جميع هذه الأمور من نتائج زيادة العاملين لمعارفهم وتحسين القيمة السوقية لهم بالإضافة إلى تعظيم الأداء المؤسسي ، وكل هذه الأمور تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة.

المطلب الثاني: أثر إدارة المعرفة على العمليات

تساعد إدارة المعرفة على تحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة مثل التسويق والإنتاج والمحاسبة والهندسة بالإضافة إلى العلاقات العامة، جميع هذه الآثار يمكن مشاهدتها من خلال ثلاث أبعاد رئيسية هي:

- ***الفعالية:** وتعني أداء العمليات الأكثر مناسبة أو ملائمة وأخذ أفضل القرارات الممكنة.
- ***الكفاءة:** تعني أداء العمليات بسرعة أقل تكلفة ممكنة.
- ***درجة الابتكار والإبداع في العمليات :** وتعني أداء العمليات بصورة مبدعة وحديثة مما يؤدي إلى تحسين الفعالية والكفاءة.

وتساعد إدارة المعرفة على تحسين المعايير في العمليات داخل المؤسسة من خلال العديد من الفعاليات بما في ذلك المعرفة الجيدة لدى الأفراد العاملين.⁽¹⁾

الفرع الأول: اثر إدارة المعرفة على فاعلية العمليات:

تساعد إدارة المعرفة جعلها أكثر فعالية في عالم الأعمال من خلال مساعدتها في اختيار وتنفيذ العمليات الأكثر مناسبة وملائمة لأعمالها لأن إدارة المعرفة الفعالة تساعد العاملين في المنظمة على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية على مراقبة الأحداث الخارجية ، وهذا ينتج عن استخدام القاعدة المعرفية من قبل القادة الإداريين في المؤسسة.

(1) عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط2، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، 2009، ص ص 278 – 279.

الفصل الثالث: اثر إدارة المعرفة في تنمية الإبداع في المصارف

الفرع الثاني: أثر إدارة المعرفة على كفاءة العمليات

إدارة المعرفة بصورة فاعلة تمكن أيضا المؤسسة من أن تكون منتجة أكثر وكفاءة من خلال الآتي:

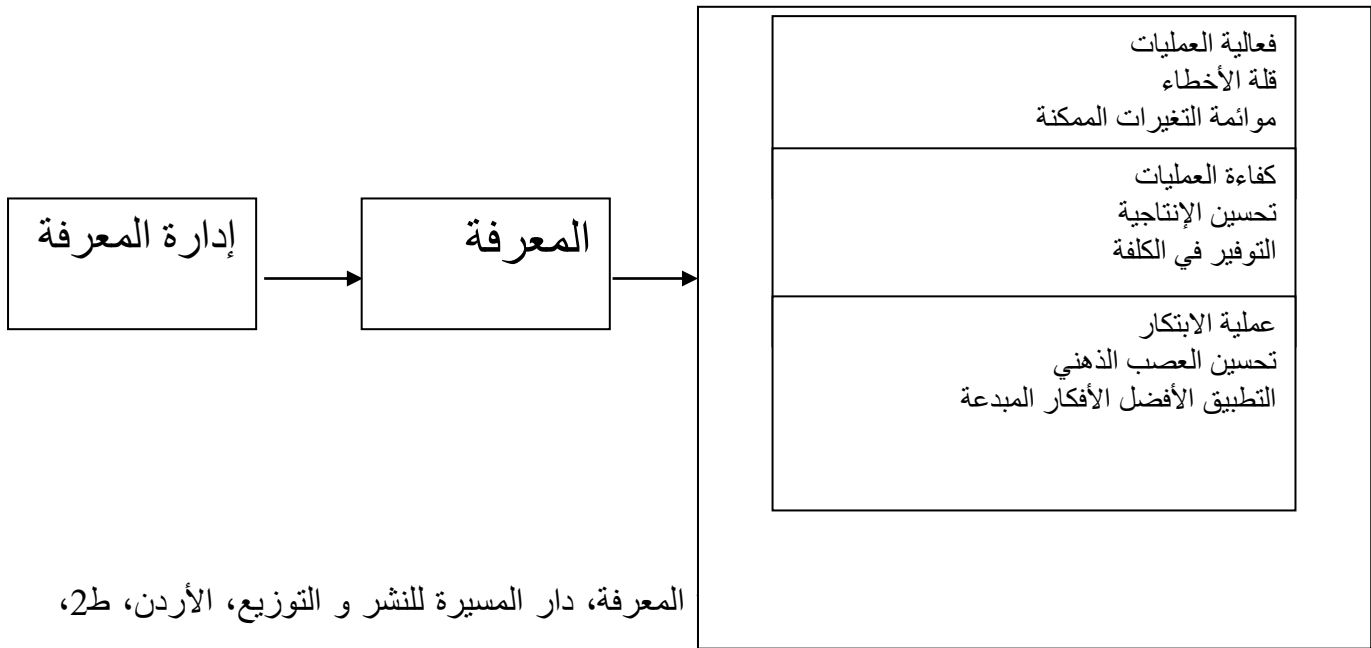
✓ تحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة والانفتاح أكثر في الاستفادة من هذه المشاركة في مواجهة تحديات السوق؛

✓ تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة من دون مساعدة الآخرين وتطويرهم؛

✓ تقليل الكلفة ذات العلاقة بالاستنتاجات والوصول إلى الأنماط المختلفة من المعرفة.

الفرع الثالث: اثر إدارة المعرفة على الابتكار في العمليات

بمقدور المؤسسة تحقيق الاعتماد المتزايد على المعرفة المشتركة من خلال مساهمة العاملين في إنتاج الحلول المبتكرة للمشاكل بالإضافة إلى تطور عمليات الابتكار في المؤسسة، وقد وجدت إدارة المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصب الذهني وبالتالي مساندة عملية الابتكار. (1) الشكل رقم 07: يوضح اثر إدارة المعرفة على العمليات



المطلب الثالث: اثر إدارة المعرفة على المنتج: (1)

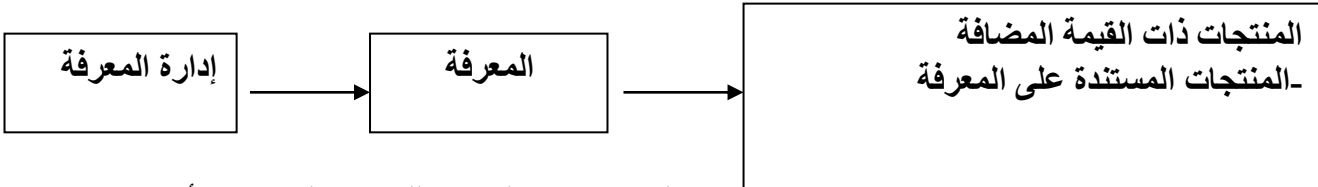
(1) عبد الستار و آخرون، ط2، 2009، مرجع سبق ذكره، ص ص 279 – 280.

(1) عبد الستار العلي و آخرون، 2006، مرجع سبق ذكره، ص ص 281 – 282.

الفصل الثالث: اثر إدارة المعرفة في تنمية الإبداع في المصارف

تؤثر إدارة المعرفة على المنتجات والمخرجات المختلفة التي تقدمها المؤسسة وخاصة في سوق المنافسة الحادة ، ويمكن مشاهدة هذه الآثار في محورين هما : المنتجات ذات القيمة المضافة والمنتجات المسندة على المعرفة ، هذا مع العلم أن الآثار على هذه الأبعاد تأتي أيضا من خلال المعرفة أو مباشرة من إدارة المعرفة كما هو موضح في الشكل.

الشكل رقم 08: يوضح مدى تأثير إدارة المعرفة على المنتجات



المصدر : عبد الستار علي و اخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص 281.

الفرع الأول: اثر إدارة المعرفة على المنتجات ذات القيمة المضافة

تساعد عمليات إدارة المعرفة المؤسسات على تقديم منتجات جديدة وكذلك تحسين المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة وخير مثال على ذلك تطبيقات شركة فورد لإنتاج السيارات حيث تطلب الإدارة العليا لهذه الشركة العملاقة سنويا من المدربين العاملين فيها تحقيق التحسينات بنسبة تتراوح ما بين 7.5% على المعايير الأساسية لمنتجاتهم مثل التحسينات على المخرجات مواصفاتها أو معدلات استهلاك الوقود وغيرها ، وبالمقابل توجيه المديرين لفرض تحقيق مثل هذه المؤثرات يتوجهون إلى نتائج أفضل للتطبيقات السابقة والموجودة في قاعدة البيانات بحثا عن المعرفة التي يمكن أن تساعدهم في تحقيق هذه المؤثرات.

الفرع الثاني: اثر إدارة المعرفة على المنتجات المسندة على المعرفة

يمكن أيضا أن تساعد إدارة المعرفة في تطوير المنتجات المسندة على المعرفة من خلال قواعد المعرفة التي تملكها الشركات الاستثمارية والمتخصصة في تطوير صناعة البرمجيات ، كما وان المنتجات المسندة على المعرفة تمثل دورا مهما في الشركات الإنتاجية التقليدية مثلا إحدى الشركات اليابانية طورت مكانة عجن الخبز ذات الاثمنة العالية ، ولتحقيق هذا الإنتاج طورت شركة أولا آلة العجن الرئيسية ومن ثم دراسة وتطبيق لمختلف أساليب إنتاج الخبز ثم إدخال هذه الأساليب ضمن برمجيات وظائف ماكينة الخبز .

المبحث الرابع: علاقة إدارة المعرفة و الإبداع الإداري

اتجهت كثير من الدراسات والأبحاث إلى إظهار العلاقة الترابطية والسببية بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي ولكن أغلب هذه الدراسات والأبحاث انصرفت نحو التأطير النظري والوصفي لهذه العلاقة، ولم يتح لأغلبها الاختبار والقياس عمليا، حيث تؤكد هذه الدراسات أنه في بيئة الأعمال اليوم تكون المعرفة هي المصدر الأكيد للميزة التنافسية.

الفصل الثالث: اثر إدارة المعرفة في تنمية الإبداع في المصارف

المطلب الأول: إدارة المعرفة و تطوير الإبداع

لقد أوضح Alvesson أن الميزة الرئيسية للمؤسسة المكثفة معرفيا، هي القدرة على حل المشاكل المعقدة عبر الحلول الابتكارية والإبداعية، لكنه أشار إلى الغموض الذي يكتنف العلاقة بين المعرفة الرسمية (الظاهرة) والإبداع، كونها قد لا تكون حاسمة في الإبداع، لكن بعض الأعمال التي تتطلب التعلم العالي لمدة طويلة تكون المعرفة الرسمية فيها مفيدة أكثر من الإبداع. ثم استدرك بقوله على الرغم من أن العلاقة تشير إلى أن الإبداع شيء مطلوب عندما تكون المعرفة غير كافية ويقل الميل إلى الإبداع عندما تتوافر المعرفة، لكنها يجب أن لا تتوسع في هذه النظرة لان المعرفة الرسمية ربما توفر في اغلب الأحيان قاعدة للإبداع.

وهناك من يرى أن انعكاسات المعرفة المباشرة قد تظهر على المنتج، حيث المنتجات التي تبعد من أسس تكون قاعدتها المعرفية تمتاز بصفات عديدة، منها أن استعمالها يزيدها بريقا، ويزداد المستهلك لها تطورا، وأن هذه المنتجات تتكيف للظروف بصورة أكبر من سواها، كما أن الأعمال المعتمدة على المعرفة تزيد من إمكانية تلبية متطلبات وحاجات الزبون، إضافة إلى ذلك، أن حالة إبداع المنتج يكون فيها تكامل المعرفة عبر دمج كل المعرفة الملائمة (المعلومات والخبرة) للتأثير على تصميم وتطوير المنتج، والمعرفة المرتبطة بوظائف مختلفة للشركة مثل التسويق والتصنيع والبحث والتطوير والمالية.

وقد أشار Drucker أيضا إلى طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين (المعرفة والإبداع) عندما يقول، أن عمل الإبداعات عبر التاريخ كان معتمدا على المعرفة الجديدة، وعلى الرغم من أن ليس كل الإبداعات المعتمدة على المعرفة مهمة، إلا أنها كانت تختلف في معدلات الوقت الذي تأخذه وفي معدلات الخسارة وفي إمكانية توقعها، وأكدت الدراسة أن الإبداعات المعتمدة على المعرفة لها عمر أطول وتفوق الأخرى، وعلى الرغم من صعوبتها لكن يمكن إدارتها وتسويقها أكثر من الأنواع الأخرى من الإبداع. وعندما تستخدم المعرفة كوسيلة لتعزيز الإبداع في المؤسسة ينبغي هنا أن نميز بين جانبي العرض والطلب في إدارة المعرفة، فاستراتيجيات العرض تميل إلى التركيز فقط على توزيع ونشر المعرفة المتوفرة، ومن ثم ينعكس سياقها ضعيفا لتحسين التعلم والإبداع في المؤسسة، أما جانب الطلب فتركز على تلبية حاجات المؤسسة إلى المعرفة الجديدة؛ لذا تميل إلى التعلم والإبداع، وعلى الرغم من أنه في هذه العملية الفرد يؤدي دورا مهما، لكن الإبداعات تنبثق من جهود المجموعات وليس الأفراد، وأن المعرفة الجديدة هي التي يكونها الأفراد المتعاونين في مجموعات والذين يبدعون الأفكار الجديدة ويطبونها، وفي هذا المجال تؤثر على عملية الإبداع التنظيمي العوامل التالية:⁽¹⁾

- علم الأجنحة حيث يشير إلى المدى الذي يكون فيه المستخدمون أحرارا في برامج التعلم؛

(1) بن ثامر كلثوم، لعروق حنان، المعرفة الإبداعية و دورها في الرفع من أداء المنظمات المعاصرة، من الموقع التالي: amelmagest@yahoo.fr

الفصل الثالث: اثر إدارة المعرفة في تنمية الإبداع في المصارف

- السياسة، أن سياسة تكوين المعرفة ونشرها واستخدامها في المؤسسة يكون لها تأثيرا كبيرا في المعدل الإجمالي للإبداع في العمل؛
 - التنوع الفكري وهي الدرجة التي تدعم فيها المؤسسة تعدد الأفكار حتى المختلفة منها والتي سيكون لها تأثير في الإبداع، والمؤسسات المتنوعة معرفيا و فكريا تكون أكثر قدرة على الإبداع من غيرها؛
 - الترابط، إن كثافة الاتصال بين الأفراد و المجموعات تؤثر في معدل و نوعية الإبداع.
- ولتأكيد العلاقة الترابطية بين إدارة المعرفة والإبداع على مستوى المؤسسة، أشارت إحدى الدراسات إلى أنه في ظل الاقتصاد المعرفي سيكون المفتاح الرئيسي للميزة التنافسية وتحقيق العوائد العالية في الصناعة، هو كيف تستطيع المؤسسات الابتكار والمشاركة بمعرفتها، وأن الهدف من الابتكار هو لتعزيز الإبداعات المحتملة، وأشارت الدراسة إلى أربعة استراتيجيات للمعرفة تسهم في تعزيز الإبداع وهي إستراتيجية الرفع التي تؤكد على نشر المعرفة بين مجالات المنظمة لتحسين عمليات الإبداع، والإستراتيجية التخصصية التي تؤكد على تحول المعرفة الجديدة من الأقسام لتعزيز الإبداع مستقبلا، وإستراتيجية الفحص التي تؤكد على ابتكار المعرفة الجديدة لإبداع العملية و المنتج الجذري، وإستراتيجية التوسع التي تؤكد على ابتكار إبداعات المنتج والعملية من خلال المعرفة.

المطلب الثاني: إدارة المعرفة و المؤسسات المعاصرة

إن الأخذ بمنهجية الإدارة بالمعرفة يقتضي في المقام الأول فتح قنوات و منافذ الاتصالات على مصرعها داخل المؤسسة، وبينها وبين المناخ المحيط، من أجل تحصيل الكم الأكبر من المعرفة الكامنة والمعلنة من مصادرها الداخلية والخارجية، وإتاحة الفرص للتواصل والتفاعل الاجتماعي بين أعضاء المؤسسة ومن يتعاملون معهم من أطراف خارجية، لتداول تلك المعرفة وتعميقها وتنميتها بالاستخدام والتطبيق.

إن المعرفة تتميز عن باقي الموارد الداخلة في منظومة العمل الإنساني بالمنظمات في كونها لا تستهلك ولا تقنى بالاستخدام، بل على العكس فهي تنمو وتزدهر وتزيد وتتعمق كلما تداولها الناس ووضعوها موضع التطبيق والتوظيف لخدمة قضاياهم الحياتية المختلفة، ونتيجة لهذه الخاصية، تجد المؤسسات نفسها في غير حاجة إلى كثير من هياكلها وأساليب عملها التقليدية، وفي نفس الوقت تجد لديها (2).

المطلب الثالث: الإبداع و المؤسسات المتعلمة

الفرع الأول: الإبداع التنظيمي: مدخل استراتيجي

يعتبر موضوع الإبداع التنظيمي من احد الموضوعات المهمة و المنتشرة في ميادين علم الإدارة بشكل خاص و في العلوم الأخرى بشكل عام حيث عرفه Daft بأنه عملية التنبؤ التي تتم لفكرة أو سلوك جديد على واقع أو قطاع العمل أو سوق المؤسسة أو البيئة العامة لها (1).

(2) مرجع نفسه.

(1) عاكف لطفی خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص ص 33 – 34.

الفصل الثالث: اثر إدارة المعرفة في تنمية الإبداع في المصارف

فالفوز بالأعمال في يومنا هذا يتطلب الإبداع، فالمؤسسات التي تبذل تجني كل مزايا المتحرك الأول القائم بالفعل التنافسي الاستهلاكي، فيكون الإبداع مصدر أساسي للنجاح في البيئة التنافسية الحالية، ومؤشر للأداء الجدي للمؤسسة، كما أن قدرة المؤسسة على حماية إبداعها من التقليد يمثل مصدر آخر للميزة التنافسية، وشعار المؤسسات اليوم إما الإبداع وإما الموت.

وتوصلت دراسة Kotelnikov إلى وجود أبعاد جديدة في إدارة الإبداع المؤسسي، لأن المنظمة تعمل الآن في ظروف عدم التأكد، والإبداع الجذري الذي يشير إلى إحداث تغييرات متطرفة في ثقافة المؤسسة "مرتبط بعدم التأكد التكنولوجي، ويشير إلى عدم القدرة على تحديد التكنولوجيا الأفضل الواجب اعتمادها من المؤسسة، فضلا عن عدم القدرة على التأكد الخاص بالسوق الذي سيقدم إليه إبداع المؤسسة، وهذا يجعل الطريق نحو الإبداع الجذري صعب، مع أنه فن أكثر من كونه علم، ويحتاج إلى آليات أكثر مما يتطلبه الإبداع المضاف، الذي يمكن أن يبقى الشركة منافسة، ولكن تغيير قواعد لعبة المنافسة يقوم بها الإبداع الجذري.⁽²⁾

وحدد Lynch مصدرين لإبداع المؤسسة أولهما تحليل احتياجات الزبون وسحب السوق عندما تشخص المؤسسة فرص سوقية جديدة (كتعزيز خدمات النقل، وتسهيل وصول المنتجات إلى الزبون)، وبما يوفر مدخل إرشادي لإستراتيجية المؤسسة، وهو ما تعول عليه الصناعات الصيدلانية والالكترونية، أما المصدر الثاني فيقوم على تحليل تطوير التقانة (دفع التكنولوجيا)، تعتمد المؤسسات إلى جانب المصدر الأول؛ وتتابع من خلاله الصناعات الأخرى لتشخيص تطوراتها التكنولوجية.

ويعول الإستراتيجيون على التحليل كمحفز للإبداع، وعلى الحدس كأساس للإبداع، وحينها يعتمد النجاح الاستراتيجي على الحدس والشعور بالرسالة، واعتماد الإبداع لتوليد أفكار إستراتيجية فعالة. والإبداع الاستراتيجي هو إطار لتطوير الأعمال، يركز على المستقبل، ويحدد فرص النمو، ويخلق رؤيا طويلة الأجل للمزايا التنافسية الواجب تدعيمها، وهو لا يكون استراتيجيا إلا عندما يتحول من مورد غير ملموس إلى مقدرات جوهرية تولد قيمة تنافسية للمؤسسة، عبر الاعتماد على التفكير الإبداعي، لتوليد أفكار جديدة.⁽¹⁾

الفرع الثاني: التعلم التنظيمي و إدارة التميز

يثير مفهوم التعلم التنظيمي أهمية كبرى للمؤسسات الساعية إلى تحقيق إدارة التميز إذ يرشدها إلى الطريق الأهم والأسرع لاستثمار وتفعيل أهم ثرواتها على الإطلاق، وهي ثروة الفكر والطاقة الذهنية للموارد البشرية بها، ونماذج التميز المختلفة تركز على عناصر التعلم، الابتكار، التجديد والتحديث المستمر، وغيرها من عمليات تعتمد في الأساس على عقول البشر، قدراتهم الفكرية. ويؤدي تعميق وتنمية فرص التعلم التنظيمي إلى تهيئة مناخ يصل بالمؤسسة إلى مستوى التميز من خلال ما يلي:⁽²⁾

(2) بن ثامر كلثوم، لعروق حنان، مرجع سبق ذكره.

(1) بن ثامر كلثوم، لعروق حنان، مرجع سبق ذكره.

(2) مرجع نفسه.

الفصل الثالث: اثر إدارة المعرفة في تنمية الإبداع في المصارف

- استثمار طاقات البشر وإزكاء رغبتهم في التعلم من أجل تحسين أدائهم، والحصول على منافع ومزايا تتوافق مع مستويات الأداء الأفضل التي يحققونها، وبطريق غير مباشر يحدث التعلم التنظيمي.
- تيسير تعلم الأفراد للمعرفة أو المفاهيم والأسس الفكرية والنظرية لموضوع ما، وكذلك تعلم المهارات التطبيقية، أي القدرة على تطبيق المفاهيم والنظريات في مواقع العمل وتحقيق مخرجات تتسم بالجودة نتيجة هذا التطبيق، لذلك فإن كثيرا من ممارسات التدريب في المؤسسات تُقصر عن تحقيق التعلم الكامل إذ تنحصر في الجانب المعرفي دون جانب المهارات التطبيقية.
- تهيئة مواقع العمل لتكون حقولا خصبة للتعلم، حيث تتاح الفرص للأفراد للتفاعل وتبادل الخبرات، والتواصل مع الرؤساء والمشرفين، والانفتاح على مصادر المعرفة الخارجية، وتجديد معارفهم ومهاراتهم من خلال الممارسة تحت إشراف الخبراء، والتعرف المستمر على نتائج تقويم الإدارة لأدائهم ومظاهر الخلل فيه، وكذا ردود أفعال العملاء والمتعاملين بشأن ما ينتجه العاملون من سلع وخدمات ودرجات رضائهم عنها.
- خلق الجو الاجتماعي في مواقع العمل الذي ييسر التفاعل بين الأفراد والجماعات، ومن ثم ييسر انتقال الخبرات ومناقشتها وتنمية الرؤى المشتركة و النماذج الفكرية المتناسقة، وتبادلها بين الأفراد.
- تخطيط وتيسير تدفق المعلومات بحيث تصل إلى كل العاملين بدرجات تتوازي مع مطالب العمل وضرورات إتاحة الفرص لهم للتعلم و اكتساب الجديد من المعرفة و المهارات.
- إزالة موانع التعلم ومعوقات اكتساب المعرفة وتنمية المهارات، وأهمها الحواجز التنظيمية التقليدية التي تفصل المؤسسات إلى قطاعات منعزلة، والقيادات الإدارية التي تحصر السلطة والصلاحيات فيها وتمارس المركزية بأعلى درجاتها، والتي تتعامل مع الموارد البشرية كأفراد منعزلين وليسوا باعتبارهم أعضاء في فرق عمل متكاملة ومترابطة ومتفاعلة يشتركون في عمل متكامل لإنجاز نتائج وأهداف مشتركة.

الفرع الثالث: تنمية وإدارة الإبداع في المؤسسة المتعلمة

- يعد تنمية الإبداع و تطويره من الموضوعات المهمة التي على المؤسسة أن تعتني بها، حيث أن المنظمات الناجحة و المتميزة في أدائها و انجازاتها هي تلك التي تعطي للإبداع جانبا من اهتمامها، إذ أنها تقوم بدعم الأفراد المبدعين و تشجع السلوك الإبداعي لديهم، كما أنها توفر للأفراد كافة مستلزمات الإبداع و تمنحهم السلطات و الصلاحيات التي يحتاجونها لترجمة السلوك الإبداعي إلى إبداعات فعلية.⁽¹⁾
- و قد اقترح العالمان نيكي و رينتر (kinicki et kreitner) مجموعة من الوسائل على المدراء استخدامها لتنمية و تحسين إبداع الأفراد العاملين في المؤسسة و هي:
- إيجاد مناخ تنظيمي و بيئة ملائمة لدعم الفكر الإبداعي للعاملين، توفير عمل مثير لاهتمام العاملين يساعد على إيجاد الشعور بالنمو الشخصي،

(1) رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص 92 – 93.

الفصل الثالث: اثر إدارة المعرفة في تنمية الإبداع في المصارف

- تشجيع العاملين ليكونوا منفتحين على الأفكار والخبرات الجديدة، وتشجيع بيئة عمل منفتحة و خالية من السلوك الدفاعي؛

- تشجيع المبدعين على الاتصال فيما بينهم و مشاركة المدير و موظفيه في التدريب الإبداعي؛
مكافأة السلوك الإبداعي.

و من هنا نستنتج انه يمكن للمؤسسة تنمية الإبداع لديها باستخدام وسائل متعددة يتم من خلالها تحفيز الأفراد نحو السلوك الإبداعي، مع ضرورة توفير الدعم و التشجيع لهذا السلوك من القيادة و مع إيجاد المناخ النفسي و العملي الملائم و المشجع للإبداع.

و بسبب أهمية الإبداع و حاجة المؤسسات الحديثة له، تبرز أهمية وجود إدارة ترعى الإبداع و توفر المقومات اللازمة لنجاحه بما أهداف التنظيم و يوفر المنفعة القصوى للمنظمة.

خلاصة الفصل الثالث:

إن ما يمكن الخروج به من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل هو أن الإبداع ضرورة حتمية لإدارة المؤسسات في الوقت الراهن للمحافظة عليها، و عليه لابد من تجسيد الإبداع و إدارته داخل المؤسسات و عليها اقتباس الطاقات الإبداعية و محاولة تدريبها و توفير الظروف الملائمة و المناسبة لإطلاق طاقتها المعرفية و الابتكارية. فبقاء المؤسسة و استمرارها و تطورها ، يتوقف على مدى مساهمتها لتطور المجتمع و مدى تكيفها و استجابتها لمتطلباته من خلال ما تقدمه من منتجات و مخترعات جديدة، و لا يتم ذلك إلا من خلال الإبداع الإداري، الذي هو أداة المؤسسة لمواجهة تلك المتغيرات و غيرها من الأمور المحيطة بها.

إذ أن الأداء الجيد للإبداع الإداري في المؤسسات المصرفية و غيرها من المؤسسات الأخرى ليس مرتبطاً بالوفرة في الموارد بقدر ما هو مرتبط بحسن تسييرها و دعمها و الاهتمام بها، فالمؤسسات التي تسعى لتحسين استراتيجياتها تضمن لها مواصلة و دعم مسيرتها الإبداعية و التحكم فيها و ذلك من خلال التحكم في المعلومات بتطبيق و استخدام تكنولوجيا المعلومات و كذلك إدارة مواردها المعرفية سواء الداخلية أو الخارجية، و حماية اختراعاتها و إبداعاتها قانونياً لضمان السيطرة على التكنولوجيا الجديدة و عدم السماح للمنافسين بتقليدها، بالإضافة إلى انتهاز استراتيجيات داخل المؤسسات في حد ذاتها لتقوية الإنتاج الفكري الإبداعي، وذلك باختيار و تعيين الأفراد المبدعين و تغيير ثقافة و تنظيم المؤسسة و تحفيز الأفراد المبدعين. فقد أصبحت الحاجة ملحة إلى وجود قيادات إدارية و واعية ، قادرة على تفعيل دور الموارد البشرية داخل المؤسسة، و محاولة توظيف المنهج الإبداعي في حل المشكلات و تخطيط العمل و سيره، من خلال الاستغلال الأمثل للقدرات الفكرية المتوفرة لديهم ينتج عنها اكتشاف علاقات جديدة و أفكار و أساليب عمل إبداعية، تتميز بأكبر قدر من الطلاقة و المرونة، و

الفصل الثالث: اثر إدارة المعرفة في تنمية الإبداع في المصارف

الأصالة و الحساسية للمشكلات، و القدرة على التحليل، و يمكن تنميتها و تطويرها بالتدريب و التعليم حسب قدرات الفرد و الجماعة و المؤسسة. كما يجب على الإدارة استخدام العديد من الأساليب الإدارية التي تعزز الإبداع و تشجع عليه موظفيها، و تأسيس قسم أو وحدة للإبداع و تدريب الأفراد عليه، إضافة إلى ذلك الابتعاد عن السلوكيات الإدارية التي تعيق نمو و تطور القدرات الإبداعية للعاملين، ففي إطار ما تقدم يتضح لنا العلاقة الوثيقة بين الإبداع و الموجودات المعرفية المؤسسية، كما أصبح واضحاً أن القدرة على إدارة الفكر الإنساني هي مهارة تنفيذية حاسمة عززت من أهمية المعرفة بالنسبة للمؤسسات، كما أوجبت عليها تحديث المعرفة باستمرار، و بما يؤمن توظيفها لتعزيز مستويات الإبداع الإداري.

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قالمة -

مقدمة الفصل

تبين أن إدارة المعرفة تعد احد العوامل الهامة في ابتكار منتجات جديدة في أي مصرف كما اتضح أن عملية الإبداع تعتبر نشاط جد معقد و يتطلب مشاركة العديد من الأطراف و تداخل العديد من العمليات و كذا تخصيص الكثير من الموارد و خاصة البشرية التي تعتبر رأس المال المعرفي الهام و الفعلي الذي يساهم في تحقيق الإبداع و كعينة تعكس الوضع الذي تعيشه مؤسسات القطاع المصرفي تم اختيار مجموعة من البنوك الجزائرية و المتمثلة في: بنك التنمية المحلية (BDL) و بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) و القرض الشعبي الجزائري (CPA) و البنك الخارجي الجزائري (BEA) - وكالات قالمة - باعتبارهم من أهم المؤسسات المالية الوطنية المشكلة لهذا القطاع، لهذا سنحاول إسقاط دراستنا النظرية للموضوع المقترح و المتمثل في إدارة المعرفة و أثرها على الإبداع في مختلف المصارف التجارية الجزائرية، و لإثراء هذا الموضوع قمنا بإجراء مقارنة النتائج المتحصل عليها لكل من المصارف السابقة الذكر ليكون أكثر شمولاً و مصداقية.

و قد استدرجنا في هذا الفصل أربعة مباحث كما يلي:

- ✓ المبحث الأول: واقع إدارة المعرفة و أثرها على الإبداع في بنك التنمية المحلية؛
- ✓ المبحث الثاني: واقع إدارة المعرفة و أثرها على الإبداع في بنك الفلاحة و التنمية الريفية؛
- ✓ المبحث الثالث: واقع إدارة المعرفة و أثرها على الإبداع في القرض الشعبي الجزائري؛
- ✓ المبحث الرابع: واقع إدارة المعرفة و أثرها على الإبداع في البنك الخارجي الجزائري.

المبحث الأول: واقع إدارة المعرفة و أثرها على الإبداع في بنك التنمية المحلية BDL

أمام استحالة الدراسة على كامل المصارف التجارية الجزائرية فقد اقتصرنا الدراسة على بنك التنمية المحلية و بالضبط وكالة قالمة، باعتبار هذا المصرف من أنشط المصارف التجارية في الجزائر و أكبرها ، و بالإضافة إلى ما شهده من تطورات في السنوات السابقة خاصة في مجال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال.

