



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور إدارة المعرفة في تحقيق الريادة للمؤسسات البنكية
دراسة ميدانية مقارنة بين البنوك العمومية و البنوك الأجنبية
الناشطة في ولاية بسكرة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير

تخصص : اقتصاد و إدارة المعرفة و المعارف.

الأستاذ المشرف:

أد/ صالح مفتاح

إعداد الطالبة:

إيمان نورالدين

لجنة المناقشة

الأستاذ	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
أد/حجازي إسماعيل	أستاذ	جامعة بسكرة	رئيسا
أد/مفتاح صالح	أستاذ	جامعة بسكرة	مقررا
أد/حناشي لعلی	أستاذ	جامعة باتنة	ممتحنا
أد/بودرامه مصطفى	أستاذ	جامعة سطيف	ممتحنا
د/محبوب مراد	أستاذ محاضر أ	جامعة بسكرة	ممتحنا
د/قصاص الطيب	أستاذ محاضر أ	جامعة سطيف	ممتحنا

السنة الجامعية: 2018/2017



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

"قَالُوا سُبْحٰنَكَ لَا عِلْمَ لَنَا اِلاَّ مَا عَلَّمْتَنَا اِنَّكَ

اَنْتَ الْعَلِیْمُ الْحَكِیْمُ"

سورة البقرة الآية 32.

شكر و عرفان

الحمد لله حمدا يليق بجلاله و عظيم سلطانه و جليل عطائه، و الصلاة و السلام على أشرف خلقه سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم، الحمد لله الذي أعاني و وفقني لإتمام هذا العمل.

أتقدم بالشكر الجزيل لأستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور مفتاح صالح لتفضله بالإشراف على هذا العمل و لمجهوداته و توجيهاته و تشجيعه المستمر.

كما أتوجه بالشكر لكل من ساعدني على إتمام هذا العمل و أخص بالذكر الدكتور شنشونة محمد الذي لم ييخل علي بمساعدته و توجيهاته .

كما لا يفوتني أن أشكر الأساتذة محكمي الاستبيان على ما قدموه من ملاحظات أثرت إيجابا على هذا العمل، و الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بمناقشة هذا البحث و إثرائه.

و الشكر موصول لموظفي و مسؤولي البنوك محل الدراسة على حسن تعاونهم و تقديرهم للبحث العلمي.

لكل هؤلاء: جزاكم الله عني كل خير.

الباحثة:

إيمان نورالدين

إهداء

لأنهما الأحق بالبر و التقدير و الاحترام، إليهما أهدي هذا العمل:

العزير حفظه الله إلى معلمي الأول و قدوتي و مصدر فخري و اعتزازي: أبي

إلى من وضع الرحمن الجنة تحت قدميها، أرقى معاني الحب و الحنان: أمي الحبيبة

أطال الله في عمرهما

كما أهدي هذا العمل إلى:

زوجي العزيز الذي ساندني و دعمني و تحمل معي الكثير لانجاز هذا البحث

نور حياتي و قرتي عيني: ابنتي " جنى منة الله " وابني " أيوب عمار "

من تقاسموا معي حياتي و ذكرياتي و نجاحاتي : أخواي الغاليان و أخواتي العزيزات

البراعم : تسنيم ، سيرين و أحمد أنس

كل أساتذتي في كل مراحلتي الدراسية

كل الأصدقاء و زملاء الدراسة و العمل

إلى كل من يفرح لنجاحي و يتمنى لي الخير.

إيمان

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان دور إدارة المعرفة في تحقيق الريادة للمؤسسات البنكية بالتطبيق على القطاع البنكي لولاية بسكرة، حيث تمت المقارنة بين المؤسسات البنكية العمومية و المؤسسات البنكية الأجنبية الناشطة بولاية بسكرة. وقد تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية حيث تم استرجاع 120 استبيان من بين 140 استبيان موزع، تم تحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي Spss. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة كان متوسطا في البنوك العمومية حيث كانت عملية خزن المعرفة أعلاها و عملية اكتساب المعرفة أقلها. بينما كان مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في البنوك الأجنبية مرتفعا حيث كانت عملية خزن المعرفة أعلاها و عملية اكتساب المعرفة أقلها.
 - كما أظهرت النتائج أن أبعاد: خزن المعرفة، تشخيص المعرفة و مشاركة المعرفة حازت على موافقة اغلب أفراد العينة في البنوك العمومية و البنوك الأجنبية على حد سواء
 - إن مستوى سعي البنوك العمومية لتحقيق الريادة كان متوسطا حيث جاءت كل الأبعاد بمستوى متوسط (الابتكار، التميز، تحمل المخاطرة و الاستباقية)، و في البنوك الأجنبية كان هو الآخر متوسطا حيث حقق بعد التميز أعلى المستويات و بعد تحمل المخاطرة أقلها.
 - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و الريادة كمتغير تابع كلي حيث بلغ معامل الارتباط بالنسبة للمؤسسات البنكية العمومية 0.749 عند مستوى دلالة 0.000، بينما جاءت قيمة معامل الارتباط بالنسبة للمؤسسات البنكية الأجنبية 0.700 عند مستوى دلالة 0.000.
 - يفسر المتغير المستقل إدارة المعرفة 67.6% من التغيرات الحاصلة في الريادة في المؤسسات البنكية الأجنبية. و كانت الأبعاد الأكثر تأثيرا من بين أبعاد إدارة المعرفة هي بعد توليد المعرفة و تطبيق المعرفة، أما بقية الأبعاد فلم تكن دالة إحصائيا. أما في المؤسسات البنكية العمومية فيفسر المتغير المستقل إدارة المعرفة 60.4% من التغيرات الحاصلة في الريادة. و كانت الأبعاد الأكثر تأثيرا من بين أبعاد إدارة المعرفة هي بعد اكتساب المعرفة و توليد المعرفة و تطبيق المعرفة، أما بقية الأبعاد فلم تكن دالة إحصائيا.
- و قد خلصت الدراسة إلى جملة من الاقتراحات أهمها: انه على البنوك الجزائرية تطوير خدماتها بما يتماشى و الأهداف المرسومة من إدخال التكنولوجيا و الوسائل الالكترونية على خدماتها، كما عليها تهيئة البيئة الداخلية و الخارجية على تقبل و انتشار ثقافة الريادة في العمل البنكي.

الكلمات المفتاحية : المعرفة، إدارة المعرفة، الريادة، الريادة البنكية، البنوك الجزائرية.

Résumé

L'objectif de cette étude est de démontrer le rôle de la gestion des connaissances dans la réalisation de l'entrepreneurship des institutions bancaires dans le secteur bancaire de la wilaya de Biskra, où une comparaison a été faite entre banques publiques et banques étrangères opérant dans l'État de Biskra. Le questionnaire a été adopté comme outil principal de collecte de données: 120 des 140 questionnaires ont été récupérés et analysés à l'aide du programme d'analyse statistique Spss. Cette étude a révélé un certain nombre de résultats:

- Le niveau de pratique des processus de gestion des connaissances était moyen dans les banques publiques où le processus de stockage de la connaissance était le plus important et de l'acquisition de connaissances était le moins important. Tandis, le niveau des opérations de gestion des connaissances dans les banques étrangères était le plus élevé, avec le stockage des connaissances et l'acquisition de connaissances à tout le moins.
- Les résultats ont également montré que les dimensions du stockage des connaissances, du diagnostic des connaissances et du partage des connaissances ont été admis et approuvé par la plupart des personnes interrogées dans les banques publiques et étrangères.
- Le niveau de l'entrepreneurship des banques publiques était modéré, toutes dimensions confondues (innovation, excellence, prise de risque et proactif), cependant dans les banques étrangères, elle était élevée, après avoir atteint les niveaux les plus élevés de proactif et les moins de prise de risque .
- Il existait une relation statistiquement significative entre la gestion des connaissances et l'entrepreneurship en tant que variable dépendante totale: le coefficient de corrélation pour les établissements bancaires publics était de 0,749 à un niveau de 0,000. En revanche, le coefficient de corrélation pour les établissements bancaires étrangers était de 0,700 à un niveau de 0,000.
- La variable indépendante de la gestion des connaissances représente 67,6% des changements de l'entrepreneurship des établissements bancaires étrangers. Les dimensions les plus importantes de la gestion des connaissances étaient la génération de connaissances et l'application des connaissances, le reste des dimensions n'étant pas statistiquement significatives. Dans les établissements bancaires publics, la variable indépendante explique 60,4% des changements de l'entrepreneurship, les dimensions les plus influentes des dimensions de la gestion des connaissances étant postérieures à l'acquisition de connaissances, la génération de connaissances et à l'application des connaissances, les autres dimensions n'étant pas statistiquement significatives.

L'étude a abouti à un certain nombre de suggestions, dont les plus importantes sont les suivantes: Les banques algériennes devraient développer leurs services conformément aux objectifs fixés en introduisant la technologie et les moyens électroniques sur leurs services, ainsi qu'en créant un environnement interne et externe permettant d'accepter et de diffuser la culture de l'entrepreneurship bancaire.

Mots-clés: *Connaissances, Gestion des connaissances, Entrepreneurship, L'entrepreneurship bancaire, Banques algériennes.*

Abstract:

The objective of this study is to demonstrate the role of knowledge management in the achievement of the entrepreneurship of banking institutions in applying to the banking sector of Biskra, where a comparison was made between public banks and foreign banks operating in Biskra. The questionnaire was adopted as a primary data collection tool. 120 of the 140 questionnaires were retrieved and analyzed using the statistical analysis program SPSS. The study reached a number of results:

- The level of the practice of knowledge management processes was average in public banks where the process of storage of knowledge was the best and knowledge acquisition was the least. While the level of knowledge management operations in foreign banks was high, with knowledge storage the highest, and knowledge acquisition at the very least.
- The results also revealed that the dimensions of knowledge storage, knowledge diagnosis and knowledge sharing have been approved by most of the sample in both public and foreign banks.
- The level of public banks' efforts to achieve the entrepreneurship was moderate, with all dimensions at an average level (innovation, uniqueness, risk taking and proactive), while in foreign banks it was high, after achieving the highest levels of uniqueness and the least taking risk.
- There was a statistically significant relationship between knowledge management and entrepreneurship as a total dependent variable. The coefficient of correlation for public banking institutions was 0.749 at the level of 0.000, while the correlation coefficient for foreign banking institutions was 0.700 at the level of 0.000.
- The independent variable which is knowledge management accounts for 67.6% of changes in entrepreneurship in foreign banking institutions. The most influential dimensions of knowledge management were knowledge generation, and application of knowledge. The rest of the dimensions were not statistically significant. In the public banking institutions, the independent variable explains 60.4% of the changes in entrepreneurship. The most influential dimensions of knowledge management dimensions were: knowledge acquisition, the generation of knowledge and application of knowledge, and the rest of the dimensions were not statistically significant.

The study concluded with a number of suggestions, the most important of which are: The Algerian banks should develop their services in line with the objectives set by introducing the technology and electronic means on their services, as well as creating the internal and external environment to accept and spread the culture of entrepreneurship in banking.

Keywords: *knowledge, knowledge management, Entrepreneurship, Banking entrepreneurship, Algerian banks.*

فجرس المحتويات

فهرس المحتويات

المحتوى.....	الصفحة.....
II.....	شكر و عرفان.....
III.....	الإهداء.....
IV-VI.....	الملخصات.....
VII-X.....	فهرس المحتويات.....
XI.....	قائمة الأشكال.....
XII-XVI.....	قائمة الجداول.....
XVII.....	قائمة الملاحق.....
أ-ض.....	المقدمة العامة.....
69-16.....	الفصل الأول: المعرفة و إدارة المعرفة.....
17.....	تمهيد.....
18.....	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة.....
18.....	المطلب الأول: التمييز بين البيانات، المعلومات و المعرفة.....
26.....	المطلب الثاني: أنواع المعرفة و أهميتها.....
33.....	المطلب الثالث: اقتصاد المعرفة - مفاهيم أساسية.....
40.....	المبحث الثاني: إدارة المعرفة - مفاهيم أساسية.....
41.....	المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة.....
46.....	المطلب الثاني: أساسيات إدارة المعرفة.....
59.....	المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة.....
59.....	المطلب الأول: دورة حياة المعرفة.....
61.....	المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة.....

69.....	خلاصة الفصل.....
112-71.....	الفصل الثاني: الريادة في المنظمات - مفاهيم أساسية-
71.....	تمهيد.....
72.....	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لريادة الأعمال.....
72.....	المطلب الأول: التطور التاريخي لمجال ريادة الأعمال.....
76.....	المطلب الثاني: تعريف الريادة.....
81.....	المطلب الثالث: مداخل ريادة الأعمال.....
83.....	المبحث الثاني : الريادة المؤسسية.....
84.....	المطلب الأول: ماهية الريادة المؤسسية.....
89.....	المطلب الثاني: نماذج الريادة المؤسسية.....
92.....	المطلب الثالث: المنظمات الريادية.....
99.....	المبحث الثالث: أبعاد الريادة في المنظمات.....
99.....	المطلب الأول: الابتكار.....
104.....	المطلب الثاني: تحمل المخاطرة.....
107.....	المطلب الثالث: الاستباقية (المبادرة أو المبادرة).....
109.....	المطلب الرابع: التميز (التفرد).....
112.....	خلاصة الفصل.....
153-113.....	الفصل الثالث: متطلبات الريادة البنكية في ظل إدارة المعرفة.....
114.....	تمهيد.....
115.....	المبحث الأول : إدارة المعرفة و تحقيق الريادة.....
115.....	المطلب الأول: الريادة المؤسسية و المعرفة.....
117.....	المطلب الثاني : اثر إدارة المعرفة على تحقيق الريادة.....
121.....	المطلب الثالث: اثر إدارة المعرفة على المنظمات.....

125	المبحث الثاني : إدارة المعرفة في البنوك.....
125	المطلب الأول: عوامل توجه البنوك نحو تبني إدارة المعرفة.....
126	المطلب الثاني: خطوات عملية إدخال إدارة المعرفة للبنوك.....
127	المطلب الثالث: أهمية تطبيق إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في البنوك.....
130	المطلب الرابع : عوامل تطوير الخدمة البنكية في ظل الانتقال إلى اقتصاد المعرفة.....
133	المبحث الثالث: متطلبات تحقيق الريادة البنكية في ظل الانتقال لإدارة المعرفة.....
133	المطلب الأول: مفهوم الريادة البنكية.....
136	المطلب الثاني: متطلبات الريادة البنكية في ظل إدارة المعرفة.....
153	خلاصة الفصل.....
191- 154	الفصل الرابع: النظام البنكي الجزائري و ضرورة الانتقال لإدارة المعرفة لتحقيق الريادة
155	تمهيد.....
156	المبحث الأول: مدخل للنظام البنكي الجزائري.....
156	المطلب الأول: النظام البنكي الجزائري قبل إصلاحات 1990.....
160	المطلب الثاني: النظام البنكي الجزائري بعد إصلاحات 1990.....
165	المطلب الثالث: هيكل النظام البنكي الجزائري الحالي(بعد الإصلاحات).....
168	المبحث الثاني: اثر إدارة المعرفة على البنوك الجزائرية.....
168	المطلب الأول: واقع الصيرفة الالكترونية في الجزائر.....
176	المطلب الثاني : وسائل الدفع الالكتروني في الجزائر.....
180	المبحث الثالث : المؤسسات البنكية العاملة في الجزائر.....
180	المطلب الأول: البنوك العمومية.....
188	المطلب الثاني: البنوك الأجنبية.....
191	خلاصة الفصل.....
275-192	الفصل الخامس: الدراسة الميدانية.....

193.....	تمهيد
194.....	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة.
194.....	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.
195.....	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع وتحليل البيانات.
198.....	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة البحث.
200.....	المطلب الرابع: خصائص أفراد عينة الدراسة.
203.....	المبحث الثاني: تحليل و تفسير محاور الاستبيان.
203.....	المطلب الأول: تحليل فقرات المحور الأول إدارة المعرفة في البنوك العاملة بولاية بسكرة ..
215.....	المطلب الثاني: تحليل فقرات المحور الثاني " الريادة في المؤسسات البنكية " في البنوك العاملة بولاية بسكرة ..
223.....	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات.
223.....	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي.
224.....	المطلب الثاني: علاقة إدارة المعرفة بتحقيق الريادة للمؤسسات البنكية الناشطة بولاية بسكرة.
239.....	المطلب الثاني: اثر إدارة المعرفة على تحقيق الريادة للمؤسسات البنكية الناشطة بولاية بسكرة.
264.....	المبحث الرابع : المقارنة بين النتائج .
264.....	المطلب الأول: مقارنة اتجاه آراء الأفراد في المؤسسات محل الدراسة.
268.....	المطلب الثاني: مقارنة نتائج اختبار العلاقة بين إدارة المعرفة و الريادة.
269.....	المطلب الثالث: مقارنة نتائج اثر إدارة المعرفة على الريادة .
275.....	خلاصة الفصل
282-276.....	الخاتمة العامة.
294-283.....	قائمة المراجع.
301-295.....	الملاحق.

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ص	نموذج البحث	01
25	الهرم المعرفي	02
51	نموذج Boisot	03
53	نموذج ادارة المعرفة عند Marquardt	04
56	نموذج Duffy	05
60	دورة إدارة المعرفة ل wiig	06
64	نموذج نوناكا لتوليد المعرفة	07
82	السلوك الريادي للمنظمات وفق نموذج Thompson	08
91	نماذج الريادة المؤسسة	09
106	الإطار العام لنموذج الخطر الريادي	10
107	علاقة الابتكار بالمخاطرة	11
123	اثر إدارة المعرفة على المنتجات	12

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
29	أهم الفروقات بين خصائص المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة	01
58	مقارنة بين إستراتيجية الترميز و إستراتيجية الشخصية	02
78	بعض التعريفات المقدمة للريادة	03
93	مقارنة بين خصائص المنظمة التقليدية و المنظمة الريادية	04
166	البنوك العاملة في الجزائر من حيث الملكية	05
167	عدد الوكالات البنكية و المالية في الجزائر	06
171	العمليات المسجلة على مستوى نظام ARTS	07
176	حجم التعاملات عبر المقاصة الالكترونية	08
179	عدد الصرافات الآلية في الجزائر	09
180	تطور عدد أجهزة الدفع الالكتروني في الجزائر من 2010-2015	10
182	عدد أجهزة الدفع الالكتروني TPE خلال الفترة من 2010 إلى سنة 2015 بنك BADR	11
194	الاستبيانات الموزعة و المسترجعة	12
197	سلم ليكرت الخماسي	13
197	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت	14
199	نتائج واختبار صدق وثبات أداة الدراسة	15
200	الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة	16
203	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد تشخيص المعرفة	17
205	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد اكتساب المعرفة	18

207	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد توليد المعرفة	19
209	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد تخزين المعرفة	20
211	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد مشاركة المعرفة	21
213	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد تطبيق المعرفة	22
215	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الابتكار	23
217	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التمييز	24
219	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد تحمل المخاطرة	25
221	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الاستباقية	26
223	اختبار كولجروف سمرنوف Kolmogrov-Smirnov لكل محاور الدراسة	27
225	مصفوفة الارتباط سبيرمان لاختبار العلاقة بين إدارة المعرفة و الريادة في البنوك العمومية الناشطة بولاية بسكرة	28
232	مصفوفة الارتباط سبيرمان لاختبار العلاقة بين إدارة المعرفة و الريادة في البنوك الأجنبية الناشطة بولاية بسكرة	29
239	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية (المؤسسات البنكية العمومية)	30
240	نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر المتغير المستقل (إدارة المعرفة) على تحقيق الابتكار (المؤسسات البنكية العمومية)	31
241	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Step by step) لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيرا من إدارة المعرفة في المتغير التابع " الابتكار في المؤسسات البنكية العمومية"	32
242	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية (المؤسسات البنكية العمومية)	33
242	نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر المتغير المستقل (إدارة المعرفة) على تحقيق التمييز (المؤسسات البنكية العمومية)	34
243	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Step by step) لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيرا من إدارة المعرفة في المتغير	35

	التابع " التميز في المؤسسات البنكية العمومية الناشطة بولاية بسكرة "	
244	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة(المؤسسات البنكية العمومية)	36
245	نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر المتغير المستقل (إدارة المعرفة) على تحمل المخاطرة(المؤسسات البنكية العمومية)	37
246	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Step by step) لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيرا من إدارة المعرفة في المتغير التابع " تحمل المخاطرة في المؤسسات البنكية العمومية الناشطة بولاية بسكرة "	38
247	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة. (المؤسسات البنكية العمومية)	39
247	نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر المتغير المستقل (إدارة المعرفة) على تحقيق الاستباقية للمؤسسات البنكية العمومية الناشطة بولاية بسكرة	40
248	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Step by step) لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيرا من إدارة المعرفة في المتغير التابع " تحقيق الاستباقية بالمؤسسات البنكية العمومية الناشطة بولاية بسكرة "	41
249	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى بالمؤسسات البنكية الأجنبية.	42
250	نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر المتغير المستقل (إدارة المعرفة) على تحقيق الابتكار في المؤسسات البنكية الأجنبية الناشطة بولاية بسكرة.	43
251	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Step by step) لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيرا من إدارة المعرفة في المتغير التابع " الابتكار في المؤسسات البنكية الأجنبية "	44
252	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية(المؤسسات البنكية الأجنبية)	45
252	نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر المتغير المستقل (إدارة المعرفة) على تحقيق التميز في المؤسسات البنكية الأجنبية.	46
253	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Step by step) لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيرا من إدارة المعرفة في المتغير	47

	التابع " التميز للمؤسسات البنكية الأجنبية الناشطة بولاية بسكرة "	
254	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة (المؤسسات البنكية الأجنبية)	48
255	نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر المتغير المستقل (إدارة المعرفة) على تحمل المخاطرة في المؤسسات البنكية الأجنبية.	49
256	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Step by step) لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيرا من إدارة المعرفة في المتغير التابع " تحمل المخاطرة في المؤسسات البنكية الأجنبية الناشطة بولاية بسكرة "	50
257	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة. (المؤسسات البنكية الأجنبية)	51
257	نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر المتغير المستقل (إدارة المعرفة) على تحقيق الاستباقية بالمؤسسات البنكية الأجنبية.	52
258	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Step by step) لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيرا من إدارة المعرفة في المتغير التابع " تحقيق الاستباقية بالمؤسسات البنكية الأجنبية الناشطة بولاية بسكرة "	53
259	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية في المؤسسات البنكية العمومية	54
260	نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر المتغير المستقل (إدارة المعرفة) على تحقيق الريادة للمؤسسات البنكية العمومية	55
261	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Step by step) لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيرا من إدارة المعرفة في المتغير التابع " الريادة للمؤسسات البنكية العمومية الناشطة بولاية بسكرة "	56
262	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية في المؤسسات البنكية الأجنبية	57
262	نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر المتغير المستقل (إدارة المعرفة) على تحقيق الريادة للمؤسسات البنكية الأجنبية	58
263	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Step by step) لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيرا من إدارة المعرفة في المتغير	59

	التابع " الريادة للمؤسسات البنكية الأجنبية الناشطة بولاية بسكرة "	
264	مقارنة المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد محور إدارة المعرفة	60
267	مقارنة المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد محور الريادة	61
268	مقارنة نتائج اختبار وجود علاقة ارتباط بين إدارة المعرفة و الريادة(الابتكار، التميز ، تحمل المخاطرة و الاستباقية)	62
270	مقارنة نتائج اثر إدارة المعرفة على الابتكار	63
271	مقارنة نتائج اثر إدارة المعرفة على التميز	64
272	مقارنة نتائج اثر إدارة المعرفة على تحمل المخاطرة	65
273	مقارنة نتائج اثر إدارة المعرفة على الاستباقية	66
274	مقارنة نتائج اثر إدارة المعرفة على الريادة	67

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
300-296	الاستبيان	01
301	قائمة محكمي الاستبيان	02

الوقت الطاهر

مقدمة عامة

لا تقف المؤسسات التي تسعى للتميز و النجاح عند حدود الكفاءة و الفعالية و إنما يكون الإبداع و الابتكار و التغيير صفات مميزة لها ، و لما أصبحت المعرفة في وقتنا الراهن هي القاعدة الرئيسية للابتكار و المنافسة استجابة و تفاعلا مع الثورة المعلوماتية التي صاحبها الانفجار المعرفي في شتى المجالات ، استوجب على إدارة المؤسسات أن تتفاعل و تستجيب له و هذا للوصول إلى تحقيق الريادة. وما يلاحظ أن عصر المعرفة قد أدى إلى إحداث تغييرات كبيرة في بيئة العمل ، كما أدت التكنولوجيا إلى زيادة سرعة خطى التنافس بين المؤسسات المحلية والعالمية و التي تعمل بالأسلوب الابتكاري و ساهمت في نشر المعلومات من اجل إنتاج المنتجات و تقديم خدمات جديدة للعملاء.