المطلب الأول: الإطار المنهجي

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قائمة -

الفرع الأول: المنهج المستخدم

يعتمد الباحث في أي بحث على منهج لتنظيم أفكاره و تحليلها و عرضها للوصول إلى نتائج و حقائق حول الظاهرة موضوع الدراسة، كما نجد أن مناهج البحث العلمي تختلف باختلاف المواضيع. وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي حيث يتميز هذا المنهج بأنه يهتم بدراسة الظواهر وتحليلها ، كما يقوم هذا المنهج على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين ، بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدد من الفترات من اجل التعريف بالظاهرة من حيث المحتوى و المضمون و الوصول إلى نتائج و تعليمات تساعد على فهم الواقع و تطويره مع تحليلها تحليلًا دقيقًا لكل حدث أو ظاهرة من الظواهر. كما اعتمدنا على منهج المقارنة و ذلك من خلال المقارنة بين بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR و القرض الشعبي الجزائري CPA و بنك التنمية المحلية BDL و البنك الخارجي الجزائري BEA. ومن خلال هذه الدراسة سنحاول معرفة تأثير إدارة المعرفة على الإبداع في المصارف التجارية الجزائرية بحيث نقوم بتحليل النتائج المتحصل عليها من حيث الكم عن طريق جداول وذلك بتحويل المعطيات إلى أرقام من حيث النوع عن طريق تحليل و مناقشة معطياتها و التعليق عليها و من ثم المقارنة بين النتائج المتحصل عليها من كل مصرف.

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة

تعتبر عملية جمع البيانات بمثابة الركيزة الأساسية لأي بحث، وهي تستند إلى اعتماد تقنيات مختلفة و في مراحل مختلفة من الدراسة منها: الملاحظة – المقابلة – الاستمارة – الوثائق و السجلات. و اختيار هذه التقنيات يتوقف على المنهج المستخدم في الدراسة الذي يحدد نوعية الأدوات المستخدمة بالإضافة إلى طبيعة المعلومة المراد جمعها، ولغرض الإلمام بمختلف جوانب موضوع الدراسة فقد اخترنا الأدوات و التقنيات التالية:

أولاً: الملاحظة

تعرف بأنها : " المشاهدة و المراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة و تسجيل الملاحظات أولاً بأول ، وتؤدي الملاحظة دوراً أساسياً في الحصول على معلومات عن السلوك في المواقف الطبيعية ، و تعتمد طريقة الملاحظة بالدرجة الأساس على قابلية الباحث و قدرته على الصبر و الانتظار لفترات مناسبة و تسجيل المعلومات و الاستفادة منها .

و قد اعتمدنا على " الملاحظة المباشرة "، وعند النزول للميدان من خلال ملاحظتنا لكيفية تأدية المهام، و نشاط العمال، لمختلف الوحدات و الأجهزة المستخدمة في العمل، ومن ميزة هذه الأداة أنها تسمح باستيفاء معلومة حقيقية غير مزيفة.

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قائمة -

وقد اعتمدنا أيضا على " الملاحظة غير المباشرة"، والتي تتمثل في التقارير و السجلات التي وفرت لنا المعلومات اللازمة من: توزيع الفئات الاجتماعية، المهنية، تاريخ إنشاء المصرف. محاولين بذلك الإلمام بموضوعنا.

ثانيا: المقابلة

تعرف المقابلة على أنها : " محادثة أو حوار موجه بين الباحث من جهة و شخص أو أشخاص من جهة أخرى بغرض الوصول إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة، يحتاج الباحث إلى الوصول إليها بضوء أهداف بحثه، و تمثل المقابلة مجموعة من الأسئلة و الاستفسارات و الإيضاحات التي يطلب الإجابة عليها و التعقيب عليها، وجهها لوجه بين الباحث و الشخص أو الأشخاص المعنيين بالبحث، وتكون أسئلة المقابلة إما مفتوحة أو مغلقة .

و اعتمدنا في دراستنا على المقابل في جمع المعلومات المتعلقة بما يلي: الهيكل التنظيمي، المهام، النشاطات، الأهداف.

ثالثا: الاستمارة

تعرف على أنها : " مجموعة من الأسئلة و الاستفسارات المتنوعة و المرتبطة بعضها مع البعض الآخر بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث ، بضوء موضوعه و المشكلة التي اختارها لبحثه ، و تعد الاستمارة أداة من أدوات جمع البيانات، فهي تساعد الباحث على جمع الحقائق و المعلومات من قبل المبحوث و يفرض عليهم التقييد بموضوع البحث، وعدم الخروج عن مضامينه التفصيلية و مساراته النظرية و التطبيقية .

رابعا : الوثائق و السجلات

تعتبر أداة هامة من أدوات جمع المعلومات، حيث يتم جمع الوثائق و السجلات بأشكالها المختلفة و من ثم القيام بفرز ما يحتاج له. وقد حصلنا على مجموعة من الوثائق المتمثلة في الهياكل التنظيمية الخاصة بالمؤسسة .

الفرع الثالث: مجتمع و عينة الدراسة و أساليب المعالجة الإحصائية

أولا : مجتمع و عينة الدراسة

يمكن تعريف العينة : " على أنها شريحة أو جزء من المجتمع الدراسي تشمل خصائص و صفات هذا المجتمع (المجتمع الأصلي) ، و تمثله تمثيلا دقيقا و قد دلت بحوث كثيرة على أن العينة إذا اختيرت اختيارا ممثلا للمجتمع الذي أخذت منه فإن ذلك يؤدي إلى توفير جهد كبير سواء على الباحث أو على الأفراد ، وكذلك تعتبر طريقة ناجحة لأن النتائج المتحصل عليها تكون دائما قريبة من النتائج التي نحصل عليها لو أجرينا البحث على كافة أفراد المجتمع الأصلي، وقد تم اختيار عينة عشوائية وزعت على كافة المصارف الأربعة: 20 استمارة.

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قالمة -

ثانيا : أساليب المعالجة الإحصائية .

يمكن تلخيص أهم الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في الدراسة الميدانية لوصف عينة الدراسة، و لتحديد استجاباتها اتجاه الاستبيان فيما يلي: المؤوية، التكرارات.

الفرع الرابع: مجالات الدراسة

أولاً: المجال المكاني

تمت الدراسة المدنية الميدانية ببنك التنمية المحلية (BDL) و بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) والقرض الشعبي الوطني (CPA) و البنك الخارجي الجزائري (BEA).

ثانيا: المجال الزمني

1- مرحلة الزيارات الاستطلاعية

أردنا من خلالها الحصول على معلومات أولية عامة في مجال البحث حيث امتدت من12مارس 2012حتى 25 مارس 2012 و التي كانت انطلاقة لتربصنا التطبيقي.

2- مرحلة توزيع الاستثمارات.

امتدت هذه من 03 افريل 2012 إلى غاية 16 أفريل 2012، بحوالي مرتين في الأسبوع تم من خلالها جمع معلومات عامة حول المؤسسة، حيث تمت مقابلة عدد من المسؤولين و العمال للحصول على المعلومات اللازمة الخاصة بموضوعنا .

المطلب الثاني: تقديم بنك التنمية المحلية BDL⁽¹⁾

الفرع الأول: تعريف بنك التنمية المحلية BDL وطنيا و محليا

أولاً: تعريف بنك التنمية المحلية على المستوى الوطني: (LOCAL BANQUE DE DEVELOPENT)

وهو احدث المصارف في الجزائر، انبثق من القرض الشعبي الجزائري، قد تأسس المصرف بالمرسوم 85/85 في 1985/04/30 رأس المال قدره نصف مليار دينار و مقره الرئيسي خارج العاصمة في سطوالي التجاري و يتولى كل العمليات المألوفة لمصارف الودائع (حسابات جارية و توفير، إقراض ضمانات خدمات متفرقة) لكنه يخدم بالدرجة الأولى فعاليات الهيئات العامة المحلية، قروض قصيرة، متوسطة و طويلة، تمويل عمليات الاستيراد و التصدير، إضافة إلى خدمات القطاع الخاص (قروض قصيرة و متوسطة الأجل).

و يحتوي مقره العام على 09 مديريات متخصصة، أما فروع المصرف قد امتدت خلال سنة و نصف من تأسيسه على مجمل التراب الوطني حيث بلغ عددها 07 فروع و ثلاثة و عشرون وكالة منها وكالة قالمة.

ثانيا: تعريف بنك التنمية المحلية على المستوى المحلي (وكالة قالمة)

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قائمة -

هي مؤسسة مصرفية مالية عمومية نشأت بمرسوم رئاسي هدفها تمويل المؤسسات المحلية على مستوى ولاية قالمة. و جاء قرار إنشاء وكالة قالمة بموجب مرسوم 01 أوت 1985 للسيد بن حليمة محمد بصفته مدير عام لمصرف التنمية المحلية و باقتراح السيد شبكة الاستغلال، تقرر إنشاء وكالة قالمة ابتداء من 04 جانفي 1986 مقرها 08 شارع الأمير عبد القادر ببلدية قالمة قديما و هي تحت رمز الهيئة 232 و حليا مقرها بالشارع أشبال الثورة ببلدية قالمة و ذلك منذ التسعينات.

و بعد هذا القرار أصبح لمواطني قالمة كامل الحرية في اختيار بنكهم المفضل و الاستفادة من خدمات أكثر تعدد و تنوعا دون التنقل من مكان إقامتهم إلى أماكن بعيدة و تحمل مشقة أو مصاريف استثنائية. إن وكالة قالمة هي تابعة لفرع عنابه و هي تضم 23 موظفا مقسمين على ثلاث مصالح: مصلحة القروض، الصندوق، و المحفظة.

بالإضافة إلى خلية مراقبة و الكل تحت رئاسة مدير الوكالة. تحتوي الوكالة على خمسة (05) شبابيك نذكرها على التوالي: الصندوق، التحويلات، العملات الصعبة، الشباك، المقاصة. تقدم الوكالة خدمات تجارية تتمثل في الادخار، و تقديم القروض، و تعمل برأسمال مصدره الادخار، و جزء من رأسمال المديرية العامة، حيث يحول رأسمالها هذا إلى قروض استثمار طويل و متوسط الأجل بالإضافة إلى التعامل في كافة العملات.

الفرع الثاني: وظائف بنك التنمية المحلية BDL:

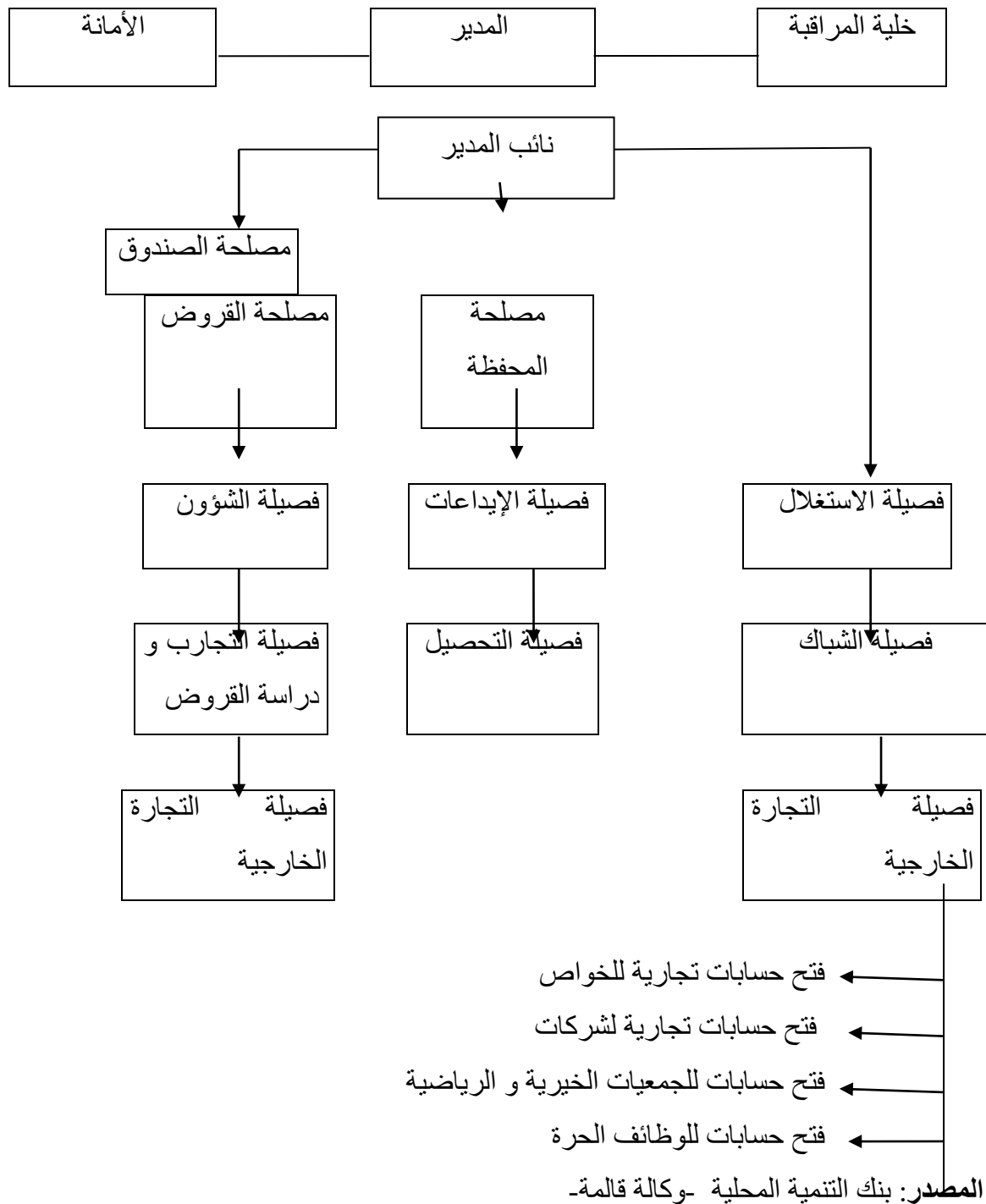
أن الوظيفة الأساسية التي أنشأت من اجلها بنك التنمية المحلية هي تمويل المؤسسات العمومية المحلية.

- تلقي الودائع تحت الطلب لأجل من كل شخص طبيعي أو معنوي؛
- تمويل المؤسسات العمومية الصغيرة و المتوسطة؛
- تمويل النشاطات الحرة، مخابر، عيادات و صيدليات طبية؛
- دراسة و اتخاذ قرار منح القروض للزبائن؛
- طلب ضمانات قبل منح القروض؛
- تقديم قروض قصيرة و متوسطة أو طويلة الأجل؛
- الاقتراض في سياسة الدولة قروض خارجية أي من اجل بنوك أجنبية لتمويل عمليات الاقتراض الخارجية؛
- تحصيل و خصم الأوراق التجارية و تسليمها للمصرف المركزي.

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة
BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قائمة -

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية BDL:

الشكل رقم 09: الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية



من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن الهيكل التنظيمي لوكالة قائمة يتكون من ثلاث إدارات:

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قائمة -

- 1- مدير الوكالة: الذي يشرف على تسيير العمل مختلف الخلايا و المصالح و الشبابيك.
 - 2- نائب المدير: في حالة غياب المدير ينوب عليه في أعماله.
 - 3- خلية المراقبة: تتمثل مهمتها في العمليات الأساسية التي يقوم بها موظفو المصالح كل يوم.
- كما توجد ثلاث مصالح تقوم بمختلف الأعمال التي يقدمها البنك و هي:

1- مصلحة الصندوق: و من أهم الوظائف التي تقوم بها هذه المصلحة:

- فتح حساب جاري: و هناك العديد من الحسابات نذكر منها:
 - ✓ حساب خاص بالتاجر و التجارة الحرة.
 - ✓ حساب خاص بالموظف الذي يتقاضى مرتب شهري.
 - ✓ حساب خاص بالجمعيات الخيرية.
 - ✓ حساب خاص بالبناء (الترقية العقارية).

• عملية التحويلات؛

• عملية المقاصة.

2- مصلحة الصندوق: هدفها تسليم القروض لربائين الوكالة و من أهم القروض التي تقدمها ما يلي:

- قروض تمويل النشاط الاقتصادي: المؤسسات المتوسطة و الصغيرة العامة و الخاصة، مدة القرض سنة مع التجديد، نسبة الفائدة 8.5% و من خصائصها أن الفائدة تتحقق بسرعة.
- قروض الاستثمار: تمنحها لتمويل استثمارها (توسيع الاستثمار) مدة القرض 05 سنوات فما فوق و نسبة الفائدة 5.25% و من خصائصها أن الفائدة لا تتحقق بسرعة.
- قروض لتمويل المنشآت العقارية: سواء كانت لبناء سكنات من طرف مقاول و بيعها من أجل تحقيق الربح للمواطن من أجل بنا مسكن للانتفاع الشخصي.
- القروض الخاصة بتشغيل الشباب: تدخل ضمن سياسة البلاد، نسبة الفائدة تقدر ب 2%.
- قروض خاصة بالمتقاعدين CNAS: هي قروض حديثة النشأة أي من 03 إلى 04 سنوات فقط، و كلما كان مبلغ الاستثمار كبير كلما كانت مدة تسديده كبيرة.
- قروض الاستهلاك: تمنح من أجل شراء المواد للاستهلاك الشخصي و قيمة هذا الاستثمار لا تتجاوز 100000 دج مدته 36 شهرا، نسبة الفائدة 9% و هي نسبة عالية عموما إلا أن القروض تستعمل لحاجات ثانوية مثل تلفاز، ثلاجة....
- القروض بالإمضاء: أي لا يمنح البنك قروض سائلة بل بمنح ورقة ضمان بنكي، نسبة الفائدة 5.2%.

3- مصلحة المحفظية:

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قائمة -

- تحول الأموال من حساب متعامل مع BDL إلى حساب متعامل آخر في BDL نفس البنك.
- 1- VIREMENT DE COMPTE A COMPTE
 - تحويل الأموال من حساب متعامل مع BDL إلى حساب متعامل آخر في بنك آخر في نفس الولاية.
- 2- VIREMENT PAR COLPOSITION DE DEFERENT BANQUE EXm BDL- BNA
 - تحويل الأموال من حساب متعامل مع BDL إلى حساب متعامل آخر في ولاية أخرى و في بنك آخر.
- 3- VIREMENT PAR ENTRE SIEGE DE VILLE EN VILLE.

المطلب الثالث: تحليل الاستثمار

إن الهدف من دراستنا لهذا الموضوع يقتصر على مدى تأثير إدارة المعرفة على الإبداع داخل المصارف الجزائرية ، أي في مجال تطوير الخدمات التي تقدمها تلك المصارف من خلال الإبداع فيها من حيث إدارة للمعارف و المعلومات، ومن أجل هذا قمنا بتحضير استبيان تم توزيعه على عينة من الموظفين بحيث يحتوي هذا الاستبيان على مجموعة من الأسئلة حول موضوع الدراسة . المحور الأول خاص بالمعلومات العامة و التي تتعلق بالجنس ، السن ، المهنة ، المستوى التعليمي، الإقدمية في المصرف، أما المحور الثاني الخاص بمتغيرات الدراسة فهو يشمل على: معرفة مدى اعتماد المصرف على إدارة المعرفة (الموجودات المعرفية)، أما المحور الثالث الخاص بمتغيرات الدراسة فهو يشمل على: معرفة مدى مساهمة إدارة المعرفة في توليد الأفكار الإبداعية في المصرف. و بناء على هذا المطلب من خلال ستة فروع أساسية على النحو التالي:

الفرع الأول: المحور الأول: تحليل المعلومات العامة

إن عملية وصف إجابات المبحوثين تضع الإطار لتحديد مسار الدراسة ومجرياتها وبالتالي فقد قمنا بتحليل إجابات المبحوثين المتعلقة بخصائصهم الشخصية وكانت نتائج التحليل كالاتي:

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس: يمكن توضيح أفراد العينة المدروسة حسب متغير الجنس من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 03 : توزيع العينة حسب متغير الجنس

أعوان		إطارات		الفئة الجنس
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
69.23	9	85.71	6	الذكور
30.77	4	14.29	1	الإناث
% 100	13	% 100	7	

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قائمة -

من خلال الجدول تبين أن الغالبية من أفراد العينة المدروسة هم من الذكور. إذ بلغ عدد

موظفي الإطارات الذكور 6 موظفين أي ما يعادل 85.71% بينما بلغ عدد موظفي الإطارات الإناث موظفة واحدة، أي ما يعادل 14.29% من حجم العينة. كما بلغ عدد موظفي الأعوان من الذكور 9 موظفاً أي ما يعادل 69.23% فيما عدد الإناث في الأعوان 4 أي ما يعادل نسبة 30.77%.

2- توزيع أفراد العينة حسب متغير السن: يمكن توضيح أفراد العينة المدروسة حسب متغير السن من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 04 : توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

يتضح من الجدول أن غالبية موظفي الإطارات و الأعوان المستجوبين تتراوح أعمارهم ما بين 31- 40، حيث بلغ مجموع التكرارات لموظفي الإطارات الذين تراوحت أعمارهم من أقل من 20 سنة، موظف واحد، أي ما يعادل نسبة 14.29 %، كما أن نسبة الأشخاص التي تتراوح أعمارهم ما بين 31- 40 سنة فنجد 4 موظفين، أي ما

الوظيفة السن	إطارات		أعوان	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	1	14.29	2	15.38
من 31-40 سنة	4	57.14	8	61.54
من 41-50 سنة	2	28.57	3	23.08
من 51 فأكثر	/	/	/	/
المجموع	7	100%	13	100%

يعادل نسبة 57.14% و الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم ما بين 41 إلى 50 سنة هناك موظفين ما يعادل نسبة 28.57%، أما الأشخاص الذين تتجاوز أعمارهم 51 سنة فأكثر فلا يوجد هناك أي موظف. وفي حين أن موظفي الأعوان التي تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة 2 موظف، بما يعادل نسبة تقدر ب 15.38 %، أما باقي النسبة فتوزع بين الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم ما بين 31 و40 سنة، و عددهم 8 موظفين بنسبة 61.54%، و 3 موظفين بنسبة 23.08% أعمارهم ما بين 41-50 سنة، أما بالنسبة للأشخاص الذين تتجاوز أعمارهم 51 سنة فلا يوجد أي موظف منهم.

4- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي يمكن توضيح أفراد العينة المدروسة حسب متغير المستوى التعليمي من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

أعوان	إطارات	
-------	--------	--

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قائمة -

يشير الجدول أن موظفي الإطارات المستجوبين ذو مستوى تعليمي أقل من بكالوريا يقدر بـ 14.29%، وبالنسبة للمستوى التعليمي الجامعي فيقدر عددهم بـ 5 موظفين بنسبة 71.43%، أما الدراسات العليا فتقدر بموظف واحد بنسبة 14.29%. وفي مقابل ذلك نجد في الأعران أن الموظفين ذو مستوى تعليمي أقل من بكالوريا يقدر بـ 13 موظفين، أي

الوظيفة المستوى التعليمي	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
أقل من بكالوريا	1	14.29	2	15.38
تكوين مهني	/	/	3	23.08
جامعي	5	71.43	8	61.54
دراسات عليا	1	14.29	/	/
المجموع	7	%100	13	%100

بنسبة 15.38%، وبالنسبة للمستوى التعليمي الجامعي فيقدر عددهم بـ 8 موظفين بنسبة 61.54%، و 3 موظفين ذو مستوى تكوين مهني بنسبة 23.08%، أما الدراسات العليا فلا يوجد و لا موظف. وهذا ما يساهم في دعم البنك وتزويده بالكفاءات الإدارية والتنفيذية مما يؤثر بشكل ايجابي على العملية الإدارية وعلى كفاءة البنك ومسايرتها بكل الأحداث والتطورات الحاصلة في محيطها .

4- توزيع أفراد العينة حسب الإقدمية في المصرف

يمكن توضيح أفراد العينة المدروسة حسب متغير المهنة من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 06: توزيع العينة حسب الإقدمية في المصرف

نلاحظ من الجدول انه عدد عمال الإطارات الذين يتراوح مدة عملهم في المصرف ما بين 05-20 سنة هم 3 عمال بنسبة 42.85% و عامل واحد له أكثر من 21 سنة في المصرف بنسبة تقدر بـ 14.29%. أما بالنسبة لموظفي الأعران هناك موظف واحد بنسبة 07.69% تتراوح مدة عمله أقل من 05 سنوات، و 04 موظفين

الفئة الأقدمية في المصرف	إطارات		أعران	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	/	/	1	07.69
05-10 سنوات	3	42.85	4	30.77
11-20 سنة	3	42.85	6	46.15
من 21 فأكثر	1	14.29	2	15.38
المجموع	7	%100	13	%100

تتراوح اقدميتهم في المصرف من 5-10 سنوات بنسبة 30.77%، و ما يقدر نسبته 46.15% من 11-20 سنة في المصرف 6 موظفين، و موظفين لهما أكثر من 21 سنة في المصرف تقدر نسبتهم بـ 15.38%.

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قائمة -

جدول رقم 07: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة 35% ، من العمال و المقدره ب 7 عمال هي عبارة عن موظفين إطاريين ، و نسبة 65%، من العمال و المقدره ب 13 عاما تمثل أعوان من عينة البحث ، هذا ما يوضح لنا أن عدد الأعوان اكبر من الإطارات.

النسبة	التكرار	البيان الوظيفة
35	7	إطارات
65	13	أعوان
%100	20	المجموع

الفرع الثاني: المحور الثاني: معرفة مدى اعتماد البنك على إدارة المعرفة (الموجودات المعرفية)

الجدول رقم 08: إجابة أفراد العينة اتجاه السؤال رقم (6): ماذا تمثل معلومات البنك بالنسبة لك؟

نلاحظ من الجدول أن معلومات البنك بالنسبة لأفراد عينة البحث أجابت أغلبها على أنها مصدر للميزة التنافسية لكلا الموظفين الإطارات و الأعوان و المقدر عددهم على التوالي: 6، 7 بنسبة 46.15% و 85.71% ، و أجاب موظف واحد من الإطارات على انه مورد

أعوان		إطارات		الفئة الإجابات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
46.15	6	14.29	1	مورد استراتيجي
53.84	7	85.71	6	مصدر للميزة
/	/	/	/	ليس لها أهمية
%100	13	%100	7	المجموع

استراتيجي و ذلك بنسبة 14.29%، إما الأعوان فكان عددهم 6 وبنسبة تقدر ب46.15% هذا ما يدل على أن معلومات البنك تمثل مصدر هام لتحقيق التنافسية بين مختلف المصارف.

الجدول رقم 09: إجابة أفراد العينة اتجاه السؤال رقم (7): ما هي مصادر المعلومات التي يستخدمها البنك؟

أعوان		إطارات		الفئة مصادر المعلومات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
61.54	8	42.85	3	داخلية
38.46	5	42.85	3	خارجية
/	/	14.29	1	مكاتب الدراسات و الأبحاث
/	/	/	/	أخرى

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قائمة -

المجموع	7	%100	13	%100
---------	---	------	----	------

يمكن القول من خلال الجدول أن عدد موظفي الإطارات المستجوبين بان مصادر

المعلومات التي يستخدمها المصرف هي داخلية و خارجية بالتساوي هو 3 بنسبة 42.85%، و بالنسبة أنها مكاتب الدراسات و الأبحاث فهو موظف واحد ما نسبته 14.29%. فيما نجد عدد الأعوان الذين أجاب أغلبهم على أنها داخلية بنسبة 61.54% و كان عددهم 8 موظفين، و نسبة 38.46% أجابوا بأنها خارجية و عددهم 5. نستنتج من هذا أن مصادر المعلومات التي يستخدمها بنك التنمية المحلية هي داخلية و خارجية و هذا يؤثر في قدرة البنك على التجديد و التطوير في مختلف المنتجات الخدمية.

الجدول رقم 10: إجابة الأفراد عن السؤال 8: تقوم مؤسستكم بدورات تكوينية لعمالها و موظفيها

الفئة الإجابة	إطارات		أعوان	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
نعم	7	100	11	84.61
لا	/	/	2	15.38
المجموع	7	%100	13	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية موظفي الإطارات أجابوا بنعم على أن البنك يقوم بدورات تكوينية لعمالها و موظفيها و كان عددهم 7 بنسبة 100%، أما بالنسبة لموظفي الأعوان فكان 11 موظف أجاب بنعم و ذلك بنسبة تقدر بـ 84.61% و موظفين أجابوا بلا بنسبة 15.38%.

الجدول رقم 11: إجابة الأفراد عن السؤال 9 حول ما إذا كان البنك الذي تشتغلون فيه مهتم بالعناصر التالية

العناصر	إطارات		أعوان	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
وضع البرامج التكوينية و التدريبية الخاصة بتنمية المهارات الإبداعية للموظفين	/	/	1	07.69
تخطيط المسار الوظيفي و الترقية من خلال مساهمات الموظفين الإبداعية في البنك	6	85.71	9	69.23
وضع برامج تحفيزية للموظفين تساهم في زيادة الإبداعية لديهم	1	14.29	3	23.08
المجموع	7	%100	13	%100

نلاحظ من الجدول أن عدد موظفي الإطارات و الأعوان المستجوبين بان البنك الذي يشتغلون فيه مهتم بتخطيط المسار الوظيفي و الترقية من خلال مساهمات الموظفين الإبداعية في البنك هو 6، و 9 المقدره نسبتهم على التوالي: 85.7% 69.2

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قائمة -

% و موظف واحد في الإطارات أجاب بان البنك مهتم بوضع برامج تحفيزية تساهم في زيادة الإبداع لدى الموظفين بنسبة 14.29%.

في حين نجد موظف واحد من الأعوان أجاب بوضع البرامج التكوينية و التدريبية الخاصة بتنمية المهارات الإبداعية للموظفين بنسبة 7.69% و 3 موظفين أجابوا بان البنك مهتم بوضع برامج تحفيزية تساهم في زيادة الإبداع بنسبة 23.08%.

الجدول رقم 12: إجابة أفراد العينة عن السؤال 10: هل قمت بتدريب يؤهلكم بالعمل خصيصا في البنك؟

من خلال الجدول نلاحظ أغلبية الموظفين من إطارات و أعوان كانت إجاباتهم بنعم فيما يخص قيامهم بتدريب يؤهلهم على العمل في البنك و كان عددهم 4، 12 المقدره نسبهم على التوالي:

الإجابة	إطارات		أعوان	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
نعم	4	57.14	12	92.30
لا	3	42.85	1	07.69
المجموع	7	100%	13	100%

14.29%، 57.14%، 92.30% ، أما بالنسبة للموظفين الذين نفوا الإجابة لكلا من الإطارات و الأعوان كانت على التوالي: 3، 1 بنسبة 42.85%، 07.69%.

الجدول رقم 13: إجابة أفراد العينة عن السؤال 11: هل تعتمد المصارف على خبراء خارجيين في التكوين؟

يمكن القول من خلال ما لاحظناه في الجدول أن أغلبية الموظفين من الإطارات كانت إجاباتهم بنعم فيما يخص اعتماد البنك على خبراء خارجيين و كان عددهم 7 بنسبة 100%، في حين الموظفين الأعوان الذين أجابوا بنعم كان

الإجابة	إطارات		أعوان	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
نعم	7	100	12	92.30
لا	/		1	7.69
المجموع	7	100%	13	100%

عددهم 12 موظف بنسبة 92.30%، و موظف واحد نفى الإجابة بنسبة تقدر ب7.69%. هذا يعني أن بنك التنمية المحلية يعتمد بشكل كبير على خبراء خارجيين مما يؤثر بالإيجاب على البنك في استقطاب معلومات و معارف جديدة و مطورة.

الجدول رقم 14: إجابة أفراد العينة عن السؤال 12: هل هناك تعاون جماعي من طرف العاملين؟

الفئة	إطارات	أعوان
-------	--------	-------

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قالمة -

من خلال الجدول نرى أن أغلبية الموظفين من الإطارات كانت إجابتهم بنعم حول تعاونهم الجماعي من طرف العاملين و عددهم 5 بنسبة 71.43%، و باقي الموظفين نفوا وجود تعاون جماعي

الإجابات	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
نعم	5	71.43	10	76.92
لا	2	28.57	3	23.08
المجموع	7	%100	13	%100

بين العاملين و عددهم 2 بنسبة تقدر ب 28.57%، أما بالنسبة للأعوان أجابوا بان هناك تعاون جماعي بين العاملين بنسبة 76.92% و عددهم 10 أعوان، و البقية أجابوا بلا بنسبة 23.08% و عددهم 3 أعوان.

الجدول 15: إجابة الأفراد حول السؤال 13: هل ارتبطت ترقيتك و مكافئتك في المصرف ب:

نستخلص من الجدول أن أغلبية موظفي الإطارات و الأعوان أجابوا على أن ترقيتهم و مكافئتهم مرتبطة بالاقدمية في المصرف و بنسبة على الترتيب تقدر ب 71.42%، 76.92% و عددهم على التوالي 5، 10، أما الباقي قدرت بنسبة 57.14%، 61.53% على الترتيب و كان عددهم على

الفئة	إطارات		أعوان	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
المعرفة	4	57.14	8	61.53
الاقدمية	5	71.42	10	76.92
اعتبارات أخرى	/	/	/	/
المجموع	9	128.57	18	138.46

التوالي 4، 8 فيما يخص ارتبط ترقيتهم و مكافئتهم بالمعرفة.

الجدول 16: إجابة الأفراد حول السؤال 14: هل يوفر البنك لك فضاء لاكتساب المعرفة (كالبحوث، جلب الخبراء).

الفئة	إطارات		أعوان	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
نعم	4	57.14	7	53.84
لا	2	28.57	2	15.38
لا ادري	1	14.29	4	30.77

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قالمة -

المجموع	7	%100	13	%100
---------	---	------	----	------

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية

الإجابات بالنسبة للإطارات كانت فيما

يخص توفير البنك فضاء لاكتساب المعرفة بنعم بنسبة 57.14% و كان عددهم 4، و موظفين كانت إجاباتهم بلا بنسبة 28.57% و موظف واحد كانت إجابته بلا ادري بنسبة 14.29%، في حين نجد أن عدد الموظفين بالنسبة للأعوان الذين أجابوا بنعم 7 موظفين بنسبة تقدر ب 53.84% و موظفين نفوا الإجابة كانت نسبتهم تقدر ب 15.38% ، و أربعة موظفين أجابوا بعدم الدراية بنسبة 30.77%. هذا دليل على أن بنك التنمية المحلية يوفر لموظفيه مجال لاكتساب المعارف كالبحوث و جلب الخبراء.

الجدول 17: إجابات الأفراد حسب السؤال 15: هل يحرص البنك على نشر و توزيع المعرفة بين العاملين و تشجيعهم على القيام بذلك؟

من خلال الجدول نجد أن أغلبية موظفي الإطارات و عددهم 7 أجابوا بنعم بمعنى أن المصرف يحرص على نشر و توزيع المعرفة بين العاملين و العمل على تشجيعهم على القيام بنسبة 100% و أما بالنسبة لموظفي الأعوان فمنهم 12 موظفا أجابوا بنعم و موظف واحد أجاب بلا

الإجابة	إطارات		أعوان	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
نعم	7	100	12	92.30
لا	/	/	/	/
لا ادري	/	/	1	07.69
المجموع	7	%100	13	%100

ادري و نسبتهم على الترتيب كما يلي: 92.30%، 07.69%. هذا يعني أن المصرف يحرص بشكل كبير على نشر و توزيع المعرفة بين العاملين و تشجيعهم على القيام بذلك.

الجدول 18: إجابات أفراد العينة حسب السؤال 16: هل يقوم البنك على نظام حوافز معين؟

و إذا كانت نعم هل هي مادية، معنوية أو تربصات

الإجابة	إطارات		أعوان		الفئة
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
نعم	7	100	13	100	مادية
	/	/	/	/	معنوية
	1	14.29	4	30.77	تربصات

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قائمة -

100	13	100	7	المجموع					
					/	/	/	/	لا
					100	13	%100	7	المجموع

يتضح لنا من الجدول أعلاه أغلبية موظفي الإطارات و الأعوان كانت إجاباتهم ايجابية فيما يخص قيام البنك على نظام حوافز معين بنسبة 100% لكلا الطرفين حيث كان عددهم على التوالي 7، 13 اذ أجابوا أغلبية موظفي الإطارات على أنها مادية بنسبة 85.71% و عددهم 6 و موظف واحد كانت إجابته على أنها تربصات بنسبة 14.29% و في حين الأعوان كانت أغلبية إجاباتهم على أنها مادية بنسبة 69.23% و عددهم 9 و الباقي 4 أعوان بنسبة 30.77% كانت إجابتهم على التربصات.

الجدول 19: إجابات أفراد العينة حسب السؤال 17: على أي أساس يتم اتخاذ القرارات؟

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية موظفي الإطارات و الأعوان كانت إجابتهم أن البنك يتخذ القرارات على أساس الخبرة و عددهم على التوالي: 5، 11 وتقدر نسبتهم على التوالي: 71.43%، 84.61%، أما فيما يخص باقي الإجابات بالنسبة للإطارات و الأعوان التي كانت حول اتخاذ البنك للقرارات

الفئة	إطارات		أعوان	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
الخبرة	5	71.43	11	84.61
المعلومات المتوفرة	2	28.57	2	15.38
الحس	/	/	/	/
المجموع	7	%100	13	%100

بالاعتماد على المعلومات المتوفرة لديه و عددهم 2 لكلاهما والنسبة هي على التوالي: 28.57%، 15.38%، و بالنسبة للحس لم تكن هناك أية إجابات لكلا الطرفين.

الجدول رقم 20: إجابة أفراد العينة اتجاه السؤال 18: هل واجهتكم مشكلة عند اتخاذ القرارات؟

الفئة	إطارات	أعوان
-------	--------	-------

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قامة -

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية الإجابات بالنسبة للإطارات و عددهم 7 كانت بنعم حول مواجهة البنك للمشاكل عند اتخاذه القرارات بنسبة تقدر ب 100%، أما بالنسبة للأعوان كان عددهم

الإجابات	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
نعم	7	100	12	92.30
لا	/	/	1	7.69
المجموع	7	%100	13	%100

12 موظف بنسبة تقدر ب 92.30% و موظف واحد أجاب بلا و ذلك بنسبة 7.69%.

الجدول رقم 21: إجابات أفراد العينة اتجاه السؤال 19: هل تعقد حلقات نقاش مع زملائك في العمل و تحويل المعلومات فيما بينكم؟

من خلال الجدول يتضح لنا أن أغلبية موظفي الإطارات و عددهم 4 كانت إجاباتهم بأنه أحيانا ما تعقد حلقات نقاش مع زملائهم في العمل و تحويل المعلومات فيما بينهم و ذلك بنسبة 57.14 %، و 3 موظفين كانت إجاباتهم بأنه دائما هناك حلقات نقاش فيما بين الزملاء

الفئة	إطارات		أعوان	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
دائما	3	42.85	4	30.77
أحيانا	4	57.14	9	69.23
أبدا	/	/	/	/
المجموع	7	%100	13	%100

في العمل و ذلك بنسبة 42.85 % أما فيما يخص فئة موظفي الأعوان 9 منهم كانت أحيانا بنسبة 69.23 % و 4 أشخاص كانت إجاباتهم دائما بنسبة 30.77 %.

الفرع الثالث: المحور الثالث: معرفة مدى مساهمة إدارة المعرفة في توليد الأفكار الإبداعية في المصرف

الجدول رقم 22: إجابات أفراد العينة حسب السؤال 20 فيما يخص اقتران مفهوم التجديد ب:

نلاحظ من الجدول أن أغلبية موظفي الإطارات و الأعوان قد أجابوا بان مفهوم التجديد يقترن التطوير و كان عددهم 6، 13 على التوالي و ذلك بنسبة 85.71% بالنسبة للإطارات و 100% بالنسبة للأعوان، أما فيما يخص فئة الإطارات

الفئة	إطارات		أعوان	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
التطوير	6	85.71	13	100
الابتكار	1	14.29	/	/
المجموع	7	%100	13	%100

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قائمة -

فقد أجاب موظف واحد على اقتران مفهوم التجديد بالابتكار بنسبة 14.29%.

الجدول رقم 23: إجابات أفراد العينة حسب السؤال 21 هل يوجد في مؤسستكم وظيفة البحث و التطوير؟

من خلال الجدول نجد أن أغلبية الموظفين من فئتي الإطارات و الأعوان و عددهم 4، 7 على التوالي و بنسبة 57.14% ، 53.84% كانت إجابتهم بأنهم لا يملكون مصلحة للبحث و تطوير الخدمات المصرفية على مستوى البنك

أعوان		إطارات		الفئة الإجابات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
46.15	6	42.85	3	نعم
53.84	7	57.14	4	لا
100%	13	100%	7	المجموع

الذي يعملون به أما بقية الموظفين؛ فبالنسبة لفئة الإطارات و عددهم 3 بنسبة 42.85% فكانت إجابتهم بنعم و فئة الأعوان و عددهم 6 بنسبة 46.15% فكانت أيضا إجابتهم بنعم . و السبب في عدم امتلاك مصلحة للبحث و تطوير الخدمات المصرفية على مستوى مصرفكم حسب رأي الموظفين يعود إلى أنها موجودة على مستوى الإدارة المركزية في العاصمة فقط ، إضافة إلى عدم وجود إمكانات مادية و يد عاملة مؤهلة تعمل على ذلك .

الجدول رقم 24: إجابات أفراد العينة حسب السؤال 22: هل المؤسسة تساعد على تشجيع الأفكار الجديدة؟

يتضح من الجدول أن فئتي الإطارات و الأعوان و عددهم 6، 11 على التوالي بنسبة 85.71% ، 84.61% أجابوا بان البنك لا يساعد على تشجيع الأفكار الجديدة، أما البقية فكان رأيهم بان البنك يساعد على تشجيع الأفكار الجديدة و كان

أعوان		إطارات		الفئة الإجابات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
15.38	2	14.29	1	نعم
84.61	11	85.71	6	لا
100%	13	100%	7	المجموع

عددهم 1، 2 على التوالي بنسبة 14.29%، 15.38%.

الجدول رقم 25: إجابات أفراد العينة حسب السؤال 23: هل تمنح مؤسستكم الحرية الكافية للتعبير عن

أفكاركم؟ و إذا كانت نعم هل تلاقي أفكاركم القبول و التنفيذ

أعوان	إطارات	الفئة	أعوان	إطارات

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة
BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قائمة -

الفئة الإجابة	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
نعم	6	85.71	5	71.42	10	13	10	76.92
لا	1	14.29	1	14.28	3	3	23.08	23.08
المجموع	7	100%	6	85.7%	13	13	100%	100%
لا	1	14.29	/	/	/	/	/	/
المجموع	7	100%	13	100%	13	13	100%	100%

نرى من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية الموظفين لفتني الإطارات و الأعوان أجابوا بان البنك يمنحهم الحرية الكافية للتعبير عن أفكارهم و كان عددهم 6، 13 على التوالي بنسبة 85.71%، 100% في حين نجد موظف واحد في الإطارات أجاب بعدم الدراية بنسبة 14.29%، إذ أجاب أغلبية موظفي الإطارات بنعم فيما يخص تلاقي أفكاركم القبول و التنفيذ و كان عددهم 5 بنسبة تقدر ب 71.42% و موظف واحد أجاب ب لا بنسبة 14.28%، في حين الأعوان كانت أغلبية إجابتهم بنعم و كان عددهم 10 أعوان بنسبة 76.92% و 3 موظفين أجابوا بعدم الدراية بنسبة 23.08%.

الجدول رقم 26: إجابات الأفراد حسب السؤال 24: هل يعمل البنك على تحسين خدماته؟

أعوان		إطارات		الفئة الإجابات
التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
8	61.54	7	100	نعم
/	/	/	/	لا

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قائمة -

يتضح من الجدول أن أغلبية الإجابات من موظفي الإطارات كانت بنعم حول عمل البنك على تحسين خدماته و كان

لا ادري	/	/	5	38.46
المجموع	7	%100	13	%100

عدد 7 بنسبة 100%، أما بالنسبة للأعوان فكان عددهم الذين أجابوا بنعم 8 بنسبة 61.54% و 5 موظفين أجابوا بعدم الدراية بنسبة 38.46%. هذا يعني أن البنك يعمل بشكل كبير على تحسين خدماته.

الجدول رقم 27: إجابات الأفراد اتجاه السؤال 25: من يقوم بإعطاء المقترحات و تقديم الأفكار؟

نستخلص من الجدول أن أغلبية موظفي الإطارات و الأعوان أجابوا على أن مدير البنك هو من يقوم بإعطاء المقترحات و تقديم الأفكار بنسبة متساوية تقدر ب 100% و عددهم على التوالي 7، 13 أما بالنسبة لمدرء الأقسام فليس لهم

الإجابات	إطارات		أعوان	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
مدير المؤسسة	7	100	13	100
مدرء الأقسام	/	/	/	/
المجموع	7	%100	13	%100

أي دخل في إعطاء المقترحات و تقديم الأفكار.

الجدول رقم 28: إجابات أفراد العينة اتجاه السؤال 26 فيما يخص اعتماد التجديد في البنوك على:

نلاحظ من الجدول أن أغلبية موظفي الإطارات و الأعوان فيما يخص اعتماد البنك على التجديد يمتاز بتنوع الأفكار و كان عددهم 6، 10 على التوالي و بنسبة 85.71%، 76.92% على التوالي، في حين موظف واحد أجاب على أن التجديد يمتاز بالغزارة في البنك بنسبة 14.29%

الإجابات	إطارات		أعوان	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
تنوع الأفكار	6	85.71	10	76.92
غزارة الأفكار	1	14.29	2	15.38
ندرة الأفكار	/	/	1	7.69
المجموع	7	%100	13	%100

هذا في الإطارات أما في الأعوان هناك موظفين فقط و بنسبة 15.38%، و موظف واحد في الأعوان أجاب على أن التجديد يمتاز بندرة الأفكار بنسبة 7.69%.

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قائمة -

الجدول رقم 29: إجابات أفراد عينة الدراسة حسب السؤال 27 فيما يخص استخدام البنوك للشبكات الداخلية و الخارجية (الانترنت، الاكسترنات)

من خلال بيانات الجدول المبين وجدنا بالنسبة لموظفي الإطارات أن 6 منهم اقرؤا بأنه يتم اعتماد أو استخدام للشبكات الداخلية و الخارجية (الانترنت ، الاكسترنات) داخل بنكهم و ذلك بنسبة 85.71%، و شخص واحد كانت إجابته بلا بنسبة 14.29%. أما فيما يخص

الفئة	إطارات		أعوان	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
نعم	6	85.71	10	76.92
لا	1	14.29	2	15.38
لا ادري	/	/	1	7.69
المجموع	7	100%	13	100%

موظفي الأعوان فان 10 منهم بنسبة 76.92% كانت إجابتهم بنعم، و موظفين بنسبة 15.38% كانت إجابتهم بلا، و موظف واحد بنسبة 7.69% كانت إجابته بلا ادري. هذا يدل استخدام البنك للشبكات الداخلية و الخارجية بشكل كبير.

الجدول رقم 30: إجابات أفراد عينة الدراسة حول السؤال 28 فيما يخص أساس نجاح البنك هل هو مبني على التطوير و التجديد؟

من خلال بيانات الجدول نجد انه بالنسبة لموظفي الإطارات فانه كلهم أجابوا بنعم و ذلك بنسبة 100%، و بالنسبة لموظفي الأعوان فان 7 منهم و بنسبة 53.84% أجابوا بنعم ، و البقية و عددهم بنسبة 46.15% كانت إجابتهم لا ادري. هذا يعني أن أساس نجاح البنك هو التطوير

الفئة	إطارات		أعوان	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
نعم	7	100	7	53.84
لا	/	/	/	/
لا ادري	/	/	6	46.15
المجموع	7	100%	13	100%

و التجديد.

الجدول رقم 31: إجابات أفراد العينة حول السؤال 29: هل تعتقدون أن التطوير و التجديد يساهمان في خلق و إنشاء المعارف داخل البنك؟

الفئة	إطارات		أعوان	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
نعم	7	100	9	69.23
لا	/	/	/	/

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قائمة -

من خلال بيانات الجدول نجد أن أغلبية موظفي الإطارات و الأعدان قد اقرروا بان التطوير و التجديد يساهمان في خلق	30.77	4	/	/	لا ادري
	%100	13	%100	7	المجموع

و إنشاء المعرفة داخل البنك و عددهم على الترتيب 7، 9 بنسبة 100%، 69.23% على التوالي، و هناك 4 من موظفي الأعدان كانت إجابتهم بعدم الدراية بنسبة 30.77% مما يعني أن التطوير و التجديد هما عنصران أساسيان في خلق و إنشاء المعارف داخل البنك.

الجدول رقم 32: إجابات أفراد العينة حول السؤال 30 فيما يخص مساعدة تطبيق المعارف على تنمية القدرات الإبداعية

الفئة	إطارات		أعدان	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
الإجابات				
نعم	7	100	12	92.30
لا	/	/	/	/
لا ادري	/	/	1	7.69
المجموع	7	%100	13	%100

نستخلص من الجدول أن أغلبية موظفي الإطارات و الأعدان أجابوا على أن تطبيق المعارف تساعد على تنمية القدرات الإبداعية في البنك بنسبة 100% و 92.30% عددهم على التوالي 7، 12 و موظف واحد بالنسبة للأعدان بنسبة 7.69%.

إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال 31 فيما يخص التطلعات التي يطمحون الوصول إليها في مجال إبداع خدماتكم المصرفية لم يتم الرد على هذا السؤال.

المبحث الثاني: واقع إدارة المعرفة و أثرها على الإبداع في بنك الفلاحة و التنمية الريفية

BADR

المطلب الأول: تقديم بنك الفلاحة و التنمية الريفية

الفرع الأول: نشأة و تعريف بنك الفلاحة و التنمية الريفية

بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) هو مؤسسة مالية وطنية أنشأت بمقتضى المرسوم رقم 82 / 106 المؤرخ في 13 مارس 1982، وبنك الفلاحة و التنمية الريفية هو مؤسسة ذات أسهم رأس مالها الإجمالي يقدر ب

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قائمة -

2200000000 دج مكلفة بتوفير النصائح و المساعدة في استعمال و تسيير وسائل الدفع لحساب المؤسسة

الاقتصادية العمومية و هذا في إطار احترام التشريع البنكي (1).

بمقتضى القانون رقم 90 / 10 المؤرخ في 14 أفريل 1990 أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية شخصا معنويا يقوم بعمليات استلام رؤوس الأموال من الشعب و القيام بعمليات منح القروض و كذا وضع تحت تصرف زبائنه وسائل الدفع و التسيير ، و تجدر الإشارة إلى أنه سنة 1999 ارتفع رأس مال بنك الفلاحة و التنمية الريفية و وصل إلى حد 3300000000 دج

كما حددت محاور النشاطات التي يركز عليها البنك مستقبلا في قائمة جديدة نكتفي بذكر البعض منها فيما يلي:

- الفلاحة الأساسية و النشاطات التابعة لها .
- تنمية العالم الريفي و خاصة نشاطات الحرفيين الصغار .
- مشاريع الري الصغيرة.
- صناعة الخشب و المنتجات الخشبية .

وبصفة عامة كل النشاطات التي تساهم في تنمية العالم الريفي .

الفرع الثاني: وظائف بنك الفلاحة و التنمية الريفية

يقوم بنك الفلاحة و التنمية الريفية منذ تأسيسه بجميع العمليات التي تباشرها المصارف التجارية الأخرى و من

أهم وظائفه نذكر منها: (1)

أولا : جمع الودائع المختلفة

يعتبر بنك الفلاحة و التنمية الريفية حلقة ربط أو قناة تمر عبرها الأموال من أصحاب الفرائض المالية (مدخري الأموال) إلى أصحاب العجز المالي (كالبني الأموال) بتنشيط الاقتصاد الوطني من خلال ما يوفره من أساليب تبسط وتسرع زيادة المبادلات بين مختلف الأعوان الاقتصاديين.

عمل بنك الفلاحة و التنمية الريفية منذ نشأته على قبول و جذب و دائع المدخرين بمختلف أنواعها و أصحابها سواء كانوا مؤسسات عمومية أو خاصة أو أفراد .

ثانيا : تقديم القروض المختلفة .

يقوم بنك الفلاحة و التنمية الريفية باستثمار موارده سواء تلك التي جمعها من الزبائن او الممنوحة من طرف الخزينة العامة ، أو المحصلة في العمليات الخارجية في شكل قروض موجهة لتمويل أصحاب العجز المالي ، و منذ صدور القانون التوجيهي المتعلق بالاستقلالية المالية ، تقوم عملياتها على أساس الربحية و المردودية و

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قامة -

ضمن هذا الإطار طور البنك نشاطه ، بالتنوع في محفظة القروض على حسب أشكالها و آجال استحقاقها دون أن يقتصر على نوع محدد من القروض أو فئة معينة من المقترضين .

ثالثا : تمويل عمليات التجارة الخارجية .

يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالإضافة إلى الوظيفتين السابقتين بتمويل عمليات التجارة الخارجية بالعديد من القروض المتعلقة باستيراد بعض السلع و التجهيزات ، و تحويل العملات الصعبة لفائدة عملائه لخدمة عمليات الاستثمار ، بالإضافة إلى مساهمة بنك الفلاحة و التنمية الريفية في رؤوس أموال العديد من المؤسسات و رؤوس أموال بعض البنوك و التي تحقق له أرباحا رئيسية .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية⁽¹⁾

الفرع الأول: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تم إنشاء بنك الفلاحة و التنمية الريفية كضرورة حتمية ناتجة عن إرادة الدولة في ترسيخ قواعد ثابتة لسياسة إعادة هيكلة القطاع الفلاحي، الشيء الذي يضمن الاستغلال الاقتصادي للبلاد ويرفع من مستوى معيشة سكان المناطق النائية و الريفية . في ظل المنافسة التي تتميز بها البيئة في الوقت الراهن أخذ بنك الفلاحة و التنمية الريفية على عاتقه تحقيق الأهداف الإستراتيجية التالية:

- المحافظة على مكانته السوقية و البقاء في الريادة خاصة أن المحيط أصبح جد تنافسي و ذلك من خلال تعظيم الربح و تقليل التكاليف.
- تهيئة شبكات ووكالات متقدمة و مهياة على أساس تكنولوجيا حديثة و أكثر مرونة و عالية الوفرة من حيث تقديم الخدمات و ذاتية الاتصال.
- تقديم خدمات ومنتجات جديدة لها قيمة مضافة حسب متطلبات السوق.
- تطوير إمكانات تقديم الخدمات و الاهتمام بالزبائن .
- وضع قيد استعمال آلات التسيير التجاري و التقنيات المتطورة .
- المحافظة على الاستقلالية و التقليل من التدخل الإداري في شؤون البنك .
- انفتاح رأس مال البنك على القطاع الخاص و الانفتاح على العالم الخارجي .

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة قامة –

(1) موقع بنك الفلاحة و التنمية الريفية، مرجع سبق ذكره.

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR- BDL - وكالات قالمة -

تأسست وكالة قالمة سنة 1982 و هي تابعة للمجموعة الاستغلالية لولاية قالمة / سوق أهراس 024 ، و التي تضم الوكالات التالية :

عين مخلوف 816 ، سوق أهراس 817 ، سدراته 818 ، وادي الزناتي 981 ، بوشقوف 820 ، قالمة 821 ، سوق أهراس 822 ، مداوروش 824. و يرأس هذه الوكالة مدير وهو الممثل الرئيسي للبنك على مستوى الوكالة و المشرف على جميع العمليات تساعده في ذلك تسهل مهامه . يتمثل الهيكل التنظيمي وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية – قالمة- في :

أولاً: إدارة الوكالة: و المتمثلة في:

1- المدير: يمكن إجمال وظائفه فيما:

- يمثل البنك إزاء الغير .

- يعمل على توقيت و إبرام جميع العقود و المستندات والمرسلات و الاتفاقيات .

- يعين و يسرح للمستخدمين الذين لا تتدخل سلطة أخرى في أمرهم

- للتسيير ، الإشراف ، التوجيه والتنسيق بين مختلف المصالح الموجودة في الوكالة.

2- نائب المدير: تظهر مهامه بصفة جلية عند غياب المدير حيث يحل محله في ممارسة السلطة و المسؤولية.

3- الأمانة العامة: وتقوم بالعمليات الإدارية المختلفة كالطبع، استقبال الملفات و البرقيات، الإشراف على المكالمات الهاتفية، الفاكسات ... الخ كما تقوم بالربط بين مختلف المصالح وتنظيم مواعيد المدير.

ثانياً: مصالح الشباك الأمامي .

يقصد بها المصالح التي تكون في الواجهة أي تتم مباراة مع الزبون و الذي يضم بدوره مصالح البنك الجالس ومصالح البنك الواقف ، و أخرى تابعة للشباك الخلفي .

1- مصالح الشباك الجالس: سمي بالبنك الجالس لأنه يوفر خدمة الجلوس للزبائن أثناء القيام بالعمليات المصرفية وتجدر الإشارة إلى أن هذه الخدمة تنفرد بتقديم وكالات BADR دون غيرها من البنوك وقد بدأ العمل بها فعلياً سنة 2004.

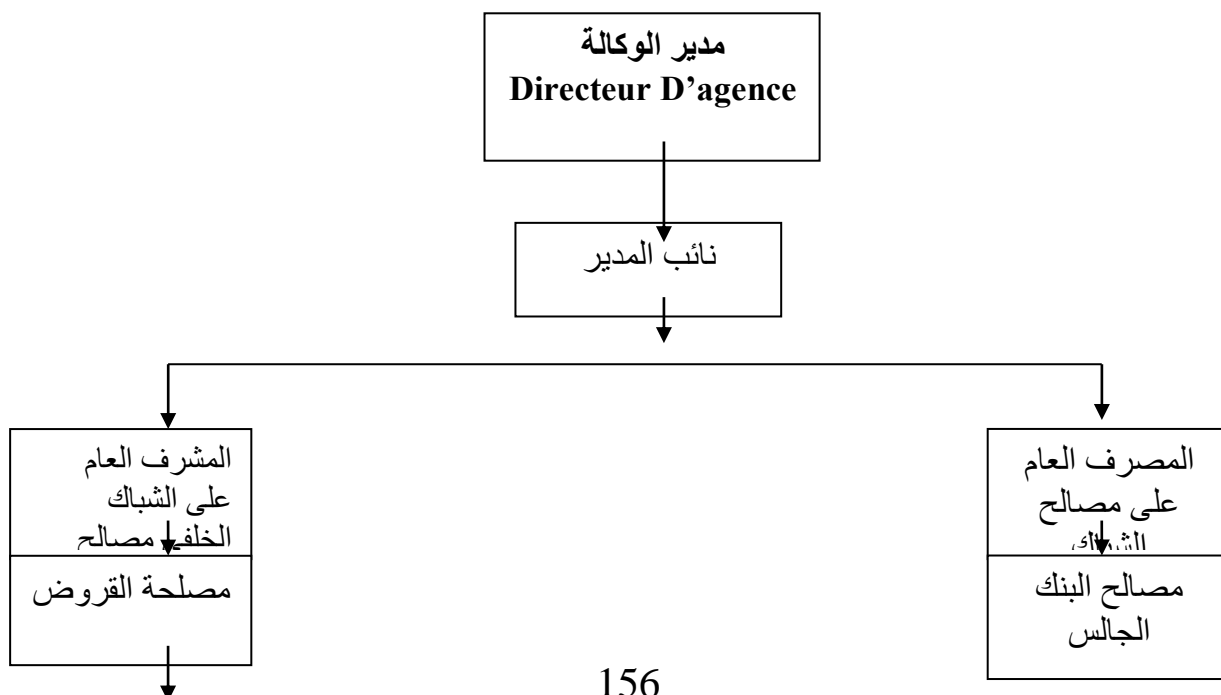
وهي بدورها تضم المصالح التالية : مصلحة الصندوق الرئيسي، مصلحة الخدمات الحرة، مصلحة الخدمات المتخصصة.

2- مصالح البنك الواقف (التقليدي): سميت بنك واقف لأنها لا توفر خدمة الجلوس للعملاء ، وتقتصر على تقديم خدمات عادية وهي خدمة صرف الأجور حيث يوجد بالوكالة ثلاثة مكاتب يقومون بهذه الخدمة منها مكاتبين متخصصين في صرف الأجور بالعملة الوطنية (الدينار الجزائري) و مكتب يختص بصرف الأجور بالعملة الصعبة.

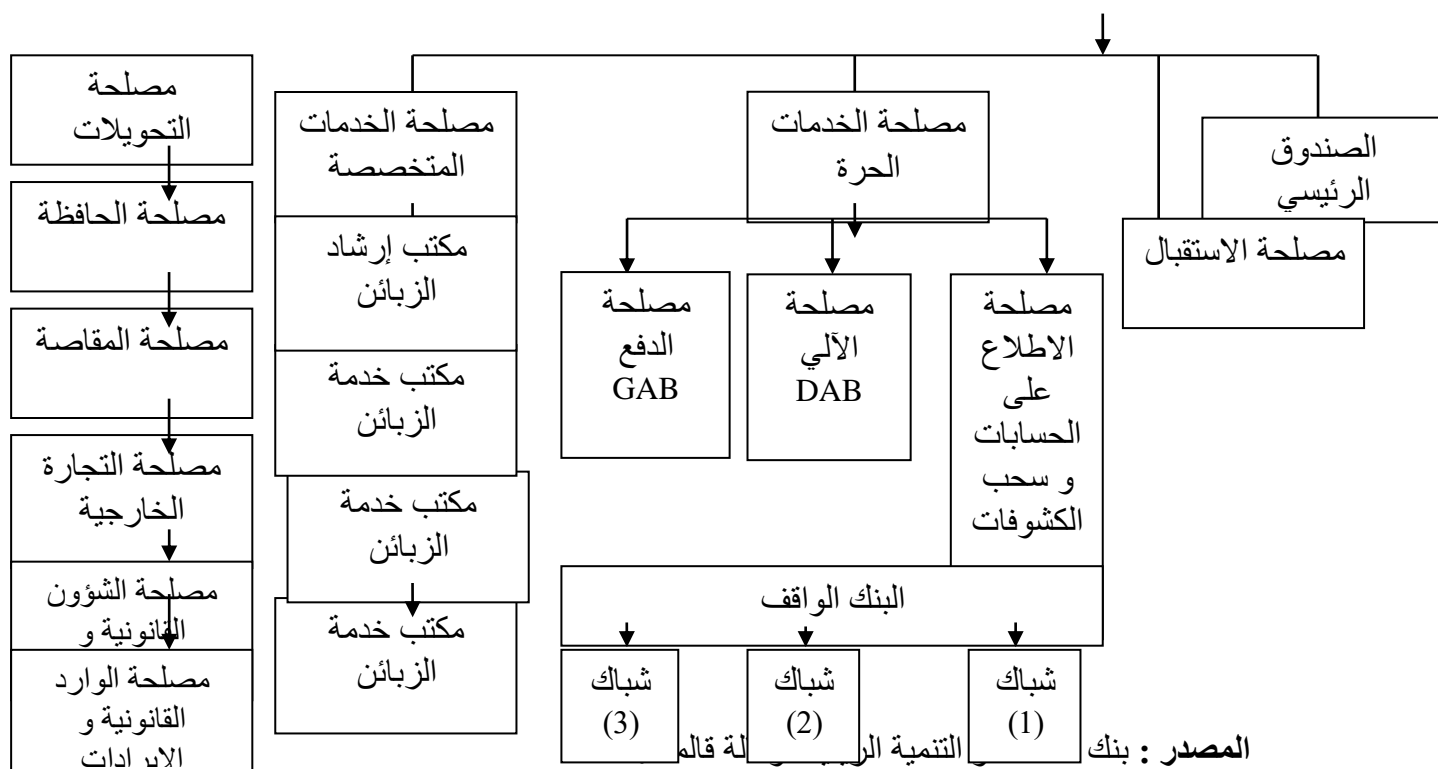
الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قادمة -

ثالثاً: مصالـح الشبـاك الخلفي: هذه المصالح لا تتعامل مباشرة مع الزبون ، فهي تعمل بعيداً عن مجال رؤيته ، حيث يرأسها مشرف عام مسؤول عن جميع العمليات التي تقوم بها المصالح التابعة لهذا الشبـاك مثل المراقبة و التأكد من صحة العمليات التي تمارسها مختلف المصالح ، حل مشاكل مختلفة للمصالح الخ . و هي بدورها تتكون من المصالح التالية : مصلحة القروض، مصلحة التحويلات، مصلحة الحافظة، مصلحة المقاصة الإعلامية، مصلحة التجارة الخارجية، مصلحة الشؤون الخارجية و المعلومات، مصلحة المحاسبة و المراقبة، مصلحة الموارد و الإبداعات .

الشكل رقم 10: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية



الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قائمة -



المطلب الثالث: تحليل الاستثمار

الفرع الأول: المحور الأول: تحليل المعلومات العامة

إن عملية وصف إجابات المبحوثين تضع الإطار لتحديد مسار الدراسة ومجرباتها وبالتالي فقد قمنا بتحليل إجابات المبحوثين المتعلقة بخصائصهم الشخصية وكانت نتائج التحليل كالآتي:

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس: يمكن توضيح أفراد العينة المدروسة حسب متغير الجنس من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 33: توزيع العينة حسب متغير الجنس

من خلال الجدول تبين أن الغالبية من أفراد العينة المدروسة هم من الذكور. إذ بلغ عدد موظفي الإطارات الذكور 7 موظفين أي ما يعادل 77.77% بينما بلغ عدد موظفي الإطارات الإناث 2 موظفين، أي ما يعادل 22.22% من حجم العينة. كما بلغ عدد

الجنس	إطارات		أعوان	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
الذكور	7	77.77	8	72.72
الإناث	2	22.22	3	27.27
المجموع	9	100 %	11	100 %

موظفي الأعوان من الذكور 8 موظفين أي ما يعادل 72.72% بينما عدد الإناث في الأعوان أي ما يعادل نسبة 27.27%.