تعتبر الريادة من أهم المفاهيم الحديثة التي تسعى المؤسسات للوصول إليها و هي من المواضيع الرئيسية في اقتصاديات الدول المتقدمة و النامية على حد سواء ، حيث تساهم المشاريع الريادية الفعالة في تحقيق التنمية الاقتصادية ، فالريادة هي إنشاء شيء جديد من خلال روح المبادرة و تحمل المخاطر و من ثم تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية، و تحقيق الريادة يتطلب تحمل بعض المخاطر و بعض الإجراءات الاستباقية و الابتكار و كذا التفرد و التميز في الأعمال. و تأخذ الريادة أبعادا متنوعة منها: الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و غيرها من خلال تحقيق التوافق الجديد لهذه العوامل، فالمشروع الريادي يركز على الإبداع و القيادة حيث يكون له أبعادا تكنولوجية، أو منتجا جديدا، أو طريقة جديدة في تقديم المنتج أو الخدمة. كما قد يكون الإبداع في مجال التسويق و تقديم السلع والخدمات أو في إدارة التنظيم و هيكلته، وكذلك تعتمد الريادة على التنوع و التمايز وإدخال الطرق الجديدة، و بالتالي فإن مفهوم الريادة لم يقتصر على المخاطرة (العمل في ظروف غير متوقعة) و الابتكار بل تعداها في النصف الثاني من القرن العشرين إلى الإدارة والتنظيم، فالريادي في نظر هوزيلتز (hoselitz) (1952) هو الذي تتوفر فيه مهارة الإبداع و روح القيادة، ويرى فريدريك هاريسون frederick harison أن الريادي هو الشخص الذي يملك مهارات البناء المؤسسي بجانب مهارات إدارية و إبداعية تساعده في بناء التنظيم أو إدارة المؤسسة .

كما يشير دراكر Drucker إلى ضرورة تبني المنظمات المعاصرة استراتيجيات إبداعية فضلا عن استقطاب إمكانات بشرية قادرة على تحقيق ما لا يحققه الآخرون، و استخدام فكر استراتيجي يواكب ما تتطلبه بيئة الأعمال المعاصرة. فالمنظمات الريادية بحاجة إلى قيادة ريادية قادرة على إيجاد نوع من التناسق بين ما تمتلكه من معرفة كلية و قدرات فنية وصولا بها إلى موقع تنافسي يضعها في مصاف المنظمات المعاصرة.

مقدمة عامة

إن العمل البنكي ليس في منأى عن هذا ، حيث تعد الجودة البنكية أمراً لازماً من اجل المحافظة على العملاء بل وجلب عملاء جدد و هذا لا يكون عن طريق المنتجات القديمة و الخدمات التقليدية و أساليب الترويج المعتادة فحسب، بل على إدارة البنك معرفة أنها في نشاط يقتضي التطوير المستمر و هذا من خلال تشجيع و دعم الابتكار في الخدمات و المنتجات و التسويق و الأسعار . كل هذا يقتضي البحث عن مصادر الريادة البنكية التي تغيرت في ظل الانتقال إلى اقتصاد المعرفة و تبني البنوك لبعض مقارباته حيث أصبح التحكم في التكنولوجيا هو العامل الأهم حيث تدخل في الخدمات ، المنتجات المتقدمة تكنولوجيا و كذا في التسويق و الترويج للمنتجات.

في ظل هذه التطورات يجب أن تلعب المعرفة دوراً أساسياً في تحقيق الريادة البنكية ، حيث إن تطبيق عمليات إدارة المعرفة يؤدي إلى إنتاج معارف جديدة هذه المعارف يمكن أن تجسد في منتجات أو خدمات أو حتى أفكار جديدة.

أولاً : الإشكالية

تعتبر إدارة المعرفة من الاستراتيجيات التي تتبناها مختلف المنظمات من أجل تحسين و تطوير أعمالها من خلال مساعدتها على تنمية مقدرتها على مواكبة التطورات و الابتكارات في عصر تغلب عليه المعرفة و التكنولوجيا و التي ساهمت إلى حد كبير في إحداث تغييرات جذرية في مختلف أوجه حياة المنظمات و المجتمعات على حد سواء و هذا ما أثر على المؤسسات البنكية التي تسعى بدورها لمواكبة التطورات و تحقيق التميز و الريادة من خلال تقديم منتجات مبتكرة و الخوض في تجارب جديدة و اغتنام الفرص المتاحة في السوق ، و تحرص على تنمية التراكم المعرفي من مختلف مصادره الداخلية و الخارجية، كما انه عليها القيام بالتحديثات المستمرة على المعرفة المتاحة و تحديد مواقع العاملين فيها بقدر ما يمتلكونه من معرفة و مهارات تتناسب و وظائفهم و مهامهم الإدارية.

إن تطبيق إدارة المعرفة يساعد المؤسسات البنكية على مواجهة التحديات و إحداث التغييرات الهادفة لتطوير أدائها و تحقيق الريادة ، حيث تركز الريادة البنكية على الابتكار و الأفكار الجديدة و تنفيذها و تحويلها إلى خدمات و منتجات تعود بالربح على البنوك. كما تهدف إلى إحداث تغيير في المؤسسات البنكية من خلال العمل على تنفيذ الأفكار المبتكرة و اتخاذ قرارات إبداعية تتسم بدرجة عالية من المخاطرة و الابتعاد عن الطرق التقليدية في الإدارة.

مقدمة عامة

في ضوء ما تقدم تظهر أهمية إدارة المعرفة و تأثيرها على تحقيق الريادة للمؤسسات البنكية و من هنا تبرز الإشكالية كما يلي:

ما هو دور إدارة المعرفة في تحقيق الريادة للمؤسسات البنكية؟

التساؤلات الفرعية:

- ما أهم خطوات تبني إدارة المعرفة في القطاع البنكي؟
- ما هي أهم مظاهر الريادة البنكية ؟
- ما هو مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات البنكية العمومية و المؤسسات البنكية الأجنبية الناشطة بولاية بسكرة ؟ و هل هناك فرق بينهما في ذلك؟
- ما مستوى الريادة في البنوك العمومية مقارنة بالبنوك الأجنبية محل الدراسة؟
- هل هناك علاقة بين إدارة المعرفة و الريادة في المؤسسات البنكية العمومية و المؤسسات البنكية الأجنبية الناشطة بولاية بسكرة؟
- ما هو اثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الريادة للمؤسسات البنكية العمومية و المؤسسات البنكية الأجنبية الناشطة بولاية بسكرة؟

ثانيا: الفرضيات

بهدف الإجابة عن التساؤلات المثارة في الإشكالية ، تم وضع مجموعة من الفرضيات :

الفرضية الرئيسية الأولى:

- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة و تحقيق الريادة للمؤسسات البنكية العمومية و المؤسسات البنكية الأجنبية الناشطة بولاية بسكرة .

الفرضيات الفرعية:

و تنبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، مشاركة المعرفة ، تطبيق المعرفة) و تحقيق الابتكار في المؤسسات البنكية محل الدراسة.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، مشاركة المعرفة ، تطبيق المعرفة) و تحقيق التميز في المؤسسات البنكية محل الدراسة.

مقدمة عامة

- 3- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) و تبني المخاطرة في المؤسسات البنكية محل الدراسة.
- 4- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) و تحقيق الاستباقية في المؤسسات البنكية محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

- تؤثر إدارة المعرفة في تحقيق الريادة للمؤسسات البنكية العمومية و المؤسسات البنكية الأجنبية الناشطة بولاية بسكرة .

الفرضيات الفرعية:

و تنبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- تؤثر إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحقيق الابتكار في المؤسسات البنكية محل الدراسة.
- 2- تؤثر إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحقيق التميز في المؤسسات البنكية محل الدراسة.
- 3- تؤثر إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحمل المخاطرة في المؤسسات البنكية محل الدراسة.
- 4- تؤثر إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحقيق الاستباقية في المؤسسات البنكية محل الدراسة.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

إن اختيارنا لهذا الموضوع له مبرراته التي دفعتنا إلى اختياره دون غيره من المواضيع و يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. إن الموضوع يدخل ضمن التخصص.
2. إبراز العلاقة بين إدارة المعرفة وتحقيق الريادة للمؤسسات.
3. لفت النظر إلى إمكانية تطوير المركز الريادي للبنوك الجزائرية من خلال إدارة المعرفة و الابتكار.
4. الرغبة في إظهار مفهوم الريادة و إسقاطه على العمل البنكي.
5. قلة الدراسات التي تربط موضوع إدارة المعرفة بالريادة بصفة عامة و بالريادة البنكية بصفة خاصة.

مقدمة عامة

رابعاً : المنهج المستخدم

✓ استخدمنا في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف ظاهرة من الظواهر خلال فترة زمنية محددة للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها، واستخلاص النتائج و من ثم تعميمها على الحالات المشابهة.

✓ كما اعتمدنا منهج دراسة الحالة : و هو منهج قائم بذاته ، فهو لا يقتصر على جمع البيانات و تصنيفها بل يتابع الحالة في مختلف مراحلها و يحلل المعلومات المجمعة و ينتهي بوضع تقرير يعبر عن النتيجة النهائية للبحث.

✓ كما تم الاعتماد على منهج المقارنة و هذا لمقارنة نتائج الدراسة بين المؤسسات البنكية محل الدراسة.

خامساً : أهداف البحث

يمكن حصر الأهداف التي سطرناها لهذا البحث في ما يلي:

1. التعرف على مفهوم و أهمية إدارة المعرفة.
2. إبراز العلاقة بين المعرفة و الريادة .
3. تسليط الضوء على مصادر تحقيق الريادة في المؤسسات البنكية .
4. تبيان أهمية تطبيق عمليات إدارة المعرفة و أثرها على المؤسسات البنكية.
5. محاولة إحداث الوعي لدى أصحاب القرار في البنوك الجزائرية بأهمية تطبيق عمليات إدارة المعرفة و تشجيع الابتكار للوصول إلى تحقيق الريادة.

سادساً : أهمية البحث

تظهر أهمية هذا الموضوع في دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة و تحقيق الريادة للمؤسسات البنكية، وذلك من خلال:

- أهمية إدارة المعرفة لمنظمات الأعمال بصفة عامة و المؤسسات البنكية بصفة خاصة باعتبار أن المعرفة هي المورد الأهم في تحقيق التطوير و التميز خاصة في ظل ما تواجهه المنظمات من تغيرات بيئية متسارعة و منافسة حادة.
- أهمية موضوع الريادة للمؤسسات البنكية باعتبار أن القطاع البنكي هو احد القطاعات الرائدة في الاقتصاد الوطني و يلعب دورا هاما في دعم و تنمية القطاعات الأخرى.

مقدمة عامة

- تحليل العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة و متطلبات الريادة بهدف الخروج بنتائج وتوصيات تنفيذ القطاع البنكي الجزائري.
- ضعف اهتمام المؤسسات البنكية خاصة في الجزائر بأهمية إدارة المعرفة لذا فإن هذا البحث يمكن أن يساهم في تحسيس مسؤولي البنوك بأهميتها.

سابعاً : الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة، كما توجد بعض الدراسات حول الريادة ، و لكن الدراسات التي تربط بينهما تعتبر قليلة جدا ، كما أن الدراسات التي تناولت موضوع الريادة في المؤسسات البنكية بشكل مباشر تعتبر نادرة. من بين هذه الدراسات وجدنا :

• الدراسات السابقة حول إدارة المعرفة:

أ- الدراسات العربية:

- 1- دراسة عامر بشير " دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك دراسة حالة الجزائر " ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2011/2012.
هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات على مستوى الاقتصاد الجزائري من خلال التركيز على تأثير إدخالهما على البنوك العمومية الجزائرية في تحقيق الميزة التنافسية .
و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
 - تعاني المنظومة البنكية الجزائرية من ضعف في استخدام التكنولوجيا.
 - تعاني البنوك من فقر في الخدمات البنكية الالكترونية .
 - إن القيمة العالية المنتظرة للبنوك الجزائرية جراء القيام بصناعة الخدمات البنكية هي : تخفيض التكلفة، تحقيق الجودة العالية و بالتالي التميز عن المنافسين ، الدعم التكنولوجي . و هي تمثل عناصر الميزة التنافسية.
- 2- قيس عبد الهادي صالح، باسمه محمد باني، القيادة الإبداعية و علاقتها بمتطلبات إدارة المعرفة في جامعة الكوفة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 15، العدد4، 2013.
يهدف هذا البحث إلى إبراز واقع القيادة الإبداعية و كذلك الكشف عن طبيعة إدارة المعرفة في جامعة الكوفة.

مقدمة عامة

و قد تم تصميم نموذج افتراضي يربط العلاقة بين القيادة الإبداعية و إدارة المعرفة و قد اعتمد الباحثان: تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية و الهياكل التنظيمية المرنة كعناصر لمتطلبات إدارة المعرفة، و توصلت الدراسة إلى وجود علاقات ارتباط و اثر معنوية موجبة بين القيادات الإبداعية و متطلبات إدارة المعرفة .

3- دراسة داسي وهيبة بعنوان : **اثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2014/2013.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة اثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة و من اجل ذلك تم إجراء الدراسة على مستوى ثلاث مؤسسات صناعية ، و اجري التحليل على 137 استبيان و كانت النتائج كالتالي :

- درجة ممارسة و توظيف إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة كانت بمستوى مرتفع.
- درجة الوعي لممارسات الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المبحوثة كانت بمستوى مرتفع .

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها على إدارة المعرفة و أبعادها (عملياتها) حيث بلغت

$$R^2=46.1$$

4- دراسة جبران ، علي محمد و المنصوري، أحمد بن حمد بعنوان: **درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس في سلطنة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها** .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس في سلطنة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، و قد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية و الإنسانية التابعة لجامعة السلطان قابوس. و قد تكونت عينة الدراسة من 207 عضو هيئة تدريس . و لتحقيق أهداف الدراسة أعدت استبانة تكونت من 36 فقرة موزعة على خمسة أبعاد هي :
تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة و تطبيق المعرفة.

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس متوسطة، كما توصلت إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس تعزى لأثر متغيرات الجنس و الرتبة الأكاديمية و الجنسية، في حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاستجابات تعزى لأثر متغيري سنوات الخبرة و الكلية.

مقدمة عامة

5- دراسة : وصفي عبد الكريم الكساسبة بعنوان: اثر إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز دراسة ميدانية للبنوك التجارية العاملة في مدينة تبوك، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الأردن ، المجلد 42، العدد2، 2015. هدفت الدراسة إلى قياس اثر إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز في البنوك التجارية كدراسة ميدانية تم تطبيقها على البنوك التجارية العاملة في مدينة تبوك ، و قد تم توزيع استبيان لجمع المعلومات الأولية من مجتمع الدراسة و الذي يتمثل في 12 بنكا تجاريا موزعة على 28 فرعا في مدينة تبوك و عددهم 119 موظفا. توصلت الدراسة إلى أن:

- مستوى تقييم العاملين في البنوك لأبعاد إدارة المعرفة كان مرتفعا.
- وجود اثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد إدارة المعرفة في ثقافة التميز في البنوك التجارية العاملة في مدينة تبوك.
- وفقا لمعاملات بيتا B فقد جاء بعد تطبيق المعرفة في المرتبة الأولى في قوة التأثير يليه بعد توليد المعرفة ثم بعد توزيع المعرفة و جاء بعد تخزين المعرفة في المرتبة الأخيرة.

6- دراسة فني فضيلة بعنوان: دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة المصرفية- دراسة حالة مجموعة من البنوك الجزائرية ، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة بسكرة ، 2016/2015.

جاءت هذه الدراسة لاستكشاف العلاقة و دراسة الأثر بين إدارة المعرفة معبرا عنها ب"عمليات إدارة المعرفة، البنية التحتية التكنولوجية ، الأفراد" و مستويات الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن "المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم و النمو" من خلال 109 استبيان موزع على بعض الأقسام و الوكالات للبنوك العمومية الجزائرية. تم التوصل إلى وجود اثر لهذه المقومات على مستويات الأداء المذكورة مع تسجيل العامل البشري كأكبر عامل مؤثر إيجابيا على أداء المصارف محل الدراسة من وجهة نظر مديريها، يليه الجانب التكنولوجي مع تسجيل غياب اثر لعمليات إدارة المعرفة" توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة" في تحسين الأداء العام للمصارف العمومية الجزائرية.

مقدمة عامة

ب- الدراسات الأجنبية:

1- دراسة Vishal jeetah & Indeeren Vencatachellum بعنوان :

The state of knowledge management among the commercial banks in Mauritius, In: 9th International Conferences on HRD Research and Practice across Europe,2008.

"مستوى إدارة المعرفة من قبل البنوك التجارية في Mauritius"

تبحث هذه الدراسة عن مستوى استخدام إدارة المعرفة من قبل البنوك التجارية في Mauritius و مدى تحقيقه للفعالية التنظيمية. تم جمع البيانات باستخدام استبيان منظم و مقابلات مع مدراء الموارد البشرية في 10 بنوك تجارية. و تم استخدام كل من عملية تحويل المعرفة في البنوك، طرق تطوير المعرفة، الاحتفاظ بالمعرفة، مشاركة و توزيع المعرفة ، ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بإدارة المعرفة، ثقافة تبادل المعرفة و التكنولوجيات المساعدة و الفعالية التنظيمية كمحاور أساسية في الدراسة.

توصلت الدراسة إلى أن اعتماد إدارة المعرفة لا يزال في مراحله الأولى، حيث لا يوجد لدى أي من البنوك محل الدراسة إستراتيجية رسمية لإدارة المعرفة

2- دراسة Rizwan Qaiser Danish and all بعنوان:

Factors of knowledge management in banking sector of Pakistan, journal of management information system and e commerce, vol 1 , no 1, june 2014.

"عوامل إدارة المعرفة في القطاع المصرفي في باكستان"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة عوامل إدارة المعرفة المؤثرة في القطاع البنكي في باكستان، و للوصول إلى نتائج الدراسة تم توزيع 275 استبيان في البنوك العامة و الخاصة.

توصلت الدراسة إلى أن كل من الثقافة القيادة و تكنولوجيا المعلومات هي عوامل أساسية حيث أن القادة في البنوك هم أهم عامل مشجع على توليد و نقل المعرفة.

● الدراسات السابقة حول الريادة:

أ- الدراسات العربية:

1- دراسة : بلال خلف السكارنة، استراتيجيات الريادة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الأردن، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 17، أيار 2008.

مقدمة عامة

جاءت هذه الدراسة لتطوير استراتيجيات الريادة و مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية و تحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن.

و قد قام الباحث بوضع نموذج من اجل اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة حيث تكونت المتغيرات المستقلة من استراتيجيات الريادة و المكونة من : الإبداع ، الابتكار ، التفرد(التميز) ، اخذ المخاطرة و المبادرة. و المتغير التابع الميزة التنافسية المكونة من : التمايز قيادة التكلفة و التحالفات. و قد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

7- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات الريادة و تحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات.

8- توجد علاقات ذات دلالة إحصائية بين تطبيق عناصر استراتيجيات الريادة: الإبداع ، الابتكار ، التفرد ، اخذ المخاطرة و المبادرة.

9- توجد علاقات تأثير بين التغيرات التي تحصل في استراتيجيات الريادة و تحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات.

2-دراسة : حامد كريم الحدراوي بعنوان: الريادة كمدخل لمنظمات الأعمال المعاصرة في ظل تبني مفهوم

رأس المال الفكري دراسة ميدانية في مستشفى بغداد التعليمي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية

و الادارية، المجلد09، العدد27، 2013

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى تأثير رأس المال الفكري في تحقيق ريادة الأعمال . و تم اختبار ذلك عن طريق تحليل علاقات الارتباط و التأثير بين المتغيرين الرئيسيين المتغير المستقل (رأس المال الفكري) و المتغير التابع (ريادة الأعمال) في الميدان الطبي و تحديد في مستشفى بغداد التعليمي. توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط و تأثير لرأس المال الفكري في ريادة الأعمال. كما أن هناك اهتمام لدى المنظمة المبحوثة برأس المال الفكري و لديها جهود حثيثة من اجل أن تكون رائدة في مجالها.

3- دراسة : محمود حسن جمعة ، تكنولوجيا المعلومات و دورها في تحقيق ريادة المنظمات دراسة تطبيقية

بشركة ديبالي العامة للصناعات الكهربائية ، المؤتمر العلمي الدولي الأول لجامعة جيهان، اربيل ، 2014.

تمثلت مشكلة الدراسة في مدى دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الريادة في شركة ديبالي العامة للصناعات الكهربائية و قد استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، و قد تم توزيع 32 استبيان لعينة البحث.

مقدمة عامة

توصل البحث إلى عدة استنتاجات أهمها : وجود علاقة ارتباط و اثر بين تكنولوجيا المعلومات و متغيراته و ريادة المنظمات .

ب- الدراسات الأجنبية

1- دراسة MAHEDI Salehi بعنوان:

Entrepreneurship in the banking sector : empirical evidence of iranian own_state banks , African journal of business management, vol 5(11), june 2011.