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قائمة -

2- توزيع أفراد العينة حسب متغير السن: يمكن توضيح أفراد العينة المدروسة حسب متغير السن من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 34: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

يتضح من الجدول أن غالبية موظفي الإطارات و الأعران المستجوبين تتراوح أعمارهم أقل من 30- 40 حيث بلغ مجموع التكرارات لموظفي الإطارات الذين تراوحت أعمارهم بأقل من 20 – 40 سنة، 6 موظفين، أي ما يعادل نسبة 33.33%، كما أن نسبة الأشخاص التي تتراوح أعمارهم ما بين 41-50 فندج 4 موظفين، أي ما يعادل

الوظيفة السن	إطارات		أعران	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	3	33.33	6	54.54
من 31-40 سنة	3	33.33	3	27.27
من 41-50 سنة	2	22.22	2	18.18
من 51 فأكثر	1	11.11	/	/
المجموع	9	100%	11	100%

نسبة 22.22%، أما الأشخاص الذين تتجاوز أعمارهم 51 سنة يوجد موظف واحد ما يعادل نسبة 11.11%. وفي حين أن موظفي الأعران التي تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة كان عددهم 6 موظفين ما يعادل نسبة 54.54%، أما باقي النسبة فتوزع بين الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم ما بين 31 و 40 سنة، و عددهم 3 موظفين بنسبة 27.27%، و موظفين بنسبة 18.18% أعمارهم ما بين 41-50 سنة.

3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي: يمكن توضيح أفراد العينة المدروسة حسب متغير المستوى التعليمي من خلال الجدول الموالي:

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قائمة -

الجدول رقم 35 : توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي .

يشير الجدول أن موظفي الإطارات المستجوبين ذو مستوى تعليمي جامعي يقدر ب 7 موظفين، أي بنسبة 77.77%، وبالنسبة للدراسات العليا فيقدر عددهم بموظفين بنسبة 22.22%. وفي مقابل ذلك نجد في الأعران الموظفين ذو مستوى تعليمي اقل من بكالوريا فيقدر عددهم ب 4 بنسبة 36.36%، أما بالنسبة لمستوى التعليم الجامعي فيقدر ب 5 موظفين بنسبة 45.45% و موظفين ذو مستوى التكوين المهني ما يعادل نسبة

أعران		إطارات		الوظيفة المستوى التعليمي
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
36.36	4	/	/	اقل من بكالوريا
18.18	2	/	/	تكوين مهني
45.45	5	77.77	7	جامعي
/	/	22.22	2	دراسات عليا
%100	11	%100	9	المجموع

18.18% أما بالنسبة للدراسات العليا فلا يوجد أي موظف.

4- توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في المصرف:

يمكن توضيح أفراد العينة المدروسة حسب متغير الاقدمية في المصرف من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 36: توزيع العينة حسب الاقدمية في المصرف

أعران	إطارات	الفئة
-------	--------	-------

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قائمة -

نلاحظ من الجدول انه عدد عمال الإطارات الذين يتراوح مدة عملهم في المصرف اقل من 5 سنوات هم 3 موظفين ما يعادل نسبة 33.33% و 4 موظفين تتراوح مدة عملهم ما بين 5-10 سنوات 18.18% و 10 سنة عمال بنسبة 44.44% و عامل واحد تراوحت مدة عمله من 11-20 سنة بنسبة 11.11% و أيضا هناك موظف

الاقدمية في المصرف	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	3	33.33	4	36.36
5-10 سنوات	4	44.44	3	27.27
11-20 سنة	1	11.11	2	18.18
من 21 فأكثر	1	11.11	2	18.18
المجموع	9	100%	11	100%

آخر له أكثر من 21 سنة في المصرف بنسبة تقدر ب 11.11%.

أما بالنسبة لموظفي الأعوان هناك 4 موظفين بنسبة 36.36% تتراوح مدة عمله اقل من 5 سنوات، و 3 موظفين تتراوح اقدميتهم في المصرف من 5-10 سنوات بنسبة 27.27%، و ما يقدر نسبته 18.18% من 11-20 سنة في المصرف موظفين، و موظفين لهما أكثر من 21 سنة في المصرف تقدر نسبتهم ب 18.18%.

5- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

جدول رقم 37: توزيع أفراد العينة حسب الدراسة

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة 45%، من العمال و المقدر ب 9 عمال هي عبارة عن موظفين إطاريين، و نسبة 55%، من العمال المقدر ب 11 عامل تمثل إداريين من عينة البحث ، هذا ما يوضح لنا أن عدد العمل الأعوان اكبر من العمال الإطاريين.

الوظيفة	التكرار %	النسبة
إطارات	9	45
أعوان	11	55
المجموع	20	100%

الفرع الثاني: المحور الثاني: معرفة مدى اعتماد البنك على إدارة المعرفة (الموجودات المعرفية)

الجدول رقم 38: إجابة أفراد العينة اتجاه السؤال رقم (6): ماذا تمثل معلومات البنك بالنسبة لك؟

نستخلص من الجدول أن أغلبية موظفي الإطارات و الأعوان أجابوا على أن المعلومات في البنك تمثل مصدر للميزة التنافسية بنسبة تقدر ب 55.55%، 63.63% على التوالي و عددهم 5، 7، و 4 موظفين من الإطارات و الأعوان كانت

الفئة الإجابات	إطارات		أعوان	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
مورد استراتيجي	4	44.44	4	36.36
مصدر للميزة	5	55.55	7	63.63
ليس لها أهمية	/	/	/	/
المجموع	9	100%	11	100%

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قائمة -

إجابتهم أن المعلومات تمثل مورد استراتيجي داخل البنك بنسبة 44.44%، 36.36%.

الجدول رقم 39: إجابة أفراد العينة اتجاه السؤال رقم (7): ما هي مصادر المعلومات التي يستخدمها البنك؟

يمكن القول من خلال الجدول أن عدد موظفي الإطارات المستجوبين بان مصادر المعلومات التي يستخدمها البنك هي داخلية و خارجية و عددهم 5، 4 بنسبة 55.55%، 44.44% على التوالي، و بالنسبة أنها مكاتب الدراسات و الأبحاث فهو موظف واحد ما نسبته 11.11%. فيما نجد عدد الأعوان الذين أجاب أغلبهم على أنها خارجية بنسبة 63.63% و كان عددهم 7 موظفين، و

مصادر المعلومات	إطارات		أعوان	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
داخلية	5	55.55	6	54.54
خارجية	4	44.44	7	63.63
مكاتب الدراسات و الأبحاث	1	11.11	2	18.18
أخرى	/	/	/	/
المجموع	10	111.11 %	15	136.36 %

نسبة 54.54% أجابوا بأنها داخلية و عددهم 6 و موظفين فقط كانت أجابوا بان مصادر المعلومات هي مكاتب الدراسات و الأبحاث بنسبة 18.18%. نستنتج من هذا أن مصادر المعلومات التي يستخدمها بنك الفلاحة و التنمية الريفية هي داخلية و خارجية و هذا يؤثر في قدرة البنك على التجديد و التطوير في مختلف المنتجات الخدمية.

الجدول رقم 40: إجابة الأفراد عن السؤال 8: تقوم مؤسستكم بدورات تكوينية لعمالها و موظفيها.

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية موظفي الإطارات أجابوا بنعم على أن البنك يقوم بدورات تكوينية لعمالها و موظفيها و كان عددهم 9 بنسبة 100%، أما بالنسبة لموظفي الأعوان فكان 11 موظف أجاب بنعم و ذلك بنسبة تقدر

الإجابة	إطارات		أعوان	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
نعم	9	100	11	100
لا	/	/	/	/
المجموع	9	100 %	11	100 %

ب100%.

الجدول رقم 41: إجابة الأفراد عن السؤال 9 حول ما إذا كان البنك الذي تشتغلون فيه مهتم بالعناصر التالية

العناصر	إطارات		أعوان	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
وضع البرامج التكوينية و التدريبية الخاصة بتنمية المهارات الإبداعية	6	66.66	7	63.63

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قائمة -

نلاحظ من					للموظفين
الجدول أن عدد موظفي الإطارات و الأعوان المستجوبين بان البنك الذي يشتغلون فيه مهمم بوضع البرامج	45.45	5	33.33	3	تخطيط المسار الوظيفي و الترقية من خلال مساهمات الموظفين الإبداعية في البنك
	18.18	2	33.33	3	وضع برامج تحفيزية للموظفين تساهم في زيادة الإبداعية لديهم
	%127.27	14	%133.33	12	المجموع

التكوينية و التدريبية الخاصة بتنمية المهارات الإبداعية للموظفين في البنك هو 6، 7 و المقدره نسبتهم على التوالي ب 66.66%، 63.63% أما بالنسبة لتخطيط المسار الوظيفي و الترقية من خلال مساهمات الموظفين الإبداعية في البنك فكان عددهم 3، 5 من موظفي الإطارات و الأعوان بنسبة تقدر على التوالي 33.33%، 45.45%.

في حين نجد موظفين من الأعوان أجاب بوضع برامج تحفيزية تساهم في زيادة الإبداع بنسبة 18.18% و 3 موظفين من الإطارات بنسبة 33.33%.

الجدول رقم 42: إجابة أفراد العينة عن السؤال 10: هل قمت بتدريب يؤهلك بالعمل خصيصا في البنك؟

من خلال الجدول نلاحظ أغلبية الموظفين من إطارات و أعوان كانت إجاباتهم بنعم فيما يخص قيامهم بتدريب يؤهلهم على العمل في البنك و كان عددهم 6، 7 المقدره نسبتهم على التوالي: 66.66%،	أعوان		إطارات		الفئة
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	الإجابات
	63.63	7	66.66	6	نعم
	36.36	4	33.33	3	لا
	%100	11	%100	9	المجموع

63.63%، أما بالنسبة للموظفين الذين نفوا الإجابة لكلا من الإطارات و الأعوان كانت على التوالي: 3، 4 بنسبة 33.33%، 36.36%.

الجدول رقم 43: إجابة أفراد العينة عن السؤال 11: هل تعتمد المصارف على خبراء خارجيين في التكوين؟

	أعوان		إطارات		الفئة
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	الإجابة
	100	11	100	9	نعم
	/	/	/	/	لا

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قائمة -

المجموع	9	%100	11	%100
---------	---	------	----	------

يمكن القول من خلال ما لاحظناه في الجدول أن أغلبية الموظفين من

الإطارات و الأعوان كانت إجابتهم بنعم فيما يخص اعتماد البنك على خبراء خارجيين و كان عددهم 11،9 بنسبة متساوية 100%. هذا يعني أن بنك الفلاحة و التنمية الريفية يعتمد بشكل كبير على خبراء خارجيين مما يؤثر بالإيجاب على البنك في استقطاب معلومات و معارف جديدة و مطورة.

الجدول 44: إجابة أفراد العينة عن السؤال 12: هل هناك تعاون جماعي من طرف العاملين

من خلال الجدول نرى أن أغلبية الموظفين من الإطارات كانت إجابتهم بنعم حول تعاونهم الجماعي من طرف العاملين و عددهم 7 بنسبة 77.77%، و باقي الموظفين نفوا وجود تعاون جماعي بين العاملين و عددهم 2 بنسبة تقدر ب

الفئة	إطارات		أعوان	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
نعم	7	77.77	9	81.81
لا	2	22.22	2	18.18
المجموع	9	%100	11	%100

22.22%، أما بالنسبة للأعوان أجابوا بان هناك تعاون جماعي بين العاملين بنسبة 81.81% و عددهم 9 أعوان، و البقية أجابوا بلا بنسبة 18.18% و عددهم 2 أعوان.

الجدول 45: إجابة الأفراد حول السؤال 13: هل ارتبطت ترقيتك و مكافئتك في المصرف ب:

نستخلص من الجدول أن أغلبية موظفي الإطارات و الأعوان أجابوا على أن ترقيتهم و مكافئتهم مرتبطة بالمعرفة في المصرف و بنسبة تقدر ب 66.66%، 72.72% على التوالي و عددهم 6، 8، أما الباقي قدرت بنسبة 33.33%، 27.27% على التوالي و كان عددهم لكلا الطرفين

الفئة	إطارات		أعوان	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
المعرفة	6	66.66	8	72.72
الاقدمية	3	33.33	3	27.27
اعتبارات أخرى	/	/	/	/
المجموع	9	%100	11	%100

3 فيما يخص ارتبط ترقيتهم و مكافئتهم بالاقدمية.

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قائمة -

الجدول 46: إجابة الأفراد حول السؤال 14: هل يوفر البنك لك فضاء لاكتساب المعرفة (كالبحوث، جلب الخبراء)

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية الإجابات بالنسبة للإطارات كانت فيما يخص توفير البنك فضاء لاكتساب المعرفة بنعم بنسبة 55.55% و كان عددهم 5، و 4 موظفين كانت إجاباتهم بلا بنسبة 44.44% في حين نجد أن عدد الموظفين بالنسبة للأعوان الذين أجابوا

أعوان		إطارات		الفئة الإجابة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
54.54	6	55.55	5	نعم
45.45	5	44.44	4	لا
/	/	/	/	لا ادري
100%	11	100%	9	المجموع

بنعم 6 موظفين بنسبة تقدر ب 54.54% و 5 موظفين نفوا الإجابة كانت نسبتهم تقدر ب 45.45%. هذا دليل على أن بنك الفلاحة و التنمية الريفية يوفر لموظفيه مجال لاكتساب المعارف كالبحوث و جلب الخبراء.

الجدول 47: إجابات الأفراد حسب السؤال 15: هل يحرص البنك على نشر و توزيع المعرفة بين العاملين و تشجيعهم على القيام بذلك؟

من خلال الجدول نجد أن أغلبية موظفي الإطارات و عددهم 6 أجابوا بنعم بمعنى أن المصرف يحرص على نشر و توزيع المعرفة بين العاملين و العمل على تشجيعهم على القيام بذلك بنسبة 66.66% و موظفين أجابوا ب لا بنسبة 22.22% و موظف واحد أجاب بعدم الدراية بنسبة

أعوان		إطارات		الفئة الإجابة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
63.63	7	66.66	6	نعم
36.36	4	22.22	2	لا
/	/	11.11	1	لا ادري
100%	11	100%	9	المجموع

11.11% و أما بالنسبة لموظفي الأعوان فمنهم 7 موظفين أجابوا بنعم و 4 موظفين أجاب بلا بنسبة تقدر على الترتيب كما يلي : 63.63%، 36.36%.

الجدول 48: إجابات أفراد العينة حسب السؤال 16: هل يقوم البنك على نظام حوافز معين؟

أعوان		إطارات		الفئة الإجابات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة
BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قائمة -

							%		
54.54	6	55.55	5	مادية	81.81	9	88.88	8	نعم
09.09	1	11.11	1	معنوية					
18.18	2	22.22	2	تربصات					
%81.81	9	%88.88	8	المجموع					
					18.18	2	11.11	1	لا
					%100	11	%100	9	المجموع

يتضح لنا من الجدول أعلاه أغلبية موظفي الإطارات و الأعوان كانت إجاباتهم نعم فيما يخص قيام البنك على نظام حوافز معين بنسبة 88.88%، 81.81% على الترتيب حيث كان عددهم على التوالي 8، 9 و موظف واحد من الإطارات أجاب بعدم الدراية بنسبة 11.11% و موظفين من الأعوان أجابوا ب لا بنسبة 18.18%، إذ أجابوا أغلبية موظفي الإطارات على أنها مادية بنسبة 55.55% و عددهم 5 و موظف واحد كانت إجابته على أنها معنوية بنسبة 11.11% و موظفين كانت إجابتهم على أنها تربصات بنسبة 22.22% في حين الأعوان كانت أغلبية إجاباتهم على أنها مادية بنسبة 54.54% و عددهم 6 و موظف واحد بنسبة 09.09% كانت إجابتهم على أنها معنوية و موظفين أجابوا على أنها تربصات بنسبة 81.81%.

الجدول 49: إجابات أفراد العينة حسب السؤال 17: على أي أساس يتم اتخاذ القرارات؟

الفئة	إطارات		أعوان	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
الخبرة	4	44.44	5	45.45
المعلومات المتوفرة	3	33.33	5	45.45
الحدس	2	22.22	1	9.09

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قامة -

المجموع	9	%100	11	%100
---------	---	------	----	------

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية موظفي الإطارات و الأعوان كانت

إجابتهم أن البنك يتخذ القرارات على أساس الخبرة و عددهم على التوالي: 4، 5 و تقدر نسبتهم على التوالي: 44.44%، 45.45%، أما فيما يخص باقي الإجابات بالنسبة للإطارات و الأعوان التي كانت حول اتخاذ البنك للقرارات بالاعتماد على المعلومات المتوفرة لديه و عددهم 3، 5 و تقدر النسبة على التوالي: 33.33%، 45.45%، و بالنسبة للحدس هناك موظفين في الإطارات بنسبة 22.22% و موظف واحد في الأعوان بنسبة 09.09%.

الجدول رقم 50: إجابة أفراد العينة اتجاه السؤال 18: هل واجهتكم مشكلة عند اتخاذ القرارات؟

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية الإجابات بالنسبة للإطارات و عددهم 6 كانت بنعم حول مواجهة البنك للمشاكل عند اتخاذ القرارات بنسبة تقدر ب 66.66%، و البقية أجابوا بلا بنسبة 33.33%، و عددهم 3 موظفين، أما

الفئة	إطارات		أعوان	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
نعم	6	66.66	7	63.63
لا	3	33.33	4	36.36
المجموع	9	%100	11	%100

بالنسبة للأعوان كان عددهم 7 موظفين بنسبة تقدر ب 63.63% و 4 موظفين أجابوا بلا و ذلك بنسبة 36.36%.

الجدول رقم 51: إجابات أفراد العينة اتجاه السؤال 19: هل تعقد حلقات نقاش مع زملائك في العمل و تحويل المعلومات فيما بينكم؟

من خلال الجدول يتضح لنا أن أغلبية موظفي الإطارات و عددهم 4 كانت إجاباتهم بأنه دائما ما تعقد حلقات نقاش مع زملائهم في العمل و تحويل المعلومات فيما بينهم و ذلك بنسبة 44.44%، و 3 موظفين كانت إجاباتهم بأنه أحيانا هناك حلقات نقاش فيما بين

الفئة	إطارات		أعوان	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
دائما	4	44.44	5	45.45
أحيانا	3	33.33	4	36.36
أبدا	2	22.22	2	18.18
المجموع	9	%100	11	%100

الزملاء في العمل و ذلك بنسبة 33.33%، و موظفين اثنين بالنسبة للإطارات و الأعوان أجابوا أبدا لا يعتقدون حلقات نقاش فيما بينهم ما يعادل نسبة 22.22%، 18.18%، أما فيما يخص فئة موظفي الأعوان 5 منهم كانت دائما بنسبة 45.45% و 4 أشخاص كانت إجابتهم ب أحيانا بنسبة 36.36%.

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قائمة -

الفرع الثالث: المحور الثالث: التطرق إلى مساعدة إدارة المعرفة على توليد أفكار إبداعية في البنوك
الجدول رقم 52: إجابات أفراد العينة حسب السؤال 20 فيما يخص اقتران مفهوم التجديد ب:

نلاحظ من الجدول أن أغلبية موظفي الإطارات و الأعوان قد أجابوا بان مفهوم التجديد يقترن بالتطوير و كان عددهم 7، 8 على التوالي و ذلك بنسبة 77.77% بالنسبة للإطارات و 72.72% بالنسبة للأعوان، أما فيما يخص فئة الإطارات

الفئة	إطارات		أعوان	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
التطوير	7	77.77	8	72.72
الابتكار	2	22.22	3	27.27
المجموع	9	100%	11	100%

فقد أجاب موظفين على اقتران مفهوم التجديد بالابتكار بنسبة 22.22%، و الأعوان أجاب فيها 3 موظفين فقط بنسبة 27.27%.

الجدول رقم 53: إجابات أفراد العينة حسب السؤال 21 هل يوجد في مؤسستكم وظيفة البحث و التطوير؟

من خلال الجدول نجد أن أغلبية الموظفين من فئتي الإطارات و الأعوان و عددهم 6، 7 على التوالي و بنسبة 66.66% ، 63.63% كانت إجابتهم بأنهم يملكون مصلحة للبحث و تطوير الخدمات المصرفية على مستوى البنك

الفئة	إطارات		أعوان	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
نعم	6	66.66	7	63.63
لا	3	33.33	4	36.36
المجموع	9	100%	11	100%

الذي يعملون به أما بقية الموظفين فبالنسبة لفئة الإطارات و عددهم 3 بنسبة 33.33% فكانت إجابتهم بعدم الدراية و فئة الأعوان و عددهم 4 بنسبة 36.36% فكانت أيضا إجابتهم بلا. و السبب في عدم امتلاك مصلحة للبحث و تطوير الخدمات المصرفية على مستوى مصرفكم حسب رأي الموظفين يعود إلى أنها موجودة على مستوى الإدارة المركزية في العاصمة فقط ، إضافة إلى عدم وجود إمكانات مادية و يد عاملة مؤهلة تعمل على ذلك .

الجدول رقم 54: إجابات أفراد العينة حسب السؤال 22: هل المؤسسة تساعد على تشجيع الأفكار الجديدة؟

يتضح من الجدول أن فئتي الإطارات و الأعوان و عددهم 5، 6 على التوالي بنسبة 55.55% ، 54.54% أجابوا بنعم أي أن البنك يساعد على تشجيع الأفكار الجديدة، أما البقية فكان رأيهم بان البنك

الفئة	إطارات		أعوان	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
نعم	5	55.55	6	54.54
لا	4	44.44	5	45.45
المجموع	9	100%	11	100%

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قائمة -

لا يساعد على تشجيع الأفكار الجديدة و كان عددهم 4، 5 على التوالي بنسبة 44.44%، 45.45%.

الجدول رقم 55: إجابات أفراد العينة حسب السؤال 23: هل تمنح مؤسستكم الحرية الكافية للتعبير عن أفكاركم؟ وإذا كانت نعم هل تلاقي أفكاركم القبول و التنفيذ؟

أعوان		إطارات		الفئة الإيجابية	أعوان		إطارات		الفئة الإيجابية
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
63.63	7	44.44	4	نعم	81.81	9	66.66	6	نعم
18.18	2	22.22	2	لا					
%81.81	9	%66.66	6	المجموع					
					18.18	2	33.33	3	لا
					%100	11	%100	9	المجموع

نرى من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية الموظفين لفتني الإطارات و الأعوان أجابوا بان البنك يمنحهم الحرية الكافية للتعبير عن أفكارهم و كان عددهم 6، 9 على التوالي بنسبة 66.66%، 81.81% في حين نجد 3 موظفين في الإطارات أجابوا بعدم الدراية بنسبة 33.33% و موظفين في الأعوان كذلك بنسبة 18.18%، إذ أجاب أغلبية موظفي الإطارات بنعم فيما يخص تلاقي أفكاركم القبول و التنفيذ و كان عددهم 4 بنسبة تقدر ب 44.44% و موظفين أجابا ب لا بنسبة 22.22%، في حين الأعوان كانت أغلبية إجابتهم بنعم و كان عددهم 7 أعوان بنسبة 63.63% و موظفين أجابوا بعدم الدراية بنسبة 18.18%.

الجدول رقم 56: إجابات الأفراد حسب السؤال 24: هل يعمل البنك على تحسين خدماته؟

أعوان	إطارات	الفئة
-------	--------	-------

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قائمة -

يتضح من الجدول أن أغلبية الإجابات من موظفي الإطارات كانت بنعم حول عمل البنك على تحسين خدماته و كان عددهم 6 بنسبة 66.66%، و موظف واحد أجاب بلا بنسبة 11.11% و موظفين أجابوا بعدم الدراية بنسبة

الإجابات	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
نعم	6	66.66	7	63.63
لا	1	11.11	4	36.36
لا ادري	2	22.22	/	/
المجموع	9	100%	11	100%

22.22%، أما بالنسبة للأعوان فكان عددهم الذين أجابوا بنعم 7 بنسبة 63.63% و 4 موظفين أجابوا بلا بنسبة 36.36%. هذا يعني أن البنك يعمل بشكل كبير على تحسين خدماته.

الجدول رقم 57: إجابات الأفراد اتجاه السؤال 25: من يقوم بإعطاء المقترحات و تقديم الأفكار؟

نستخلص من الجدول أن أغلبية موظفي الإطارات و الأعوان أجابوا على أن مدير البنك هو من يقوم بإعطاء المقترحات و تقديم الأفكار بنسبة تقدر ب 55.55%، 66.66% و عددهم على التوالي 5، 6، أما بالنسبة لمدرء الأقسام

الفئة / الإجابات	إطارات		أعوان	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
مدير المؤسسة	5	55.55	6	66.66
مدرء الأقسام	4	44.44	5	55.55
المجموع	9	100%	11	100%

فقد أجاب 4 من موظفي الإطارات على أن مدرء الأقسام يقومون بإعطاء المقترحات و تقديم الأفكار بنسبة 44.44% و 5 موظفين من الأعوان بنسبة 55.55%.

الجدول رقم 58: إجابات أفراد العينة اتجاه السؤال 26 فيما يخص اعتماد التجديد في البنوك على:

الفئة / الإجابات	إطارات		أعوان	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
تنوع الأفكار	6	66.66	6	54.54
غزارة الأفكار	2	22.22	3	27.27
ندرة الأفكار	1	11.11	2	18.18

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قائمة -

المجموع	9	%100	11	%100	نلاحظ من الجدول أن أغلبية موظفي الإطارات و الأعوان فيما يخص اعتماد
---------	---	------	----	------	--

البنك على التجديد يمتاز بتنوع الأفكار و كان عددهم 6 لكلا الفئتين و بنسبة 66.66%، 54.54% على التوالي، في حين موظفين أجابا على أن التجديد يمتاز بالجزارة في البنك بنسبة 22.22% هذا في الإطارات أما في الأعوان هناك 3 موظفين بنسبة 27.27% ، و موظف واحد في الإطارات أجاب على أن التجديد يمتاز بندرة الأفكار بنسبة 11.11% و موظفين في الأعوان بنسبة 18.18%.

الجدول رقم 59: إجابات أفراد عينة الدراسة حسب السؤال 27 فيما يخص استخدام البنوك للشبكات الداخلية و الخارجية (الانترنت، الاكسترنات).

من خلال بيانات الجدول نجد انه بالنسبة لموظفي الإطارات و الأعوان فان كلهم أجابوا بنعم و ذلك بنسبة 100%، و كان عددهم 9، 11. هذا يعني أن البنك يستخدم بشكل كبير الشبكات الداخلية و الخارجية (الانترنت، الاكسترنات).

الفئة / الإجابات	إطارات		أعوان	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
نعم	9	100	11	100
لا	/	/	/	/
لا ادري	/	/	/	/
المجموع	9	%100	11	%100

الجدول رقم 60: إجابات أفراد عينة الدراسة حول السؤال 28 فيما يخص أساس نجاح البنك هل هو مبني على التطوير و التجديد؟

من خلال بيانات الجدول نجد انه بالنسبة لموظفي الإطارات فانه كلهم أجابوا بنعم و ذلك بنسبة 100%، و كذلك بالنسبة لموظفي الأعوان كلهم أجابوا بنعم بنسبة 100% ، هذا يعني أن أساس نجاح البنك هو التطوير و التجديد.

الفئة / الإجابات	إطارات		أعوان	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
نعم	9	100	11	100
لا	/	/	/	/
لا ادري	/	/	/	/
المجموع	9	%100	11	%100

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قائمة -

الجدول رقم 61: إجابات أفراد العينة حول السؤال 29: هل تعتقدون أن التطوير و التجديد يساهمان في خلق و إنشاء المعارف داخل البنك؟

من خلال بيانات الجدول نجد أن أغلبية موظفي الإطارات و الأعوان قد اقرروا بان التطوير و التجديد يساهمان في خلق و إنشاء المعرفة داخل البنك و عددهم على الترتيب 9، 11 و بنسبة متساوية 100%، مما يعني أن التطوير و التجديد هما عنصران أساسيان في خلق و إنشاء

أعوان		إطارات		الفئة الإجابات
التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
11	100	9	100	نعم
/	/	/	/	لا
/	/	/	/	لا ادري
11	100%	9	100%	المجموع

المعارف داخل البنك.

الجدول رقم 62: إجابات أفراد العينة حول السؤال 30 فيما يخص مساعدة تطبيق المعارف على تنمية القدرات الإبداعية

نستخلص من الجدول أن أغلبية موظفي الإطارات و الأعوان أجابوا على أن تطبيق المعارف تساعد على تنمية القدرات الإبداعية في البنك بنسبة 100% لكلا الفئتين و عددهم على التوالي 9، 11.

أعوان		إطارات		الفئة الإجابات
التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
11	100	9	100	نعم
/	/	/	/	لا
/	/	/	/	لا ادري
11	100%	9	100%	المجموع

إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال 31 فيما يخص التطلعات التي يطمحون الوصول إليها في مجال إبداع خدماتكم المصرفية

- أجاب احد الأفراد على أن التطلعات التي يطمحون إليها البنك في مجال إبداع خدماته المصرفية انه سيحتل المرتبة الأولى وطنيا و لما لا عالميا.
- المحافظة على القدرة التنافسية و تحقيق الربح.

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قائمة -

- استقطاب اكبر قدر ممكن من الزبائن و المحافظة على القدرة التنافسية و بالتالي تحقيق اكبر قدر ممكن من الربح.

- السمو بالبنك إلى مستوى البنوك الخاصة العالمية.

المبحث الثالث: واقع إدارة المعرفة و أثرها على الإبداع في القرض الشعبي الجزائري

يعتبر القرض الشعبي الجزائري احد مكونات الجهاز المصرفي الجزائري الأكثر انتشارا على المستوى الوطني حيث يتفرع القرض الشعبي الجزائري إلى 121 وكالة على مستوى التراب الوطني و تقوم هذه الوكالات بمعاملات مصرفية مالية داخلية تتمثل في منح القروض.

المطلب الأول: تقديم القرض الشعبي الجزائري

سوف نتطرق فيه إلى كل من النشأة و مراحل التطور بالنسبة للقرض الشعبي الجزائري.

الفرع الأول: نشأة و تعريف القرض الشعبي الجزائري

القرض الشعبي الجزائري هو عبارة عن مؤسسة مالية تأسست بموجب المرسوم رقم 66- 366 الصادر في 29 سبتمبر 1966 و قد تم تحديد قوانينه بموجب المرسوم رقم 67 – 78 الصادر في 11 ماي 1967.⁽¹⁾ ولقد نشأ القرض الشعبي على أساس الهيئات المصرفية التالية:

- المصرف الشعبي الجزائري بالجزائر.

- المصرف الشعبي الجزائري بوهران.

- المصرف الجزائري بقسنطينة.

- المصرف الشعبي الجزائري بقسنطينة.

- المصرف الجهوي الجزائري بالعاصمة.

إلى جانب هذه المصارف تم إدماج ثلاثة مصارف أجنبية و ذلك منذ 1967:

- مؤسسة مرسيليا للقروض سنة 1968.

- مجموعة فرنسية للقروض و المصارف سنة 1972.

- المصرف المصري الجزائري.

- بالإضافة إلى المصرف العربي سنة 1975.

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قائمة -

و لقد عرف القرض الشعبي الجزائري عدة تطورات في مجال نشاطه من اجل تحسين عروضه للزبائن، و طبقا للقانون الأساسي الذي يحدد المؤسسة كمصرف ذو نشاطات فان مهمة القرض الشعبي الجزائري تكمن في المساهمة في ترقية قطاع البناء و الأشغال العمومية قطاع الصحة و الصناعة و التجارة و كذلك الصناعات الثقيلة. و طبقا للأحكام و القوانين السائدة في الجزائر فان القرض الشعبي الجزائري يقوم بالعمليات المصرفية و القرض و هو مؤهل لقبض الودائع و منح القروض بمختلف أشكالها و المساهمة في رؤوس أموال المؤسسات و فتح الاعتمادات لحساب الغير الممنوحة من طرف مؤسسات مصرفية أخرى.

و بعد إصدار القانون المتعلق باستقلالية المصارف في 1988 أصبح القرض الشعبي الجزائري مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم تمتلكها الدولة.

و بعدما أوفى المصرف كل الشروط المتعلقة بقانون النقد و القرض تحصل القرض الشعبي الجزائري على موافقة مجلس النقد و القرض و أصبح هكذا ثاني مصرف معتمد في الجزائر.

الفرع الثاني: مهام القرض الشعبي الجزائري

تبعا للقوانين و التشريعات الجزائرية باعتبار أن القرض الشعبي واحد من بين المصارف الجزائرية فهو يقوم بمعالجة مختلف العمليات المتعلقة بالقرض و التصرف من خلال:(1)

- استقبال الودائع و جمع رؤوس الأموال على أشكال مختلفة للحسابات الجارية، حسابات الرصيد، دفاتر الادخار... العلاقة بين زبائنهم و مورديهم الخارجيين و توظيف الاستيراد.

- يساعد القرض الشعبي الدولة وكذا الجمعيات و الأجهزة العمومية لتطبيق كل عمليات الاقتراض أو التدخل في هذه العمليات كحسابهم أو تحت ضماناتهم بغرض تسهيل نشاط زبائنه.

القرض الشعبي الجزائري يخضع للتشريع البنكي التجاري و تتمثل مهامه في تنمية و ترقية القطاعات التالية:

- قطاع البناء و الأشغال العمومية و السكن، قطاع الصحة و الأدوية.

- التجارة و التوزيع، الإعلام و الاتصال.

- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الصناعات اليدوية و الحرفية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري(2)

الفرع الأول: أهداف القرض الشعبي الجزائري

من بين أهدافه نذكر ما يلي:

- التطوير التجاري و ذلك بإدخال تقنيات جديدة في ميادين التسيير و كذا التسويق.

- التوزيع و نشر الشبكة و اقترابه من الزبائن وكذا العمل على التسيير المحكم للموارد البشرية.

(1) موقع القرض الشعبي الجزائري، مرجع سبق ذكره.

(2) مرجع نفسه.

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قالمة -

- تقديم الوسائل المادية و التقنية حسب الاحتياجات.
- تحسين و تطوير أنظمة المعلومات وكذا الوسائل التقنية.
- التسيير الديناميكي لخزينة البنك.
- التحكم في القروض و كذا التسيير المحكم للمديونية الخارجية.
- عملية وضع و تقوية التقنيات و مراقبة التسيير على مستوى مختلف المراكز المسؤولة.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري – وكالة قالمة-

إن نشاط الوكالة تختلف كثيرا عن نشاط المؤسسة الأم، و هذا نظرا للتشابه الكبير بين المصالح على مستوى الوكالة و المديرية و على المستوى المركزي للقرض الشعبي الجزائري و من هذا المنطق يمكن توضيح بنية الهيكل التنظيمي لوكالة القرض الشعبي الجزائري بقالمة من خلال العناصر التالية:

1- مدير الوكالة: أول مسؤول في الوكالة و هو بالدرجة الأولى رجل الاستغلال حيث يوفق و ينسق بين التكاليف و القواعد التي يتحصل عليها المصرف حيث يعمل على التوفيق بينهما فهو الذي يقوم بكافة العمليات التي تقوم بها الوكالة و السهر على تحسين سيرورة العمل و صاحب القرار الأول في كل العمليات و المعاملات المصرفية و كل العاملين تحت مسؤوليته.

2- الأمانة: لها أهمية كبيرة لدى الوكالة بخصوص القيم التي يحصل عليها و سيره تامة و تتمثل مهامها فيما يلي:

- القيام بالعماليات الإدارية المختلفة كالإشراف على المكالمات الهاتفية و الفاكسات.

- تلقي البريد الوارد و الصادر.

- الربط بين مصالح الوكالات.

3- مصلحة الصندوق: تعتبر هذه المصلحة بمثابة مرآة عاكسة لنشاط المصرف حيث أنها عبارة عن همزة وصل أو أداة اتصال مباشر مع العملاء هذا من جهة و من جهة أخرى فإنها تعبر بصدق عن وضعية الخزينة و يتجلى ذلك بوضوح في الدور الذي تقوم به هذه المصلحة و المتمثل في:

- الحصول على الودائع.

- القيام بعمليات التحويل.

- ضمان حدوث العمليات المصرفية في ظروف ملائمة.

- حق الإمضاء مع المدير.

4- مصلحة الإدارة: تقوم هذه المصلحة بجميع العمليات الخاصة بالعمليات المصرفية التي تقوم بها الوكالات الأخرى و تعمل على توجيهه و تسهيل كل الصعوبات التي تتلقاها.

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قائمة -

5- مصلحة القروض: تتمثل مهمة هذه المصلحة في تقديم الأموال إلى أشخاص أو مؤسسات لكي يستثمرونها بشرط أن يعيدوها في الوقت المحدد (تاريخ الاستحقاق)، فالقروض هو ذلك المبلغ المالي الذي ستدينه الدولة أو أي شخص طبيعي أو معنوي من الأفراد أو المؤسسات الخاصة أو العامة لكن مع التعهد برده صحبة فوائد القروض الممنوحة من طرف القرض الشعبي الجزائري لا تختلف من حيث المبدأ عن تلك الممنوحة من طرف المصارف التجارية الأخرى.

6- مصلحة المعاملات التجارية: تقتصر عمليات هذا النوع بصفة عامة على كل ما يتعلق بالخارج من مبادلات تجارية (استيراد و تصدير) و كذلك عمليات الصرف.

- **عملية الاستيراد (القطاع العام و الخاص):** لكي تتم هذه العملية لابد من مخطط لتمويل بالعملية الصعبة من طرف وزارة الاقتصاد و لفائدة مؤسساتها أو باسم المؤسسة المعنية مباشرة و يقوم المصرف بعملية التمويل، أما فيما يخص القطاع الخاص فبجب أن يكون للمؤسسة المعنية حساب تجاري بالعملية الصعبة لدى وكالة القرض الشعبي الجزائري.
- **عملية التصدير:** يقوم بها القطاع العام أو الخاص و يتمثل دور المصرف في هذه الحالة في التوسط بين البائع الجزائري و المستورد الأجنبي لضمان تسديد ثمن البضائع المصدرة، و من الوثائق التي يقدمها الزبون نجد فاتورة الوثيقة الجمركية المتعامل بها.
- **عملية الصرف:** تخص الأوراق النقدية، حيث يتم تقديم معدلات الصرف بكل نوع من أنواع العملات الأجنبية في بداية أسبوع من طرف المصرف المركزي، و يتم بذلك التحويل إلى العملة الوطنية.

7- مصلحة المنازعات: تقوم هذه المصلحة في حالة و جود مشاكل أو منازعات مختلفة مثلا مشكل عدم تسديد أو نزاع بين الشركتين بحل المشاكل المطروحة على مستوى الوكالة.

8- مصلحة المراقبة: تعتبر عملية المراقبة من أهم الوظائف التي تمارس على مستوى الوكالة وذلك من اجل ضمان تطبيق القانون، و من أهم وظائف مصلحة المراقبة نذكر ما يلي:

- مراقبة صحة العمليات المصرفية.

- تلقي طلبات الزبائن و التأكد من صحة الأوامر الخاصة بتحويل الزبائن.

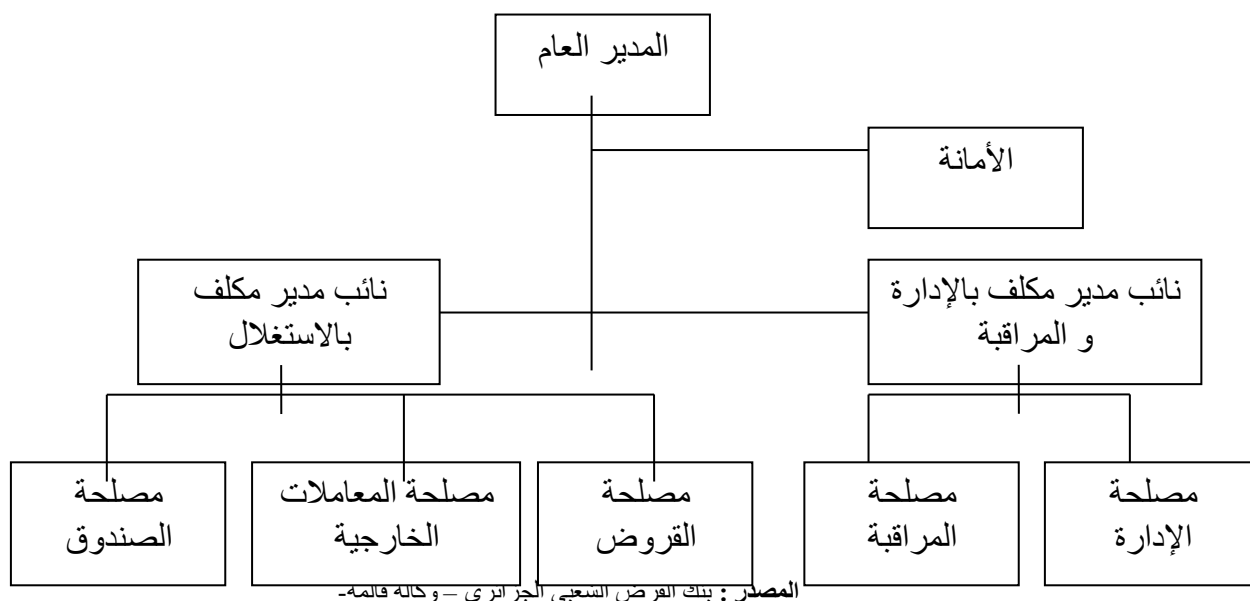
- يجب أن تكون كل عملية مصرفية تتم داخل الوكالة الشرعية و مطابقة للقوانين المصرفية المعمول بها.

- عادة في المراقبة يحافظ على رصيد الزبون من خلال مديرية المحاسبة الإعلامية و مقرها في الجزائر الذي يعيد مراقبتها.

- عندما يضع الزبون مبلغا من المال بالمصرف، يقدم له وصل، و كل ثلاثة أشهر يرسل له كشف عن قيمة رصيده و إذا لم يكن هناك تطابق بين الرصيد و الكشف نتيجة وقوع خطأ فهذا يأتي دور المراقبة و يجب تصحيح الخطأ في اقرب وقت نتيجة ذلك فان المراقب لا يهتم بالتنسيير بل التسجيلات الحسابية فقط.

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قالمة -

الشكل رقم 11: الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري - وكالة قالمة.



المطلب الثالث: تحليل الاستثمار

الفرع الأول: المحور الأول: تحليل المعلومات العامة: إن عملية وصف إجابات المبحوثين تضع الإطار لتحديد مسار الدراسة ومجرباتها وبالتالي فقد قمنا بتحليل إجاباتهم المتعلقة بخصائصهم الشخصية وكانت نتائج التحليل كالاتي:

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس: يمكن توضيح أفراد العينة المدروسة حسب متغير الجنس من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 63 : توزيع العينة حسب متغير الجنس .

من خلال الجدول تبين أن الغالبية من أفراد العينة المدروسة هم من الذكور. إذ بلغ عدد موظفي الإطارات الذكور 8 موظفين أي ما يعادل 66.66% بينما بلغ عدد موظفي الإطارات الإناث 4 موظفات أي ما يعادل 33.33% من حجم العينة. كما بلغ عدد موظفي الأعوان من الذكور 7 موظفين أي ما يعادل 87.5% فيما عدد الإناث في الأعوان كانت واحدة أي ما يعادل نسبة 12.5

أعوان	إطارات		الجنس
	التكرار	النسبة	
الذكور	8	66.66	الذكور
الإناث	4	33.33	الإناث
المجموع	12	100%	المجموع

٪.

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قائمة -

2- توزيع أفراد العينة حسب متغير السن: يمكن توضيح أفراد العينة المدروسة حسب متغير السن من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 64: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن .

يتضح من الجدول أن غالبية موظفي الإطارات و الأعوان المستجوبين تتراوح أعمارهم ما بين 31- 40، حيث بلغ مجموع التكرارات لموظفي الإطارات الذين تراوحت أعمارهم من أقل من 30 سنة ، 3 موظفين، أي ما يعادل نسبة 25%، كما أن نسبة الأشخاص التي تتراوح أعمارهم ما بين 31- 40 سنة فنجد 5 موظفين، أي ما

الوظيفة السن	إطارات		أعوان	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	3	25	2	25
من 31-40 سنة	5	41.66	3	37.5
من 41-50 سنة	3	25	3	37.5
من 51 فأكثر	1	8.33	/	/
المجموع	12	100%	8	100%

يعادل نسبة 41.66% و الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم ما بين 41 إلى 50 سنة هناك 3 موظفين ما يعادل نسبة 25% ، أما الأشخاص الذين تتجاوز أعمارهم 51 سنة فأكثر فيوجد هناك أي موظف. وفي حين أن موظفي الأعوان التي تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة موظفين، بما يعادل نسبة تقدر ب 25%، أما باقي النسبة فتوزع بين الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم ما بين 31 و40 سنة، و عددهم 3 موظفين بنسبة 37.5%، و 3 موظفين بنسبة 37.5% أعمارهم ما بين 41-50 سنة، أما بالنسبة للأشخاص الذين تتجاوز أعمارهم 51 سنة فلا يوجد أي موظف منهم.

4- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي: يمكن توضيح أفراد العينة المدروسة حسب متغير المستوى التعليمي من خلال الجدول الموالي: الجدول رقم 65: توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

الوظيفة المستوى التعليمي	إطارات		أعوان	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
أقل من بكالوريا	1	8.33	2	25
تكوين مهني	/	/	1	12.5
جامعي	10	83.33	5	62.5

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قائمة -

دراسات عليا	1	8.33	/	/
المجموع	12	%100	8	%100

يشير الجدول أن موظفي الإطارات

المستجوبين ذو مستوى تعليمي جامعي يقدر ب 10 موظفين، أي بنسبة 83.33%، وبالنسبة للدراسات العليا فيقدر عددهم موظف واحد بنسبة 8.33% أما ذو المستوى التعليمي اقل من البكالوريا يقدر بموظف واحد بنسبة 8.33%. وفي مقابل ذلك نجد في الأعران الموظفين ذو مستوى تعليمي اقل من بكالوريا فيقدر عددهم ب موظفين بنسبة 25%، أما بالنسبة لمستوى التعليم الجامعي فيقدر ب 5 موظفين بنسبة 62.5% و موظف ذو مستوى التكوين المهني ما يعادل نسبة 12.5% أما بالنسبة للدراسات العليا فلا يوجد أي موظف.

5- توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في البنك:

يمكن توضيح أفراد العينة المدروسة حسب متغير المهنة من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 66: توزيع العينة حسب الاقدمية في المصرف

نلاحظ من الجدول انه عدد عمال

الإطارات الذين تتراوح مدة عملهم في المصرف اقل من 5 سنوات هم موظف واحد ما يعادل نسبة 8.33% و موظفين تتراوح مدة عملهم ما بين 05-10 سنوات عمال بنسبة 16.66% و 3 عمال تراوحت مدة عملهم من 11-20 سنة بنسبة 25% و أيضا هناك 6 موظفين لهم أكثر من 21 سنة في المصرف بنسبة تقدر ب 50%.

أعران	إطارات		الفئة الاقدمية في المصرف
	التكرار	النسبة	
أقل من 5 سنوات	1	8.33	25
05-10 سنوات	2	16.66	25
11-20 سنة	3	25	37.5
من 21 فأكثر	6	50	12.5
المجموع	12	%100	8

أما بالنسبة لموظفي الأعران هناك موظفين

بنسبة 25% تتراوح مدة عمله اقل من 05 سنوات، و موظفين تتراوح اقدميتهم في المصرف من 5-10 سنوات بنسبة 25%، و ما يقدر نسبته 37.5% من 11-20 سنة في المصرف 3موظفين، و موظف واحد له أكثر من 21 سنة في المصرف تقدر نسبتهم ب 12.5%

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قامة -

6- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة:

جدول رقم 67: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة 60%، من العمال و المقدر ب 12 عاملا هي عبارة عن موظفين إداريين، و نسبة 40%، من العمال و المقدر ب 8 عمال تمثل إداريين من عينة البحث ، هذا ما يوضح لنا أن عدد العمال الإداريين اكبر من العمال الأعوان.

النسبة	التكرار	الفئة الوظيفة
60	12	إطارات
40	8	أعوان
%100	20	المجموع

الفرع الثاني: المحور الثاني: معرفة مدى اعتماد البنك على إدارة المعرفة (الموجودات المعرفية)

الجدول رقم 68: إجابة أفراد العينة اتجاه السؤال رقم (6): ماذا تمثل معلومات البنك بالنسبة لك؟

نستخلص من الجدول أن أغلبية موظفي الإطارات أجابوا على أن المعلومات في المصرف تمثل مصدر للميزة التنافسية بنسبة تقدر ب 58.33% و عددهم 7 و 5 موظفين من الإطارات كانت إجابتهم أن المعلومات تمثل مورد استراتيجي داخل

أعوان		إطارات		الفئة الإجابات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
75	6	41.66	5	مورد استراتيجي
25	2	58.33	7	مصدر للميزة
/	/	/	/	ليس لها أهمية
%100	8	%100	12	المجموع

المصرف بنسبة 41.66%، أما بالنسبة للأعوان الذين أجابوا على أن المعلومات في المصرف تمثل مورد استراتيجي بنسبة تقدر ب 75% و عددهم 6، و موظفين أجابا أن المعلومات تمثل مصدر للميزة التنافسية بنسبة تقدر ب 25%.

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قائمة -

الجدول رقم 69: إجابة أفراد العينة اتجاه السؤال رقم 7: ما هي مصادر المعلومات التي يستخدمها البنك؟

يمكن القول من خلال الجدول أن عدد موظفي الإطارات المستجوبين بان مصادر المعلومات التي يستخدمها المصرف هي داخلية و خارجية و عددهم 6، 5 بنسبة 50%، 41.66% على التوالي، و بالنسبة أنها مكاتب الدراسات و الأبحاث فهو موظف واحد ما نسبته 8.33%.
فيما نجد عدد الأعوان الذين أجاب أغلبهم على أنها داخلية بنسبة 62.5% و كان

مصادر المعلومات	إطارات		أعوان	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
داخلية	6	50	5	62.5
خارجية	5	41.66	3	37.5
مكاتب الدراسات و الأبحاث	1	8.33	/	/
أخرى	/	/	/	/
المجموع	12	100%	8	100%

عددهم 5 موظفين، و نسبة 37.5% أجابوا بأنها خارجية و عددهم 3 أما مكاتب الدراسات و الأبحاث فلا يوجد لها أية إجابة. نستنتج من هذا أن مصادر المعلومات التي يستخدمها القرض الشعبي الجزائري هي داخلية و خارجية و هذا يؤثر في قدرة المصرف على التجديد و التطوير في مختلف المنتجات الخدمية.

الجدول رقم 70: إجابة الأفراد عن السؤال 8: تقوم مؤسستكم بدورات تكوينية لعمالها و موظفيها

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية موظفي الإطارات أجابوا بنعم على أن المصرف يقوم بدورات تكوينية لعمالها و موظفيها و كان عددهم 12 بنسبة 100%، أما بالنسبة لموظفي الأعوان فكان 7 موظفين أجابوا بنعم و ذلك بنسبة تقدر

الإجابة	إطارات		أعوان	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	12	100	7	87.5
لا	/	/	1	12.5
المجموع	12	100%	8	100%

ب87.5% و موظف واحد أجاب ب لا بنسبة 12.5%.

الجدول رقم 71: إجابة الأفراد عن السؤال 9 حول ما إذا كان البنك الذي تشتغلون فيه مهتم بالعناصر التالية

العناصر	إطارات		أعوان	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
وضع البرامج التكوينية و التدريبية الخاصة بتنمية المهارات الإبداعية	7	58.33	3	37.5

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قائمة -

للموظفين				
تخطيط المسار الوظيفي و الترقية من خلال مساهمات الموظفين الإبداعية في البنك	2	16.66	3	37.5
وضع برامج تحفيزية للموظفين تساهم في زيادة الإبداعية لديهم	3	25	2	25
المجموع	12	%100	8	%100

نلاحظ من الجدول أن عدد موظفي الإطارات و الأعوان المستجوبين بان المصرف الذي يشتغلون فيه مهتم بوضع البرامج التكوينية و التدريبية

الخاصة بتنمية المهارات الإبداعية للموظفين في المصرف هو 7، 3 و المقدره نسبتهم على التوالي ب 58.33%، 37.5% أما بالنسبة لتخطيط المسار الوظيفي و الترقية من خلال مساهمات الموظفين الإبداعية في المصرف فكان عددهم 2، 3 من موظفي الإطارات و الأعوان بنسبة تقدر على التوالي 16.66%، 37.5%. في حين نجد موظفين من الأعوان أجاب بوضع برامج تحفيزية تساهم في زيادة الإبداع و 3 موظفين من الإطارات بنسبة متساوية لكلا الفئتين تقدر ب 25%.

الجدول رقم 72: إجابة أفراد العينة عن السؤال 10: هل فتمت بتدريب يؤهلكم بالعمل خصيصا في البنك؟

الإجابات	إطارات		أعوان	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	10	83.33	7	87.5
لا	2	16.66	1	12.5
المجموع	12	%100	8	%100

من خلال الجدول نلاحظ أغلبية الموظفين من إطارات و أعوان كانت إجاباتهم بنعم فيما يخص قيامهم بتدريب يؤهلهم على العمل في المصرف و كان عددهم 10، 7 المقدره نسبهم على التوالي:

83.33%، 87.5%، أما بالنسبة للموظفين الذين نفوا الإجابة لكلا من الإطارات و الأعوان كانت على التوالي: 2، 1 بنسبة 16.66%، 12.5%.

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قائمة -

الجدول رقم 73: إجابة أفراد العينة عن السؤال 11: هل تعتمد المصارف على خبراء خارجيين في التكوين؟

يمكن القول من خلال ما لاحظناه في الجدول أن أغلبية الموظفين من الإطارات و الأعوان كانت إجابتهم بنعم فيما يخص اعتماد المصرف على خبراء خارجيين و كان عددهم 11، 6 بنسبة 91.66%، 75% على التوالي، و موظف

أعوان		إطارات		الفئة الإجابة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
75	6	91.66	11	نعم
25	2	8.33	1	لا
100%	8	100%	12	المجموع

واحد من الإطارات أجاب أن المصرف لا يعتمد على خبراء خارجيون بنسبة 8.33% و موظفين من الأعوان بنسبة 25%. هذا يعني أن القرض الشعبي الجزائري يعتمد بشكل كبير على خبراء خارجيين مما يؤثر بالإيجاب على المصرف في استقطاب معلومات و معارف جديدة و مطورة.

الجدول 74: إجابة أفراد العينة عن السؤال 12: هل هناك تعاون جماعي من طرف العاملين؟

من خلال الجدول نرى أن أغلبية الموظفين من الإطارات كانت إجابتهم بنعم حول تعاونهم الجماعي من طرف العاملين و عددهم 9 بنسبة 75%، و باقي الموظفين نفوا وجود تعاون جماعي بين العاملين و عددهم 3 بنسبة تقدر ب 25%،

أعوان		إطارات		الفئة الإجابات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
50	4	75	9	نعم
50	4	25	3	لا
100%	8	100%	12	المجموع

أما بالنسبة للأعوان أجابوا بان هناك تعاون جماعي بين العاملين بنسبة 50% و عددهم 4اعوان، و البقية أجابوا بلا بنسبة 50% و عددهم 4اعوان.

الجدول 75: إجابة الأفراد حول السؤال 13: هل ارتبطت ترقيتك و مكافئتك في المصرف ب:

أعوان		إطارات		الفئة الإجابة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
62.5	5	25	3	المعرفة
37.5	3	75	9	الاقدمية

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قامة -

نستخلص من الجدول أن أغلبية موظفي الإطارات أجابوا على أن ترقيتهم و مكافئتهم مرتبطة بالاقدمية في المصرف

اعتبارات أخرى	/	/	/	/
المجموع	12	8	%100	%100

و بنسبة تقدر ب 75%، و عددهم 9 و الباقي من موظفي الإطارات أجابوا أن ترقيتهم و مكافئتهم مرتبطة بالمعرفة في المصرف و عددهم 3 بنسبة 25%، أما فيما يخص الأعوان فان 5 موظفين أجابوا على أن ترقيتهم مرتبطة بالمعرفة بنسبة 62.5% و البقية من الأعوان و هم 3 موظفين أجابوا على الاقدمية بنسبة 37.5%.

الجدول 76: إجابة الأفراد حول السؤال 14: هل يوفر البنك لك فضاء لاكتساب المعرفة (كالبحوث، جلب الخبراء).

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية الإجابات بالنسبة للإطارات كانت فيما يخص توفير البنك فضاء لاكتساب المعرفة بنعم بنسبة 66.66% و كان عددهم 8، و 3 موظفين كانت إجاباتهم بلا بنسبة 25% و موظف واحد أجاب بعدم الدراية بنسبة 8.33% في حين نجد أن

الفئة	إطارات		أعوان	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	8	66.66	4	50
لا	3	25	2	25
لا ادري	1	8.33	2	25
المجموع	12	%100	8	%100

عدد الموظفين بالنسبة للأعوان الذين أجابوا بنعم 4 موظفين بنسبة تقدر ب 50% و موظفين نفوا الإجابة كانت نسبتهم تقدر ب 25% و نفس النسبة تعطى للموظفين اللذان أجابا بعدم الدراية. هذا دليل على أن القرض الشعبي الجزائري يوفر لموظفيه مجال لاكتساب المعارف كالبحوث و جلب الخبراء.

الجدول 77: إجابات الأفراد حسب السؤال 15: هل يحرص البنك على نشر و توزيع المعرفة بين العاملين و تشجيعهم على القيام بذلك؟

الفئة	إطارات		أعوان	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	12	100	6	75
لا	/	/	/	/

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قائمة -

من خلال الجدول نجد أن أغلبية موظفي الإطارات و عددهم 12 أجابوا بنعم بمعنى أن المصرف يحرص على نشر و

لا ادري	/	/	2	25
المجموع	12	%100	8	%100

توزيع المعرفة بين العاملين و العمل على تشجيعهم على القيام بذلك ب نسبة 100% و أما بالنسبة لموظفي الأعران فمنهم 6 موظفين أجابوا بنعم و موظفين أجابوا بلا ادري بنسبة على الترتيب كما يلي : 75%، 25%.

الجدول 78: إجابات أفراد العينة حسب السؤال 16: هل يقوم البنك على نظام حوافز معين؟

أعران		إطارات		الفئة الإجابات	أعران		إطارات		الفئة الإجابات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
75	6	58.33	7	مادية	100	8	100	12	نعم
/	/	/	/	معنوية					
25	2	41.66	5	تربصات					
%100	8	%100	12	المجموع					
					/	/	/	/	لا
					%100	8	%100	12	المجموع

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن أغلبية موظفي الإطارات و الأعران كانت إجاباتهم ايجابية فيما يخص قيام البنك على نظام حوافز معين بنسبة 100% لكلا الطرفين حيث كان عددهم على التوالي 12، 8 إذ أجابوا أغلبية موظفي الإطارات على أنها مادية بنسبة 58.33% و عددهم 7 و 5 موظفين كانت إجاباتهم على أنها تربصات بنسبة 41.66% و في حين الأعران كانت أغلبية إجاباتهم على أنها مادية بنسبة 75% و عددهم 6 و الباقي 2 أعران بنسبة 25% كانت إجاباتهم على التربصات.

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قائمة -

الجدول 79: إجابات أفراد العينة حسب السؤال 17: على أي أساس يتم اتخاذ القرارات؟

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية موظفي الإطارات و الأعوان كانت إجابتهم أن البنك يتخذ القرارات على أساس الخبرة و عددهم لكلا الفئتين: 7 وتقدر نسبتهم على التوالي: 58.33%، 87.5%، أما فيما يخص باقي الإجابات بالنسبة للإطارات و الأعوان التي كانت حول اتخاذ المصرف للقرارات بالاعتماد

الإجابات	إطارات		أعوان	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الخبرة	7	58.33	7	87.5
المعلومات المتوفرة	3	25	1	12.5
الحدس	2	16.66	/	/
المجموع	12	100%	8	100%

على المعلومات المتوفرة لديه و عددهم 2، 1 و تقدر النسبة على التوالي: 25%، 12.5%، و بالنسبة للحدس هناك موظفين في الإطارات بنسبة 16.66%.

الجدول رقم 80: إجابة أفراد العينة اتجاه السؤال 18: هل واجهتكم مشكلة عند اتخاذ القرارات؟

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية الإجابات بالنسبة للإطارات و عددهم 12 كانت بنعم حول مواجهة المصرف للمشاكل عند اتخاذه القرارات بنسبة تقدر ب 100%، أما بالنسبة للأعوان كان عددهم 7 موظفين بنسبة تقدر ب 87.5%

الإجابات	إطارات		أعوان	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	12	100	7	87.5
لا	/	/	1	12.5
المجموع	12	100%	8	100%

و موظف واحد أجاب بلا و ذلك بنسبة 12.5%.

الجدول رقم 81: إجابات أفراد العينة اتجاه السؤال 19: هل تعقد حلقات نقاش مع زملائك في العمل و تحويل المعلومات فيما بينكم؟

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قائمة -

من خلال الجدول يتضح لنا أن أغلبية موظفي الإطارات و عددهم 6 كانت إجابتهم بأنه أحيانا ما تعقد حلقات نقاش مع زملائهم في العمل و تحويل المعلومات فيما بينهم و ذلك بنسبة 50%، و 5 موظفين كانت إجابتهم بأنه دائما هناك حلقات نقاش فيما بين الزملاء في

أعوان		إطارات		الفئة الإجابات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
25	2	41.66	5	دائما
75	6	50	6	أحيانا
/	/	8.33	1	أبدا
%100	8	%100	12	المجموع

العمل و ذلك بنسبة 41.66% و موظف واحد أجاب بأنه لا تعقد حلقات نقاش فيما بين الزملاء في العمل بنسبة 8.33% أما فيما يخص فئة موظفي الأعوان 6 منهم كانت أحيانا بنسبة 75% و شخصان كانت إجابتهم دائما بنسبة 25%.

الفرع الثالث: المحور الثالث: معرفة مدى مساهمة إدارة المعرفة في توليد الأفكار الإبداعية في المصرف

الجدول رقم 82: إجابات أفراد العينة حسب السؤال 20 فيما يخص اقتراح مفهوم التجديد ب:

نلاحظ من الجدول أن أغلبية موظفي الإطارات و الأعوان قد أجابوا بان مفهوم التجديد يقترن بالتطوير و كان عددهم 7، 6 على التوالي و ذلك بنسبة 58.33% بالنسبة للإطارات و 75% بالنسبة للأعوان، أما فيما يخص فئة الإطارات

أعوان		إطارات		الفئة الإجابات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
75	6	58.33	7	التطوير
25	2	41.66	5	الابتكار
%100	8	%100	12	المجموع

فقد أجاب 5 موظفين على اقتراح مفهوم التجديد بالابتكار بنسبة 41.66% و موظفين من الأعوان بنسبة 25%.

الجدول رقم 83: إجابات أفراد العينة حسب السؤال 21 هل يوجد في مؤسستكم وظيفة البحث و التطوير؟

من خلال الجدول نجد أن أغلبية الموظفين من فئتي الإطارات و الأعوان و عددهم 6، 4 على التوالي و بنسبة متساوية لكلا الفئتين 50% كانت إجابتهم بأنهم يملكون مصلحة للبحث و تطوير الخدمات المصرفية على مستوى

أعوان		إطارات		الفئة الإجابات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
50	4	50	6	نعم
50	4	50	6	لا
%100	8	%100	12	المجموع

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قائمة -

المصرف الذي يعملون به أما بقية الموظفين بالنسبة لفئتي الإطارات و الأعوان و عددهم 6، 4 بنسبة 50% لكلا الطرفين فكانت إجاباتهم بعدم الدراية.

و السبب في عدم امتلاك مصلحة للبحث و تطوير الخدمات المصرفية على مستوى مصرفكم حسب رأي الموظفين يعود إلى أنها موجودة على مستوى الإدارة المركزية في العاصمة فقط، إضافة إلى عدم وجود إمكانات مادية و يد عاملة مؤهلة تعمل على ذلك.