" ريادة الأعمال في القطاع المصرفي: دليل تجريبي على البنوك العمومية الإيرانية"

تناولت هذه الدراسة موضوع العوامل المؤثرة على ريادة الأعمال في البنوك الإيرانية في سنة 2009، و قد تم تصميم استبيان وزع على 650 موظفا.

أكدت نتائج الدراسة على أن دعم الإدارة، نظام المكافآت، إدارة الوقت، تحديث التكنولوجيا و أنظمة العمل، كل هذه العوامل لها تأثير على مستوى ريادة الأعمال في القطاع المصرفي في إيران. و قد توصل الباحث إلى أن الإدارة تلعب دورا حاسما في تحسين مستوى ريادة الأعمال.

2- دراسة Nelson DUARTE بعنوان :

innovation, risk and proativity : are firms following these strategies ?, wseas transactions on business and economics, issue3,vol8,july2011.

" الابتكار، المخاطرة و الاستباقية : هل تتبع المنظمات هذه الاستراتيجيات؟"

تناولت الدراسة استراتيجيات الريادة حيث هدفت إلى تحليلها من اجل تقييم مستوى الريادة في المنظمات من خلال استخدام استراتيجيات الابتكار ، تحمل المخاطرة و الاستباقية. أجريت الدراسة على 251 شركة من القطاعات الصناعية و البناء، و خلصت نتائج الدراسة إلى عدم وجود ثقافة الريادة في إدارة المنظمات حيث جاءت بمعدل منخفض للغاية، و قد اظهر بعد الاستباقية فقط نتيجة ايجابية.

• الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرين معا:

1- دراسة Jamileh Hadizadeh بعنوان:

مقدمة عامة

The relationship between knowledge management and entrepreneurship

" العلاقة بين إدارة المعرفة و الريادة "

بحث نظري تناول تحليل العلاقة بين إدارة المعرفة و الريادة، حيث تطرقت الباحثة للمتطلبات التكنولوجية لإدارة المعرفة و أدواتها و عملياتها بالإضافة إلى مفهوم الريادة. خلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين إدارة المعرفة و الريادة حيث أن إدارة المعرفة تعتبر احد القدرات التنظيمية التي تؤثر على الريادة في المنظمات.

● مجال الاستفادة و أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة:

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في :

4- تحديد متغيرات الدراسة و ضبط أبعادها.

5- التعرف على بعض المصادر و المراجع و البحوث النظرية و التطبيقية.

6- التعرف على النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة و الاستفادة منها في تحليل نتائج الدراسة

● أما ما تميزت به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة فيتمثل في:

7- تركز الدراسة على البحث عن دور إدارة المعرفة في تحقيق الريادة في المؤسسات البنكية. و هو ما يختلف

عن الدراسات السابقة حيث لم يتم جمع المتغيرين معا أي دراسة ميدانية سابقة على حد علم الباحثة ، كما أن هذه الدراسة أضافت تخصيص البحث في المؤسسات البنكية.

8- تتسم الدراسة الحالية بأنها تعتمد الأسلوب الميداني في جمع البيانات و تحليلها.

9- اعتمدت الدراسة على أسلوب المقارنة بين المؤسسات محل الدراسة.

10- تم اختيار مجموعة من البنوك الجزائرية كمجتمع للدراسة حيث تمت في البنوك العمومية و البنوك الأجنبية الناشطة في ولاية بسكرة.

ثامنا : حدود الدراسة الميدانية

✓ الحدود المكانية : تم إجراء هذا البحث على مستوى الوكالات البنكية العمومية و الأجنبية المتواجدة في ولاية بسكرة.

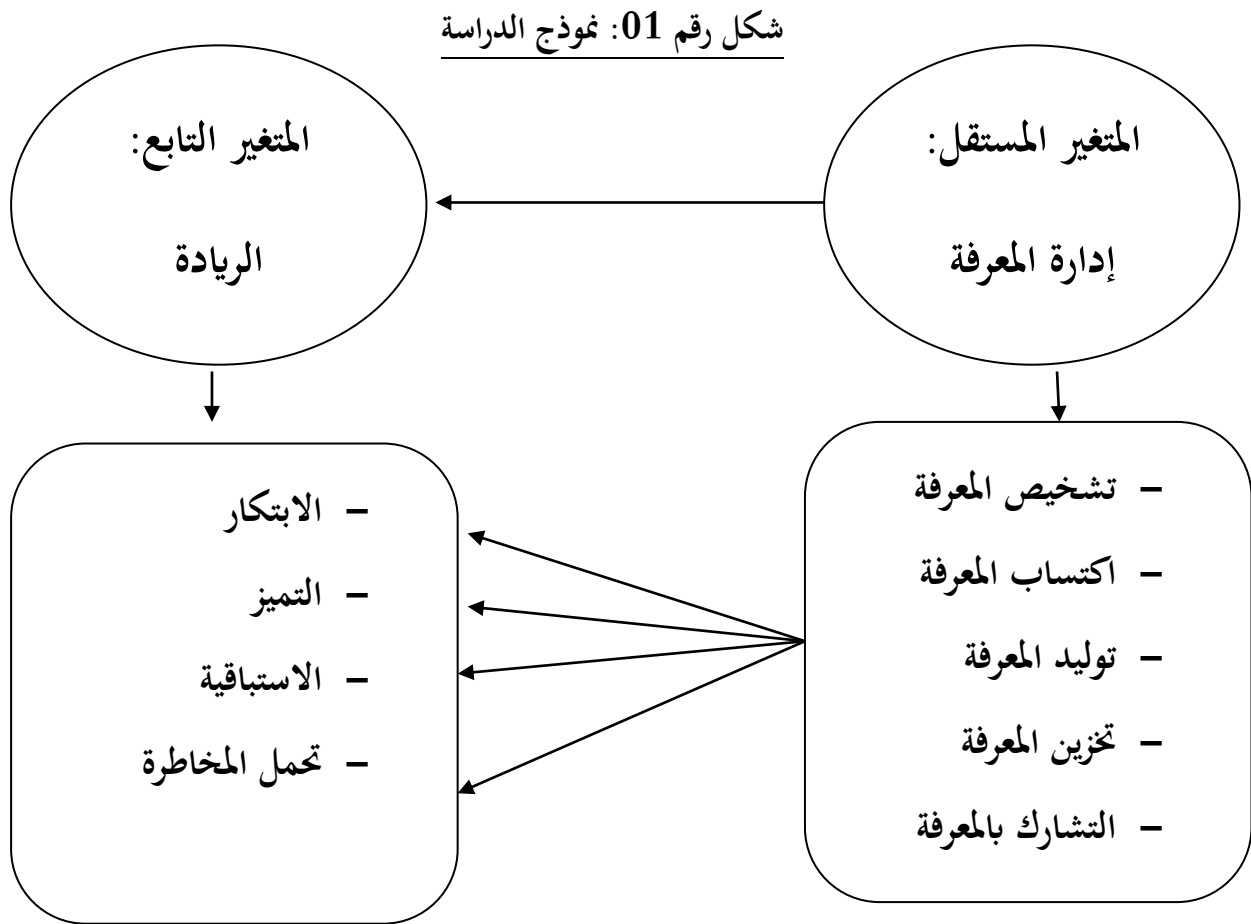
✓ الحدود البشرية : شملت الدراسة 120 موظفا في البنوك العمومية و الأجنبية الناشطة في ولاية بسكرة.

✓ الحدود الزمنية: تمت الدراسة الميدانية خلال الفترة 2017/12/15 إلى 2018/05/23.

مقدمة عامة

✓ الحدود الموضوعية : اقتصر البحث على دراسة دور إدارة المعرفة في تحقيق الريادة للمؤسسات البنكية حيث تم ذلك من خلال تبيان العلاقة و الأثر بين إدارة المعرفة كمتغير مستقل و يشمل مجموعة من المتغيرات الفرعية (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، مشاركة المعرفة ، تطبيق المعرفة) و الريادة كمتغير تابع و يشمل مجموعة من المتغيرات الفرعية (الابتكار، التميز، تحمل المخاطرة، الاستباقية).

تاسعا: نموذج البحث



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

عاشرا: هيكل البحث

مقدمة عامة

تم تقسيم البحث إلى خمسة فصول بالإضافة إلى المقدمة و الخاتمة، الفصول الأربعة الأولى كانت نظرية تناولنا فيها مراجعة الأدبيات المتعلقة بإدارة المعرفة، و الريادة في المنظمات أما الفصل الخامس فقد تم تخصيصه للدراسة الميدانية، و قد تم تبويب الخطة كما يلي:

المقدمة العامة: احتوت على إشكالية البحث و فرضياته و أهميته و أهدافه، إضافة إلى عرض أهم الدراسات السابقة التي وجدناها في الموضوع و التي سمحت باستخلاص نموذج للدراسة.

الفصل الأول : تم تخصيصه لمتغير إدارة المعرفة من خلال ثلاثة مباحث تم فيها التطرق لمفهوم المعرفة و أهم أنواعها، إدارة المعرفة و أهم متطلباتها و المبحث الثالث خصص لعمليات إدارة المعرفة.

الفصل الثاني: يتناول مفهوم الريادة في المنظمات من خلال ثلاثة مباحث تطرقنا فيها لمفهوم الريادة بصفة عامة ثم مفهوم الريادة المؤسسية و المنظمات الريادية و أخيرا تطرقنا لأهم أبعاد الريادة في المنظمات.

الفصل الثالث : خصص للعلاقة بين إدارة المعرفة و الريادة بصفة عامة ، المبحث الثاني خصص لأثر إدارة المعرفة على البنوك و في المبحث الثالث تكلمنا عن أهم استراتيجيات البنوك لتحقيق الريادة في ظل إدارة المعرفة.

الفصل الرابع خصص للتعرف على النظام البنكي الجزائري و أهم المساعي التي قامت بها البنوك الجزائرية من اجل العصرية و مواكبة إدارة المعرفة.

الفصل الخامس : خصص للدراسة الميدانية في المؤسسات البنكية الممثلة لمجتمع الدراسة ، إضافة إلى تحديد خصائص عينة الدراسة و تحليل بياناتها، و اختبار الفرضيات و العمل على تفسير النتائج المتوصل إليها .

الخاتمة العامة : تم فيها تلخيص أهم النتائج المحصل عليها في البحث سواء في الجانب النظري أو التطبيقي ، إضافة إلى تقديم بعض التوصيات و المقترحات.

الفصل الأول:

المعرفة و إدارة المعرفة

الفصل الأول: المعرفة و إدارة المعرفة

تمهيد

في ظل التغيرات الجديدة التي شهدتها العالم في شتى المجالات، وما أحدثته ثورة التكنولوجيا والمعلومات من تطور سريع وواسع النطاق، أصبحت فيه القدرة على الإنتاج والتقدم تعتمد على القدرة على الإبداع والابتكار، وتحويل المعلومات إلى معرفة، ثم تحويل هذه المعرفة إلى منتج متميز، حتى أصبح يطلق على هذا العصر عصر المعرفة.

هذا الدور الذي أصبحت تلعبه المعرفة في توليد الثروة وزيادتها وتراكمها من خلال الإسهام في تحسين الأداء، ورفع الإنتاجية، وتخفيض كلفة الإنتاج، أدى إلى ظهور اقتصاد جديد هو اقتصاد المعرفة، الذي أخذ يتطور بسرعة وعلى نطاق واسع، وبدأت خصائصه تتجذر، ومبادئه تتوسع في مواجهة الاقتصاد التقليدي. وأصبحت المعرفة في هذا الاقتصاد الصاعد، المحرك الأساسي للمنافسة الاقتصادية والنجاح، حيث أضافت قيما هائلة للمنتجات الاقتصادية من خلال زيادة الإنتاجية، والطلب على التقنيات الجديدة والأفكار الجديدة - التي تأتي على شكل اختراعات جديدة، وأيضا من خلال طلب جديد على المعرفة الموجودة - وقد واكبت هذه المنتجات فعليا التغيرات الثورية في كل الأسواق والقطاعات.

و تعتبر إدارة المعرفة من الاستراتيجيات التي تتبناها مختلف المنظمات من اجل تحسين و تطوير أعمالها من خلال مساعدتها على تنمية مقدراتها على مواكبة التطورات و الابتكارات في عصر تغلب عليه المعرفة و التكنولوجيا التي ساهمت إلى حد كبير في إحداث تغييرات جذرية في مختلف أوجه حياة المنظمات و المجتمعات على حد سواء. و تظهر أهمية إدارة المعرفة من خلال دورها في المنظمات و الأهداف التي تحققها، فهي تسمح للمنظمات باستخدام العديد من الوسائل التكنولوجية لكي يتسنى للأفراد في المنظمات الوصول إلى مختلف المعارف و خزنها و مشاركتها و العمل على تطبيقها و تجديدها.

سنتعرف في هذا الفصل على:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة.

المبحث الثاني: إدارة المعرفة - مفاهيم أساسية -

المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة.

الفصل الأول: المعرفة وإدارة المعرفة

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة

رافقت المعرفة الإنسان منذ بدايته، وارتقت معه من مستوياتها البدائية، مصاحبة اتساع مداركه وتعمقها، حتى وصلت إلى ذراها الحالية. غير أن الجديد اليوم هو حجم تأثيرها على الحياة الاقتصادية والاجتماعية وعلى نمط حياة الإنسان عموماً، وذلك بفضل الثورة العلمية و التكنولوجيا، فقد شهد الربع الأخير من القرن العشرين أعظم تغيير في حياة البشرية، هو التحول الثالث بعد ظهور الزراعة والصناعة، وتمثل بثورة العلوم و التكنولوجيا فائقة التطور في جميع المجالات. و أصبحت المعرفة المحرك الأساسي للإنتاجية و التنمية الاقتصادية لذا فإن فهم ديناميكية عناصر المعرفة و علاقاتها المتشابكة مع الاقتصاد هي المدخل الأساسي لتحديد ماهية اقتصاد المعرفة و إدارة المعرفة.

المطلب الأول - التمييز بين البيانات، المعلومات و المعرفة

أشارت العديد من الدراسات إلى انه يوجد شيء من التداخل في مفهوم كل من المعرفة، البيانات و المعلومات حيث أن هذه المصطلحات قريبة جداً من بعضها و تستخدم أحياناً لتحديد نفس الشيء مع أنها تغطي حقائق مختلفة.¹ كما أن الفشل في التمييز بين البيانات ، المعلومات و المعرفة يؤدي إلى وضع تصورات تبسيطية للمعرفة و لإدارة المعرفة في المنظمات و المجتمع.² لهذا وجدنا انه لا بد من التمييز أولاً بين هذه المفاهيم و من ثم تحديد مفهوم للمعرفة.

أولاً: البيانات

البيان هو المادة الخام التي لم تترجم بعد. فالبيانات هي مواد و حقائق خام أولية ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة و مفيدة.³ كما تعرف البيانات على أنها: هي عبارة عن الحقائق و الأفكار و المفاهيم التي تجمع و تخزن في شكل خام.⁴

¹ Gille balmise, gestion **de connaissances : outils et application du knowledge management**, Vuibert, paris, p 11

² سعد غالب ياسين ، **إدارة المعرفة: المفاهيم النظم و التقنيات** ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007 ، ص 24.

³ رجي مصطفى عليان ، **إدارة المعرفة** ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 37

⁴ نعيم إبراهيم الظاهر، **إدارة المعرفة**، عالم الكتاب الحديث و دار جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2009، ص 137.

الفصل الأول: المعرفة و إدارة المعرفة

و يعرفها **Davenport** و **Prusak** على أنها: مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة عن الأحداث و بالتالي فإنها تصف جزءا ما حدث و لا تقدم أحكاما أو تفسيرات أو قواعد للعمل و بناءا عليه فإنها لا تُخبر عما يجب فعله.

كما يعرفها **M.ZACK** على أنها: ملاحظات و حقائق دون أي سياق حيث أن ليس لها معنى مباشر¹. من هذه التعاريف نستنتج أن البيانات هي المادة الخام لصناعة المعلومات، فالبيانات يتم جمعها من مصادرها المختلفة سواء كانت تخص الطبيعة أو الكائنات أو الإنسان في أي مجال من المجالات ثم يتم دراستها وتصنيفها بطرق مختلفة ومن ثم نحصل منها على المعلومات المفيدة.

ثانيا: المعلومات

المعلومة هي ناتج معالجة البيانات من خلال إخضاعها لعمليات خاصة بذلك مثل التحليل و التركيب من اجل استخلاص ما تتضمنه البيانات من مؤشرات و علاقات و مقارنات و غيرها . و تعرف على أنها " بيان مترجم بمعنى آخر إعطاء معنى لبيان يخلق قيمة مضافة من اجل بناء معلومة"². كما يعرف wiig المعلومات بأنها حقائق و بيانات منظمة تصف موقفا معينا أو مشكلة معينة و يوضح ذلك قائلا: (انه من اجل أن تصبح البيانات معلومات يجب أن تقدم هذه البيانات في سياق مع وجود هدف و مع تنظيم لها يمكن تمييزه و إدراكه)³.

و هي أيضا : مجموعة من البيانات المنظمة المنسقة بطريقة توليفية مناسبة بحيث تعطي معنى خاص و تركيبية متجانسة من الأفكار و المفاهيم تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة و اكتشافها⁴. كما يعرفها Christel و آخرون بأنها : " حقائق و بيانات منظمة تشخص موقفا محددًا أو ظرفا محددًا أو تشخص تهديدا ما أو فرصة محددة و تبعا لذلك فإن المعلومات هي نتيجة البيانات"⁵.

و يعرفها Glorieux & meunier على أنها مجموعة من البيانات المنظمة و المرتبة بشكل يسمح ببناء رسالة

¹ Michael ZACK , **managing codified knowledge**, saloan management review, summer 1999, p46.

¹Gille Balmisse, **op.cit**, p 12

³ هيثم علي حجازي ، إدارة المعرفة-مدخل نظري-، الأهلية للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص54.

⁴ العلي عبد الستار و آخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان، 2006، ص 113.

⁵ هيثم علي حجازي ، مرجع سابق ، ص 54.

الفصل الأول: المعرفة وإدارة المعرفة

ذات معنى، ذات سياق و تحمل معنى خاص¹، و تعد البيانات الركيزة الأساسية للمعلومات فهي المتغير المستقل و المعلومات هي المتغير التابع إذ تتنوع المعلومات بتنوع البيانات .
مما سبق يمكن تعريف المعلومات على أنها: ما يمثل الحقائق و الآراء و المعرفة المحسوسة من صورة مقروءة أو مسموعة أو مرئية أو حسية.

2- خصائص المعلومات

هناك العديد من الخصائص الهامة للمعلومات نوجزها فيما يلي:²

➤ التوقيت: التوقيت المناسب يعني أن تكون المعلومات مناسبة زمنيا لاستخدامات المستخدمين خلال دورة معالجتها والحصول عليها. ومن اجل الوصول إلى خاصية التوقيت المناسب للمعلومات فانه من الضروري تخفيض الوقت اللازم لدورة المعالجة و لا يتحقق ذلك إلا باستخدام الحاسوب للحصول على معلومات دقيقة و ملائمة لاحتياجات المستخدمين في توقيت مناسب .

➤ الدقة: وتعني أن تكون المعلومات في صورة صحيحة خالية من أخطاء التجميع والتسجيل

➤ و معالجة البيانات أي درجة غياب الأخطاء من المعلومات الناتجة و يمكن القول بان الدقة هي نسبة المعلومات الصحيحة إلى مجموع المعلومات الناتجة في خلال فترة زمنية معينة.

➤ الصلاحية: صلاحية المعلومات هي الصلة الوثيقة لقياس كيفية ملاءمة نظام المعلومات لاحتياجات المستخدمين بصورة جيدة. وهذه الخاصية يمكن قياسها بشمول المعلومات أو بدرجة الوضوح التي يعمل بها نظام الاستفسار.

➤ المرونة:هي قابلية تكييف المعلومات وتسهيلها لتلبية الاحتياجات المختلفة لجميع المستخدمين فالمعلومات التي يمكن استخدامها بواسطة العديد من المستخدمين في تطبيقات متعددة تكون أكثر مرونة من المعلومات التي يمكن استخدامها في تطبيق واحد.

➤ الوضوح: أي أن تكون المعلومات واضحة وخالية من الغموض ومنسقة فيما بينها دون تعارض أو تناقض.

➤ عدم التحيز: هذه الخاصية تعني غياب القصد من تغيير أو تعديل ما يؤثر في المستخدمين بمعنى آخر فان تغيير محتوى المعلومات يصبح مؤثرا على المستخدمين أو تغيير المعلومات التي تتوافق مع أهداف أو رغبات المستخدمين.

¹ Glorieux Noémie, Meunier Emilie, Knowledge management , université de lille03, ufridisi,2007/2008,p05.

² رجي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص ص 48-51.

الفصل الأول: المعرفة وإدارة المعرفة

- إمكانية الوصول: هي سهولة وسرعة الحصول على المعلومات التي تشير إلى زمن استجابة النظام للخدمات المتاحة للاستخدام والنظام الذي يعطي استجابة متوسطة و مقداراً ضخماً من المعلومات بالإضافة إلى سهولة الاستخدام يكون من الطبيعي أكثر قيمة وأعلى تكلفة من النظام الذي يعطي إمكانية وصول أقل، كما أن كمية المعلومات ليست مقياساً مطلقاً ولكن يمكن اعتبارها علاقة تناسب بين قيمة وتكلفة المعلومات.
- قابلية القياس: هذه الخاصية تعني إمكانية القياس الكمي للمعلومات الرسمية الناتجة عن نظام المعلومات الرسمي وتستعيد من هذه الخاصية المعلومات غير الرسمية.
- الشمول: وهو الدرجة التي يغطي بها نظام المعلومات احتياجات المستفيدين بحيث تكون بصورة كاملة دون تفصيل زائد و دون إيجاز يفقدها معناها و يتحول الشمول أيضاً إلى متغيرات اقتصادية حيث أن المعلومات الكاملة أكثر قيمة وفائدة من المعلومات غير الكاملة.

ثالثاً / المعرفة

المعنى اللغوي للمعرفة هو الإدراك الجزئي أو البسيط، في حين أن العلم يقال للإدراك الكلي أو المركب و قد عرفها قاموس webster على أنها الفهم الواضح و المؤكد للأشياء.

و المعرفة هي نهج فكري يهدف إلى معالجه الظواهر من أجل فهمها أو التنبؤ بها أو الاستفادة منها أو إنتاجها¹. و يرى كل من harris و henderson أن المعرفة احد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات Signals و تندرج إلى البيانات Data ثم إلى المعلومات ثم المعرفة ثم إلى الحكمة و هذه الأخيرة هي أساس الابتكار². كما تعرف المعرفة على أنها: نتائج معالجة البيانات إذ تصبح معرفة بعد استيعابها وفهمها وتكرار التطبيق في الممارسات تؤدي إلى الخبرة التي تقود إلى الحكمة³.

من خلال ما سبق يمكن اعتبار المعرفة على أنها: "مجموعة المعلومات والأفكار ومختلف المنتجات الفكرية والذهنية التي تعبر عن حقائق أو علاقات أو نماذج سواء كانت علنية ظاهرة قابلة للتداول والتقليد أو كانت ضمنية تظهر في شكل تصرفات و سلوكيات الأفراد حيث تكون نتيجة لتفكير ذهني أو ممارسات و تجارب ميدانية أو مزيج

¹ Glorieux Noémie, Meunier Emilie, **op.cit**, p05.

² هيثم علي حجازي، مرجع سابق، ص 55.

³ رجي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 87.

الفصل الأول: المعرفة وإدارة المعرفة

بينهما. إذ تكون قابلة للاستخدام لأغراض علمية أو تكنولوجية وتمثل عناصرها في المعلومات والعلم والتقنية والهندسة و الخبرة البشرية".¹

تركز المفاهيم السابقة على أن المعرفة هي الرصيد المتراكم من البيانات و المعلومات التي وضعت حيز التطبيق لتكون خبرات و مهارات، أي أن المعلومات لا تتحول إلى معرفة إلا إذا تم استثمارها في عمل ما. في المجال الاقتصادي تعرف المعرفة على أنها: "سلعة غير منظورة intangible متميزة في مضمونها منافية لقوانين السلع المنظورة فهي لا تخضع لقانون الندرة كونها تعتمد على العقل البشري و لا تخضع لقانون تناقص الغلة بل بالعكس فهي تحقق عوائد متزايدة"².

و قد ميز Arrow بين ثلاث خصائص للمعرفة باعتبارها سلعة اقتصادية من حيث إنتاجها و استعمالها:

- المعرفة ناتجة عن معلومة و بالتالي من الصعب السيطرة عليها و مراقبتها فهي قابلة للتقاسم و الاستعمال من طرف أشخاص ربما لم يقوموا بإنتاجها.
 - المعرفة هي منتج غير قابل للمنافسة و هي لا تفنى بالاستعمال كما أن سعرها لا يمكن أن يكون ثابت كما في السلع الأخرى.
 - المعرفة هي عملية تراكمية، أي أن إنتاج معارف جديدة هو نتيجة للمعارف الموجودة مسبقا و بالتالي لا نستطيع مراقبة الزيادة السريعة لانتشار المعرفة.³
- و حسب **Polanyi** فإن مفهوم المعرفة يقوم على ثلاث فرضيات أساسية هي:
- 1- الاكتشاف الحقيقي للمعرفة لا يمكن الوصول إليه أو حتى تحديده من خلال سلسلة القواعد الموضوعية أو الخوارزميات.
 - 2- إن المعرفة عامة وشخصية في آن واحد.

¹ عبد الله قفش ، تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و اقتصاد المعرفة ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، 27، 28 نوفمبر، جامعة الشلف، 2007.

² فيصل بوطيبة و خديجة خالدي ، دور TIC في تكييف التعليم في اقتصاد المعرفة ، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة ، جامعة بسكرة ، 2005.

³ Djeflat abdelkader , **Role et place des tic dans une économie fondée sur la connaissance** ; le Maghreb dans l'économie numérique, collection « connaissance de maghreb » , Maison neuve and larose, France , 2007, p242.

الفصل الأول: المعرفة وإدارة المعرفة

3- إن المعرفة التي تحدد أو تصنف بأنها معرفة مكتوبة صريحة هي بالتأكيد ضرورية ومهمة للغاية لكن جذور هذه المعرفة توجد دائما بالمعرفة الضمنية، بمعنى آخر، المعرفة الصريحة تكون إما ضمنية أو أن تتبع من المعرفة الضمنية¹. فالمعرفة الضمنية هي المعرفة غير المكتوبة المخزونة في عقول الأفراد. و لعل اقرب وصف له علاقة بالمعرفة الضمنية هو ما قاله مرة Polanyi في سنة 1966 تعبيرا عن أهمية المعرفة الضمنية: we know more than we can tell. فهذه العبارة تسلط الضوء على حقيقة أن الكثير من المعارف والمهارات الإنسانية

تبقى غير مسجلة إلى أن يبادر صاحب المعرفة الضمنية بكتابتها وتسجيلها.

كما يصنف نجم عبود المفاهيم التي تناولت المعرفة إلى مجموعتين²:

مجموعة تعريفات قائمة على المعرفة الصريحة و تكنولوجيا المعلومات:

حيث أن دعاة تكنولوجيا المعلومات يميلون إلى المعرفة الصريحة و محاولة تخفيضها إلى مستوى المعلومات، لهذا

فإنهم يميلون إلى تعريف المعرفة على إنها:

● الخبرة التي يمكن توصيلها و تقاسمها أو المعلومات في النشاط.

● المعرفة تتكون من البيانات أو المعلومات التي تم تنظيمها و معالجتها لنقل الفهم و الخبرة و التعلم المتراكم

و التي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن.

● المعرفة الإنسانية هي ما يندمج أو يقدم بالطريقة التي يمكن معالجتها بالحاسوب.

● المعرفة هي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة أو هي معلومات مفهومة، محللة و مطبقة.

دعاة هذه الرؤية يرون أن معرفة المنظمة لا بد من أن تتحول إلى قاعدة المعرفة التي هي مجموعة من الوقائع

و العلاقات بينها، أو هي نموذج للمعرفة الإنسانية الذي يستخدم بواسطة النظام الخبير. و بدلا من العمل المعرفي

كجهد إنساني فإنه عبارة عن أنظمة العمل المعرفي و هي أنظمة المعلومات التي تساعد عمال المعرفة في انجاز

الأعمال الروتينية المعرفية و كذلك في توليد و تكامل المعرفة الجديدة لهذه القاعدة في المنظمة.

مجموعة تعريفات قائمة على المعرفة الضمنية في رؤوس الأفراد:

هذه التعريفات تركز على خصائص المعرفة الضمنية التي يمكن التشارك فيها و تعلمها و لكن من الصعب التعبير

عنها أو نقلها للآخرين، حيث تعرف المعرفة بأنها:

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 37.

² نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات، الوراق للنشر و التوزيع، ط2، عمان، 2008، ص ص 25 26.

الفصل الأول: المعرفة وإدارة المعرفة

- المعرفة هي ما يبقى في رأس الفرد.
 - المعرفة هي المزيج السائل من الخبرة و القيم و المعلومات السابقة و الرؤى الخبيرة التي تقدم إطارا لتقييم و تقرير الخبرات و المعلومات الجديدة.
- من أهم أسباب اهتمام المنظمات بالمعرفة أنها تزيد من القدرة الإبداعية للمنظمة، كما أنها تعزز التنافس بالوقت من خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة أو المطورة و تقليل الفترة بين كل ابتكار و الذي يليه.
- و تساهم المعرفة في خفض التكاليف و إمكان البيع بأسعار تنافسية ، كما أنها تساهم في تحسين الإنتاجية و تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة.¹

ان الحصول على المعرفة يتطلب شيوع ثقافة تشاركية تدعم و تؤيد التشارك بالمعرفة ، وان من أهم الوسائل للحصول على المعرفة هي العقل البشري بالاستعانة بالتقنيات الحديثة ، وطرق التعلم والتدريب ، وسنذكر هنا بعض الأساليب للحصول على المعرفة كما يلي² :

1- النفاذ إلى مصادر المعرفة : وتشير هذه المرحلة إلى عملية البحث عن المعلومات التي تشكل المعرفة والتوصل إليها واسترجاعها والتواصل مع من يمتلكونها من أهل العلم والخبرة والمراكز البحثية والمكتبات ، وان الثورة الحاصلة في مجال الاتصالات وانتشار استخدام الشبكة العالمية التي جعلت من السهل الحصول على غالبية المعلومات والمعارف التي نزيدها بكل سهولة ويسر، الأمر الذي بات يشكل خطرا على الملكية الفكرية مما حدا بالعديد من حكومات العالم للقيام بوضع القوانين الخاصة لحماية حقوق الملكية الفكرية .

2- استيعاب المعرفة: ويقصد بها فهم المعرفة عن طريق تحليل المعلومات وتبويبها وترشيحها وفهرستها واستخلاص ما يكمن بها من مفاهيم وأفكار محورية. و من أجل ذلك تم استحداث العديد من الأساليب التقنية الحديثة مثل النظم الآلية للفهرسة والتنقيب عن المعرفة. ووسائل تقنية ونظم المعلومات التي تعتمد بشكل كبير على الحاسوب الآلي الذي أسهم بشكل كبير في تنمية المعارف.

3- توظيف المعرفة: وتشير إلى استخدام المعارف وتطبيقها في مجالات الحياة العامة لوصف المشاكل وحلها وتمثل

¹ منذر منصور عبد الله، الاقتصاد المعرفي، دار الجنادرية للنشر و التوزيع، عمان ، 2016، ص ص 14-15.

² أديب العمري، إبراهيم الخلوف الملكاوي، دور إدارة المعرفة في التقليل من آثار المخاطر-دراسة نظرية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع بعنوان : إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، 16-18 نيسان 2007 ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، ص 10.

الفصل الأول: المعرفة وإدارة المعرفة

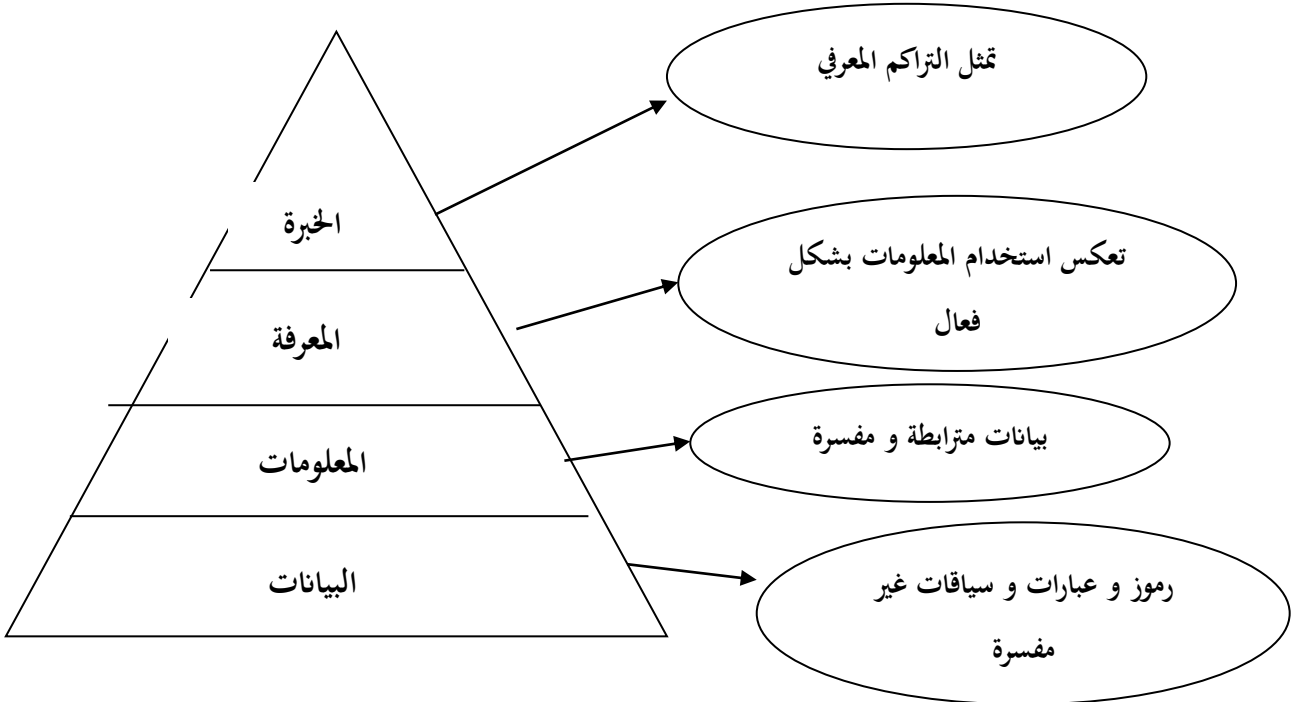
نظم المعلومات بشكل عام والبرمجيات بشكل خاص أهم وسائل توظيف المعرفة التي تسهم بدرجة كبيرة في زيادة الإنتاجية وتحقيق أعلى مردود ممكن.

4- توليد المعرفة : وتعني استغلال المعرفة القائمة في توليد معرفة جديدة غير مسبقة أو نسخ معرفة قديمة لتحل محلها معرفة جديدة بديلة تعتمد على الاستنباط والاستقراء وهذه المهمة تقوم بها أقسام البحث و التطوير التي أصبحت مكلفة إلى حد ما نتيجة التطور السريع في المجالات المعرفية

رابعاً: الفرق بين البيانات والمعلومات والمعرفة

هناك فروق واضحة في هذه المفاهيم ، فالبيانات هي الحقائق الأولية ،بينما المعلومات ينظر إليها على أنها مجموعة منظمة من البيانات ، أما المعرفة فيتم إدراكها على أنها المعلومات ذات الدلالة أو الفهم والوعي المكتسب من خلال الدراسة والتفسير و الملاحظة أو الخبرة التي تكتسبها عبر الزمن.

شكل رقم 02- الهرم المعرفي



المصدر - من إعداد الباحثة -

إن عملية تمييز المعرفة عن المعلومة يقودنا إلى التفرقة بين المشاكل الاقتصادية المتعلقة بهذين المفهومين ، بالنسبة للمعرفة فالمشكلة الأساسية متعلقة بعملية إنتاجها أو تقليدها (reproduction) و التي تعتبر مشكلة تعلم ، في

الفصل الأول: المعرفة وإدارة المعرفة

حين أن عملية إعادة إنتاج المعلومة لا تطرح أي مشكلة حقيقية حيث أن تكلفة إنتاجها تعد معدومة ، المشكلة المتعلقة بالمعلومة تتعلق باكتشافها و حمايتها.¹

إن ما يميز المعرفة عن المعلومات هو أن المعرفة ديناميكية تعتمد على الأفراد، ضمنية و تناظرية و يجب إعادة تكوينها و تستلهم معانيها من الأفراد. أما المعلومات فهي بصفة عامة ساكنة مستقلة عن الأفراد، صريحة و مكتوبة (بصورة تقليدية أو رقمية)، سهلة الاستنساخ و العرض و لا يوجد لها معنى محدد.²

إذا المفهومان لهما حدود مشتركة حيث أن المعلومات هي عملية اختيار، معالجة و تفسير الرسائل الواردة و المعرفة تقوم على معلومة مفهومة مترجمة و مستخدمة لتأدية عمل ما.³

من خلال ما سبق ، نستخلص أن أصل المعرفة بيانات تم تجميعها و ربطها و معالجتها لتصبح معلومات، المعلومات بدورها عندما توضع في سياق تنظيمي و يتم استخدامها تصبح معرفة، هذه الأخيرة عند تراكمها و تكرار تطبيقها تتحول إلى خبرة.

المطلب الثاني: أنواع المعرفة و أهميتها

باعتبار المعرفة هي المصدر الأساسي و الاستراتيجي لخلق القيمة و تحقيق ميزة للمنظمة فقد تم تصنيفها بطرق عديدة سيتم التطرق إلى أهمها في هذا المطلب مع التعرف على أهمية المعرفة للمنظمات.

أولاً: أنواع المعرفة

يمكن التمييز بين نوعين من المعرفة حسب نوناكا و تاكيوشي Nonaka & Takeuchi:⁴

1- المعرفة الصريحة: وهي المعرفة الرسمية، القياسية، المرمزة النظامية الصلبة، المعبر عنها كميًا، والقابلة للنقل والتعليم، وتسمى أيضا المعرفة المتسربة لإمكانية تسربها إلى خارج المنظمة ونجدها في أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونا كما في براءات الاختراع، حقوق النشر، الأسرار التجارية .. الخ، كما نجدها مجسدة في منتجات المنظمة وخدماتها، أدلة وإجراءات العمل، وخططها ومعايير تقييم أعمالها... الخ .

¹ Foray Dominique, **l'économie de connaissance**, casbah éditions, alger, 2004, p p 9-10.

² سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 25.

³ Djeflat abdelkader, **op.cit.**, p 242.

⁴ رجي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 84.

الفصل الأول: المعرفة وإدارة المعرفة

و دور المعرفة الصريحة هو دور أساسي و كبير حيث تلعب دور مراقبة و إدارة في المؤسسة.¹ و قد ركزت إدارة المعرفة على تطوير تطبيقات جديدة لتكنولوجيا المعلومات لدعم ، تحديد ، تخزين ، استرجاع و توزيع المعرفة الصريحة.²

2-المعرفة الضمنية:

إن مفهوم المعرفة الضمنية مأخوذ أصلا من نظرية المعرفة لبولاني Polanyi ، الفكرة الأساسية لنظرية بولاني هي أن المعرفة لا يمكن أن تكون صريحة تماما حيث أن المعرفة ، و حتى تكون ذات معنى مقبول يجب أن تعتمد على عناصرها الضمنية.³

تعرف المعرفة الضمنية على أنها المعرفة غير الرسمية، الذاتية والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير قابلة للنقل و التعليم، وتسمى المعرفة الملتصقة والتي توجد في عمل الأفراد والفرق داخل المنظمة، وهذه المعرفة هي التي تعطي خصوصية المنظمة وهي الأساس في قدرتها على إنشاء المعرفة.

كما تعرف المعرفة الضمنية أيضا بأنها المعرفة المختزنة في عقول الافراد و المكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، و ما تحويه هذه العقول من معارف و افكار لا تنفصل عنهم، اي انها غالبا ما تكون ذات طابع شخصي مما يصعب الحصول عليها لكونها مختزنة داخل عقل صاحب المعرفة.⁴

إن المعرفة الضمنية هي معرفة مرتبطة بالشخص تتميز بصعوبة ترتيبها و تحويلها إلى معرفة رسمية، كذلك صعوبة مشاركتها مع الآخرين. فهي تجمع بين المهارات الفطرية و المكتسبة، و الدراية العملية وخبرة الفرد. ومن الصعب إضفاء الطابع الرسمي عليها.⁵

المعرفة الضمنية هي أيضا معرفة جذرية و متأصلة في أفعال و خبرات الأفراد و أيضا في معتقداتهم و قيمهم التي يعتقدونها.⁶ و يمكن أن توجد المعرفة الضمنية في أشكال مختلفة أهمها¹:

¹ Robert Vazille , **le guide du management des connaissances** , ed AFNOR, paris, 2006, p 68

² Grover Varun, Davenport Thomas H, **General perspectives on knowledge management: fostering a research agenda, journal of management information systems**, vol18,n01, summer 2001,p10.

³ ILKKA Virtanen, **How tacit is tacit knowledge?: poany's theory of knowledge and its application in the knowledge management theories**, Academic dissertation, University of tampere, Finland, 2014,p14.

⁴ احمد الخطيب، خالد زيعان، **إدارة المعرفة**، جدار للكتاب العالمي للنشر و التوزيع، عمان، 2009،ص7.

⁵ Glorieux Noémie, Meunier Emilie, op.cit,p06.

⁶ Nonaka Ikujiro & Noburo kanno, **The concept of "Ba" Building a foundation for knowledge creation**, California management review , vol 40 n0 3 , spring 1998, p42.

الفصل الأول: المعرفة وإدارة المعرفة

1- **المعرفة الضمنية التقنية** : التي تظهر في صورة مهارات عمل و ممارسة لأنشطة الأعمال ، هذه المعرفة التقنية know –how يكون من الصعب استقطابها و من ثم استيعابها و نقلها إلى معرفة صريحة لأنها من حيث التكون و النمو نتاج التراكم المستمر للمعرفة المكتسبة بالتعلم باعتبارها متلازمة الممارسة العملية في ميادين العمل التقني ، المهني و الإداري.

2- **المعرفة الضمنية المتراكمة تاريخياً** و عبر فترة طويلة من التعلم و ممارسة تجارب العمل و محاولات التجدد و الابتكار التي يسعى إليها أصحاب المعرفة في المنظمة و يمكن تسمية هذا النوع من المعرفة الضمنية بالمعرفة المرجعية background knowledge الممتدة من تجارب و خبرات الماضي.

3- **المعرفة الضمنية الجماعية**: و نعني بها المعارف و الخبرات الموزعة بصورة طبيعية بين الأفراد العاملين في المنظمة بصفة عامة و عمال أو أصحاب المعرفة بصفة خاصة، المعرفة الضمنية الجماعية تمثل ما اكتسبه الأفراد العاملين من معارف و خبرات و مهارات نتيجة عملهم الطويل في المنظمة و التأثير الإيجابي الذي تمارسه ثقافة و قيم و تقاليد المنظمة عليهم .

كما تتسم المعرفة الضمنية بالخصائص التالية²:

1- توفر المعرفة الضمنية للمنظمة تكاليف الاستقطاب و الترميز و البرمجة و التخزين في نظم المعلومات أو في قاعدة المعرفة.

2- يوجد نوع من المعرفة الضمنية الثمينة التي لا يجوز الكشف عنها أو تحويلها إلى وثائق ، تقارير ، أدلة عمل ، برامج أو حتى نصوص في قاعدة المعرفة لأسباب كثيرة من أهمها ارتباطها بالأسرار التكنولوجية و التجارية أو لكونها تتعلق بمعارف و خبرات ثمينة تتطلب حمايتها و المحافظة عليها.

3- اندماج المعرفة الضمنية بكفاءة و فعالية الأداء و جودة المنتجات و الخدمات و التسهيلات المقدمة للزبائن.

و الجدول التالي يلخص المقارنة واهم الفروقات بين خصائص المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة :

جدول رقم 01: أهم الفروقات بين خصائص المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة

¹ سعد غالب ياسين ، مرجع سابق ، ص ص 79-80.

² نفس المرجع سابق، ص 81.

الفصل الأول: المعرفة وإدارة المعرفة

خصائص المعرفة الضمنية	خصائص المعرفة الصريحة
<ul style="list-style-type: none"> - القابلية للتأقلم و التكيف مع الأوضاع الجديدة و الاستثنائية. - تتجسد في : الخبرة ، معرفة كيف know-how ، معرفة لماذا. know-why - القدرة على التعاون، تشارك الآراء و تبادل الثقافات. - التدريب و التوجيه لتحويل المعرفة و الخبرات من شخص لآخر بشكل منظم. 	<ul style="list-style-type: none"> - القابلية للنقل، إعادة الإنتاج، إمكانية الوصول و إعادة التطبيق في جميع أنحاء المنظمة. - القدرة على التعلم و المحاولة. - القدرة على تنظيم و ترجمة الرؤيا إلى بيانات مهمة و تعليمات. - تحويل المعرفة إلى منتجات و خدمات و عمليات.

المصدر : kimiz Dalkir, knowledge management in theory and practice, Elsevier

Butterworth heinemann,uk,2005,p08.

من خلال ما سبق يمكن تعريف المعرفة الضمنية على أنها مجموع المعارف و الخبرات المخزنة داخل عقول الأفراد و التي لا يمكن الإفصاح عنها و إنما تظهر من خلال الممارسة ، و هي صعبة الانتقال بين الأفراد و لهذا فهي تمثل موردا هاما للمنظمة يصعب على المنافسين تقليده .