الجدول رقم 84: إجابات أفراد العينة حسب السؤال 22: هل المؤسسة تساعد على تشجيع الأفكار الجديدة؟

يتضح من الجدول أن فئتي الإطارات و الأعوان و عددهم 9، 6 على التوالي بنسبة متساوية للطرفين هي: 75% أجابوا بان المصرف لا يساعد على تشجيع الأفكار الجديدة، أما البقية فكان رأيهم بان المصرف يساعد على تشجيع الأفكار

أعوان		إطارات		الفئة الإجابات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
25	2	25	3	نعم
75	6	75	9	لا
100%	8	100%	12	المجموع

الجديدة و كان عددهم 3، 2 على التوالي بنسبة متساوية أيضا 25%.

الجدول رقم 85: إجابات أفراد العينة حسب السؤال 23: هل تمنح مؤسستكم الحرية الكافية للتعبير عن أفكاركم؟

أعوان		إطارات		الفئة الإجابات	أعوان		إطارات		الفئة الإجابات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		%	ر	%	ر	
50	4	49.99	6	نعم	75	6	83.33	10	نعم
25	2	33.33	4	لا					

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قائمة -

6	83.33%	10	المجموع						75%
				25	2	16.66	2	لا	
				100%	8	100%	12	المجموع	ع

نرى من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية الموظفين لفتني الإطارات و الأعوان أجابوا بان البنك يمنحهم الحرية الكافية للتعبير عن أفكارهم و كان عددهم 10، 6 على التوالي بنسبة 83.33%، 75% في حين نجد موظفين في الإطارات أجابوا بعدم الدراية بنسبة 16.66% و موظفين في الأعوان كذلك بنسبة 25%، إذ أجاب أغلبية موظفي الإطارات بنعم فيما يخص تلاقي أفكاركم القبول و التنفيذ و كان عددهم 6 بنسبة تقدر ب 49.99% و 4 موظفين أجابوا ب لا بنسبة 33.33%، في حين الأعوان كانت أغلبية إجابتهم بنعم و كان عددهم 4 أعوان بنسبة 50% و موظفين أجابوا بعدم الدراية بنسبة 25%.

الجدول رقم 86: إجابات الأفراد حسب السؤال 24: هل يعمل البنك على تحسين خدماته؟

يتضح من الجدول أن أغلبية الإجابات من موظفي الإطارات كانت بنعم حول عمل البنك على تحسين خدماته و كان عددهم 12 بنسبة 100%، أما بالنسبة للأعوان فكان عددهم الذين أجابوا بنعم 5 بنسبة 62.5% و 3 موظفين أجابوا بعدم الدراية بنسبة 37.5%. هذا يعني أن البنك

أعوان		إطارات		الفئة الإجابات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
62.5	5	100	12	نعم
/	/	/	/	لا
37.5	3	/	/	لا ادري
100%	8	100%	12	المجموع

يعمل بشكل كبير على تحسين خدماته.

الجدول رقم 87: إجابات الأفراد اتجاه السؤال 25: من يقوم بإعطاء المقترحات و تقديم الأفكار؟

أعوان		إطارات		الفئة الإجابات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	8	100	12	مدير المؤسسة

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قائمة -

مدراء الأقسام	/		/	
المجموع	12	%100	8	%100

نستخلص من الجدول أن أغلبية موظفي الإطارات و الأعوان أجابوا على أن مدير المصرف هو من يقوم بإعطاء

المقترحات و تقديم الأفكار بنسبة متساوية تقدر ب 100% و عددهم على التوالي 12، 8 أما بالنسبة لمدراء الأقسام فليس لهم أي دخل في إعطاء المقترحات و تقديم الأفكار.

الجدول رقم 88: إجابات أفراد العينة اتجاه السؤال 26 فيما يخص اعتماد التجديد في البنوك على:

الفئة	إطارات		أعوان	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
تنوع الأفكار	8	66.66	5	62.5
غزارة الأفكار	4	33.33	2	25
ندرة الأفكار	/	/	1	12.5
المجموع	12	%100	8	%100

نلاحظ من الجدول أن أغلبية موظفي الإطارات و الأعوان فيما يخص اعتماد المصرف على التجديد يمتاز بتنوع الأفكار و كان عددهم 8، 5 و بنسبة 66.66%، 62.5% على التوالي، في حين 4 موظفين أجابوا على أن التجديد يمتاز بالغزارة في المصرف بنسبة 33.33%

هذا في الإطارات أما في الأعوان هناك موظفين بنسبة 25%، و موظف واحد في الأعوان أجاب على أن التجديد يمتاز بندرة الأفكار بنسبة 12.5%.

الجدول رقم 89: إجابات أفراد عينة الدراسة حسب السؤال 27 فيما يخص استخدام البنوك للشبكات الداخلية و الخارجية (الانترنت، الاكسترنات)

الفئة	إطارات		أعوان	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
نعم	2	16.66	1	12.5
لا	11	91.66	4	50
لا ادري	1	8.33%	3	37.5

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قامة -

المجموع	14	116.66%	8	100%
---------	----	---------	---	------

من خلال بيانات الجدول المبين وجدنا
بالنسبة لموظفي الإطارات أن 11 منهم

اقرروا بأنه لا يتم اعتماد أو استخدام للشبكات الداخلية و الخارجية (الانترانت، الاكسترانت) داخل مصرفهم و ذلك بنسبة 91.66%. و شخص واحد كانت إجابته بلا ادري بنسبة 8.33% و شخصان أجابا بان المصرف يستخدم الشبكات الداخلية و الخارجية. أما فيما يخص موظفي الأعوان فان واحد منهم بنسبة 12.5% كانت إجابتهم بنعم، و 4 موظفين بنسبة 50% كانت إجابتهم بلا، و 3 موظفين بنسبة 37.5% كانت إجابته بلا ادري.

الجدول رقم 90: إجابات أفراد عينة الدراسة حول السؤال 28 فيما يخص أساس نجاح البنك هل هو مبني على التطوير و التجديد؟

الإجابات	إطارات		أعوان	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	10	83.33	6	75
لا	/	/	/	/
لا ادري	2	16.66	2	25
المجموع	12	100%	8	100%

من خلال بيانات الجدول نجد انه بالنسبة
10من موظفي الإطارات أجابوا بنعم و ذلك بنسبة 83.33% و موظفين أجابا بعدم الدراية بنسبة 16.66% و بالنسبة لموظفي الأعوان فان 6 منهم و بنسبة 75% أجابوا بنعم، و البقية و عددهم 2 بنسبة 25% كانت إجابتهم لا ادري.

الجدول رقم 91: إجابات أفراد العينة حول السؤال 29: هل تعتقدون أن التطوير و التجديد يساهمان في خلق و إنشاء المعارف داخل البنك؟

الإجابات	إطارات		أعوان	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	12	100	6	75
لا	/	/	/	/
لا ادري	/	/	2	25
المجموع	12	100%	8	100%

من خلال بيانات الجدول نجد أن أغلبية
موظفي الإطارات و الأعوان قد اقرروا بان التطوير و التجديد يساهمان في خلق و إنشاء المعرفة داخل المصرف و عددهم على الترتيب 12، 6 بنسبة 100%، 75% و موظفين من الأعوان أجابا بان بعدم الدراية بنسبة 25%.

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قائمة -

الجدول رقم 92: إجابات أفراد العينة حول السؤال 30 فيما يخص مساعدة تطبيق المعارف على تنمية القدرات الإبداعية

نستخلص من الجدول أن أغلبية موظفي الإطارات و الأعدوان أأابوا على أن تطبيق المعارف تساعد على تنمية القدرات الإبداعية في البنك بنسبة 100% و 87.5% عددهم على التوالي 12، 7 و موظف واحد بالنسبة للأعدوان بنسبة أأاب بعدم الدراية بنسبة 12.5%.

أعدوان		إطارات		الفئة / الإجابات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
87.5	7	100	12	نعم
/	/	/	/	لا
12.5	1	/	/	لا ادري
100%	8	100%	12	المجموع

إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال 31 فيما يخص التطلعات التي يطمحون الوصول إليها في مجال إبداع خدماتكم المصرفية

- التعامل مع جميع فئات المجتمع.
- الاستثمار مع المتعاملين.
- جمع اكبر قدر ممكن من الأموال قصد تقديم أكبر عدد من القروض و بالتالي المساهمة في إثراء الاقتصاد الوطني.
- استقطاب اكبر عدد ممكن من الزبائن.

المبحث الرابع: واقع إدارة المعرفة و أثرها على الإبداع في البنك الخارجي الجزائري

يقوم البنك الخارجي الجزائري كغيره من البنوك التجارية بممارسة في النشاط الاستثماري المالي، ويتجلى ذلك من خلال مكونات محفظة الأوراق المالية داخل البنك وقبل التطرق إلى هذه المكونات نقوم بتقديم لمحة عن البنك مع التركيز على مديرية الخزينة والسوق باعتبارها الهيئة المستقبلية.

المطلب الأول: تقديم البنك الخارجي الجزائري BEA

ورثت الجزائر بعد الاستقلال نظاما مصرفيا تحكمه قواعد تسيير اقتصاد ليبرالي. وهو ما لا يستجيب لاحتياجات اقتصاد جزائري موجه آنذاك نحو الاشتراكية. ونتيجة هذه الوضعية سعت السلطات العمومية إلى إنشاء العديد من البنوك التجارية ومن بينها البنك الخارجي الجزائري

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قائمة -

الفرع الأول: نشأة وتطور البنك الخارجي الجزائري BEA

أنشئ البنك الخارجي الجزائري في 01 أكتوبر 1967 وفقا للمرسوم التشريعي رقم 67-204 برأس مال قدره 24 مليون دينار جزائري تحت شكل شركة وطنية وكان هدفه الرئيسي يتمثل في تسهيل وتطوير العلاقات الاقتصادية للدولة الجزائرية مع باقي دول العالم في إطار تخطيط الوطني.⁽¹⁾

ويعتبر الفاتح من أكتوبر 1976 تاريخ إتمام تأميم النظام المصرفي الجزائري بإنشاء البنك الخارجي الجزائري ليتولى مهام القرض الليوني (crédit lyonnais) ثم يتولى أيضا باستمرار مهام أجنبية تعمل في الجزائر وهي: الشركة العامة (société générale) 31 ديسمبر 1967 وبركلي بنك (barcly Bank) 30 أبريل 1968 وقرض الشمال (crédit du nord) وبنك الصناعي الجزائري والمتوسطي la banque industrielle du nord et de la méditerrané 31 ماي 1968 ولم يكتمل (الإنشاء الهيكل النهائي للبنك الخارجي الجزائري إلا بتاريخ 1 جوان 1968

وفي إطار التسيير الإداري والمركزي يمنح السلطات الجزائرية تفويضا للبنوك لتسيير ومراقبة العمليات المالية للمؤسسات العمومية تولى البنك الخارجي الجزائري سنة 1970 الإشراف على حسابات الشركات الصناعية الكبرى في الميدان الحر وقات (سونطراك-نافطال) والبيترو كيمياويات والتعدين والنقل البحري ومواد البناء... الخ وكخطوة لإعادة هيكلة المؤسسات العمومية والتحول العميق الذي تولته السلطات العمومية في السنوات الثمانينات غير البنك نظامه الأساسي وأصبح في 05 فيفري 1989 شركة ذات أسهم مملوكة من طرف الدولة لها الحق في إنشاء فروع خارج الوطن وهذا بموجب قانون 19 أوت 1986 والتعلق بنظام البنوك والقروض والمعدل بقانون 01-88 المؤرخ في 12 جانفي 1988 المتضمن استقلالية المؤسسات العمومية وفي نفس الوقت بقي البنك الخارجي الجزائري محافظا على نفس هدف المحدد من تاريخ إنشائه

رأسمال البنك الخارجي الجزائري وذلك بعد تحويله إلى شركة ذات أسهم وعن طريق قرار الجمعية غير العادية للمساهمين ارتفع إلى مليار دينار جزائري مملوك لصناديق المساهمة وفق الآتي:

✓ 35% صناديق مساهمة "بناء"

✓ 35% صناديق مساهمة "إلكترونيك اتصالات وإعلام آلي"

✓ 20% صناديق مساهمة "نقل وخدمات"

✓ 10% صناديق مساهمة "كيميا-بترو كيميا"

وسنة 1991 ارتفع رأسمال البنك الخارجي الجزائري بـ 600 مليون دينار ليصل إلى 1.6 مليار دينار وفي مارس 1996 انتقل رأسمال البنك الخارجي الجزائري إلى 5.6 مليار بعد حل صناديق المساهمة وأصبح ملكا للدولة

⁽¹⁾Le rapport annuel 2005 de la Bank extérieur d algerie.

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قائمة -

رأس مال البنك الخارجي الجزائري لم يتوقف عن التطور منذ هذا تاريخ وانتقل إلى 12 مليار دينار سنة 2000 وإلى 24.5 دينار في سبتمبر 2001.

الفرع الثاني: وظائف ومهام البنك الخارجي الجزائري

الهدف الأول من إنشاء البنك الخارجي هو تطوير وتسهيل العلاقات الاقتصادية للدولة الجزائرية مع باقي دول العالم في إطار تخطيط وطني يرتبط بهذا الهدف مجموعة من الوظائف تتمثل في:⁽¹⁾

- ترقية وتمويل جميع عمليات التجارة الخارجية وتطوير العلاقات الاقتصادية للجزائر مع باقي دول العالم.
- تسيير المديونية الخارجية لزيائن البنك.
- تنمية الصلات الاقتصادية بين الجزائر والدول الأخرى.
- معالجة جميع عمليات الصرف سواء الصرف الجاري أو آجل
- التفاوض حول اتفاقيات القروض مع المراسلات الأجنبية وخطوط القروض و اعتمادات مستندة من اجل عمليات التصدير والاستيراد.
- منح ضمانات لصالح الجزائريين لتسهيل مهمتهم في عملية التصدير (تأمين-اعتماد) وذلك من خلال الاتفاقيات التي يعقدها مع البنوك الأجنبية
- وبموجب صدور قانون 90-10 المتعلق بالنقد والقرض والذي منح استقلالية اكبر للبنوك ونص على نهاية فترة تخصصها وسع البنك الخارجي الجزائري نشاطه إلى مجالات أخرى من النشاط الاقتصادي وأصبح كغيره من بنوك الودائع يقوم بجميع العمليات التي تقوم بها البنوك التجارية الأخرى ومن أهم وظائفها نذكر :
- استقبال ودائع تحت الطلب والودائع
- منح قروض تحت أشكال متعددة خاصة لصالح المؤسسات الكبيرة و المؤسسات المتوسطة والصغيرة.
- مسك حسابات الشركات الكبيرة في ميدان المحروقات والكيمياء.
- تقديم خدمات مختلفة للقطاع الخاص.
- تعبئة الادخار الوطني
- اكتساب وشراء وتسيير وحفظ وبيع الأوراق المالية وكل منتج مالي.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري⁽¹⁾

مع إنشاء البنك الخارجي الجزائري سنة 1967 وضع هيكل تنظيمي تضمن مصلحة الأعمال الإدارية مصلحة المحروقات مصلحة استغلال زوال نشاطه بنفس الهيكل إلى غاية 1980 حيث وضع هيكل ثاني توافقا لحالة تقدم

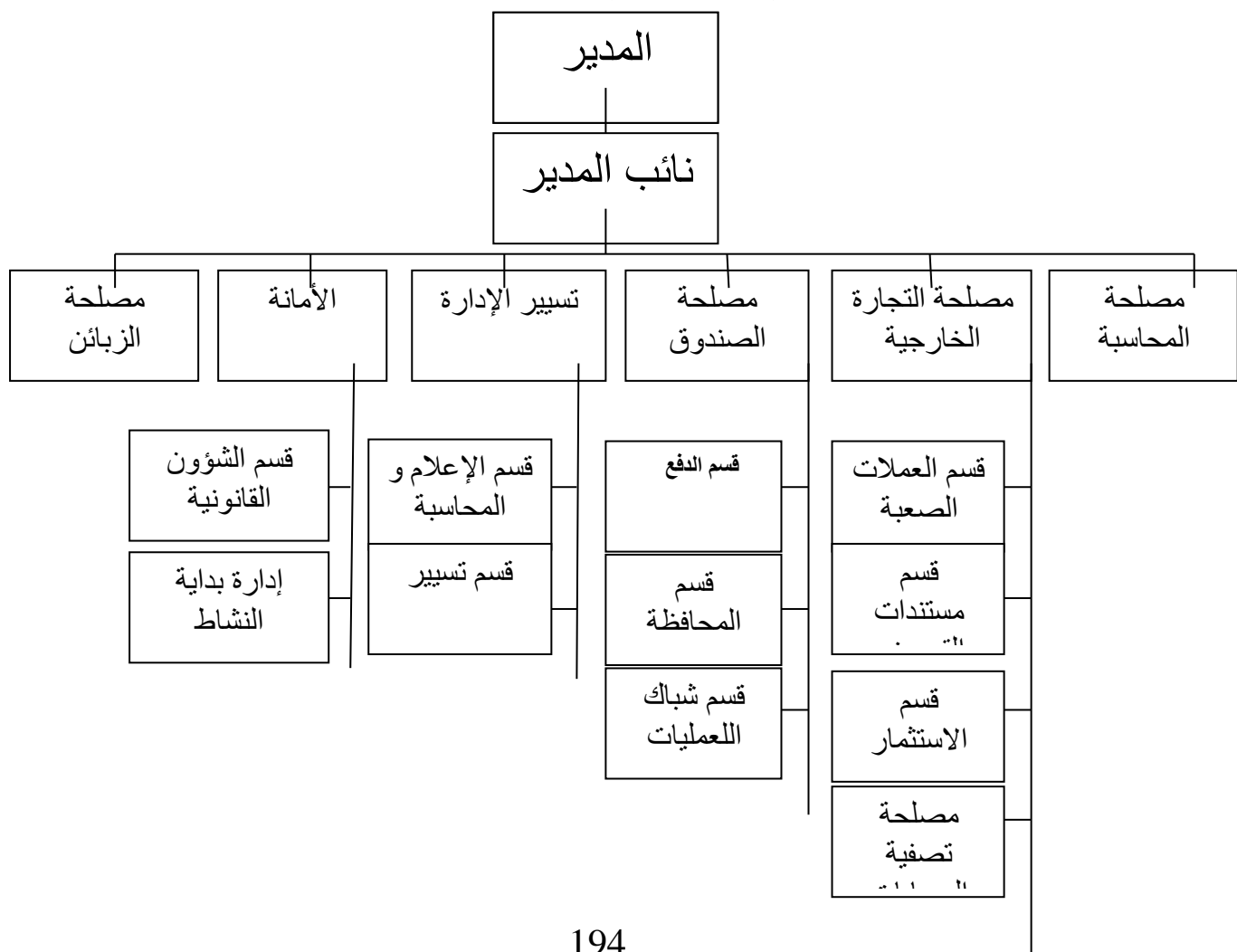
⁽¹⁾ <http://www.bea.dz/>

⁽¹⁾ موقع البنك الخارجي الجزائري، مرجع سبق ذكره.

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قائمة -

عمليات البنك ومن جهة أخرى الاقتصاد الوطني هذا الهيكل التنظيمي ركز أساسا على اللامركزية وأعطى استقلالية للمقررين المحليين وسنة 1988 اخل عليه تغيير بسيط من مصلحة علاقات الدولية فقط لكن سنة 1989 عرف البنك الخارجي الجزائري هيكل تنظيمي يتكون من ثلاث بيانات للمديرية عملية (مالية، التنمية، التزامات، علاقات دولية) بالإضافة إلى أمانة عامة ونظرا للإصلاحات الاقتصادية والمالية التي طبقتها الجزائر منذ هذه الفترة والى غاية سنة 2003 وأمام تحديات التي عرفها البنك الخارجي وضع بتاريخ 30 سبتمبر 2003 هيكل تنظيميا جديدا لمسايرة هذه التطورات يمكن توضيحه من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 12: يوضح الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري



الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قائمة -

المصدر: البنك الخارجي الجزائري - وكالة قلمة -

بناء على اجتماع المجلس الإداري في 10 ماي 2003 تم اتخاذ قرار وضع هيكل انتقالي للبنك الخارجي الجزائري وضع حيز التطبيق يوم 30 سبتمبر 2003 و الشكل السابق يوضح هذا الهيكل الذي يتضمن مديرية عامة يرأسها المدير العام و تتولى وظيفة من خلال المفتشية العامة ، وهي هيئة رئيسية للمراقبة الداخلية لها صلاحية مطلقة فيما يخص مراقبة وظائف البنك تتحرك في إطار برنامج سنوي للمراقبة و الفحص و التفتيش المقررين من طرف الرئيس المدير العام ، كما ترتبط المديرية العامة بعملية إعداد الاستراتيجيات وجدول Reperiting de Bord وتشرف على التسيير الإداري لمقر المديرية العامة و المديرية العامة تشرف على ست مديريات مساعدة هي :

1. نيابة المديرية العامة للأعمال التجارية :

تشرف هذه المديرية على التنسيق بين شبكات الوكالات والاهتمام بالتنسيق المصرفي ، نظام الدفع وكالة المؤسسات الكبرى

2. نيابة المديرية العامة للالتزامات :

تقوم هذه المديرية بجمع عمليات المتعلقة بطلبات القروض علي مستوى البنك خاصة من طرف المؤسسات الكبرى و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حيث تتولى الدراسات الاقتصادية اللازمة لذلك وادوار المخاطر المترتبة على هذا العمل

3. نيابة المديرية العامة للعمليات الدولية :

تقوم بمعالجة العمليات المتعلقة بالعلاقات الدولية للعمليات مع الخارج التجارة الخارجية المساهمات الدولية

4. نيابة المديرية العامة للمالية :

تتجمع النشاطات المتعلقة بتسيير ميزانية البنك الخارجي السوق المحاسبية العممة ومراقبة تسيير الميزانية أما مديريةية الخزينة و السوق توجد على مستواها مصلحة محافظة الأوراق المالية للبنك الخارجي الجزائري لذا سنتولى دراسة هذه المديرية و الصاحبة التفاصيل في العنصرين اللاحقين

5. نيابة المديرية العممة للنظام و التنظيم :

تقوم هذه المديرية بنشاطات التنظيم ، والتركيز على نوعية الخدمات المقدمة للعملاء و تصميم نظام المعلومات يساعد في اتخاذ القرارات كما تعمل على تفعيل الاتصالات الداخلية الأمن والتعريب

المطلب الثالث: تحليل الاستثمارة

إن الهدف من دراستنا لهذا الموضوع لا يقتصر فقط على معرفة مدى تواجد تكنولوجيا المعلومات داخل البنوك الجزائرية بل يتعدى إلى مدى استجابة هذه البنوك للتطورات التي تحدث في عالم تكنولوجيا المعلومات و هل يتم استخدامها والاعتماد عليها في الواقع العملي، أي في مجال تطوير الخدمات التي تقدمها تلك البنوك من خلال

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قائمة -

الإبداع فيها من حيث إدارة للمعارف و المعلومات، ومن اجل هذا قمنا بتحضير استبيان تم توزيعه على عينة من الموظفين بحيث يحتوي هذا الاستبيان على مجموعة من الأسئلة حول موضوع الدراسة .

المحور الأول خاص بالمعلومات العامة و التي تتعلق بالجنس، السن، المهنة، المستوى التعليمي، الاقدمية في المصرف، أما المحور الثاني الخاص بمتغيرات الدراسة فهو يشمل على: معرفة مدى اعتماد المصرف على إدارة المعرفة (الموجودات المعرفية)، أما المحور الثالث الخاص بمتغيرات الدراسة فهو يشمل على: معرفة مدى مساهمة إدارة المعرفة في توليد الأفكار الإبداعية في المصرف.

و بناء على هذا المطلوب من خلال ستة فروع أساسية على النحو التالي:

الفرع الأول: المحور الأول: تحليل المعلومات العامة

إن عملية وصف إجابات المبحوثين تضع الإطار لتحديد مسار الدراسة ومجرباتها وبالتالي فقد قمنا بتحليل إجابات المبحوثين المتعلقة بخصائصهم الشخصية وكانت نتائج التحليل كالاتي:

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس .

يمكن توضيح أفراد العينة المدروسة حسب متغير الجنس من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 93 : توزيع العينة حسب متغير الجنس

من خلال الجدول تبين أن الغالبية من أفراد العينة المدروسة هم من الذكور. إذ بلغ عدد موظفي الإطارات الذكور 9 موظفين أي ما يعادل 64.28% بينما بلغ عدد موظفي الإطارات الإناث 5 موظفات، أي ما يعادل 35.71% من حجم العينة. كما بلغ عدد موظفي الأعوان من الذكور 4 موظفين أي ما يعادل 66.66% فيما عدد الإناث في الأعوان 2 أي ما يعادل نسبة

الفئة الجنس	إطارات		أعوان	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
الذكور	9	64.28	4	66.66
الإناث	5	35.71	2	33.33
المجموع	14	100 %	6	100 %

33.33%.

2- توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

يمكن توضيح أفراد العينة المدروسة حسب متغير السن من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 94 : توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

إطارات	أعوان
--------	-------

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قائمة -

يتضح من الجدول أن غالبية موظفي الإطارات و الأعوان المستجوبين تتراوح أعمارهم ما بين 41-50 سنة، حيث بلغ مجموع التكرارات لموظفي الإطارات الذين تراوحت أعمارهم من أقل من 30 سنة، موظف واحد، أي ما يعادل نسبة 7.14%، كما أن نسبة الأشخاص التي تتراوح أعمارهم ما بين

الوظيفة السن	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	1	7.14	1	16.66
من 31-40 سنة	5	35.71	4	66.66
من 41-50 سنة	7	50	1	16.66
من 51 فأكثر	1	7.14	/	/
المجموع	14	100%	6	100%

31-40 سنة فنجد 5 موظفين، أي ما يعادل نسبة 35.71% و الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم ما بين 41 إلى 50 سنة هناك 7 موظفين ما يعادل نسبة 50%، أما الأشخاص الذين تتجاوز أعمارهم 51 سنة فأكثر يوجد موظف واحد بنسبة 7.14%. و في حين أن موظفي الأعوان التي تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة موظف واحد، بما يعادل نسبة تقدر ب 16.66%، أما باقي النسبة فتوزع بين الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم ما بين 31 و40 سنة، و عددهم 4 موظفين بنسبة 66.66%، و موظف واحد بنسبة 16.66% أعمارهم ما بين 41-50 سنة، أما بالنسبة للأشخاص الذين تتجاوز أعمارهم 51 سنة فلا يوجد أي موظف منهم.

3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي .

يمكن توضيح أفراد العينة المدروسة حسب متغير المستوى التعليمي من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 95: توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

أعوان		إطارات		الوظيفة المستوى التعليمي
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
16.66	1	/	/	أقل من بكالوريا
/	/	/	/	تكوين مهني

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قائمة -

يشير الجدول أن موظفي الإطارات المستجوبين ذو مستوى تعليمي جامعي فيقدر عددهم ب 9 موظفين بنسبة 64.28%، أما الدراسات العليا فتقدر ب 5 موظفين بنسبة 35.71% وفي مقابل ذلك نجد في

جامعي	9	64.28	3	50
دراسات عليا	5	35.71	2	33.33
المجموع	14	%100	6	%100

الأعوان أن الموظفين ذو مستوى تعليمي أقل من بكالوريا يقدر ب 3 موظفين بنسبة 50%، أما الدراسات العليا فتقدر بموظفين بنسبة 33.33%.

و هذا ما يساهم في دعم البنك وتزويده بالكفاءات الإدارية والتنفيذية مما يؤثر بشكل ايجابي على العملية الإدارية وعلى كفاءة البنك ومسايرتها بكل الأحداث والتطورات الحاصلة في محيطها .

4- توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في البنك: يمكن توضيح أفراد العينة المدروسة حسب متغير المهنة من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 96: توزيع العينة حسب الاقدمية في المصرف

أعوان		إطارات		الفئة الأقدمية في المصرف
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
16.66	1	14.28	2	أقل من 5 سنوات
66.66	4	28.57	4	10-05 سنوات
16.66	1	35.71	5	20-11 سنة
/	/	21.42	3	من 21 فأكثر

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قائمة -

المجموع	14	%100	6	%100
---------	----	------	---	------

نلاحظ من الجدول أن عدد عمال

الإطارات الذين يتراوح مدة عملهم في

المصرف ما بين 20-11 سنة هم 5 عمال بنسبة 35.71% و 3 عمال لهم أكثر من 21 سنة في المصرف بنسبة تقدر ب 21.42%، من 05 إلى 10 سنوات هناك 4 عمال بنسبة 28.57% و عاملين لديهم اقل من 5 سنوات في المصرف بنسبة 14.28%

أما بالنسبة لموظفي الأعوان هناك موظف واحد بنسبة 16.66% تتراوح مدة عمله اقل من 05 سنوات، و 04 موظفين تتراوح اقدميتهم في المصرف من 5-10 سنوات بنسبة 66.66%، و ما يقدر نسبته 16.66% من 20-11 سنة في المصرف موظف واحد.

جدول رقم 97: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة 70% من العمال و المقدر ب 14 عمال هي عبارة عن موظفين إطاريين ، و نسبة 30% من العمال و المقدر ب 6 عمال تمثل أعوان من عينة البحث.

النسبة	التكرار	البيان الوظيفة
70	14	إطارات
30	6	أعوان
%100	20	المجموع

الفرع الثاني: المحور الثاني: معرفة مدى اعتماد البنك على إدارة المعرفة (الموجودات المعرفية)

الجدول رقم 98: إجابة أفراد العينة اتجاه السؤال رقم (6): ماذا تمثل معلومات البنك بالنسبة لك؟

نلاحظ من الجدول أن معلومات المصرف بالنسبة لأفراد عينة البحث أجابت اغلبها على أنها مصدر للميزة التنافسية لكلا الموظفين الإطارات و الأعوان و المقدر عددهم على التوالي: 11، 4 بنسبة 78.57%، 66.66% ، و أجاب 3 موظفين من الإطارات على أنها

الفئة الإجابات	إطارات		أعوان	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
مورد استراتيجي	3	21.48	2	33.33
مصدر للميزة	11	78.57	4	66.66
ليس لها أهمية	/	/	/	/
المجموع	14	%100	6	%100

مورد استراتيجي و ذلك بنسبة 21.48%، أما الأعوان فكان عددهم 2 وبنسبة تقدر ب 33.33% هذا ما يدل على أن معلومات المصرف تمثل مصدر هام لتحقيق التنافسية بين مختلف المصارف.

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قائمة -

الجدول رقم 99: إجابة أفراد العينة اتجاه السؤال رقم (7): ما هي مصادر المعلومات التي يستخدمها البنك؟

يمكن القول من خلال الجدول أن عدد موظفي الإطارات المستجوبين بان مصادر المعلومات التي يستخدمها المصرف هي داخلية و عددهم 7 بنسبة 49.99% وخارجية عددهم 9 بنسبة 64.28%، و بالنسبة أنها مكاتب الدراسات و الأبحاث فهناك موظفين بنسبة 14.28%. فيما نجد عدد الأعوان الذين أجاب أغلبهم على أنها خارجية بنسبة 83.33% و كان عددهم 5 موظفين، ونسبة 66.66% أجابوا بأنها داخلية و عددهم 4 أما مكاتب الدراسات و الأبحاث فهناك موظف

مصادر المعلومات	إطارات		أعوان	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
داخلية	7	49.99	4	66.66
خارجية	9	64.28	5	83.33
مكاتب الدراسات و الأبحاث	2	14.28	1	16.66
أخرى	/	/	/	/
المجموع	18	128.57%	10	166.66%

واحد بنسبة 16.66%. نستنتج من هذا أن مصادر المعلومات التي يستخدمها البنك الخارجي الجزائري هي داخلية و خارجية و هذا يؤثر في قدرة البنك على التجديد و التطوير في مختلف المنتجات الخدمية.

الجدول رقم 100: إجابة الأفراد عن السؤال 8: تقوم مؤسستكم بدورات تكوينية لعمالها و موظفيها

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية موظفي الإطارات و الأعوان أجابوا بنعم على أن البنك يقوم بدورات تكوينية لعمالها و موظفيها و كان عددهم 20 بنسبة 100%.