* كما يمكن تصنيف المعرفة إلى 5 أنماط هي :¹

1- معرفة ماذا (know what) وهي معرفة أي نوع من المعرفة هو المطلوب.

2- معرفة كيف (know how) وهي كيف يجب التعامل مع المعرفة.

3- معرفة لماذا (know why) و هي معرفة لماذا هناك حاجة إلى نوع معين من المعرفة.

4- معرفة أين : (know where) : وهي معرفة أين يمكن العثور على معرفة محددة بعينها.

5- معرفة متى : (know when) : وهي معرفة متى تكون هناك حاجة إلى معرفة معينة .

* كما يقدم توم باكمان T.Backman تصنيفا أوسع للمعرفة حيث يصنفها إلى أربعة أنواع هي :²

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 42.

² رجي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 84.

الفصل الأول: المعرفة وإدارة المعرفة

1- المعرفة الصريحة Explicit: معرفة جاهزة و قابلة للوصول موثقة في مصادر المعرفة الرسمية التي عادة ما تكون جيدة التنظيم.

2- المعرفة الضمنية Implicit: قابلة للوصول من خلال الاستعلام و المناقشة و لكنها غير رسمية يجب أن توضع و بعدئذ تنقل و تبلغ.

3- المعرفة الكامنة Tacit: قابلة للتوصل بشكل غير مباشر فقط و يتم ذلك بصعوبة من خلال أساليب الاستنباط المعرفي و ملاحظة السلوك.

4- المعرفة المجهولة Unknown المعرفة المبتكرة من خلال النشاط، المناقشة، البحث و التجريب.

كما يقدم ميشيل زاك M.H.Zack تصنيفا آخر للمعرفة حيث يصنف المعرفة إلى ثلاث أنواع أو مستويات و هي:

1: **المعرفة الجوهرية:** و هي النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة و الذي يكون مطلوبا من اجل الصناعة حسب قواعد اللعبة. و هذا النوع من المعرفة لا يضمن للمنظمة قابلية بقاء تنافسية طويلة الأمد، و مع ذلك فإن هذه المعرفة تمثل المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها كسمة دخول إلى الصناعة.

2: **المعرفة المتقدمة:** و هي النوع الذي يجعل المنظمة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية. فمع أن الشركة تمتلك بشكل عام نفس المستوى، النطاق و الجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إلا أنها تختلف عن المنافسين في تعويلها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية من هذا التميز. و هذا يعني أن المنظمة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموما أو التميز في شريحة سوقية عليهم من خلال معرفتها المتقدمة.

3: **المعرفة الابتكارية:** و هي المعرفة التي تمكن المنظمة من أن تقود صناعتها و منافسيها و تميز نفسها بشكل كبير عنهم . فهذا النوع من المعرفة (الذي يرتبط بالابتكار لما هو جديد في المعرفة و مصادر قدراتها) يجعل المنظمة قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في مجال صناعتها.

ثانيا : أهمية المعرفة

تؤدي المعرفة دورا كبيرا في حياة المنظمات في العصر الحالي الذي هو عصر المعرفة حيث تحتل أهمية كبيرة تصل إلى حد ضمان و ارتباط بقاء واستمرار المنظمة ونموها وتوسعها بها، فهي ضرورية للمنظمة بدءا من قرار الإنشاء إلى

الفصل الأول: المعرفة وإدارة المعرفة

تحديد الاستراتيجيات والأهداف وتنفيذ السياسات وتحديد أعمال وأنشطة المنظمة. ويمكن تحديد أهمية المعرفة في المنظمة فيما يلي:¹

1- المعرفة أساس اتخاذ قرار إنشاء المنظمة وتحديد استراتيجياتها، حيث إن القرار هو نتاج التفاعل بين المعرفة وبين الرؤية الذاتية للمدير، فهو ينتج من خلال تجميع المعارف والمعلومات حول الظواهر ليتم معالجتها وصياغتها وكلما كانت المعرفة مناسبة وكافية كلما زادت فعالية القرار .

2- تساعد المعرفة الفرد والمنظمة على فهم متغيرات وعناصر البيئة المحيطة بها وتفسير العلاقات بينها ومن ثم القدرة على التنبؤ وتوقع التغيرات والتطورات المستقبلية.

3- للمعرفة دور كبير في تنمية وتطوير المنتجات وأساليب الإنتاج حيث تعد المعرفة أساس الإبداعات والاختراعات التي هي بدورها مصدر تطوير وتنمية المنتجات والتكنولوجيات المستعملة في عملية الإنتاج

4- تعد المعرفة والمعلومات المتوفرة للمؤسسة عن العملاء والأسواق الحالية والمرتفعة دعامة أساسية لاتخاذ القرارات التسويقية.

5- تساهم المعرفة في اكتشاف حاجات ورغبات المستهلكين والارتقاء بها وتنميتها.

6- تعتبر المعرفة والمعلومات المتعلقة بالمنافسين أساس التنافس والبقاء.

7- تعد مجموع المحفظة المعرفية للمنظمة والتي بحوزة الأفراد (الضمنية) مصدر قوة واستمرارية المنظمة وتدعيم أنشطتها الابتكارية ومصدر التحديد والتطوير .

بالإضافة إلى هذا فإن المعرفة² :

- تساهم في مرونة المنظمات من خلال دفعها و اعتمادها أشكال للتنسيق و التصميم تكون أكثر مرونة.
- تتيح للمنظمة التركيز في المجالات التي تكون أكثر إبداعا و تحفز الإبداع و الابتكار المتواصل.
- تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تتكيف مع التغير المتسارع في البيئة .
- يمكن للمنظمة الاستفادة من المعرفة كسلعة نهائية من خلال المتاجرة بها.
- ترشد المعرفة المدراء إلى كيفية إدارة منظماتهم.
- تعتبر العنصر الفعال لخلق ميزة تنافسية و إدامتها.

¹ عبد الله قلس ، مرجع سابق.

² منذر منصور الغالي، الاقتصاد المعرفي ، دار الجنادرية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2016، ص 9.

الفصل الأول: المعرفة وإدارة المعرفة

ثالثا : أماكن تواجد المعرفة : يمكن أن تتواجد المعرفة في أماكن مختلفة (مخازن المعرفة) يمكن ذكرها كما يلي¹:

1- **العاملين:** إن جزءا مهما من المعرفة مخزن لدى العاملين في المنظمة، حيث أنها قد تخزن لدى الأفراد أو الجماعات (فرق العمل). إن المعرفة المخزنة لدى الأفراد والتي تشكل نسبة كبيرة من المعرفة الضمنية هي السبب في استمرار بحث العديد من المنظمات عن طرق للاحتفاظ بالمعارف التي قد تفقد بسبب إحالة بعض الموظفين إلى التقاعد و مغادرة البعض الآخر للمنظمة. كما أن هناك جزءا مهما من المعرفة لدى جماعات العمل والتي تتكون بسبب العلاقات بين عناصر الفرقة أو المجموعة الواحدة.

2- **الأعمال الفنية التنظيمية:** يتم تخزين قدر كبير من المعرفة في الأعمال الفنية التنظيمية ، كذلك يتم تخزين بعض المعارف في الممارسات ، أو الإجراءات التنظيمية. في هذه الحالة ، يتم تضمين المعرفة في الإجراءات والقواعد والمعايير التي يتم تطويرها من خلال الخبرة مع مرور الوقت وتوجيه السلوك المستقبلي. كما يتم تخزين المعرفة الكبيرة في كثير من الأحيان في التقنيات والأنظمة. بالإضافة إلى تخزين البيانات ، يمكن لتكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات المستندة إلى الحاسوب أن تخزن المعرفة حول العلاقات.

3- **الكيانات التنظيمية:** يتم تخزين المعرفة أيضا داخل الكيانات التنظيمية. يمكن النظر في هذه الكيانات على ثلاثة مستويات: الوحدات التنظيمية (أجزاء من المنظمة)، منظمة بأكملها، وفي العلاقات بين المنظمات (مثل العلاقة بين المنظمة وعملائها) داخل وحدة تنظيمية، مثل قسم أو مكتب، يتم تخزين المعرفة جزئيا في العلاقات بين أعضاء الوحدات.

بعبارة أخرى، تمثل الوحدة التنظيمية مجموعة رسمية من الأفراد، الذين لا يجتمعون معا بسبب المصالح المشتركة، بل بسبب الهيكل التنظيمي. وبمرور الوقت ، عندما يغادر الأفراد الذين يشغلون أدوارا معينة في وحدة تنظيمية ويحل محله آخرون ، يرث شاغلوا الوظيفة بعض المعارف التي طورها أسلافهم ، وليس كلها. قد يتم اكتساب هذه المعرفة من خلال الأنظمة والممارسات والعلاقات داخل هذه الوحدة. علاوة على ذلك، من الأرجح أن تكون المعرفة المحددة للمحتوى مرتبطة بالوحدة التنظيمية المحددة .

كما تقوم المنظمة بتخزين بعض المعرفة ، خاصة المعرفة الخاصة بالسياق. و تحتوي القواعد والقيم والممارسات والثقافة داخل المنظمة وعبر وحداتها التنظيمية على المعرفة التي لا يتم تخزينها في ذهن أي فرد. كما تعتمد الطريقة

¹ Irma Becerra-Fernandez , Rajiv Sabherwal , **Knowledge Management Systems and Processes**, ME Sharpe, London, 2010, P 31-35

الفصل الأول: المعرفة و إدارة المعرفة

التي تستجيب بها المنظمة للأحداث البيئية، ليس فقط على المعرفة المخزنة في الأفراد والوحدات التنظيمية ولكن أيضا على المعرفة التنظيمية الشاملة التي تطورت من خلال التجارب الإيجابية والسلبية مع مرور الوقت. وأخيرا، يتم تخزين المعرفة أيضا في العلاقات بين المنظمات. عندما تنشئ المؤسسات وتوطد العلاقات مع العملاء والموردين ، فإنها تعتمد على المعرفة المضمنة في تلك العلاقات. فالعملاء الذين يستخدمون منتجات المؤسسة، والموردون الذين يقدمون المكونات الأساسية التي تنتج منها المنتجات، غالبا ما يكون لديهم معرفة كبيرة حول نقاط القوة والضعف لهذه المنتجات. و بالتالي، غالبا ما تتعلم المؤسسات من تجربة عملائها مع المنتجات حول كيفية تحسينها. يمكنهم أيضا التعرف على المنتجات الجديدة التي قد تكون جذابة للعملاء¹.

المطلب الثالث : اقتصاد المعرفة - مفاهيم أساسية-

يتجه العالم نحو اقتصاد المعرفة الذي تزداد فيه نسبة القيمة المضافة المعرفية بشكل كبير، والذي أصبحت فيه السلع المعرفية أو سلع المعلومات من السلع الهامة جداً، و في هذا المبحث سنحاول تحديد مفهوم لاقتصاد المعرفة و أهم عوامل الاندماج فيه.

أولاً: ماهية اقتصاد المعرفة

سنحاول تقديم أهم التعريفات المقدمة لاقتصاد المعرفة و الفروقات بينه و بين كل من الاقتصاد الرقمي ، الاقتصاد المبني على المعرفة و الاقتصاد التقليدي، كذلك سنتعرف على أهم مميزاته و خصائصه.

1- تعريف اقتصاد المعرفة

يرى البعض أن الاقتصاد المعرفي هو إحداث مجموعة من التغييرات الإستراتيجية في طبيعة المحيط الاقتصادي و تنظيمه ليصبح أكثر استجابة و انسجاما مع تحديات العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعالمية المعرفة والتنمية المستدامة بمفهومها الشمولي التكاملي .

يمكن أن نعرف اقتصاد المعرفة في سياق المفهوم الواسع للمعرفة (المتضمن المعرفة الصريحة التي تشتمل على قواعد البيانات والمعلومات والبرمجيات وغيرها، والمعرفة الضمنية التي يمثلها الأفراد بخبراتهم وعلاقاتهم وتفاعلاتهم السياقية) بأنه: " الاقتصاد الذي ينشئ الثروة من خلال عمليات و خدمات المعرفة (الإنشاء و التحسيس ،التقاسم ،التعلم

¹ Irma Becerra-Fernandez , Rajiv Sabherwal,op.cit,p35

الفصل الأول: المعرفة و إدارة المعرفة

، التطبيق و الاستخدام للمعرفة بأشكالها) في القطاعات المختلفة بالاعتماد على الأصول البشرية واللاملموسة ووفق خصائص وقواعد جديدة¹. كما يمكن تعريفه بأنه: " ذلك الاقتصاد الذي ينتج عن تقدم المعلومات بعد العصر الصناعي . وهو فرع جديد من فروع العلوم الاقتصادية يقوم على فهم جديد لدور المعرفة ورأس المال البشري في تطوير الاقتصاد و تقدم المجتمع .

وهو الاقتصاد الذي تحقق فيه المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة ، أما الاقتصاد المبني على المعرفة فهو الاقتصاد الذي تلعب فيه المعرفة دورا في خلق الثروة² ، كما يعرف باركين M.Parken اقتصاد المعرفة بأنه دراسة و فهم عملية تراكم المعرفة و حوافز الأفراد لاكتشاف ، تعلم المعرفة والحصول على ما يعرفه الآخرون.³ كما يعرفه Dominique Foray بأنه «تخصص فرعي من الاقتصاد يهتم أساسا بالمعرفة من جهة و من جهة أخرى يعتبر ظاهرة اقتصادية حديثة تتميز بتغير سير الاقتصاديات من حيث النمو و تنظيم النشاطات الاقتصادية»⁴.

أيضا عرفه Grundstein و Zacklad على أنه : اقتصاد جديد يظهر يتميز بتبادل المعرفة و إنتاج المعارف، هو اقتصاد اللاماديات. في هذا الاقتصاد رأس المال تحول تدريجيا إلى رأس مال معرفي.⁵ مما سبق يمكن أن نعرف اقتصاد المعرفة أو الاقتصاد الجديد على انه: مرحلة اقتصادية جديدة تقوم على الاستخدام واسع النطاق للمعلوماتية و شبكات الانترنت في مختلف أوجه النشاط الاقتصادي ، في هذا الاقتصاد الذي هو أكثر عالمية ، حلت التكنولوجيات ، المعلومات و المعرفة محل رأس المال و الطاقة باعتبارها عوامل رئيسية في الإنتاج و خلق الثروة.

و قد طور البنك الدولي الإطار التالي لمساعدة البلدان في وضع إستراتيجية واضحة لها من اجل التحول نحو اقتصاد المعرفة :

1 نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص 187.

2 ربحي مصطفى عليان ، مرجع سابق ، ص 278.

3 نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص 186

4 بوطالب قويدر، بوطيبة فيصل، الاندماج في اقتصاد المعرفة الفرص و التحديات، مداخلة مقدمة ضمن المنتدى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.

⁵ Manuel Zacklad , Michel Grundstein , **Management des connaissances: modèles d'entreprise et applications**, Hermès sciences publications, Paris, 2001, p 15.

الفصل الأول: المعرفة وإدارة المعرفة

- 1- إقامة نظام اقتصادي ومؤسسي يوفر السبل المحفزة من اجل كفاءة استخدام المعرفة الموجودة والجيدة وازدهارها بالعمل الحر و يقصد به دور الحكومات في توفير الإطار الاقتصادي و الحوافز لمجتمع الأعمال و غيرها من الشروط التي تعمل على رفع اقتصاد المعرفة بالإضافة إلى الأداء الفعلي للاقتصاد.
 - 2- توافر السكان المتعلمين والمهرة من اجل خلق واستخدام و التشارك في المعرفة بشكل جيد حيث أن التعليم و التدريب المستمر و المعتمد على التكنولوجيا من أهم خصائص بيئة اقتصاد المعرفة.
 - 3- توافر بنية تحتية ديناميكية للمعلومات لتسهيل الاتصال الفعال ومعالجة المعلومات و يقصد بها البنية الأساسية في مجال الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات و إلى أي حد هي متقدمة و منتشرة و متاحة.
 - 4- توافر منظومة ابتكار تتمتع بكفاءة عالية وذلك للشركات ومراكز البحوث والجامعات والمستشارين والمنظمات الأخرى من اجل الدخول إلى المخزون العالمي المتنامي للمعرفة واستيعاب هذه الابتكارات وتكييفها مع الحاجات المحلية وخلق تكنولوجيا جديدة.
- إن الاقتصاد المعرفي يهتم بما يلي:

- 1- إنتاج المعرفة: إن القدرة على إنتاج المعرفة وعلى استخدامها قد أصبحت عاملا رئيسيا في عملية التنمية، كما أصبحت حاسمة الأهمية لتحقيق ميزة تنافسية و تشتمل عملية إنتاج المعرفة على ابتكار واكتساب ونشر واستعمال وتخزين المعرفة. و يتطلب اقتصاد المعرفة تعزيز فعالية المقدره على إنتاج المعرفة بما يضمن قيام نسق للابتكار يقوم على الإدارة الكفؤة لنقل التكنولوجيا و استيعابها المجتمعي ، و تنشيط إنتاجها المؤدي إلى توليد تكنولوجيا جديدة بما يحقق غايات الكفاءة الإنتاجية و التنمية الشاملة .
- و تعد المؤشرات المتعلقة بالأبحاث و التنمية، و براءات الاختراع، و المنشورات العلمية، و الإنفاق عليها و إعداد العاملين في إنتاج المعرفة و العاملين في البحث و التطوير على قدر كبير من الأهمية بالنسبة لأهم عنصر في اقتصاد المعرفة لأنها تعد الركيزة المهمة في تطوره و نجاحه.

- 2- صناعة المعرفة: إن التربية والتدريب والاستشارات والمؤتمرات والمطبوعات والكتابة والبحث والتطوير R&D هي أمثلة عن الأنشطة التي تركز عليها الصناعات المعرفية. حيث أن العامل الأولي للنمو الاقتصادي هو ابتكار واكتساب ونشر المعرفة الحالية وإنتاج ونشر المعارف الجديدة وهذا ما يؤكد عليه الاقتصادي Robert Solow الحائز على جائزة نوبل في قوله: "إن 34% من النمو الاقتصادي يعزى إلى نمو معارف جديدة. إضافة

الفصل الأول: المعرفة وإدارة المعرفة

إلى أن 16% من النمو الاقتصادي هو ناتج عن الاستثمار في رأس المال الإنساني من خلال التعليم. وبناءً عليه فإن 50% من النمو الاقتصادي متعلق بالمعرفة".¹

إن أهم ما يميز الاقتصاد المعرفي هو ظهور المنظمات المعتمدة على المعرفة التي تشغل صناعات المعرفة، والتي تمتاز بثلاثة أبعاد هي²:

البعد الأول: الكفاءة المتميزة في ضوء كيفية إظهار الالاموسية القياسية لخدماتها، ويتم الاعتماد على هذه المنظمات لتوفير الحلول الإبداعية لمشكلات الزبون، ومن هنا يتم التعاقد معها، ومثلها الشركات الاستشارية وكالات الإعلان ومستشارو الإدارة.

البعد الثاني: خصوصية سوق العمل، حيث تعتمد المنظمات المعتمدة على المعرفة على أسواق العمل المهيكلة على نحو كبير والتي تنظم اكتساب المهارات من قبل الداخلين الجدد على يد المؤسسات المهنية.

البعد الثالث: هو السياق التنظيمي، والذي يؤثر على المدى الذي تتمكن فيه المنظمات المعتمدة على المعرفة من العمل في السوق الدولية أو تقييد بالمستوى المحلي.

كما تتميز المنظمات المعتمدة على المعرفة بامتلاكها للخبرات وهذا ما يميزها عن باقي المنظمات. حيث أن هذه المنظمات تنشر موجوداتها بطريقة متميزة، وما يميز منتجاتها أنها غير ملموسة مادياً ولكن يمكن قياسها.

2- اقتصاد المعرفة و الاقتصاد الرقمي

إن الرقمنة هي نتاج المعرفة العلمية الرياضية و الفيزيائية، و هي مرحلة لاحقة بعد المعرفة إذ يجب أن نعرف ثم نتحول إلى نظام رقمي.

كلا المفهومين في الجوهر واحد لأنهما يقومان على المعلومات و المعرفة إلا أن اقتصاد المعرفة مفهوم أوسع و اشمل و اعم من الاقتصاد الرقمي حيث يمكن اعتبار الاقتصاد الرقمي هو التطبيق العملي للاقتصاد المعرفي على أجهزة الحاسوب و شبكات الاتصالات عن طريق تحويل معارف و معلومات ذلك الاقتصاد إلى مقابلات رقمية له أي أن الاقتصاد الرقمي هو تكنولوجيا الاقتصاد المعرفي.³

1 محمد خضري، متطلبات التحول نحو الاقتصاد المعرفي، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الرابع، "إدارة المعرفة في العالم العربي"، الأردن، 2004.

2 صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص 131.

3 نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 281.

الفصل الأول: المعرفة و إدارة المعرفة

3- اقتصاد المعرفة و الاقتصاد المبني على المعرفة :

يمكن أن نفرق بين المفهومين ، الاقتصاد المبني على المعرفة¹ واقتصاد المعرفة:

فالاقتصاد المبني على المعرفة : ذلك المنهج الذي يستخلص من إدراك مكانة المعرفة وتقانتها والعمل على تطبيقها في الأنشطة الإنتاجية المختلفة، إي انه يعتمد على تطبيق أساليب الاقتصاد المعرفي وقواعده في مختلف الأنشطة الإنتاجية الاقتصادية والاجتماعية في مجتمع يمكن إن نطلق عليه المجتمع المعلوماتي **Information Society**.

و«الاقتصاد المبني على المعرفة هو الاقتصاد الذي تلعب فيه المعرفة دورا في خلق الثروة، وهذا دور قديم ظلت المعرفة تلعبه في الاقتصاد لكن الجديد هو حجم المساحة التي تحتلها المعرفة في هذا الاقتصاد حيث أصبحت أكبر وأكثر عمقاً مما كانت عليه من قبل»².

أما التعريف المقدم لاقتصاد المعرفة « هو ذلك الفرع من علم الاقتصاد الذي يهتم بعوامل تحقيق الرفاهية العامة من خلال مساهمته في إعداد دراسة نظم تصميم وإنتاج المعرفة ثم تطبيق الإجراءات اللازم لتطويرها وتحديثها»³.

إذن فالإقتصاد المعرفي يبدأ من مدخل عملية إنتاج وصناعة المعرفة ويستمر نحو التطوير المرتكز على البحث العلمي منظوياً تحت أهداف إستراتيجية يسعى لتحقيقها من اجل تنمية شاملة ومستدامة. ويرى بعض الاقتصاديين أن مفهوم الاقتصاد الجديد واقتصاد المعرفة يمثلان نفس الشيء، ذلك لتزامنهما و كبر حجم اقتصاد المعرفة ضمن مظاهر الاقتصاد الجديد.

4- أبرز الفروقات بين الاقتصاد التقليدي واقتصاد المعرفة:

إن اقتصاد المعرفة ما هو إلا نظام اقتصادي يمثل فيه العلم الكيفي والنوعي عنصر الإنتاج الأساسي والقوة الدافعة الرئيسية لتكوين الثروة وان اقتصاد المعرفة يختلف عن الاقتصاد التقليدي بما يلي:

1- تتميز الأسواق في الاقتصاد التقليدي بالاستقرار في ظل منافسة تتحكم فيها غالبا البيروقراطية بينما يتسم اقتصاد المعرفة بوجود أسواق ديناميكية تعمل في ظروف تنافسية في نطاق شبكة دولية ذات إمكانيات عالية .

1 التسمية المقترحة من طرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية L'OCDE.

2 موسى رحمان، نحو توظيف إنساني لمنتوج المعرفة ، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2005، ص.6.

3 نفس المرجع السابق، ص.6.

الفصل الأول: المعرفة وإدارة المعرفة

- 2- ينظر إلى العصر الحالي على انه عصر ما بعد عصر الصناعة و قد ساهمت الاتصالات في تغيير النظرة لعوامل الإنتاج الرئيسية في الصناعة و أصبحت المعرفة و الابتكار وسيلة لتنظيم إنتاج مرن بديلا لرأس المال و العمل الذي يعتمد على الإنتاج الكثيف و من ثم أصبحت الأساليب الرقمية عوضا عن الميكنة هي المحرك التقني الأساسي للصناعة.
- 3- يهدف الاقتصاد التقليدي إلى التوظيف الكامل للقوى العاملة دون تحديد مهارات مميزة لأداء العمل بينما يهدف الاقتصاد المبني على المعرفة إلى وضع قيمة حقيقية للأجور و التوسع في استخدام القوى العاملة ذات المهارات العالية التي تتفاعل مع التعليم و التدريب المستمر.¹
- 4- بخلاف معظم المصادر التي تنضب بالاستخدام إلا انه في الاقتصاد المعرفي يمكن تقاسم المعلومات والمعرفة وبالإمكان أن تنمو عند الاستعمال فهو اقتصاد الوفرة .
- 5- على عكس الاقتصاد التقليدي فقد تلاشت أهمية الموقع الجغرافي في اقتصاد المعرفة، فباستخدام التكنولوجيا المناسبة والوسائل المناسبة يمكن إنشاء الأسواق الافتراضية والمنظمات الافتراضية التي توفر السرعة في الإنجاز على مدار الساعة وفي أي مكان في العالم.
- 6- إن التسعير وقيمة المنتجات أو الخدمات تعتمد بشدة على السياق (Context) . وهكذا فإن المعرفة ذاتها لها قيمة مغايرة بالنسبة إلى أناس مختلفين في أوقات مختلفة.
- 7- عندما تكون المعرفة ضمن إطار أنظمة أو عمليات فإنها تمتلك قيمة جوهرية أعلى من المعرفة غير المنظمة التي تكون في رؤوس الناس.
- 8- إن رأس المال البشري هو أهم مكونات القيمة في المنظمات المبنية على المعرفة. وهذه الخواص للمعرفة والتي تغاير تماما خواص الاقتصاد المادي تستدعي أفكار جديدة ومداخل جديدة من قبل صناعات السياسات ومن قبل كبار المدراء التنفيذيين وعمال المعرفة على حد سواء. ومن اجل القيام بذلك فإن الأمر يستدعي وجود قيادة كفؤة وخوض المجازفة في مواجهة الاتجاهات السائدة البطيئة النمو و ضد ممارسات المؤسسات القائمة.
- 9- يتصف اقتصاد المعرفة بأنه اقتصاد وفرة أكثر من كونه ندرة. ولأن الموارد يمكن أن تنضب من جراء الاستخدام والاستهلاك بينما تزداد المعرفة بالتعلم والممارسة والاستخدام وكذلك فإنها تنتشر بالمشاركة .

¹ علي نورالدين إسماعيل، اقتصاد المعرفة من منظور رياضي - الدول العربية حالة للدراسة، المجلة الاقتصادية السعودية، العدد 17، 2004، ص

الفصل الأول: المعرفة وإدارة المعرفة

10- من الصعوبة تطبيق القوانين والقيود والضرائب على أساس قومي بحث في اقتصاد المعرفة على عكس الاقتصاد التقليدي، حيث أن المعرفة متاحة للجميع في جميع أنحاء العالم وأنها أصبحت تشكل عنصر الإنتاج الأساسي وبالتالي فإن هذا يعني هيمنة الاقتصاد العالمي على الاقتصاد القومي أو الوطني.

ثانيا: خصائص ومميزات اقتصاد المعرفة

1- مميزاته:

- إن اقتصاد المعرفة ضد القوايب الجامدة وضد النماذج النمطية في الاقتصاد ولهذا فهو يمتاز بما يلي :
- يتمتع بمرونة و قدرة فائقة على التطويع والتكيف مع المتغيرات والمستجدات.
- يملك القدرة الفائقة على التجديد والتطوير والتواصل الكامل مع غيره من الاقتصاديات التي أصبحت تتوق إلى الاندماج فيه.
- يملك اقتصاد المعرفة القدرة على الابتكار و إيجاد و توليد منتجات فكرية معرفية وغير معرفية .
- مجالات خلق القيمة المضافة في اقتصاد المعرفة متعددة ومتنوعة ومتجددة.
- لا توجد حواجز للدخول إلى اقتصاد المعرفة بل هو اقتصاد مفتوح ، ولذلك لا توجد فواصل زمنية أو عقبات مكانية أمام من يرغب في التعامل معه وفيه.
- ارتباطه بالذكاء وبالقدرة الابتكارية وبالخيال وبالوعي الإدراكي بأهمية الاختراع والمبادرة.¹

2- خصائص اقتصاد المعرفة :

المعرفة هي أحدث عوامل الإنتاج والأكثر أهمية بين عوامل الإنتاج التقليدية الأخرى وهي العمال والمواد الأولية ورأس المال وهذا ما يؤكد أن رأس المال الفكري أو المعرفي هو أكثر أهمية من رأس المال المادي وان "عمال المعرفة هم الرأسماليون الجدد الذين يملكون أغنى وأثمن عوامل الثروة وعلى رأي المفكر الاقتصادي دراكر (Drucker) أنه في القرن الماضي كانت مساهمة الإدارة تتمثل في زيادة إنتاجية العامل اليدوي ، لكن الأكثر أهمية زيادة إنتاجية العمل المعرفي.

و قد أورد R. Grant الخصائص الأساسية التالية لاقتصاد المعرفة:²

¹ ربحي مصطفى عليان ، مرجع سابق، ص 385.

² نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص 192-193.

الفصل الأول: المعرفة وإدارة المعرفة

- 1- العامل الرئيسي في الإنتاج هو المعرفة خلاف ما كان عليه في الفترات السابقة حيث كانت الأرض في الاقتصاد الزراعي ورأس المال في الاقتصاد الصناعي .
 - 2- انه يركز على اللاملموسات بدلا من الملموسات (المخرجات =هيمنة الخدمات على السلع ومن حيث المدخلات فان الأصول الرئيسية هي اللاملموسات كالأفكار والعلامات التجارية بدلا من الأرض والآلات ..).
 - 3 - انه شبكي: حيث أن التشبيك البيئي وسع إمكانية التشارك ليس ضمن الشركة بل وأيضا بين الشركات وكان من نتائج ذلك تدهور دور التنظيمات الرسمية و هياكلها الهرمية.
 - 4- انه رقمي : حيث أن رقمنة المعلومات له تأثير كبير على سعة نقل و تخزين ومعالجة المعلومات.
 - 5- انه افتراضي: فمع الرقمنة و شبكة الانترنت كان العمل الافتراضي حقيقة واقعة.
 - 6-التكنولوجيا الجديدة : استخدام الانترنت أدى إلى ثورة في كل الأعمال تقريبا، حيث تضاءلت قيود الزمان والمكان.
 - 7- ظهور أسواق جديدة وهي الأسواق الالكترونية و التي تمتاز بسرعة تدفق المعلومات عن المنتجات وخاصة الأسعار.
- بالإضافة إلى ما سبق لاقتصاد المعرفة بعض من الخصائص الأخرى حيث يتسم اقتصاد المعرفة بأنه¹:
- اقتصاد وفرة أكثر منه اقتصاد ندرة، فعلى عكس اغلب الموارد التي تنضب من جراء الاستهلاك تزداد المعرفة في الواقع بالممارسة والاستخدام وتنتشر بالمشاركة .
 - ظهور وظائف لم تكن بالأهمية بمكان مثل التعليم و التكوين و الرسكلة و الاستشارة، و هذا ما نجده خاصة في المجالات كثيفة المعرفة.
 - طغيان الخدمات على الصناعات و انجذاب قوة العمل إليها.
- ### المبحث الثاني: إدارة المعرفة - مفاهيم أساسية-

إن الانتقال إلى اقتصاد المعرفة، وما رافقه من مظاهر جديدة غيرت مفاهيم النظرية الاقتصادية التقليدية، فضلا عن ظهور مجتمعات المعلومات والمعرفة وبالتالي تبدلت مكامن وآليات بناء القوة الحضارية وتحولت القيمة من المادة إلى المعرفة، وانتقلت مزايا المنافسة إلى موارد المعرفة ورأس المال الفكري ، كل هذا ساهم في ظهور إدارة المعرفة.

¹ عبد اللطيف بلغسة، أثار إدارة المعرفة على البنوك التجارية -دراسة الحالة الجزائرية ، مداخلة ضمن المؤتمر الثاني للجودة الشاملة في ظل اقتصاد المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 26-27/4/2006.

الفصل الأول: المعرفة وإدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة قديمة و جديدة في الوقت نفسه، قبل ظهور مصطلح إدارة المعرفة كانت هناك بوادر مهدت لها، حيث انه في عام 1980م وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي، أشار أدوارد فراينبوم (Edward Freignebaum) إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة Knowledge is Power" ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه "هندسة المعرفة Knowledge Engineering" ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة. و في عام 1997م ظهر حقل جديد آخر، نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو "إدارة المعرفة Knowledge Management".

و قد أكد الكتابان الأكثر شهرة في المجال من قبل نوناكا وتاكيوشي (Nonaka & Takeuchi) وليونارد - بارتون (Leonard-Barton) على أن الميزة الوحيدة المساندة للمؤسسة تأتي مما تعرفه إجمالاً وكيف تستخدم ما تعرفه بفاعلية، وكم هي جاهزة لاكتساب واستخدام المعرفة الجديدة.

كما حدد Prusak ابرز الأسباب التي أدت إلى هذا التطور المعرفي و تزايد الاهتمام بإدارة المعرفة و المتمثلة بما يلي¹:

1. التطور التكنولوجي الكبير و التقنيات العالية في صناعة الحواسيب و الأجهزة الالكترونية.
2. التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات خاصة بعد اكتشاف الشبكة العالمية - الانترنت- و الاتصالات اللاسلكية كالأجهزة الخلوية و الأقمار الصناعية.
3. الانفتاح الكبير على الأسواق العالمية و عولمة التجارة و تزايد حدة المنافسة و ظاهرة العولمة بأبعادها المختلفة.

المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية، وقد شهدت السنوات الماضية اهتماماً متزايداً من جانب قطاع الأعمال لتبنى مفهوم إدارة المعرفة. و عليه سنتطرق في هذا المطلب لمفهوم و أهمية إدارة المعرفة و كذا لأهم عناصرها .

¹ سوزان صالح دروزة ، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة و عملياتها و اثرها على تميز الاداء المؤسسي - دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي

الأردنية ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، 2008.

الفصل الأول: المعرفة وإدارة المعرفة

أولاً : مفهوم إدارة المعرفة

إن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة في المنظمات هو خلق سياق معرفي فعال لخلق ، تخزين ، توزيع و استخدام المعرفة المنظمة و التي تعتبر أساسية لحماية تنافسية المنظمة ضد تغيرات المحيط تعني إدارة المعرفة هيكلية المعلومة من اجل بناء المعارف المنظمة¹. ويقصد بها أيضا التقنيات والأدوات والموارد البشرية المستخدمة لجمع وإدارة ونشر واستثمار المعرفة ضمن مؤسسة ما، حيث ينظر إليها على أنها إدارة ما يمتلكه الأفراد من مهارات تستند إلى المعرفة، وليس فقط ما هو موثق في مستندات المؤسسة، والهدف من إدارة المعرفة يرتبط بعملية اتخاذ القرار في المؤسسات. بتعريف آخر إدارة المعرفة عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعرفة، اختيارها، تنظيمها، استخدامها، ونشرها، وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم، والتخطيط الإستراتيجي.

وكما يؤكد Robert vazille إدارة المعرفة هي إعطاء الأولوية للمعرفة في أهدافنا (أولوياتنا)². نعطيها الأولوية لأننا لما نعرف كل شيء يصبح محدد، سريع، مبتكر و مبدع. هكذا ينخفض القلق و تتحرر الطاقة الداخلية الكامنة في الأفراد. لماذا في أهدافنا؟ بكل بساطة لان زمن الموسوعات تراجع و لان مجال المعارف الآن أصبح أوسع و أكبر.

كما عرفت على أنها : عملية تعريف و تحصيل و تخزين و استرجاع و نشر و تطبيق رأس المال الفكري الظاهر و الضمني لمنفعة أفضل للأفراد و السوق و المجتمع.³ و قد عرفها آخرون على أنها : عملية يتم بموجبها تجميع و استخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان في الأعمال سواء كان في الوثائق أو قواعد البيانات أو في عقول العاملين ، لإضافة القيمة للشركة من خلال الابتكار و التطبيق و تكامل المعرفة في طرق غير مسبقة.⁴

¹ Michel ferrary& yvon pesqueux, Management de la connaissance, ed Economica, paris, 2006, p41

² Robert Vazille , **op. cit**, p 13

³ العلي عبد الستار و آخرون ، مرجع سابق ، ص 27

⁴ نفس المرجع السابق ، ص 27.

الفصل الأول: المعرفة وإدارة المعرفة

و يعرف Wiig إدارة المعرفة بأنها¹: مجموعة من المداخل و العمليات الواضحة و المحددة على نحو جيد تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة الخطرة ، الايجابية منها و السلبية ، في مختلف أنواع العمليات و إدارتها و تحديد المنتجات أو الاستراتيجيات الجديدة ، و تعزيز إدارة الموارد البشرية و تحقيق عدد آخر من الأهداف الأخرى المرغوب فيها. و بالتالي فإن إدارة المعرفة عند Wiig هي:

- 1- فلسفة إدارية تهدف إلى جعل المنظمة أكثر براعة و ذكاءا.
- 2- مبادرة إدارية تستخدم في مواقف عملياتية من اجل إحداث التحسينات الإستراتيجية طويلة المدى.
- 3- طريقة أو وسيلة تعمل على اكتشاف و تحليل مجالات المعرفة الحاسمة و الفرص الإدارية ذات العلاقة.
- 4- أساليب و مداخل تسمح للمديرين بتحديد الأشخاص و الاحتياجات و القنوات و الفرص المرتبطة بعمليات محددة.

و يرى Duek أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية لإدارة المعرفة و هي²:

- 1- **البعد التكنولوجي** : و من أمثلة هذا البعد محركات البحث و منتجات الكيان الجماعي البرمجي و قواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري و التكنولوجيات المتميزة ، و التي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية ، و لذلك فإن المنظمة تسعى للتميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.
- 2- **البعد التنظيمي و اللوجستي للمعرفة**: هذا البعد يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة و التحكم بها و إدارتها و تخزينها و نشرها و تعزيزها و مضاعفتها و إعادة استخدامها. و يتعلق هذا البعد بتجديد الطرائق و الإجراءات و التسهيلات و الوسائل المساعدة و العمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من اجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.
- 3- **البعد الاجتماعي**: هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد و بناء جماعات من صناعات المعرفة و تأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة، و التقاسم و المشاركة في الخبرات الشخصية و بناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد و تأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.

¹ هيثم علي حجازي ، مرجع سابق ، ص ص 21 ، 22.

² محمد عواد الزيات ، مرجع سابق، ص 67

الفصل الأول: المعرفة وإدارة المعرفة

مما سبق نجد انه لا يمكن إيجاد مفهوم واحد لإدارة المعرفة، إلا أن اغلب المفاهيم المقدمة تشترك في تركيزها على عمليات إدارة المعرفة من تجميع، توليد، تخزين و نشر استخدام و تطبيق للمعرفة و هذا لغرض اتخاذ القرارات و حل المشكلات و إضافة قيمة للأعمال.

ثانيا: أهمية إدارة المعرفة

تزيد أهمية إدارة المعرفة في المنظمات تبعا للمنافسة العالمية ، حيث إن المنظمات بحاجة إلى اكتساب معرفة حول منافسيهم في الحاضر و المستقبل ، أيضا حول زبائنهم و التغيرات التكنولوجية و العلمية التي تستطيع اخذ مكان منتجاتهم و خدماتهم.¹

تأتي أهمية إدارة المعرفة من دورها فيما يلي:²

أ- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية، كما تعمل على تحسين خدمات العملاء، عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.

ب-زيادة العائد المادي، عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر، وابتكار منتجات وخدمات جديدة.

ج- تبنى فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.

د-تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.

هـ- تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.

و- تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها و تطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.

ز-أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة

¹ Nastaran Simar Asl , Hossein Rahmanseresht. **Knowledge Management Approaches and Knowledge gaps in Organizations** , Managing Worldwide Operations & Communications with Information Technology, IRMA International Conference, 2007.

² سمير محمد عبد الوهاب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية دراسة حالة مدينة القاهرة، الندوة الدولية لمدن المعرفة، المدينة

الفصل الأول: المعرفة وإدارة المعرفة

للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.

ح- تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغييرات البيئية غير المستقرة.

ط- إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين هذه المنظمات من تبنى المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

ى- دعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

ثالثاً: عناصر إدارة المعرفة

تتكون إدارة المعرفة من مجموعة عناصر أساسية يعد توافرها مهما حتى تتمكن من تحقيق أهدافها، و أبرز هذه العناصر كما يوردها Lee and Choi كما يلي¹:

1- التعاون **collaboration**: يمثل المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد العمل ضمن فريق لمساعدة احدهم الآخر في مجال عملهم ، إن إشاعة ثقافة التعاون تؤثر ايجابيا في عملية خلق المعرفة من خلال تبادلها بين الأفراد و الأقسام و الوحدات.

2- الثقة **Trust** : و تعني الحفاظ على مستوى مميز و متبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى النوايا و السلوك ، و تعمل الثقة على تسهيل عملية التبادل المفتوح الحقيقي و المؤثر للمعرفة.

3- التعلم **Learning** : هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين و المستعدين لاستخدامها في اتخاذ القرارات أو التأثير على الآخرين. إن التركيز على التعلم يساعد المنظمات على تطوير أفرادها بما يؤهلهم بفاعلية في عملية خلق المعرفة.

4- المركزية **Centralization** : تعني تركيز صلاحيات اتخاذ القرار و الرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمنظمة ، و يحتاج خلق المعرفة إلى لامركزية عالية.

5- الرسمية **Formalization**: هي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية و السياسات و الإجراءات القياسية المرتبطة بعملية اتخاذ القرارات و علاقات العمل ضمن إطار المؤسسة ، و مع ذلك يحتاج خلق المعرفة إلى مستوى عال من المرونة أثناء تطبيق الإجراءات و السياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل.

6- الخبرة الواسعة و العميقة **T.shaped skills** : و يعني ذلك أن خبرة الأفراد العاملين في المنظمة تكون

¹ محمد عواد الزيات، مرجع سابق، ص ص 67-68.

الفصل الأول: المعرفة وإدارة المعرفة

واسعة أفقيا و متنوعة و عميقة أي مركزة و تخصصية.

7- تسهيلات و دعم نظام تكنولوجيا المعلومات **IT support** : أي مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة، يرى كثيرون أن تكنولوجيا المعلومات عنصرا حاسما في عملية خلق المعرفة.

8- الإبداع التنظيمي **Organizational creativity** : هو القدرة على خلق المنتجات و الخدمات و الأفكار أو الإجراءات المفيدة المبتكرة من الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي معقد ، و تلعب المعرفة دورا مهما في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة و خلاقة.

المطلب الثاني: أساسيات إدارة المعرفة

سنتطرق في هذا المطلب لمتطلبات إدارة المعرفة و نماذجها و استراتيجياتها.

أولا: متطلبات إدارة المعرفة:

يرى VON Krogh أن متطلبات المعرفة ما يلي¹ :

1. الشراكة الأولية في المعرفة و الخبرات و المهارات و الممارسات بين أعضاء الفرق داخل المنظمة.
2. تطبيق مفهوم إدارة المعرفة و تعميقها في مجالات علمية مثل دراسات السوق، و الاتجاهات الاقتصادية ، المقابلات البناءة و القواعد الأساسية التي تقدمها المؤسسة أو المنظمة.
3. إعداد نموذج للمنتج أو الخدمة الأساسية التي تقدمها المؤسسة أو المنظمة
4. الارتفاع للمستوى العالمي للمعرفة من مفاهيم، و نماذج و عرضها عبر الشبكة الخاصة بالمنظمة أو المؤسسة.

كما يؤكد Duek أن هناك ثلاثة مطالب أساسية لإدارة المعرفة هي²:

1. متطلب التكنولوجيا : و هو يعتمد على التطورات التكنولوجية خاصة ما تقترحه محركات البحث ، و منتجات الكيان الجماعي البرمجي و قواعد البيانات لإدارة رأس المال الفكري و التكنولوجي المميز التي تعمل على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية ، و لان المنظمة تسعى للتميز من خلال حصولها على تكنولوجيا المعرفة.

¹ جمال يوسف بدير ، اتجاهات حديثة في ادارة المعرفة و المعلومات ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن، 2010، ص 53

² نفس المرجع السابق، ص ص 53 54.

الفصل الأول: المعرفة وإدارة المعرفة

2. المتطلب التنظيمي و اللوجستي للمعرفة : هذا المتطلب يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة ، و التحكم بها و إدارتها و تخزينها و نشرها و تعزيزها و مضاعفتها و إعادة استخدامها، و بتجديد الطرق و الإجراءات و التسهيلات ، و الوسائل المساعدة و العمليات اللازمة.

3. المتطلب الاجتماعي للمعرفة: و يتم التركيز على تقاسم المعرفة التي لدى الأفراد العاملين في المنظمة، و بناء جماعات لصنع معرفة جديدة من خلال الابتكار و الإبداع و عن طريق الخبرات و القدرات الفاعلة لدى العاملين لدعم القدرة الجوهرية لدى المنظمة.