الفئة الإجابة	إطارات		أعوان	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
نعم	7	100	6	100
لا	/	/	/	/
المجموع	7	100%	6	100%

الجدول رقم 101: إجابة الأفراد عن السؤال 9 حول ما إذا كان البنك الذي تشتغلون فيه مهتم بالعناصر التالية

العناصر	إطارات		أعوان	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
وضع البرامج التكوينية و التدريبية الخاصة بتنمية المهارات الإبداعية للموظفين	6	42.85	4	66.66

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قائمة -

نلاحظ من الجدول أن عدد موظفي الإطارات و الأعوان المستجوبين بان المصرف الذي يشتغلون فيه مهتم بتخطيط المسار	99.99	6	57.14	8	تخطيط المسار الوظيفي و الترقية من خلال مساهمات الموظفين الإبداعية في البنك
	16.66	1	14.28	2	وضع برامج تحفيزية للموظفين تساهم في زيادة الإبداعية لديهم
	%183.33	11	%114.28	16	المجموع

الوظيفي و الترقية من خلال مساهمات الموظفين الإبداعية في المصرف هو 8، 6 و المقدره نسبتهم على التوالي ب 57.14%، 99.99% أما بالنسبة لوضع البرامج التكوينية و التدريبية الخاصة بتنمية المهارات الإبداعية للموظفين فكان عددهم 6 بنسبة 42.85% و موظفين في الإطارات أجاب بان المصرف مهتم بوضع برامج تحفيزية تساهم في زيادة الإبداع لدى الموظفين بنسبة 14.28%.

في حين نجد 4 موظفين من الأعوان أجابوا بوضع البرامج التكوينية و التدريبية الخاصة بتنمية المهارات الإبداعية للموظفين بنسبة 66.66% و موظف أجاب بان المصرف مهتم بوضع برامج تحفيزية تساهم في زيادة الإبداع بنسبة 16.66%.

الجدول رقم 102: إجابة أفراد العينة عن السؤال 10: هل قمتم بتدريب يؤهلكم بالعمل خصيصا في البنك؟

من خلال الجدول نلاحظ أغلبية الموظفين من الإطارات و الأعوان كانت إجاباتهم بنعم فيما يخص قيامهم بتدريب يؤهلهم على العمل في المصرف و كان عددهم 14، 6 المقدره نسبهم بالتساوي 100%.	أعوان		إطارات		الإجابة
	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	
	100	6	100	14	نعم
	/	/	/	/	لا
	%100	6	%100	14	المجموع

الجدول رقم 103: إجابة أفراد العينة عن السؤال 11: هل تعتمد المصارف على خبراء خارجيين في التكوين؟

يمكن القول من خلال ما لاحظناه في الجدول أن أغلبية الموظفين من الإطارات كانت إجابتهم بنعم فيما يخص اعتماد المصرف على خبراء خارجيين و كان عددهم 9 بنسبة 64.28% و 5	أعوان		إطارات		الإجابة
	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	
	66.66	4	64.28	9	نعم
	33.33	2	35.71	5	لا
	%100	6	%100	14	المجموع

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قائمة -

موظفين أجابوا بلا بنسبة 37.71%، في حين الموظفين الأعوان الذين أجابوا بنعم كان عددهم 4 موظفين بنسبة 66.66%، و موظفين نفى الإجابة بنسبة تقدر ب33.33%. هذا يعني أن بنك الخارجي الجزائري يعتمد بشكل كبير على خبراء خارجيين مما يؤثر بالإيجاب على المصرف في استقطاب معلومات و معارف جديدة و مطورة.

الجدول 104: إجابة أفراد العينة عن السؤال 12: هل هناك تعاون جماعي من طرف العاملين؟

من خلال الجدول نرى أن ما نسبته 50% من الموظفين يقد بان هناك تعاون جماعي فيما بينهم أما بقي النسبة و هي 50% لكلا الفئتين كانت إجابتهم بأنه لا يوجد تعاونهم جماعي من طرف العاملين. و من خلال ما لحظناه في

أعوان		إطارات		الفئة الإجابات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
50	3	50	7	نعم
50	3	50	7	لا
100%	6	100%	14	المجموع

المصرف انه لا يوجد صلة و تعاون جدي فيما بين الموظفين.

الجدول 105: إجابة الأفراد حول السؤال 13: هل ارتبطت ترقيتك و مكافئتك في المصرف ب:

نستخلص من الجدول أن أغلبية موظفي الإطارات و الأعوان أجابوا على أن ترقيتهم و مكافئتهم مرتبطة بالمعرفة في المصرف و بنسبة على الترتيب تقدر ب 57.14%، 66.66% و عددهم على التوالي 8، 4، أما الباقي قدرت بنسبة 42.85%، 33.33% على الترتيب و كان عددهم على

أعوان		إطارات		الفئة الإجابة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
66.66	4	57.14	8	المعرفة
33.33	2	42.85	6	الاقدمية
/	/	/	/	اعتبارات أخرى
100%	6	100%	14	المجموع

التوالي 6، 2 فيما يخص ارتبط ترقيتهم و مكافئتهم بالاقدمية.

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قائمة -

الجدول 106: إجابة الأفراد حول السؤال 14: هل يوفر البنك لك فضاء لاكتساب المعرفة (كالبحوث، جلب الخبراء).

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية الإجابات بالنسبة للإطارات كانت فيما يخص توفير المصرف فضاء لاكتساب المعرفة بنعم بنسبة 78.57% و كان عددهم 11، و 3 موظفين كانت إجاباتهم بلا ادري بنسبة 21.42%، في حين نجد أن عدد الموظفين بالنسبة للأعوان الذين

أعوان		إطارات		الفئة الإجابة
التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
5	83.33	11	78.57	نعم
/	/	/	/	لا
1	16.66	3	21.42	لا ادري
6	100%	14	100%	المجموع

أجابوا بنعم 5 موظفين بنسبة تقدر ب 83.33% و موظف واحد أجاب بعدم الدراية بنسبة 16.66% هذا دليل على أن البنك الخارجي الجزائري يوفر لموظفيه مجال لاكتساب المعارف كالبحوث و جلب الخبراء.

الجدول 107: إجابات الأفراد حسب السؤال 15: هل يحرص البنك على نشر و توزيع المعرفة بين العاملين و تشجيعهم على القيام بذلك؟

من خلال الجدول نجد أن أغلبية موظفي الإطارات و عددهم 8 أجابوا بنعم بمعنى أن المصرف يحرص على نشر و توزيع المعرفة بين العاملين و العمل على تشجيعهم على القيام بنسبة 57.4% و 6 موظفين أجابوا بعدم الدراية بنسبة 42.85% و أما بالنسبة لموظفي الأعوان فمنهم 5 موظفين أجابوا بنعم و موظف

أعوان		إطارات		الفئة الإجابة
التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
5	83.33	8	57.4	نعم
/	/	/	/	لا
1	16.66	6	42.85	لا ادري
6	100%	14	100%	المجموع

واحد أجاب بلا ادري و نسبتهم على الترتيب كما يلي : 83.33%، 16.66%. هذا يعني أن المصرف يحرص بشكل كبير على نشر و توزيع المعرفة بين العاملين و تشجيعهم على القيام بذلك.

الجدول 108: إجابات أفراد العينة حسب السؤال 16: هل يقوم البنك على نظام حوافز معين؟
و إذا كانت نعم هل هي مادية، معنوية أو تربصات

أعوان		إطارات		الفئة الإجابات
التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
5	83.33	8	57.4	نعم
/	/	/	/	لا
1	16.66	6	42.85	لا ادري
6	100%	14	100%	المجموع

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة
BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قائمة -

50	3	64.28	9	مادية	83.33	5	100	14	نعم
16.66	1		/	معنوية					
33.33	2	35.71	5	تربصات					
%83.33	5	%100	14	المجموع					
					16.66	1	/	/	لا
					100	6	%100	14	المجموع

يتضح لنا من الجدول أعلاه أغلبية موظفي الإطارات و الأعوان كانت إجاباتهم ايجابية فيما يخص قيام المصرف على نظام حوافز معين بنسبة 100%، 83.33 حيث كان عددهم على التوالي 14، 5 و موظف واحد من الأعوان أجاب بعدم الدراية بنسبة 16.66%، إذ أجابوا أغلبية موظفي الإطارات على أنها مادية بنسبة 64.28% و عددهم 9 و 5 موظفين كانت إجاباتهم على أنها تربصات بنسبة 35.71% و في حين الأعوان كانت أغلبية إجاباتهم على أنها مادية بنسبة 50% و عددهم 3 و موظف كانت إجابته على أنها مادية بنسبة 16.66% و الباقي موظفين بنسبة 33.33% كانت إجابتهم على التربصات.

الجدول 109: إجابات أفراد العينة حسب السؤال 17: على أي أساس يتم اتخاذ القرارات؟

يتضح من خلال الجدول أ أن أغلبية موظفي الإطارات و الأعوان كانت إجابتهم أن البنك يتخذ القرارات على أساس الخبرة و عددهم على التوالي: 11، 4 وتقدر نسبتهم على التوالي: 78.57%، 66.66%، أما فيما يخص باقي الإجابات بالنسبة للإطارات و الأعوان التي كانت حول اتخاذ البنك للقرارات بالاعتماد على

أعوان		إطارات		الفئة
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	
66.66	4	78.57	11	الخبرة
33.33	2	21.42	3	المعلومات المتوفرة
/	/	/	/	الحس
%100	6	%100	14	المجموع

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قالمة -

المعلومات المتوفرة لديه وعددهم 3، 2 بنسبة تقدر على التوالي: 21.42%، 33.33%، و بالنسبة للحدس لم تكن هناك أية إجابات لكلا الطرفين.

الجدول رقم 110: إجابة أفراد العينة اتجاه السؤال 18: هل واجهتكم مشكلة عند اتخاذ القرارات؟

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية الإجابات بالنسبة للإطارات و الأعوان كانت إجاباتهم ايجابية و عددهم 20 كانت بنعم حول مواجهة المصرف للمشاكل عند اتخاذه القرارات بنسبة تقدر ب 100%.

أعوان		إطارات		الفئة الإجابات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100	6	100	14	نعم
/	/	/	/	لا
100%	6	100%	14	المجموع

الجدول رقم 111: إجابات أفراد العينة اتجاه السؤال 19: هل تعقد حلقات نقاش مع زملائك في العمل و تحويل المعلومات فيما بينكم؟

من خلال الجدول يتضح لنا أن أغلبية موظفي الإطارات و عددهم 12 كانت إجاباتهم بأنه أحيانا ما تعقد حلقات نقاش مع زملائهم في العمل و تحويل المعلومات فيما بينهم و ذلك بنسبة 85.71%، و موظفين كانت إجاباتهم بأنه دائما تعقد حلقات نقاش فيما بين الزملاء

أعوان		إطارات		الفئة الإجابات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
33.33	2	14.28	2	دائما
66.66	4	85.71	12	أحيانا
/	/	/	/	أبدا
100%	6	100%	14	المجموع

في العمل و ذلك بنسبة 14.28% أما فيما يخص فئة موظفي الأعوان 4 منهم كانت أحيانا بنسبة 66.66% و شخصان كانت إجابتهم دائما بنسبة 33.33% .

الفرع الثالث: المحور الثالث: معرفة مدى مساهمة إدارة المعرفة في توليد الأفكار الإبداعية في المصرف
الجدول رقم 112: إجابات أفراد العينة حسب السؤال 20 فيما يخص اقتراح مفهوم التجديد ب:

أعوان		إطارات		الفئة الإجابات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قامة -

التطوير	11	78.57	5	83.33
الابتكار	3	21.42	1	16.66
المجموع	14	%100	6	%100

نلاحظ من الجدول أن أغلبية موظفي

بالنسبة للإطارات و 83.33% بالنسبة للأعوان، أما فيما يخص فئة الإطارات فقد أجاب 3 موظفين على اقتران مفهوم التجديد بالابتكار بنسبة 21.42%، و موظف واحد في الاعوان بنسبة 16.66%.

الجدول رقم 113: إجابات أفراد العينة حسب السؤال 21 هل يوجد في مؤسستكم وظيفة البحث و التطوير؟

من خلال الجدول نجد أن أغلبية الموظفين من فئتي الإطارات و الأعوان و عددهم 10، 4 على التوالي و بنسبة 71.42%، 66.66% كانت إجابتهم بأنهم يملكون مصلحة للبحث و تطوير الخدمات المصرفية على مستوى

الإجابات	إطارات		أعوان	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
نعم	10	71.42	4	66.66
لا	4	28.57	2	33.33
المجموع	14	%100	6	%100

المصرف الذي يعملون به أما بقية الموظفين؛ فبالنسبة لفئة الإطارات و عددهم 4 بنسبة 28.57% فكانت إجابتهم بعدم الدراية و فئة الأعوان و عددهم 2 بنسبة 33.33% فكانت أيضا إجابتهم بلا. و السبب في عدم امتلاك مصلحة للبحث و تطوير الخدمات المصرفية على مستوى مصرفكم حسب رأي الموظفين يعود إلى أنها موجودة على مستوى الإدارة المركزية في العاصمة فقط، إضافة إلى عدم وجود إمكانات مادية و يد عاملة مؤهلة تعمل على ذلك.

الجدول رقم 114: إجابات أفراد العينة حسب السؤال 22: هل المؤسسة تساعد على تشجيع الأفكار الجديدة؟

يتضح من الجدول أن فئتي الإطارات و الأعوان و عددهم 9، 3 على التوالي بنسبة 64.28%، 50% أجابوا بان المصرف يساعد على تشجيع الأفكار الجديدة، أما البقية فكان رأيهم بان المصرف لا يساعد على تشجيع الأفكار الجديدة و كان

الإجابات	إطارات		أعوان	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
نعم	9	64.28	3	50
لا	5	35.71	3	50
المجموع	14	%100	6	%100

عددهم 5، 3 على التوالي بنسبة 35.71%، 50%.

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة
BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قائمة -

الجدول رقم 115: إجابات أفراد العينة حسب السؤال 23: هل تمنح مؤسستكم الحرية الكافية للتعبير عن أفكاركم؟ و إذا كانت نعم هل تلاقي أفكاركم القبول و التنفيذ

الفئة	إطارات		أعوان		الفئة	إطارات		أعوان	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
الإجابات	8	57.14	4	66.66	نعم	14	100	5	83.33
	6	42.85	1	33.33	لا				
المجموع	14	100%	5	83.33%					
					لا	/	/	1	16.66
المجموع	14	100%	6	100%	ع				

نرى
من
خلال

الجدول أعلاه أن أغلبية الموظفين لفنتي الإطارات و الأعوان أجابوا بان المصرف يمنحهم الحرية الكافية للتعبير عن أفكارهم و كان عددهم 14، 5 على التوالي بنسبة 100%، 83.33% في حين نجد موظف واحد في الأعوان أجاب بعدم الدراية بنسبة 16.66%، إذ أجاب أغلبية موظفي الإطارات بنعم فيما يخص تلاقي أفكاركم القبول و التنفيذ و كان عددهم 8 بنسبة تقدر ب 57.14% و 6 موظفين أجابوا ب لا بنسبة 42.85%، في حين الأعوان كانت أغلبية إجاباتهم بنعم و كان عددهم 4 أعوان بنسبة 66.66% و موظف واحد أجاب بعدم الدراية بنسبة 33.33%.

الجدول رقم 116: إجابات الأفراد حسب السؤال 24: هل يعمل البنك على تحسين خدماته؟

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قالمة -

يتضح من الجدول أن أغلبية الإجابات من موظفي الإطارات و الأعوان كانت بنعم حول عمل البنك على تحسين خدماته و كان عددهم 14، 6 بنسبة 100%، هذا يعني أن المصرف يعمل بشكل كبير على تحسين خدماته.

أعوان		إطارات		الفئة الإجابات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100	6	100	14	نعم
/	/	/	/	لا
/	/	/	/	لا ادري
100%	6	100%	14	المجموع

الجدول رقم 117: إجابات الأفراد اتجاه السؤال 25: من يقوم بإعطاء المقترحات و تقديم الأفكار؟

نستخلص من الجدول أن أغلبية موظفي الإطارات و الأعوان أجابوا على أن مدير المصرف هو من يقوم بإعطاء المقترحات و تقديم الأفكار بنسبة متساوية تقدر ب 100% و عددهم على التوالي 14، 6 أما بالنسبة لمدرء الأقسام فليس

أعوان		إطارات		الفئة الإجابات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100	6	100	14	مدير المؤسسة
/	/	/	/	مدرء الأقسام
100%	6	100%	14	المجموع

لهم أي دخل في إعطاء المقترحات و تقديم الأفكار.

الجدول رقم 118: إجابات أفراد العينة اتجاه السؤال 26 فيما يخص اعتماد التجديد في البنوك على:

أعوان		إطارات		الفئة الإجابات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
66.66	4	92.85	13	تنوع الأفكار
33.33	2	7.14	1	غزارة الأفكار
/	/	/	/	ندرة الأفكار

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قالمة -

المجموع	14	%100	6	%100	نلاحظ من الجدول أن أغلبية موظفي الإطارات و الأعوان فيما يخص اعتماد
---------	----	------	---	------	--

البنك على التجديد يمتاز بتنوع الأفكار و كان عددهم 13، 4 على التوالي و بنسبة 92.85%، 66.66% على التوالي، في حين موظف واحد أجاب على أن التجديد يمتاز بالجزارة في البنك بنسبة 7.14% هذا في الإطارات أما في الأعوان هناك موظفين فقط و بنسبة 33.33%.

الجدول رقم 119: إجابات أفراد عينة الدراسة حسب السؤال 27 فيما يخص استخدام البنوك للشبكات الداخلية و الخارجية (الانترنت، الاكسترنات)

الفئة / الإجابات	إطارات		أعوان	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
نعم	2	14.28	1	16.66
لا	9	64.28	3	50
لا ادري	3	21.42	2	33.33
المجموع	14	%100	6	%100

من خلال بيانات الجدول المبين وجدنا بالنسبة لموظفي الإطارات أن 2 منهم اقروا بأنه يتم اعتماد أو استخدام للشبكات الداخلية و الخارجية (الانترنت ، الاكسترنات) داخل مصرفكم و ذلك بنسبة 14.28%، و 9 منهم أجابوا بأنه لا يستخدم الشبكات الداخلية الخارجية بنسبة 64.28% و 3 أشخاص كانت إجابتهم بلا ادري بنسبة 21.42%. أما فيما يخص موظفي الأعوان فان موظف واحد بنسبة 16.66% كانت إجابتهم بنعم، و 3 موظفين بنسبة 50% كانت إجابتهم بلا، و 2 موظفين بنسبة 33.33% كانت إجابته بلا ادري. هذا يدل استخدام البنك للشبكات الداخلية و الخارجية بشكل كبير.

الجدول رقم 120: إجابات أفراد عينة الدراسة حول السؤال 28 فيما يخص أساس نجاح البنك هل هو مبني على التطوير و التجديد؟

الفئة / إجابات	إطارات		أعوان	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
نعم	14	100	6	100
لا	/	/	/	/
لا ادري	/	/	/	/
المجموع	14	%100	6	%100

الجدول رقم 121: إجابات أفراد العينة حول السؤال 29: هل تعتقدون أن التطوير و التجديد يساهمان في خلق و إنشاء المعارف داخل البنك؟

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قالمة -

من خلال بيانات الجدول نجد أن أغلبية موظفي الإطارات و الأعوان قد اقرروا بان التطوير و التجديد يساهمان في خلق و إنشاء المعرفة داخل المصرف و عددهم على الترتيب 14، 3 بنسبة 100%، 50% على التوالي، و هناك 3 من موظفي الأعوان كانت إجابتهم بعدم

أعوان		إطارات		الفئة الإجابات
التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
3	50	14	100	نعم
/	/	/	/	لا
3	50	/	/	لا ادري
6	100%	14	100%	المجموع

الدراية بنسبة 50% مما يعني أن التطوير و التجديد هما عنصران أساسيان في خلق و إنشاء المعارف داخل المصرف.

الجدول رقم 122: إجابات أفراد العينة حول السؤال 30 فيما يخص مساعدة تطبيق المعارف على تنمية القدرات الإبداعية

نستخلص من الجدول أن أغلبية موظفي الإطارات و الأعوان أجابوا على أن تطبيق المعارف تساعد على تنمية القدرات الإبداعية في البنك بنسبة 100% و 83.33% و عددهم على التوالي 14، 5 و موظف واحد بالنسبة للأعوان أجاب بعدم الدراية بنسبة 16.66%.

أعوان		إطارات		الفئة الإجابات
التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
5	83.33	14	100	نعم
/	/	/	/	لا
1	16.66	/	/	لا ادري
6	100%	14	100%	المجموع

إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال 31 فيما يخص التطلعات التي يطمحون الوصول إليها في مجال إبداع خدماتكم المصرفية لم يتم الرد على هذا السؤال.

المطلب الرابع: المقارنة بين البنوك: بنك التنمية المحلية، بنك الفلاحة و التنمية الريفية، القرض الشعبي الجزائري و البنك الخارجي الجزائري -وكالات قالمة- على أساس أثر إدارة المعرفة على الإبداع في المصارف الجزائرية.

نقاط المقارنة	بنك التنمية المحلية	بنك الفلاحة و التنمية الريفية	القرض الشعبي الجزائري	البنك الجزائري الخارجي

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة
BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قائمة -

<p>*أهمية مصدر المعلومات داخل كل بنك</p>	<p>تم التأكيد على أن المعلومات تمثل مصدر للميزة التنافسية حيث تساهم في إنشاء المعرفة و خلق التجديد داخل البنك. و هذا ما يعادل نسبة 85.71% أما بالنسبة مصادر المعلومات فهي داخلية و خارجية بنسبة 42.85%.</p>	<p>تم التأكيد على أن المعلومات تمثل مصدر للميزة التنافسية حيث تساهم في إنشاء المعرفة و خلق التجديد داخل البنك. و هذا ما يعادل نسبة 50% أما بالنسبة مصادر المعلومات فهي داخلية و خارجية بنسبة 50%، 47% على التوالي.</p>	<p>تم التأكيد على أن المعلومات تمثل مصدر للميزة التنافسية حيث تساهم في إنشاء المعرفة و خلق التجديد داخل البنك. و هذا ما يعادل نسبة 58.33% بالنسبة للإطارات و مورد استراتيجي 75% بالنسبة الأعاون. أما بالنسبة مصادر المعلومات فهي داخلية و خارجية بنسبة 62%، 42% على التوالي.</p>	<p>تم التأكيد على أن المعلومات تمثل مصدر للميزة التنافسية حيث تساهم في إنشاء المعرفة و خلق التجديد داخل البنك. و هذا ما يعادل نسبة 78.57% أما بالنسبة مصادر المعلومات فهي داخلية و خارجية بنسبة 66.66%، 83.33% على التوالي.</p>
<p>*مدى قيامهم بدورات تكوينية</p>	<p>تم التأكيد على انه معظم موظفي البنك يقومون بدورات تكوينية حوالي بنسبة 100% مما يساعد على التطور و الرقي بشكل سريع.</p>	<p>تم التأكيد على انه معظم موظفي البنك يقومون بدورات تكوينية حوالي بنسبة 100% مما يساعد على التطور و الرقي بشكل سريع.</p>	<p>تم التأكيد على انه معظم موظفي البنك يقومون بدورات تكوينية حوالي بنسبة 100% هذا يؤدي إلى اكتساب ميزة تنافسية.</p>	<p>تم التأكيد على انه معظم موظفي البنك يقومون بدورات تكوينية حوالي بنسبة 100% مما يساعد على التطور و الرقي بشكل سريع.</p>
	<p>يعتمد بنك التنمية</p>	<p>يعتمد بنك الفلاحة و</p>	<p>يعتمد بنك القرض</p>	<p>يعتمد البنك الخارجي</p>

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة
BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قائمة -

المحلية تقريبا 100% على خبراء خارجيين مما يؤدي إلى استقطاب المعلومات و جلب معارف جديدة	التنمية الريفية تقريبا 100% على خبراء خارجيين مما يؤدي إلى استقطاب المعلومات و جلب معارف جديدة	الشعبي الجزائري تقريبا 91.66% على خبراء خارجيين مما يؤدي إلى استقطاب المعلومات و جلب معارف جديدة	الجزائري تقريبا 66.66% على خبراء خارجيين و لكنهم متواجدون على مستوى الإدارة المركزية مما يؤدي إلى استقطاب المعلومات و جلب معارف جديدة	*مدى اعتمادهم على خبراء خارجيين
يتم ترقية الموظفين داخل البنك على أساس الاقدمية و السبب كون أن الموظف القديم يمتلك خبرة ومعارف أكثر عن البنك مقارنة بالموظف الجديد ذلك نظرا لمدى طول فترة عمله داخله، و هذا بنسبة 55.55%.	يتم ترقية الموظفين داخل البنك على أساس الاقدمية و السبب كون أن الموظف القديم يمتلك خبرة ومعارف أكثر عن البنك مقارنة بالموظف الجديد ذلك نظرا لمدى طول فترة عمله داخله، و هذا بنسبة 60%.	يتم ترقية الموظفين داخل البنك على أساس الاقدمية و السبب كون أن الموظف القديم يمتلك خبرة ومعارف أكثر عن البنك مقارنة بالموظف الجديد ذلك نظرا لمدى طول فترة عمله داخله، و هذا بنسبة 75%.	يتم ترقية الموظفين داخل البنك على أساس الاقدمية و السبب كون أن الموظف القديم يمتلك خبرة ومعارف أكثر عن البنك مقارنة بالموظف الجديد ذلك نظرا لمدى طول فترة عمله داخله، و هذا بنسبة 66.66%.	*أساس ترقية الموظفين داخل البنك
يحرص البنك على توزيع المعلومات الواردة لديه على جميع الموظفين و ذلك من خلال توفير فضاء معرفي كالبحوث،	يحرص البنك على توزيع المعلومات الواردة لديه على جميع الموظفين و ذلك من خلال توفير فضاء معرفي كالبحوث،	يحرص البنك على توزيع المعلومات الواردة لديه على جميع الموظفين و ذلك من خلال توفير فضاء معرفي كالبحوث،	يحرص البنك على توزيع المعلومات الواردة لديه على جميع الموظفين و ذلك من خلال توفير فضاء معرفي كالبحوث،	سبل اكتساب المعرفة

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة
BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قائمة -

<p>جلب خبراء إضافة إلى انه يتم عقد حلقات نقاش بين موظفي البن و ذلك بهدف تحويل نشر و توزيع المعلومات الجديدة فيما بينهم ليتم الاستفادة منها و تسخيرها لتطوير و تحقيق الإبداع في الخدمات المصرفية و هذا ما يعادل نسبة 83.33%.</p>	<p>كالبحوث، جلب خبراء إضافة إلى انه يتم عقد حلقات نقاش بين موظفي البنك و ذلك بهدف تحويل، نشر و توزيع المعلومات الجديدة فيما بينهم ليتم الاستفادة منها و تسخيرها لتطوير و تحقيق الإبداع في الخدمات المصرفية و هذا ما يعادل نسبة 66.66%.</p>	<p>جلب خبراء إضافة إلى انه يتم عقد حلقات نقاش بين موظفي البن و ذلك بهدف تحويل، نشر و توزيع المعلومات الجديدة فيما بينهم ليتم الاستفادة منها و تسخيرها لتطوير و تحقيق الإبداع في الخدمات المصرفية و هذا ما يعادل نسبة 57.14%.</p>	<p>توفير فضاء معرفي كالبحوث، جلب خبراء إضافة إلى انه يتم عقد حلقات نقاش بين موظفي البن و ذلك بهدف تحويل، نشر و توزيع المعلومات الجديدة فيما بينهم ليتم الاستفادة منها و تسخيرها لتطوير و تحقيق الإبداع في الخدمات المصرفية و هذا ما يعادل نسبة 57.14%.</p>	
<p>لا يستخدم البنك الخارجي الجزائري الشبكة الدولية الانترنت داخل البنك حيث اقر الموظفين بان ما نسبته 64.28% لا يستخدمون الشبكة الدولية للانترنت.</p>	<p>لا يستخدم القرض الشعبي الجزائري الشبكة الدولية الانترنت داخل البنك حيث اقر الموظفين بان ما نسبته 91.66% لا يستخدمون الشبكة الدولية للانترنت.</p>	<p>يقتصر استخدام الشبكة الدولية الانترنت داخل البنك على عملية تحويل الأموال و الكشف عن الحسابات و هناك أيضا استخدام للشبكات المعلوماتية الداخلية و الخارجية</p>	<p>يقتصر استخدام الشبكة الدولية الانترنت داخل البنك على عملية تحويل الأموال و الكشف عن الحسابات و هناك أيضا استخدام للشبكات</p>	<p>*استخدام الشبكات المعلوماتية: الانترنت، الاكسترانت</p>

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة
BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قائمة -

		من خلال الاكسترنات يتم التواصل فيما بين البنوك و بنك التنمية المحلية فمن خلالها يتم التواصل فيما بين البنوك و بنك التنمية المحلية فما يعادل نسبة 100%.	المعلوماتية الداخلية و الخارجية من خلال الاكسترنات يتم التواصل فيما بين البنوك و بنك التنمية المحلية فمن خلالها يتم التواصل فيما بين الرؤساء فقط. و هذا ما يعادل نسبة 85.71%.	
تم التأكيد على أن البنك الخارجي لا يوجد لديه مصلحة للبحث و التطوير و حسب رأي الموظفين يعود إلى أنها موجودة على مستوى الإدارة المركزية في العاصمة فقط ، إضافة إلى عدم وجود إمكانات مادية و يد عاملة مؤهلة تعمل على ذلك. ما يعادل نسبة 71.42%.	تم التأكيد على أن القرض الشعبي الجزائري يوجد لديه مصلحة للبحث و التطوير و حسب رأي الموظفين يعود إلى أنها موجودة على مستوى الإدارة المركزية في العاصمة فقط، إضافة إلى عدم وجود إمكانات مادية و يد عاملة مؤهلة تعمل على ذلك. ما يعادل نسبة 50%.	تم التأكيد على أن بنك الفلاحة و التنمية الريفية انه لديهم مصلحة للبحث و التطوير و حسب رأي الموظفين الآخرين يعود السبب إلى أنها موجودة على مستوى الإدارة المركزية في العاصمة فقط ، إضافة إلى عدم وجود إمكانات مادية و يد عاملة مؤهلة تعمل على ذلك. ما يعادل نسبة 71.42%.	تم التأكيد على أن بنك التنمية المحلية لا يوجد لديه مصلحة للبحث و التطوير و حسب رأي الموظفين يعود إلى أنها موجودة على مستوى الإدارة المركزية في العاصمة فقط ، إضافة إلى عدم وجود إمكانات مادية و يد عاملة مؤهلة تعمل على ذلك. ما يعادل نسبة 71.42%.	*استخدام مصلحة البحث و التطوير

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة
BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قائمة -

		نسبة 66.66%.	ذلك. ما يعادل نسبة 57.14%.	
التطلعات المستقبلية	هناك مجموعة من التطلعات يسعى البنك إلى تحقيقها بهدف جذب اكبر عدد من العملاء و تتمثل فيما يلي: -التعامل مع جميع فئات المجتمع. - الاستثمار مع المتعام -استقطاب اكبر عدد ممكن من الزبائن. - جمع اكبر قدر ممكن من الأموال -قصد تقديم اكبر عدد من القروض و بالتالي المساهمة في -إثراء الاقتصاد الوطني.	هناك مجموعة من التطلعات يسعى البنك إلى تحقيقها و ذلك بهدف التطوير و خدماته المصرفية و هي: -المحافظة على القدرة التنافسية و تحقيق الأرباح. -استقطاب اكبر عدد من الزبائن و المحافظة على القدرة التنافسية و بالتالي تحقيق اكبر قدر ممكن من الربح. -السمو بالبنك إلى مستوى البنوك الخاصة العالمية. -القضاء على الطوابير باستخدام وسائل الدفع الالكترونية الحديثة.	حسب الاستقصاء الذي قمنا به و الموزع على موظفي بنك التنمية المحلية وكالة قائمة و حسب رأي الموظفين العاملين به فان لهذا البنك لا توجد لديه أية تطلعات مستقبلية.	

من خلال بيانات الجدول الموضح أعلاه نلاحظ بان النتائج المقارنة متقاربة و هذا راجع إلى أن كل من بنك التنمية المحلية، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، القرض الشعبي الجزائري و البنك الخارجي الجزائري على مستوى وكالة قائمة هم مصارف عامة، بحيث نجد أن أغلبهم لهم وعي كبير بمدى أهمية إدارة المعرفة بصفة عامة و كل من الابتكار و الإبداع في منتجاتهم بصفة خاصة في تطوير و تحديث الخدمات المصرفية ، حيث يتم اكتساب المعرفة داخل المصارف من خلال توفير فضاء معرفي كالبحوث و جلب خبراء ، و توزيع هذه

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قائمة -

المعارف بين الموظفين ، من خلال استخدام الشبكات المعلوماتية . الانترنت بصفة عامة ، و الاكسترنانت بين المصرف و المصارف الأخرى بصفة خاصة. كما تعتمد المصارف أيضا على تطوير المورد البشري للزيادة من كفاءتهما حتى يستطيع استيعاب التكنولوجيات الحديثة من جانب و تطوير هذه التكنولوجيات من جانب آخر ، كما تقوم المصارف بتحسين الخدمات القديمة أو إلغائها و إحلالها بخدمات جديدة وهذا من اجل الحفاظ على العملاء الحاليين من جهة و استقطاب عملاء جدد من جهة أخرى .