و لتطبيق إدارة المعرفة يجب أن تكون بيئة المنظمة مشجعة لإدارة الفعالة للمعرفة، هذه البيئة تتطلب العناصر التالية:

1- **هيكل تنظيمي مرن** : إن الهيكل التنظيمي الأكثر ملاءمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة و التكيف مع البيئة و سهولة الاتصالات و قدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات.¹

إن إدارة المعرفة في المنظمة تعتمد بشكل كبير على الهيكل التنظيمي، حيث توجد له العديد من الأبعاد و هي:²

- هرمية الهيكل في المنظمة و التي تؤثر على الأفراد العاملين في المنظمة و العلاقات فيما بينهم.
- من الممكن أن تساند الهياكل التنظيمية داخل المنظمة عملية تفعيل إدارة المعرفة من خلال التطبيقات الاجتماعية العامة.
- تستطيع الهياكل التنظيمية تفعيل إدارة المعرفة من خلال الهياكل الخاصة و القواعد التي تساند بصورة مباشرة إدارة المعرفة.

و عليه فإن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة يتطلب التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً و الأبعد عن الشكل الهرمي ، و أيضاً التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.³

¹ قيس عبد الهادي صالح، باسمه محمد باني، القيادة الإبداعية و علاقتها بمتطلبات إدارة المعرفة في جامعة الكوفة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية، المجلد 15، العدد4، 2013، ص 125.

² عبد الستار العلي و آخرون، مرجع سابق ، ص 304.

³ نهاية عبد الهادي و آخرون ، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 11، العدد 2، 2015، ص 451.

الفصل الأول: المعرفة وإدارة المعرفة

كما أن الهيكل التنظيمي يجب أن يتسم بالخصائص التالية¹:

- تنظيم رسمي مصفوفي : يتكون من وحدات عمل متشابكة و يتسم باللامركزية .
- وجود وحدات عمل : أي وجود أقسام متخصصة مهمتها هي إدارة المعرفة.
- العمل على وجود تنظيم يضم جماعات ممارسة : حيث تقوم المنظمة بتشجيع تكوين تنظيم من أفراد يملكون نفس الاختصاص و المعرفة . و تعني جماعات الممارسة " مجموعة من الأشخاص الذين يعملون معا و لديهم نفس الاهتمامات و الأهداف، و تنشأ جماعة الممارسة من اجل التشارك في المعلومات ، تطوير المعارف و تطوير أنفسهم على المستوى الشخصي و المهني"²

2- **تكنولوجيا المعلومات** : حيث أصبح التركيز على كيفية تعظيم قدرة المنظمة على خلق معرفة جديدة و كيفية خلق بيئة داخلية تشجع المشاركة في المعلومات ، و بذلك يصبح الاستثمار أكبر في الأفراد و التوظيف الجيد و البيئة الداخلية، و لكي تكون هناك عملية مستمرة لتبادل المعرفة يجب توافر أربعة شروط هي :

- القدرة على إدراك و مراقبة و إجراء مسح للنواحي المهمة في البيئة المحيطة.
- القدرة على ربط هذه المعلومات بالقيم و القواعد الإرشادية لسلوك النظام .
- التعرف على القيود ذات الدلالة عن هذه القيم و القواعد.
- القدرة على البدء في القيام بأعمال إصلاحية مناسبة عن التأكد من وجود تناقضات . و قد أكدت الدراسات أن نظم إدارة المعرفة تفيد المنظمة في تحقيق اتصال أفضل من حيث السرعة و الجودة و الشفافية و المشاركة من قبل العاملين، كما تساعد في تحقيق كفاءة اعلي من حيث تقليل وقت حل المشكلات تخفيض العمالة.³

و من الممكن تفعيل إدارة المعرفة بواسطة البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات حيث يجري تطوير أنظمة و تكنولوجيا المعلومات مباشرة بهدف دعم إدارة المعرفة، كما أن تطوير البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات المتكاملة في المنظمة تؤدي إلى مساندة حاجات نظم المعلومات في المنظمة بالإضافة إلى مساندة لإدارة المعرفة ،

¹ ناصر جرادات و آخرون ، مرجع سابق ، ص 142.

² R.Agreifoglio, **Knowledge preservation through community of practice**, springer briefs in information systems, 2015,p 26.

³ قيس عبد الهادي صالح، باسمه محمد باني، مرجع سابق ، ص 126.

الفصل الأول: المعرفة وإدارة المعرفة

و تشمل البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات على معالجة البيانات و تكنولوجيا الاتصالات و الشبكات و أنظمتها.¹

3- **الثقافة التنظيمية** : هي مجموعة القيم و المعتقدات و الأحاسيس الموجودة في داخل المنظمة و التي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم و توقعات كل فرد من الآخر و من المنظمة ، و يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة و متوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم و إدارة المعرفة ، و أن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل.²

إن ثقافة المنظمة التي تحركها المعرفة يجب أن تكون ثقافة تشاركية من أجل تعزيز تدفق المعلومات بشكل حر و من أجل تسهيل توليد المعرفة و التشارك فيها ، و يجب على القائد الفعال أن يركز على الانتباه على الثقافة التنظيمية و بخاصة فيما يتعلق بالمعتقدات المشتركة و بقيم الأفراد و توقعاتهم في المنظمة لأن الثقافة التنظيمية تؤثر في أداء كل فرد و بالتالي تؤثر في الأداء التنظيمي. لذلك يتم تسخير ثقافة المنظمة لصالح إدارة المعرفة من خلال الطرق التالية³:

- تكوين افتراضات حول ماهية المعرفة و حول المعرفة التي يجب إدارتها.
 - تحديد العلاقة بين المعرفة الفردية و بين المعرفة التنظيمية، من هو الشخص الذي يتوقع أن يكون مالكا للمعرفة و من الشخص الذي يجب أن يشترك فيها، و من الذي يستطيع خزنها.
 - إيجاد بيئة للتفاعل الاجتماعي تحدد كيفية استخدام المعرفة في مواقف و ظروف معينة.
 - تشكيل العملية التي يتم من خلالها توليد المعرفة و التحقق من صحتها و توزيعها في أنحاء المنظمة.
- إن الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة يجب أن تشمل على الخصائص التالية⁴:
- تشجيع العاملين على استمرار التعلم و تطوير مهاراتهم.
 - تقدر الانجاز و تعترف به.
 - تقييم مشاركة و تقاسم المعرفة.

¹ عبد الستار العلي و اخرون، مرجع سابق ، ص 304.

² قيس عبد الهادي صالح، باسمه محمد باني، مرجع سابق، ص 126.

³ هيثم علي حجازي ، مرجع سابق ، ص 78.

⁴ بوران سمية، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2016، ص ص 52-53

الفصل الأول: المعرفة وإدارة المعرفة

• تشجيع و تحث على العمل الجماعي.

• تؤكد ضرورة مشاركة الأفراد.

4- القيادة:

إن دور قائد المعرفة دور مركب يتضمن القيام بالمهام التالية:

• الدفاع عن المعرفة ، فالتغيرات طويلة الأمد المتعلقة بالثقافة التنظيمية و سلوكيات الأفراد المتعلقة بالمعرفة هي

أمر ضروري ، هذه التغيرات تتطلب دفاعا قويا و مستداما.

• تصميم و تنفيذ البنية التحتية للمعرفة و مراقبتها بما يشمل ذلك من المكتبات و قواعد المعرفة و شبكات

المعرفة ، و مراكز البحوث و البنية المنظمة المستندة إلى المعرفة.

• إدارة العلاقات مع مزودي المعلومات و المعرفة الخارجيين و مناقشة العقود المتعلقة بالعمل معهم و التفاوض

حولها.

• تقديم المدخلات الهامة في عملية توليد المعرفة و استخدامها في مختلف أنحاء المنظمة (تطوير منتج جديد ،

بحوث السوق و تطوير إستراتيجية الأعمال) و تسهيل المساعي و الجهود لتحسين مثل هذه العمليات كلما كان

الأمر ضروريا.

• تصميم و تنفيذ مداخل ترميز المعرفة الخاصة بالمنظمة، لان مثل هذه المداخل تحدد التصنيفات الأساسية

للمعلومات أو المعرفة التي تعكف المنظمة على العمل عليها، و تستلزم رسم خريطة لمخزون المعرفة الحالي

و للنماذج المستقبلية الخاصة بإدارة المعرفة.

• قياس و إدارة قيمة المعرفة بواسطة التحليل المالي التقليدي و غيره من أساليب القياس.

• إدارة مديري المعرفة في المنظمة و إدارة حياتهم الوظيفية و وضع مقاييس احتراف إدارة المعرفة.

• قيادة تطوير إستراتيجية المعرفة، أي تركيز موارد المنظمة على نمط المعرفة الذي تحتاجه المنظمة من اجل إدارة

عمليات المعرفة.

و يضيف GROVER & DAVENPORT لادوار قائد المعرفة¹:

• تسهيل شبكات قياس المعرفة و مجتمعات الممارسة.

• إنشاء و تنقيح مواضيع المعرفة في مستودعات معرفة.

¹ Varun GROVER , Thomas H DAVENPORT, op.cit,p10.

الفصل الأول: المعرفة وإدارة المعرفة

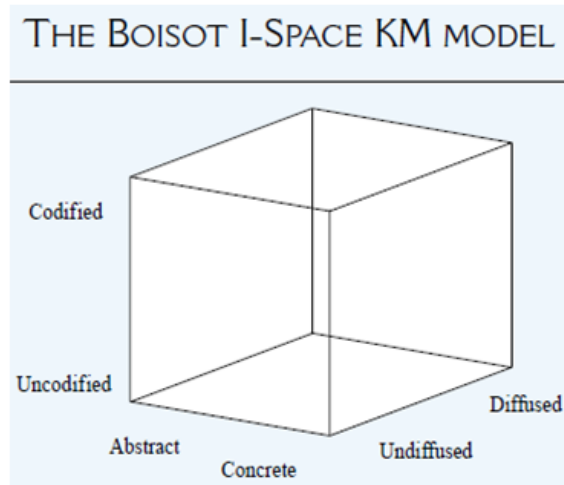
- بناء و صيانة تطبيقات المعرفة القائمة على التكنولوجيا.
- دمج توصيف الوظائف الموجه نحو المعرفة و المناهج التحفيزية و نظم التقييم و المكافأة في عمليات إدارة الموارد البشرية في المنظمة.
- إعادة تصميم عمليات العمل المعرفي و إدماج مهام المعرفة و الأنشطة فيها.

ثانيا: نماذج إدارة المعرفة:

1- نموذج **Boisot**: يستند هذا النموذج على مفهوم الأصول المعلوماتية *informational assets* و التي تختلف عن الأصول المادية، حيث قام **Boisot** (1998) بالتمييز بين المعلومات و البيانات مؤكداً على أن المعلومات هي ما يتم استخراجه من البيانات وفقاً للخبرات و المعارف السابقة.¹ يمكن تصور نموذج **Boisot** كالمكعب بثلاثة أبعاد وفق ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 03: نموذج Boisot

The Boisot I-Space KM Model



المصدر : kimiz DALKIR, knowledge management in theory and practice, Elsevier Butterworth heinemann,uk,2005,p67

- 1- من معرفة غير مرمزة *uncodified* إلى معرفة مرمزة أو مصنفة *codified*.
- 2- من معرفة ملموسة *concrete* إلى معرفة مجردة *abstract*.
- 3- من معرفة غير موزعة أو غير منتشرة *undiffused* إلى معرفة موزعة *diffused*.

¹ Drags Sebastian, Alexandru CAPATINA, Perspectives on knowledge management models,-. Economics and Applied Informatics. Years XV – no 2, The Annals of “Dunarea de Jos” University of Galati Fascicle I, 2009.

الفصل الأول: المعرفة وإدارة المعرفة

و يقترح Boisot دورة التعلم الاجتماعي و التي يستخدم فيها نموذج I-Space لشرح تدفق المعرفة خلال المراحل الست للدورة¹:

- 1- **المسح Scanning** : الخبرات المكتسبة من البيانات المتاحة (معرفة موزعة).
- 2- **حل المشكلات Problem-solving** : بعد عملية المسح يتم حل المشاكل بإعطاء بنية و اتساق لهذه الخبرات و الأفكار (تصبح المعرفة مدونة أو مرمزة).
- 3- **التجريد Abstraction**: الأفكار أو المعرفة المدونة حديثا تعمم إلى مجموعة واسعة من الحالات فتصبح المعرفة أكثر تجريدا.
- 4- **نشر المعرفة Diffusion** : من خلال توزيع المعرفة الجديدة على مجموعة من الأفراد المستهدفين بشكل مقنن و مجرد، فتصبح المعرفة موزعة و منتشرة.
- 5- **الاستيعاب Absorption** : المعرفة الحديثة المدونة يتم تطبيقها على مجموعة متنوعة من الحالات لإنتاج معارف و خبرات جديدة.

6- **التأثير Impacting**: المعارف المجردة جزء لا يتجزأ من الممارسات المحددة أي أن المعرفة تصبح ملموسة.

2- نموذج Marquardt²:

اقترح Marquardt نمودجا متكونا من ست مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل :

1. الاكتساب Acquisition

2. التوليد Creation

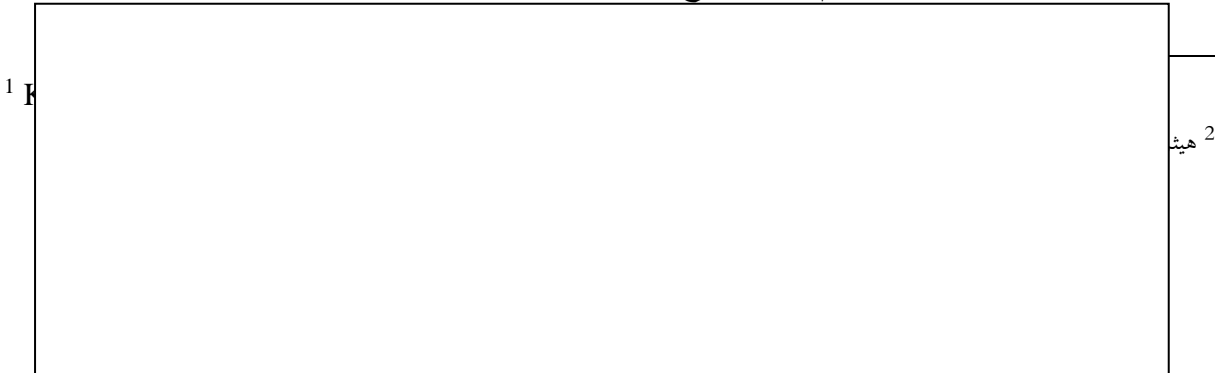
3. الخزن Storage

4. استخراج المعلومات و تحليلها

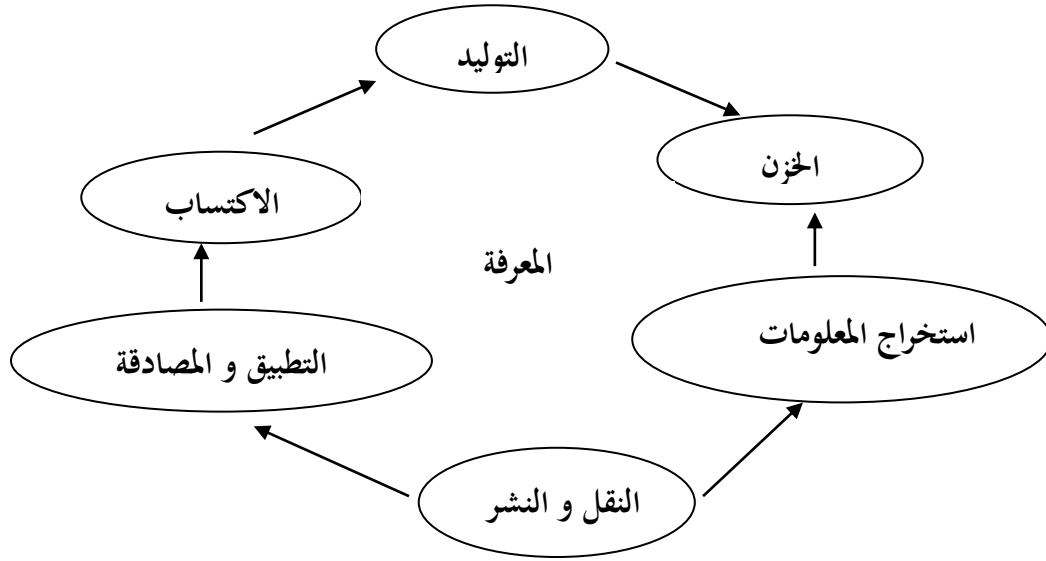
5. النقل و النشر Transfer and dissemination

6. التطبيق و المصادقة Application and Validation

الشكل رقم 04 : نموذج ادارة المعرفة عند Marquardt



الفصل الأول: المعرفة وإدارة المعرفة



المصدر : هيثم علي حجازي ، إدارة المعرفة-مدخل نظري-، الأهلية للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص 38.

يوضح هذا النموذج أن المنظمات تتعلم بفاعلية وكفاءة حال نمو هذه العمليات الست و تفاعلها، و بالتالي، فإن هذه العمليات عمليات غير مستقلة عن بعضها البعض. فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة. و يجب أن تخضع إدارة المعرفة، و بشكل مستمر، لعمليات مراجعة و تنقيح. و تقع إدارة المعرفة في قلب بناء المنظمة المتعلمة التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست.

3- نموذج Wiig:

قدم Karl Wiig (1993) نموذجاً يقوم على أن المعرفة يجب أن تنظم من أجل أن تكون مفيدة و ذات قيمة، و ينبغي أن تنظم المعارف اعتماداً على الهدف الذي ستستخدم له.

و اعتمد wiig على الأبعاد التالية¹:

1- **الاكتمال Completeness**: و يشير إلى مقدار المعرفة المتاحة من خلال مصدر معين، و يمكن أن تختلف المصادر سواء عقول الأفراد أو قواعد المعرفة (المعرفة الضمنية أو الصريحة).

2- **التربط Connectedness**: يشير الترابط إلى الفهم الجيد و المحدد للعلاقات الموجودة بين مختلف مواضيع المعرفة، حيث أن معظم هذه المواضيع تكون متصلة ببعضها البعض و الأكثر صلة بقاعدة المعرفة هو الأكثر تماسكاً.

¹ Kimiz dalkir, op.cit, p 62.

الفصل الأول: المعرفة وإدارة المعرفة

3- **التطابق Congruency** : تكون قاعدة المعارف متطابقة عندما تتسق جميع الحقائق والمفاهيم، المنظورات، والقيم، والأحكام.

4- **المنظور و الهدف Perspective and purpose** : تكون المعرفة من منظور معين وفق أهداف محددة، و يمكن تنظيم العديد من المعارف وفق مفهوم المنظور و الهدف

4- نموذج Jason و Gupta¹ :

يرى كل من Jason و Gupta أن إدارة المعرفة عملية إستراتيجية تتضمن تحقيق هدف التميز. و يفترض النموذج الذي قدماه خمسة مكونات أساسية لإنتاج إدارة معرفة فعالة. تسير هذه المكونات تسلسلا كالتالي:

1. **الحصاد Harvesting**: و يعني وجوب الحصول على المعرفة من داخل المنظمة أو اكتسابها من الخارج ، لان مثل هذا النشاط يؤدي إلى توليد الميزة التنافسية.

2. **التنقية Filtering**: و يعني هذا وجوب تحديد أي المعلومات و أي المعرفة هي ذات الفائدة بالنسبة إلى المنظمة، و من ثم تنقيتها. و بناءا عليه يجب على المنظمة أن تتعد عن تجميع و ترميز كل المعرفة التي حصلت عليها مجرد أنها حصلت عليها. و يجب أن تتم هذه الخطة بالتطابق مع رؤيا المنظمة و رسالتها و أهدافها.

3. **الترتيب Configuration**: بعد أن يكون قد تم فحص نظام المعرفة لتحديد الفائدة الإستراتيجية المتوخاة منه ، تكون المنظمة قد وصلت إلى مرحلة الاستفادة من تطوير آليات تهدف إلى خزن المعرفة و تنميتها . و يفترض أن تساعد عمليات نشاط الترتيب على توليد ميزة تنافسية.

4. **النشر Dessimination**: تعتبر عملية تسهيل الاتصال و عملية تطوير الثقافة المنظمة العاملين الأساسيين اللذين يؤثران بشكل جيد في عملية نشر المعرفة على نحو مناسب.

5. **التطبيق Application**: إن تحقيق الميزة التنافسية يكون من نصيب المنظمات التي تطبيق إدارة المعرفة بأفضل شكل.

5- نموذج Duffy :

قدم هذا النموذج في عام 2000 وهو يرى أن المنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية، وأنها عبارة عن فعل تشاركي بين الأفراد والاستراتيجيات والعمليات والتقنيات، و أن كل هذا يتحول إلى

¹ هيثم علي حجازي ، مرجع سابق ، ص ص 41-42.

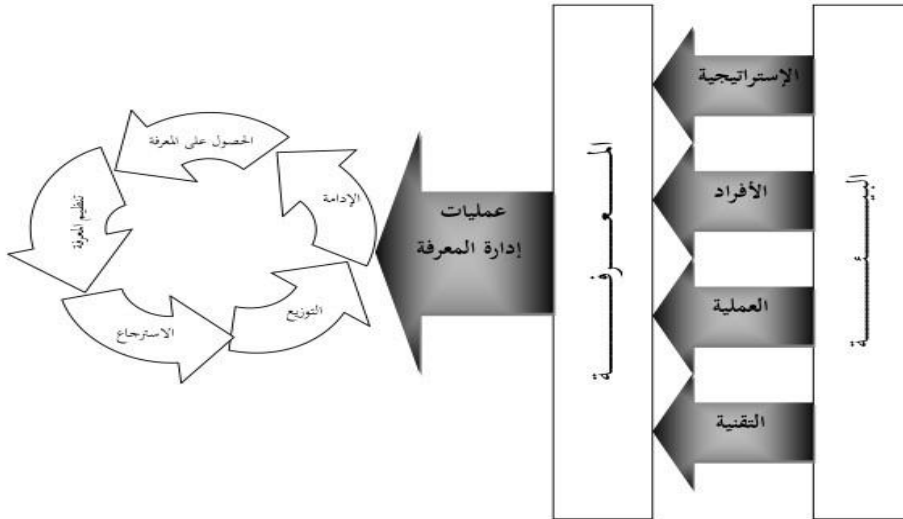
الفصل الأول: المعرفة وإدارة المعرفة

طاقات ومعلومات ثم إلى معارف، وبعدها يكون انتاج السلع والخدمات، و بالتالي الاسهام في زيادة ثروة المنظمة، وإدارة المعرفة، بحسب النموذج، تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية والصريحة ودعم وإسناد الأعمال و توليد العوائد مع التأكيد على دور العنصر البشري، باعتباره الجانب الأهم والجوهري في المنظمة، ويتبنى النموذج مسار إعادة استعمال المعرفة لاستخلاص التجارب والدروس من خلالها .