كما أنه تختلف البنوك السالفة الذكر في نقاط عدة من بينها نجد أنه في بنك الفلاحة و التنمية الريفية، بنك التنمية المحلية و القرض الشعبي الجزائري يتم ترقية موظفيهم على أساس الاقدمية باعتبار الموظف القديم يملك خبرات و معارف مقارنة بالموظف الجديد نظرا لطول مدة عمله عكس موظفي البنك الخارجي الجزائري الذي اعتبر ترقية الموظفين تكون على أساس المعرفة لأنه قد يكون موظف جديد و هو يملك خبرات عالية و إمكانات معرفية أكثر من الموظف القديم.

إضافة إلى أن بنك الفلاحة و التنمية الريفية و القرض الشعبي الجزائري يعتمد على وسائل الدفع الالكترونية لتطوير خدماته المصرفية.* من خلال ما سبق و ما تم تحليله وجدنا أن بنك الفلاحة و التنمية الريفية و القرض الشعبي الجزائري وكالة قائمة يطبقان نوعا ما مبادئ إدارة المعرفة التي أساسها استخدام التكنولوجيا المعلومات من اجل تطوير و تحسين منتجاتهم ، فهما يهتمان كثيرا بتطوير موردهما البشري كما يستخدمان وسائل دفع الكترونية متطورة تجعلهما متميزا و مواكبا لأحدث التطورات الحاصلة في عالم التكنولوجيات المصرفية ، كما أن هذان المصرفان يسعيا أيضا إلى تحقيق مجموعة من التطلعات و الأهداف التي تعمل على تقوية مكانتهما السوقية على الساحة المصرفية سواء كان ذلك على المستوى المحلي أو الدولي ، و بذلك نجده هو الأفضل مقارنة ببنك التنمية المحلية و البنك الخارجي الجزائري وكالة قائمة ، فهما لا يصلان إلى المستوى المطلوب ، حيث انه لا ينظران إلى المستقبل لان هذه التكنولوجيات تعود بالفائدة على المدى البعيد وليس على المدى القريب ، و ما يعيب بنك التنمية المحلية و البنك الخارجي الجزائري أيضا انه كل من الموظفين و الرؤساء ليست لهم أية تطلعات مستقبلية ، وهذا مالا يحفز على الإبداع و الابتكار في مجال الخدمات المصرفية.

الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع المصرفي دراسة حالة BEA- CPA- BADR -BDL - وكالات قائمة -

خلاصة الفصل

كنتيجة للدراسة الميدانية التي تم إجرائها في كل من بنك التنمية المحلية (BDL)، بنك الفلاحة و لتنمية الريفية (BADR)، القرض الشعبي الجزائري (CPA)، و البنك الخارجي الجزائري (BEA)، تم التعرض إلى تقديم تلك المصارف من خلال التعريف بها ون حيث النشأة و مرحل التطور، الأهمية و المهام و الهيكل التنظيمي. أما في ما يتعلق بالجزء المتبقي حاولنا تحليل محاور الاستثمار، حيث قمنا بوصف و تحليل إجابات مفردات العينة اتجاه عبارات الاستثمار، فبدأنا بوصف المبحوثين فيما يتعلق بصفاتهم الشخصية، من جانب الجنس، السن، المستوى التعليمي، الاقدمية في البنك، الوظيفة، وصولا إلى تحليل استجابات هؤلاء الأفراد تجاه متغيرات الدراسة و المتعلقة بإدارة المعرفة و أثرها على الإبداع في المصارف التجارية الجزائرية. و ختمنا موضوع دراستنا بإجراء مقارنة بين النتائج المتحصل عليها من البنوك الأنفة الذكر.

الخاتمة

يحتاج الإنسان إلى المعرفة لانجاز أي عمل مهما كانت طبيعته فهي تشكل نوع جديد من رأس المال القائم الفعل والخبرة أنه رأس المال الفكري الذي يتجدد ويتطور باستمرار حيث أصبح الاقتصاد الجديد قائماً على المعرفة خلافا للعصور السابقة التي كانت قائمة على رأس المال المادي .

وأصبحت المؤسسات اليوم تواجه تحديات كثيرة وهذا نتيجة تواجدها في محيط ديناميكي كثير التعقيد إضافة إلى الثورة العلمية والمعرفية والتكنولوجية التي يشهدها العالم الاقتصادي اليوم بحيث لم يعد ينصب اهتمام المصارف على كيفية الإنتاج بحجم كبير أو التحكم في الأسعار بقدر ما أصبحت تركز على البحث في كل ما هو جديد، وإبداع المنتجات والخدمات الجديدة وتحسين وتطوير أساليب الإنتاج التقليدية بإدخال عمليات تنافسية مما يضمن لها البقاء في السوق في ظل الاقتصاد الرقمي أو اقتصاد المعرفة.

فالإبداع غاية في الأهمية في كل عملية من عمليات المعرفة التي تؤدي جميعها إلى توليد معارف لها قيمة ملموسة بعد ترجمتها على أرض الواقع في شكل خدمات و منتجات ابتكاريه جديدة تعود بالنفع على المنظمة و تكسيها ميزة تنافسية، كما أن الإبداعات المعتمدة على المعرفة لها عمر أطول، و على الرغم من صعوبتها يمكن إدارتها و تسويقها أكثر من الأنواع الأخرى للإبداع، فهناك علاقة ترابطية بين إدارة المعرفة و الإبداع على مستوى المؤسسات حيث انه في ظل الاقتصاد المعرفي سيكون المفتاح الرئيسي لتحقيق عوائد كبيرة في المنتجات، لأنه يعبر عن قدرة المؤسسات على إدراك نماذج العمل الحالية بطرق تخلق قيم جديدة للزبائن و هو بالتالي تطور طبيعي لإدارة الإبداع. فهو يساهم في بناء قاعدة معرفية جديدة يتم تفعيلها من خلال عملية الإبداع التي تضمن تعزيز مكانة المؤسسة التنافسية.

و المصارف الجزائرية كمثيلتها من المصارف الأخرى يستوجب عليها أيضا الأخذ بالمفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة و أساسها استخدام تكنولوجيا المعلومات بهدف التطور و الرقي و خلق مكان بها في ظل المنافسة الجديدة على ساحة الأعمال، إضافة إلى أن هذه المصارف و من الأنسب لها أن تستمد من هذا الاقتصاد الذي يمتاز بالتكنولوجيا العالية ما يناسبها و تستغني عما يضرها من خلال ابتكار منتجات جديدة و تحسين خدماتها المصرفية و تطوير موردها البشري و تأهيله بالاعتماد على وسائل دفع حديثة.

من خلال حوصلة هذه الدراسة يمكن إثبات صحة الفرضيتين، حيث أن الفرضية الأولى و التي مضمونها أن المصارف التجارية تعتمد بشكل كبير على الموجودات المعرفية المتوفرة لديها بأكثر كفاءة و فعالية هي فرضية صحيحة لان هدف المصارف هو البقاء و اكتساب مزايا تنافسية تمكنها من المحافظة على مكانتها في السوق من خلال تقديم أحسن الخدمات. كما يتم اكتساب المعرفة من خلال البريد الالكتروني التي يتم تبادلها بين الأفراد و يتم ترتيب و تنظيم المعرفة في أجهزة الكمبيوتر بالإضافة إلى استخدام الأنظمة الخبيرة، كذلك بالنسبة لنشر و توزيع المعرفة بين العاملين و تشجيعهم من خلال قيام كل من BADR، BDL، CPA على نظام حوافز من بينها مادية و معنوية.

الخلاصة العامة

أما بالنسبة للفرضية الثانية القائلة بان إدارة المعرفة تساعد على توليد أفكار إبداعية في المصارف التجارية الجزائرية هي صحيحة ، و ذلك من خلال دراستنا الميدانية وجدنا أن كل من البنوك BADR ، BDL ، CPA يتجهون نحو الأعمال القائمة على المعرفة لتوليد أفكار جديدة من حيث قيامهم بوظيفة البحث و التطوير لاكتساب منتجات جديدة و تحسينها و اعتمادهم على تنوع و غزارة الأفكار التي تؤدي بدورها إلى خلق و إنشاء المعارف داخ المصارف، و تطبيق هذه الأخيرة يساعدها على تنمية القدرات الإبداعية.

من خلال ما ثبتت صحته من الفرضيتين السابقتين يمكن القول أن هناك علاقة جد وثيقة بين إدارة المعرفة و الإبداع. فالمعرفة كقوة أساسية محركة للاقتصاد، إلى جانب التغيير و العولمة و تحدياتها ولدت الحاجة إلى إبداع لترجمة المعرفة إلى (خدمات، عمليات) جديدة أو مطورة تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية.

و ضمن هذا السياق جاء البحث لمحاولة معاينة واقع استخدام إدارة المعرفة و تأثيرها على الإبداع في المصارف بصفة عامة و المصارف الجزائرية بصفة خاصة، و قد أمكن الخروج بجملته من النتائج نستخلصها فيما يلي:

- امتلاك المصرف لمورد بشري كفي و صعب التقليد و الاستثمار في المعارف يسمح بخلق المعرفة و التي هي مصدر الإبداع؛
- إتباع المؤسسات لاستراتيجيات هادفة، و كذلك امتلاكها لهيكل تنظيمي مرن يساعد على مواكبة مختلف التغيرات البيئية؛
- كشفت الدراسة على التقصير في إعطاء المقترحات و الأفكار فيما يخص الموجودات المعرفية المتوفرة لديهم من قبل العاملين في المصرف.
- تعتبر المعرفة بمختلف مصادرها و أوجهها عاملا يضاف إلى العوامل الرئيسية للبقاء و التطور؛
- تكمن قيمة المصرف في موجوداته المعرفية، و إدارة المعرفة تقوم بتحقيق أهدافها من خلال تكوين المعرفة و ابتكارها و الحصول عليها من مصادر مختلفة و تخزينها في قواعد المعرفة و مشاركتها لغرض تحسين عمليات و خدمات المصارف؛
- كشفت الدراسة على الوعي الكبير للعاملين بالبنوك محل الدراسة بأهمية التجديد و التطوير عند القيام بنشاطاتها بالبنك،
- الإبداع هو موضوع مهم و شائك و ذوي أبعاد متعددة و أصبح أحد أهم المداخل التنافسية التي تعتمد عليها المصارف من أجل تحقيق ميزة تنافسية؛
- كشفت الدراسة على التقصير في استغلال الشبكة الدولية للانترنت رغم توفرها بالبنك، بحيث تقتصر فقط على مكاتب المسؤولين و رؤساء المصالح و بالتالي عدم الإدراك للفائدة الكبيرة التي تقدمها من خدمات خاصة خدمة البريد الالكتروني؛

الخلاصة العامة

- تحتاج البنوك الثلاثة إلى تغيير في بعض الأساليب المتعلقة بإدارة المعرفة، حيث أشارت إلى أن نظام الترقية للموظفين مازال يعتمد على الإقدمية أكثر مما يعتمد على المعرفة.
- و من خلال دراستنا لموضوع إدارة المعرفة و أثرها على الإبداع في المصارف التجارية و بالأخص الجزائرية يمكن في إطار النتائج الأنفة الذكر التقدم بمجموعة من التوصيات نستدرجها فيما يلي:
- ضرورة تحسين المصارف التجارية و ذلك بتحفيزها على رفع قدراتها و كفاءتها الإبداعية و تطوير البحث و التطوير فيها؛
- ضرورة الاهتمام بإيجاد نظام للتشجيع و التحفيز مبني على استمالة و تشجيع و مكافئة المبدعين وفق معايير موضوعية؛
- استقطاب المبدعين ذوي الذكاء للعمل في المصارف و الاستثمار في معارفهم؛
- اللامركزية في السلطة و هو ما يساهم في ترك المجال و الحرية الكاملة للأفراد العاملين بالبنك للتعبير عن أفكارهم؛
- المرونة في تطبيق الأنظمة و اللوائح و ضرورة تطويرها حتى تكون مواكبة للمتغيرات المعاصرة مما تشجع على الإبداع؛
- زيادة الاهتمام بالإبداع، التطوير و التجديد، و تقليل الانشغال بالأعمال الروتينية التي تعتبر إعاقة للإبداع؛
- الاهتمام بالموظفين الجدد و تعزيز روح الإبداع و التجديد و التغيير فيهم، بالاهتمام بأفكارهم و أخذها على محمل الجد و دعمها؛
- رفع الميزانية المخصصة للبحث و التطوير من الدخل الوطني و هذا تدعيماً للمصارف على الأبحاث؛
- الربط بين مراكز البحث (مراكز استشارية، الجامعات) و المصارف و ذلك من خلال عرض هذه الأخيرة للمشاكل التي تواجهها و إجراء البحوث اللازمة من طرف مراكز البحث و تقديمها للمصارف لتتخذها كمصدر للمعلومات.

المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

- 1- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات و المفاهيم، الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.
- 2- احمد بن حسن احمد الحسيني، خطابات الضمان و تكيفها الفقهي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999.
- 3- احمد خطيب، خالد تريعان، إدارة المعرفة و نظم المعلومات، مؤسسة حداد للكتاب العالمي، الأردن، 2009.
- 4- احمد علي دغيم، اقتصاديات البنوك مع النظام النقدي و الاقتصادي العالمي الجديد، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1989.
- 5- احمد فريد مصطفى، محمد عبد المنعم غفر، اقتصاد نقدي و مصرفي بين النظرية و التطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 6- احمد محمد غنيم، إدارة البنوك: تقليدية الماضي و الكترونية المستقبل، المكتبة العصرية، مصر، 2007.
- 7- أسامة كامل عبد الغني حامد، النقود و البنوك، مؤسسة لورد للشؤون الجامعية، البحرين، 2002.
- 8- أسامة محمد الفولي، مبادئ النقود و البنوك، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 1999.
- 9- الصاوي ياسر، إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007.
- 10- أوكيل محمد السعيد، وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- 11- أوكيل محمد السعيد، اقتصاد و تسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
- 12- بخراز يعدل فريدة، تقنيات و سياسات التسيير المصرفي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
- 13- يرافين جويتا، ترجمة احمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2008.
- 14- بلال خلف السكارنه، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، 2011.
- 15- بيتر كوك، إدارة الإبداع، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر و التوزيع، بدون بلد، 2007.
- 16- توماس اسيتوارت، ترجمة علاء احمد إصلاح، ثروة المعرفة رأس المال الفكري، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، 2004.
- 17- جمال الدين عوض، الأوراق التجارية و عمليات البنك، دار النهضة العربية، بيروت، 1973.
- 18- جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
- 19- جمال داود سلمان، اقتصاد المعرفة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
- 20- جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة و المعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.

قائمة المراجع

- 21- حسن إبراهيم بلوط، مبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، دون سنة نشر.
- 22- حسن الحريم، إدارة المنظمات، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2003.
- 23- حسن رعد الصرف، كيف تخلق بيئة ابتكاريه في المنظمات: إدارة الإبداع والابتكار، دار الرضا للنشر، سوريا، 2001.
- 24- حسين حريم، السلوك التنظيمي لسلوك الأفراد و الجماعات في متطلبات الأعمال، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، دون سنة نشر.
- 25- حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية، دار الثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
- 26- حسين عوض، اقتصاديات النقود و المال، الدار الجامعية للطباعة و النشر، بيروت، 1994.
- 27- حسين محمد سمحان، إسماعيل يونس يامن، اقتصاديات النقود و المصارف، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
- 28- خضير كاضم حمود، منظمة المعرفة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
- 29- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
- 30- رضا صاحب أبو حمد، إدارة المصارف: مدخل تحليلي كمي معاصر، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، 2002.
- 31- رفاعي محمد رفاعي، الإدارة المعاصرة، دار المريخ للنشر و التوزيع، السعودية، 1996.
- 32- رفعت عبد الحلیم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 33- سامر بطرس جلدة، النقود البنوك، دار البداية، عمان، 2008.
- 34- سامر بطرس جلدة، البنوك التجارية و التسويق المصرفي، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
- 35- سعد غالب ياسين، نظم إدارة المعرفة و رأس المال الفكري العربي: دراسات إستراتيجية، مركز الإمارات للدراسات و البحوث الإستراتيجية، أبو ظبي، 2007.
- 36- سعيد سيف النصر، دور البنوك في استثمار أموال العملاء، شباب الجامعة، مصر، 2000.
- 37- سلطان كرماللي، ترجمة هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي، الأهلية للنشر و التوزيع، عمان، 2005.
- 38- سلمان بودياب، اقتصاديات النقود و البنوك، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، 1996.
- 39- سليم الحسنية، الإدارة بالإبداع، شركة الاتصالات السعودية، الإدارة العامة للتدريب، الرياض، 2002.

قائمة المراجع

- 40- سليم بطرس جلدة، زيد منير عبودي، إدارة الإبداع و الابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، 2006.
- 41- شاكرك القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، دار المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1992.
- 42- صلاح الدين حسن السبسي، التسهيلات المصرفية للمؤسسات و الأفراد، دار الوسام للطباعة و النشر، 1998.
- 43- صلاح الدين كبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 44- ضياء مجيد الموسوي، الاقتصاد النقدي، دار الفكر، الجزائر، 1993، ص92.
- 45- طارق طه، إدارة البنوك و تكنولوجيا المعلومات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007.
- 46- طارق محمد السويديان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، قرطبة للنشر و التوزيع، الكويت، ط 3، 2004.
- 47- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
- 48- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2011.
- 49- عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة و تطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004.
- 50- عبد الحق بوعتروس، الوجيز في البنوك التجارية، مطبوعات جامعة قسنطينة، الجزائر، بدون سنة نشر.
- 51- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية و المؤسساتية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع المنصورة، مصر، 2007.
- 52- عبد الرحمان توفيق، الإدارة المعرفية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2003.
- 53- عبد الستار العلي و آخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.
- 54- عبد الستار العلي و آخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط2، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، 2009.
- 55- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، الإدارة الحديثة في البنوك التجارية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993.
- 56- عبد الهادي مصباح، العبقرية و الذكاء و الإبداع، سلعة الجنيات و السلوكيات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2006.
- 57- عبد الوهاب يوسف احمد، التمويل و إدارة المؤسسات المالية، دار الحامد، عمان، 2008.
- 58- عدنان داود محمد الغداري، هدى زوير مخلف الدعي، الاقتصاد المعرفي و انعكاساته على التنمية البشرية : نظرية و تحليل في دول عربية مختارة، دار جرير للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.
- 59- عصام نور الدين، إدارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.

قائمة المراجع

- 60- عقيل جاسم عبد الله، النقود و المصارف، الجامعة المفتوحة، 1994.
- 61- علاء فرحات طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
- 62- علاء فرح الطاهر، إدارة المعلومات و المعرفة، دار الراية للنشر، عمان، 2010.
- 63- علي البارودي، النقود و عمليات البنوك التجارية، نشأة المعارف، الإسكندرية، 1984.
- 64- علي السلمي، الإدارة بالمعرفة، دار قباء للطباعة و النشر، القاهرة، 1998.
- 65- عمر الكبيسي، إدارة المعرفة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2005.
- 66- غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات_الإستراتيجية، دار الميسرة للنشر و التوزيع، 2008.
- 67- غسان قاسم الأمي، إدارة التكنولوجيا: مفاهيم و تقنيات و تطبيقات عملية، دار المناهج للنشر و التوزيع، 2007.
- 68- فتحي عبد الرحمان جرمون، الإبداع: مفهومه، نظريته، قياسه، تدريبيه، مراحل العملية الإبداعية، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، ط2، 2002.
- 69- فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمن، إدارة البنوك، ط3، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 1998.
- 70- فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك: تحليل كمي و استراتيجي معاصر، دار وائل، الأردن، الطبعة الثانية، 2003.
- 71- فلاح حسن الحسيني، إدارة البنوك، دار وائل للنشر، الأردن، 2006.
- 72- فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2007.
- 73- لطفي محمد علي، التفكير الإبداعي، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
- 74- ليث محمد عياش، الأسلوب المعرفي و علاقته بالإبداع، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
- 75- مازن عبد العزيز فاعور، الاعتماد المستندي و التجارة الالكترونية، منشورات الحلبي، 2006.
- 76- مجدي محمد شهاب، الاقتصاد النقدي و المصرفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1990.
- 77- محفوظ احمد جودة، زايد سليمان رمضان، إدارة البنوك، دار المسيرة و دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 1996.
- 78- محمد احمد الطايطي، تنمية قدرات التفكير الإبداعي، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، طبعة 02، 2004.
- 79- محمد السيد سرايا، البنوك التجارية، دار المطبوعات الجامعية، دون بلد نشر، 2008.
- 80- محمد زويد العفي، الطريق إلى الإبداع و التميز الإداري، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007.
- 81- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة البنوك، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005.

قائمة المراجع

- 82- محمد صالح الحناوي، السيد عبد الفتاح عبد السلام، المؤسسات المالية: البورصة و البنوك، الدار الجامعية، بدون بلد، 2001.
- 83- محمد صالح عبد القادر، محاضرات في النقود و النظرية النقدية، دار الفرقان للنشر و التوزيع، عمان، 1997.
- 84- محمد طارق السويدان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات و التدريب، 2002.
- 85- محمد عبد العزيز عجيمة، النقود و البنوك و العلاقات الاقتصادية الدولية، دار النهضة العربية، بيروت، 1979.
- 86- محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة البنوك، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.
- 87- محمد عثمان إسماعيل حميد، التمويل و الإدارة المالية في منظمات الأعمال، دار النهضة العربية، القاهرة، 1995.
- 88- محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء، عمان، 2008.
- 89- مدحت أبو النصر، الإدارة بالمعرفة و منظمات الأعمال، المجموعة العربية للنشر و التوزيع، مصر، 2008.
- 90- مدحت صادق، أدوات و تقنيات مصرفية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001.
- 91- مروة أحمد، نسيم برهم، الريادة و إدارة المشروعات الصغيرة، الشركة العربية المتحدة، القاهرة، 2008.
- 92- مصطفى رشدي شيخة، الاقتصاد النقدي و المصرفي، الدار الجامعية للطباعة و النشر، بيروت، 1985.
- 93- مصطفى رشدي شيخة، اقتصاديات النقود و المصارف و المال، دار المعرفة الجامعية، بدن بلد نشر، 1996.
- 94- منير إبراهيم هندي، إدارة البنوك التجارية: مدخل اتخاذ القرارات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، الطبعة الثالثة، 1996.
- 95- منير محمد الجنبهي، ممدوح محمد الجنبهي، النقود الالكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2005.
- 96- ناصر دادي عدون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2003.
- 97- نبيل الحسني النجار، الإدارة: أصولها و اتجاهاتها المعاصرة، الشركة العربية للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1993.
- 98- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارة الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 99- نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
- 100- نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية: الإستراتيجية، الوظائف، المشكلات، دار المريخ، السعودية، 2004.

قائمة المراجع

- 101- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2005.
- 102- نجم عبود نجم، الإدارة و المعرفة الالكترونية: الإستراتيجية- الوظائف- المجالات، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
- 103- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
- 104- نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، مؤسسة جدار الكتاب العالمي، الأردن، 2009.
- 105- نيل كنج ونيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار و التغيير: دليل انتقادي للمنظمات، ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ، الرياض، دون سنة نشر.
- 106- وجدي محمود حسين، اقتصاديات النقود و البنوك، جامعة المنصورة، الإسكندرية، 2002.

ثانيا: المجالات

- 1- الساعد رشاد، حسين محمود، علاقة إدارة المعرفة و تقنيات المعلومات و الميزة التنافسية في المنظمة، دورية المجلة الأردنية، مجلد 08، عدد 01، 2004.
- 2- روابحي عبد الناصر، دور الدولة في تشجيع مجتمع المعرفة، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2006.
- 3- فريد كورتال، الإدارة الفعالة للمعرفة مصدر لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 11، منشورات محمد خضير، الجزائر.

ثالثا: الملتقيات و المؤتمرات

- 1- بياخشة موسى، عقون عادل، المعرفة كأداة لدعم الابتكار و خلق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و الابتكار، قالمة، يومي 16 – 17 نوفمبر 2008.
- 2- بوزيان عثمان، إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9 و 10 مارس 2004.
- 3- شريف غياط، محمد بوقوم، واقع الابتكار و انتشاره في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حالة الجزائر، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و الابتكار في ظل الألفية الثالثة، يومي 16 و 17 نوفمبر 2008، جامعة 08 ماي 1945، قالمة.
- 4- عبد الله قلش، تكنولوجيا المعلومات و اقتصاد المعرفة، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، 27 – 28 نوفمبر، 2007.

قائمة المراجع

5- فريخ حدادة، دور الإبداع و الابتكار في تنمية و تطوير المشروعات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و الابتكار في ظل الألفية الثالثة، يومي 16 و 17 نوفمبر، 2008، جامعة 08 ماي 1945، قالمة.

6- محمد لعبيدي، مفهوم و أساليب تقييم و تكوين الموجودات المعرفية، المؤتمر العلمي الرابع، عمان، 15-06-2005.

7- مسعود صيفي، محمد عجليه، أهمية الإبداع المحاسبي في تحقيق تنافسية المؤسسة الاقتصادية رؤية مستقبلية، بحث مقدم في المؤتمر العلمي، جامعة الإسراء، 2008.

8- نذير عليان، عبد الرحمان بن عنتر، نحو نموذج لتسيير المعرفة في المؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، ورقلة، 10-09-2004.

رابعاً: الرسائل العلمية

1- حمزة بعلي، تكنولوجيا المعلومات و الاتصال كمدخل استراتيجي لإدارة المعرفة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة قالمة، 2010.

2- سملاي يحضية، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة و المعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.

3- نجاة كورتل، تسيير الموارد التكنولوجية و تطوير سياسة الإبداع التكنولوجي في المؤسسة: دراسة حالة في المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية عين سماره، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، اختصاص تسيير المؤسسات، جامعة منتوري قسنطينة، 2002.

4- نذير نصر الدين، الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصناعية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.

خامساً: المواد

1- المادة 144 من قانون النقد و القرض (90/144).

المراجع باللغة الأجنبية

1- Amrit tiwana. **Gestion des connaissances – application CRM et e-business**. Byprentice –hall PTR tous droit reserver. Paris. 2001.

2- Badot Olivier et autres, **dictionnaire de marketing**, economica, paris, 1999.

3- claire beyou, **manager les connaissances**, liaison, France, 2003.

4- David. Skyrn, **Capitalizing knowledj**, Bullerworth heineman, Oxford, 2001.

5- Frederic carluer, **management economies du savoir**, ellipses, Paris, 2009 .

- 6- Jean Maurice, Bruneau, Jean François Pijos, **le management des connaissances dans l'entreprise : ressource humaines et systèmes d'information**, Ed d'organisation, Paris, 1992.
- 7- Jean-Yves Buck, **le management des connaissances et des compétences**, édition d'organisation, Paris, 2003.
- 8- Lachmann Jean, **le financement des stratégies de l'innovation**, Paris, 1993.
- 9- Okil Mohamed Said, **Recherche et développement: aspects théoriques et pratique**; Alger; 1999.
- 10- Roberte Johnston and J. Douglas Bate, **the power of stratégie innovation, A new of Linqing créativité and stratégie planning to discover creat business opportunities**, American management association, New York, 2003.
- 11- Robert Michel et Devarix Marcel, **stratégie pour innover : adopter un processus systémique pour création et d'innovation des produits**, Dunod, Paris, 1996.
- 12- Rose, Pkolar and J. FRAHER, D. **Financial institution understanding and ,anaging financial services**, Trwin, Boston, 4th ed, 1993
- 13- Zaltman G, Duncan R, Holbek J, **Innovation and organization**, John Willy & Sons Inc, New York, 1973.

المواقع الإلكترونية:

- 1- أحلام العربي، ماهية معايير الإبداع، من الموقع
<http://institutarad.30loum.org/montada.f41topic>
- 2- الإبداع الإداري، استراتيجيات تعزيز الإبداع على مستوى الفرد و الجماعة، نشر منهل الثقافة التربوية
<http://www.manhal.nt/articles.php.action:strozfiel.1250>
- 3- بن ثامر كلثوم، لعروق حنان، المعرفة الإبداعية و دورها في الرفع من أداء المنظمات المعاصرة، من الموقع التالي:
yahoo.fr@amelimagest
- 4- سعود قحطاني، كيفية تنمية الإبداع و الابتكار في شخصية الفرد، السعودية
<http://830 Oda le>
Itane,jecran. Com
- 5- محسن عمار لطفي، هل تحتاج المعرفة إلى إدارة، من الموقع:
www.stronlne.ovg
- 6- محمد عادل فارس، الإبداع و الابتكار: نظرات في خصائص المبدعين:
<http://www.saaaid.net/alduwah/234.htm>
- 7- موقع بنك التنمية المحلية
www.bdl.bank.net

قائمة المراجع

www.badr-bank.net

8- موقع بنك الفلاحة و التنمية الريفية، بتاريخ 18/افريل/ 2012،

www.cpa-bank.net

9- موقع القرض الشعبي الجزائري

10- le rapport annuel 2005 de la banque extérieur d'algerien

11- <http://www.BEA.dz/>

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز تأثير إدارة المعرفة على الإبداع الإداري، فالتغيرات المتسارعة في البيئة الاقتصادية في ميدان العلم و التكنولوجيا ، وظاهرة العولمة وتحديثها، وطلبات الزبائن المتغيرة والعمل في أسواق غير مستقرة، إلى جانب المنافسة الشديدة المتزايدة من منتجات وخدمات في السوق أوجب على المنظمات المعاصرة أن تحسن أدائها لغرض التنافس ، وهذا ما جعل الإبداع في المنتج من المفاهيم الأساسية في عالم اليوم.

إن عملية الإبداع لا يمكن أن تتم بالشيء المرغوب فيه الذي يحقق غاية المؤسسة وهو النمو و الاستقرار و اكتساب حصة في السوق. إذا ما استثمرت في مواردها البشرية وخاصة منها الموهوبين وذوي المهارات والخبرات، لأن الإبداع لا يمكن أن يتحقق إلا من طرف هذه الشريحة .

إن التكلم عن الاستثمار في الموارد البشرية يعني وجود رأس مال فكري في المنظمة في المستقبل ما يجعله يواكب تغيرات عالم اليوم، يصنع بها هندسة أو مخطط لمواجهة دون المساس أو إلحاق ضرر بالمنظمة، فكما ارتفع رأس المال الفكري في المنظمة كلما زادت المردودية الاقتصادية في المنظمة مع انخفاض في المخاطر. و كل هذا يتحقق إلا بإنتاج المعارف ونشرها إلى جميع المهتمين وفق قنوات تضمن وصول هذه المعارف بأسرع وقت ممكن وببسر وبصفة آمنة، وهذا ما يعرف بإدارة المعرفة.

Résumé

L'objectif de cette étude est d'élucider l'impact de management du savoir sur l'innovation organisationnelle.

L'accélération des changements dans l'environnement économique induit par le domaine de la science et de la technologie, le phénomène de la mondialisation et ses défis, ainsi que la demande forte variable des clients et le fonctionnement des marchés instables à côté d'une concurrence intense et croissante des biens et des services dans le marché exigent l'amélioration de la performance des organisations contemporaines aux fins de la concurrence, ce qui a fait de l'innovation du producteur l'une des principales notions dans le monde actuel.

L'innovation ne peut être accomplie par une chose voulue afin de réaliser les objectifs de l'entreprise qui sont la croissance, la stabilité et l'acquisition d'une part du marché sauf celle investie dans ses ressources humaines et particulièrement les doués et les compétents car l'innovation ne peut être réalisée que par cette tranche d'individus. En parlant d'investissement dans les ressources humaines, cela implique l'existence d'un capital humain dans l'organisation permettant son adaptation avec les changements actuels, par l'élaboration d'un plan d'action pour en faire face sans porter préjudice à l'organisation.

L'accroissement du capital humain dans l'organisation provoque l'accroissement de la rentabilité économique avec la diminution des risques.

Cela ne peut être obtenu que par la production du savoir et sa publication aux différents usagers par des canaux garantissant sa transmission d'une façon rapide et saine, chose qui peut être défini par la terminologie : management du savoir .