من هنا فان عمليات إدارة المعرفة بحسب نموذج Duffy تكون كما يلي¹:

- الحصول على المعرفة: وتشمل الوصول إلى المعرفة من خلال مصادرها الداخلية أو الخارجية، ومن ثم أسرها وتوليد المعارف الجديدة عن طريقها.
- تنظيم المعرفة: وتشمل تصنيف المعرفة وتبويبها وترميزها ومن ثم خزنها.
- استرجاع المعرفة: وتشمل البحث والوصول واستخراج المعرفة التي تم تخزينها في وقت الحاجة إليها، فبعض المنظمات قد تجد صعوبة في استرجاع ما تمتلكه من معرفة وذلك لضخامة قاعدتها المعرفية.
- توزيع المعرفة: وتشمل المشاركة والنقل.
- استدامة المعرفة: وتشمل التنقيح والتراكم والتغذية العكسية حيث أن المعارف المكتسبة تحتاج إلى إثرائها ما يستدعي تنقيح متواصل وتغذية عكسية تجعل المعرفة في تراكم وتطور مستمر.

شكل رقم 05 : نموذج Duffy



المصدر: صلاح الدين الكبيسي ، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، 2005، ص 174.

¹ صلاح الدين الكبيسي ، مرجع سابق، ص 174.

الفصل الأول: المعرفة وإدارة المعرفة

ثالثا : استراتيجيات إدارة المعرفة:

اقترح Wiig ثلاث استراتيجيات لإدخال إدارة المعرفة في المنظمات و هي على النحو الآتي:

أولاً: إستراتيجية النمو التدريجي في استخدام إدارة المعرفة .ويمكن استخدام هذه الإستراتيجية تدريجياً . و ذلك حينما تكون أوضاع المنظمة مناسبة . و حينما يكون الأفراد المعينون يتمتعون بمستوى عال من الاهتمام و تمكن هذه الإستراتيجية المنظمات ذات الموارد المحدودة الراغبة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء قدرات إدارة المعرفة.وتتميز هذه الإستراتيجية بكونها إستراتيجية قليلة المخاطر .لكن العائد منها بالنسبة إلى المنظمات محدودة الموارد يكون قليلاً.

ثانياً إستراتيجية التروي و الحذر: و تعتمد هذه الإستراتيجية على تبني مبادرة إدارة المعرفة و لكن بترو و حذر إذ تطبق في البداية حينما تكون أوضاع المنظمة ملائمة و مناسبة ثم يتم تطبيقها في وقت لاحق على نطاق أوسع و وفق الحاجة.وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها تتيح للمنظمات ذات الموارد المتاحة نسبياً . وتشعر بحاجة ملحة إلى تطبيق إدارة المعرفة .بناء قدرات المعرفة دون أن تكون الأولوية لتطبيق المدخل الإداري . كما أن استخدام هذه الإستراتيجية يقلل من حجم المخاطر . و يتيح للمنظمة تحقيق مكتسبات تنافسية .

ثالثاً: استراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة و الفاعلة : و تعد هذه الإستراتيجية جزءاً من محاولة واسعة تهدف إلى تجديد المنظمة و تقويتها من خلال وجود إدارة إبداعية تتطلع إلى الأمام . و تتميز هذه الإستراتيجية بأنها إستراتيجية متوسطة المدى فيما يتعلق بالمخاطرة . علاوة على أنها ذات مردود عال بالنسبة للشركات الطموحة التي تأخذ على نفسها التزاماً بتحقيق ميزة تنافسية دائمة و بسرعة.

كما ميز Mc Elery بين نوعين من الاستراتيجيات لإدارة المعرفة و هي¹ :

- استراتيجيات جانب العرض التي تميل إلى التركيز فقط على توزيع و نشر المعرفة الحالية للمؤسسة تبعاً لذلك، و تركز على آليات المشاركة في المعرفة.

- استراتيجيات جانب الطلب التي تركز على تلبية حاجة المؤسسة إلى معرفة جديدة ، هذه الإستراتيجية تتجه نحو التعلم و الإبداع أي التركيز على آليات توليد المعرفة.

¹ صلاح الدين الكبيسي ، مرجع سابق، ص 41.

الفصل الأول: المعرفة وإدارة المعرفة

و حسب Hansen وآخرون¹ فإن إستراتيجية إدارة المعرفة يجب أن تكون متطابقة مع الإستراتيجية التنافسية لتكون فعالة كما يجب أن تقوم بتحليل كيف أن المعرفة تخلق قيمة للعميل وكيف أن هذه القيمة تدعم نموذج اقتصادي متماسك ومستديم.

و بما أن إدارة المعرفة تقوم على مبدأ التمييز بين المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة، فقد أشار Hansen إلى أن المنظمات تستخدم إستراتيجيتين مختلفتين هما:

1- إستراتيجية الترميز **Codification strategy**:

تعتمد إستراتيجية الترميز على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة رسمية قابلة للوصف و التحديد و القياس و النقل و التشارك و التقاسم، و يمكن تحويلها إلى قواعد بيانات و قاعدة معرفة قياسية يمكن من خلال شبكة المنظمة تعميمها على جميع العاملين من اجل الاطلاع عليها و استيعابها و توظيفها في أعمال المنظمة المختلفة.² و تركز إستراتيجية الترميز على إضفاء الطابع الرسمي على المعرفة و تخزينها، و هي أكثر ملاءمة للمنظمة التي عليها تنظيم الاستجابة للعملاء.³

2- إستراتيجية الشخصية **Personalization strategy**: و هي أكثر ملاءمة لإيجاد أفكار جديدة و حلول مبتكرة و ذات قيمة مضافة للعميل، و تركز على الخبرة الفردية القوية، و تعتمد على التفاعل بين الموظفين(الخبراء) بهدف تطوير المنظمة.⁴

و ترتبط هذه الإستراتيجية بالشخص الذي يتولى تطويرها، و تتم المشاركة فيها من خلال الاتصال المباشر بين الأشخاص، و هي لا تلغي دور الحواسيب و لكنها تعدها أدوات مساعدة للأشخاص في توصيل المعرفة و ليس في خزنها، و تركز على الحوار بين الأفراد و ليس على المواضيع المعرفية الموجودة في القواعد.

إن المنظمات عادة لا تستخدم إحدى الإستراتيجيتين و تهمل الأخرى، فأغلب المنظمات الناجحة استخدمت الإستراتيجيتين مها⁵. و الجدول التالي يوضح أهم نقاط المقارنة بين الإستراتيجيتين

¹ Hansen M &all, **What's your strategy for managing knowledge ?**,harvard business review, vol77,n02,1999,p109.

² ناصر جرادات و آخرون ، مرجع سابق ، ص 182.

³ M BENGÉ Ababacar, Feige Jimmy, **les stratégies de gestion de connaissances dans les grandes entreprises française**, Finance contrôle stratégie, vol13,n0 3, 2011,p41.

⁴ M BENGÉ Ababacar, Feige Jimmy, **op.cit**,p41.

⁵ صلاح الدين الكبيسي ، مرجع سابق، ص 98.

الفصل الأول: المعرفة وإدارة المعرفة

جدول رقم: 02 مقارنة بين إستراتيجية الترميز و استراتيجية الشخصية الشخصنة

الترميز	مجال الاختلاف	الشخصنة
توفر نظم معلومات موثوقة و عالية الجودة و السرعة عن طريق إعادة استخدام المعرفة المرمزة	الإستراتيجية التنافسية	تقديم المشورة التحليلية و الإبداعية حول المشكلات الإستراتيجية عن طريق الخبرة الفردية.
(اقتصاديات إعادة الاستخدام) ● الاستثمار في الموجودات المعرفية؛ إعادة الاستخدام عدة مرات. ● استخدام فرق كبيرة بمعدل عال من المشاركة ● التركيز على توليد عوائد كبيرة.	النموذج الاقتصادي	(اقتصاديات الخبرة) ● فرض رسوم عالية لحل المشكلات المعقدة. ● استخدام فرق عمل صغيرة بمعدل منخفض من المشاركة مع الآخرين. ● التركيز على إدامة هامش ربحي عال.
(الأشخاص إلى وثائق) تطوير نظام الكتروني للتوثيق يرمز و يخزن و ينشر و يتيح استخدام المعرفة.	إستراتيجية إدارة المعرفة	(الأشخاص إلى الأشخاص) تطوير شبكات الربط بين الأفراد لتسهيل تقاسم المعرفة الضمنية.
الاستثمار الكثيف في تكنولوجيا المعلومات بهدف ربط الأفراد بالمعرفة المرمزة القابلة لإعادة الاستخدام	تكنولوجيا المعلومات	الاستثمار المتوسط في تكنولوجيا المعلومات بهدف تسهيل الحوار و تبادل المعرفة الضمنية.
● استخدام خريجي الجامعات المناسبين لإعادة استخدام المعرفة و وضع الحلول. ● تدريب الأفراد في مجموعات و عن بعد. ● مكافأة الأفراد الذين يستخدمون و يثرون قاعدة المعرفة.	الموارد البشرية	● استخدام الأفراد الذين يستهويهم حل المشكلات و يتحملون الغموض. ● تدريب الأفراد عن طريق تقديم المشورة الواحد للآخر. ● مكافأة الأفراد مباشرة لمشاركتهم الآخرين في المعرفة.

المصدر : Hansen M &all, What's your strategy for managing knowledge ?,harvard

business review, vol77,n02,1999,p109

الفصل الأول: المعرفة وإدارة المعرفة

المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة نتيجة لمجموعة من العمليات التي تؤدي إلى فهم إدارة المعرفة و تنفيذها داخل المنظمة، ويشير اغلب الباحثين في إدارة المعرفة إلى أن المعرفة لا تعني شيئاً دون تلك العمليات التي تساعد على اكتشافها وتمكن من الوصول إليها و مشاركتها و خزنها و توزيعها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام ، في ضوء هذا سنتعرف في هذا المبحث على دورات حياة المعرفة و من ثم أهم عمليات إدارة المعرفة.

المطلب الأول: دورة حياة المعرفة:

يجب أن تدرس دورة الحياة الكاملة لإدارة المعرفة، عمليات الحصول على المعرفة من مصادرها الخارجية و الداخلية و تصنيفها و تقييمها و خزنها و إتاحة الوصول إليها و الاستفادة منها و تحسينها و حذفها عندما تصبح عديمة الفائدة. إن إدارة المعرفة في الممارسة العملية تسعى إلى الحصول على المعرفة و توثيقها و تنظيمها و تمكين الوصول إليها.

أولاً : دورة إدارة المعرفة ل Wiig :

تبين دورة إدارة المعرفة ل Wiig كيفية بناء المعرفة و استخدامها من قبل الأفراد أو المنظمات، حيث وضع wiig

أربع خطوات أساسية في هذه الدورة و هي:

1- **بناء المعرفة** : و تتضمن عمليات :

- الحصول على المعرفة

- تحليل المعرفة

- إعادة بناء المعرفة

- ترميز و نمذجة المعرفة

- تنظيم المعرفة

2- **الاحتفاظ بالمعرفة** : ويتم ذلك في عقول الأفراد أو بواسطة أوعية التخزين المختلفة كالكتب وقواعد المعرفة

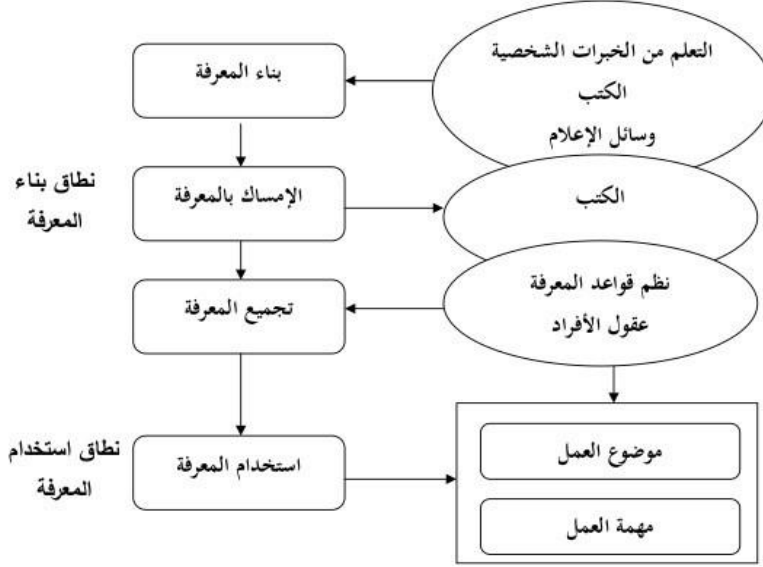
وقواعد البيانات والمعلومات.

3- **تجميع المعرفة** : من خلال جماعات و فرق العمل والأنظمة الخبيرة.

الفصل الأول: المعرفة وإدارة المعرفة

4- استخدام المعرفة: فالمعرفة التي تم تجميعها لا بد من استخدامها وتطبيقها ومن ثم تحويلها إلى ممارسات فعلية تظهر آثارها على مختلف أنشطة ووظائف المنظمة.

الشكل رقم 06: دورة إدارة المعرفة ل wiig



المصدر: ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 224.

ثانيا: دورة إدارة المعرفة ل Meyer & Zack:

قام Meyer & Zack بتحليل المراحل الأساسية لمستودع المعرفة و تعيينها و تحويلها إلى دورة إدارة المعرفة وهي¹:

- 1- الحصول على البيانات و المعلومات
- 2- تصفية المعرفة: و تعتبر المصدر الأساسي للقيمة المضافة.
- 3- خزن/ استرجاع المعرفة: تشكل جسرا بين اكتساب المعرفة و تصفية المعرفة و المراحل النهائية لتوليد المعرفة.
- 4- توزيع المعرفة: و تشير إلى كيفية تسليم المعرفة إلى المستخدم النهائي.
- 5- استخدام المعرفة: في هذه المرحلة يكون وضع المعرفة في السياق الملائم هو الأمر الأهم.

¹ Kimiz DALKIR, op.cit, p p 29-31.

الفصل الأول: المعرفة وإدارة المعرفة

المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة

حسب التعريفات المقدمة لإدارة المعرفة يمكننا حصر عمليات إدارة المعرفة في:

أولاً: تشخيص المعرفة

وهي عملية تحديد الفجوة المعرفية التي تمثل ما هو موجود من معرفة فعلاً مقابل ما يجب على المنظمة معرفته، و هو عملية تشمل الجمع و التحليل للمعرفة و رسم النتائج للتخطيط المستقبلي، و قد يهدف إلى اكتشاف الأسباب للمشاكل المحددة و تقديم الحلول و تحسين فاعلية المنظمة.¹

فإنه لتحقيق الهدف الثاني لإدارة المعرفة و هو ابتكار المعرفة لا بد من الفهم و المقارنة بين موجودات المعرفة الحالية في المنظمة و موجودات المعرفة المطلوبة للمنظمة، و يمثل هذا الفرق حجم الجهود التي تحتاجها المنظمة للاستمرار في عملية ابتكار معرفة جديدة. و أن خريطة المعرفة تستخدم في تشخيص المعرفة في المنظمة.²

من خلال ما سبق نجد أن التركيز على التشخيص يتم من خلال:

- تحديد المستوى المعرفي الحالي مقارنة مع المنظمات الأخرى
- تحديد الفجوة في المعرفة مقارنة مع ما يجب توفره لدى المنظمة.
- الاهتمام برسم الخريطة المعرفية عند تشخيص المعرفة التي تحتاجها المنظمة.

و هذه العملية مهمة لان المعرفة بطبيعتها غير ملموسة و من الصعب اكتشافها و خاصة الضمنية منها. و لذلك من المهم للمنظمات أن تظهرها و تستثمرها، و هذا يتطلب أعداد خرائط معرفية تحدد مكامن و مسارات المعرفة و التي تسهل على العاملين استخدامها و استثمارها لتحقيق أهداف المنظمة.³

إن أهمية التشخيص تكمن في معرفة نوع المعرفة المتوافر لدى المنظمة ، لتتمكن من تحديد الفجوة ، و لان الهدف هو اكتشاف المعرفة و الأشخاص الحاملين لها و مواقعهم و هي من أهم التحديات التي تواجه المنظمة في أعمالها فقد أشار Alvesrsson أن المعرفة ليست غامضة بحد ذاتها بل إن الغامض هو الدور الذي تؤديه في المنظمة.⁴

¹ علي محمد جبران ، احمد المنصوري ، درجة تطبيق عمليات ادارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس في سلطنة عمان من وجهة نظر العاملين فيها ، مجلة جامعة الخليل للبحوث ، المجلد 10، العدد 2 ، 2015 ، ص 8.

² العلي عبد الستار و آخرون ، مرجع سابق ، ص 40.

³ علي محمد جبران ، احمد المنصوري ، مرجع سابق ، ص 8.

⁴ جمال يوسف بدير ، مرجع سابق ، ص 61

الفصل الأول: المعرفة وإدارة المعرفة

ثانيا: اكتساب المعرفة

بعد عملية تشخيص المعرفة تأتي عملية اكتساب المعرفة و التي تعني الحصول على المعرفة من مصادرها المختلفة. و قد تحدث Cullen و Marquardt عن وجود مصدرين من اجل الحصول على المعرفة أو اكتسابها و هما¹:

1- المصادر الداخلية : تعتبر المعرفة الضمنية احد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة ، و تشمل المعرفة الضمنية على خبرات الأفراد و معتقداتهم و افتراضاتهم و ذاكرتهم و مذكراتهم . و في الغالب يكون هذا النوع من المعرفة صعب النقل أو الشرح. و في الوقت ذاته قد تكون لهذا النوع منافع كثيرة لصالح المنظمة.

2- المصادر الخارجية: هناك عدد كبير من المصادر الخارجية التي يمكن للمنظمة الحصول منها على المعرفة. من هذه المصادر التصوية أو الاقتداء benchmarking أمام المنظمات الأخرى ، و المشاركة في المؤتمرات ، و استئجار الخبراء و متابعة الصحف و المجلات و المواد المنشورة على شبكة المعلومات العالمية، و جمع المعلومات و لبيانات من الزبائن و المنافسين و الموردين ، و التعاون مع المنظمات الأخرى ، و إنشاء التحالفات و إقامة المشاريع المشتركة و غير ذلك من المصادر الأخرى.

ثالثا : توليد المعرفة

تعتبر القدرة على توليد المعرفة و استخدامها من المصادر الأكثر أهمية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة ، و أن خلق معرفة جديدة لا يكون ممكنا بدون وجود الإبداع و الابتكار حيث يعتبر هذين العاملين الأهم لجعل المنظمات أكثر إنتاجية و تنافسية.²

و يشير Nonaka و Takeuchi إلى أن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة أي أن المنظمة لا تستطيع توليد المعرفة بدون الأفراد و لذلك يجب عليها أن تدعم و تحفز نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد بل عليها توفير البيئة المناسبة لهم . و عليه فان عملية توليد المعرفة المنظمة يجب أن يتم فهمها على أنها عملية توسيع المعرفة التي تم توليدها على يد الأفراد و بلورتها على مستوى الجماعة من خلال الحوار و المحادثة و التشارك في الخبرة أو مجتمع الممارسة.³

¹ هيثم علي حجازي ، مرجع سابق ، ص ص 62-63.

² FilemanA.Vriarte,JR, **introduction to knowledge management**, Asean foundation , Jakarta , Indonesia , 2008, p 45.

³ هيثم علي حجازي، مرجع سابق، ص 82

الفصل الأول: المعرفة وإدارة المعرفة

وفقا لنوناكا و تاكيوشي Takeuchi و Nonaka ، هناك عدة متطلبات تساعد على توليد و خلق المعرفة في المنظمات هي ¹ :

(1) **القصد Intention** : و تعكس كيفية تشكيل موقف الأفراد تجاه البيئة المحيطة، حيث أن لكل منظمة رؤية خاصة بها، أهداف يجب تحقيقها و مستوى أداء متوقع . نية أو قصد المنظمة هي نتاج معايير و آفاق مستقبلية يتعين إنجازها.

(2) **الاستقلالية Autonomy**: تعكس الدافع الذي يمكن من تشجيع الأفراد و الجماعات لخلق المعرفة. يمكن للمنظمة تعزيز إمكانية خلق فرص غير متوقعة من خلال العمل بصورة مستقلة، و تعطي الاستقلالية للأفراد الحرية لاستيعاب المعرفة.

(3) **التقلب و الفوضى الإبداعية Fluctuation and creative chaos**: أي السماح بالتفاعل داخل المنظمة و البيئة الخارجية مما يسمح بتعزيز المعارف الموجودة فعلا. و يصبح الأفراد و المنظمات أكثر إبداعا عندما يحفزون من قبل بعض العوامل الخارجية مما يؤدي بهم إلى إعادة النظر في الطريقة التي يتعاملون بها مع البيئة الخارجية.

(4) **الوفرة Redundancy** : يمكن اعتبار الوفرة كأحد شروط إنشاء المعرفة حيث أن هناك بعض الطرق تساعد على الوصول للوفرة في المنظمات مثل التناوب الاستراتيجي و المقابلات المتكررة في القواعد النظامية و الغير نظامية، أو تسهيل العلاقات الرسمية و الغير رسمية.

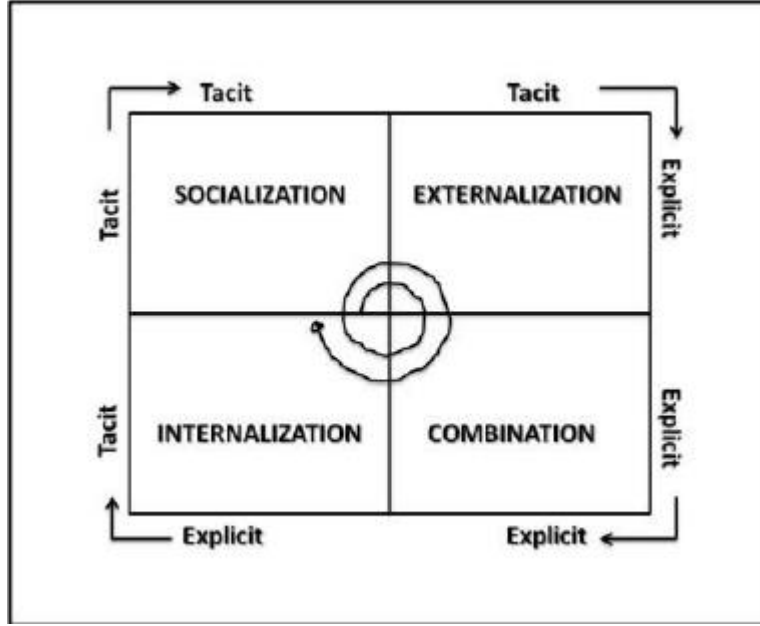
(5) **التنوع المطلوب Required variety**: و يشير إلى التنوع التنظيمي الداخلي الذي يمكن من التعامل مع تعقد و تنوع تشكيل البيئة. و المنظمة التي لها أكبر قدر من التنوع في مواردها تكون قادرة على رسم خطط مختلفة أو اعتماد مناهج مختلفة لمعالجة القضايا و مواجهة التحديات.

كما ميز Nonaka and Takeuchi بين أربعة طرق لتوليد المعرفة تتوضح في النموذج التالي:

¹ Ferhad Alipour, Khairuddin idris, **Knowledge creation and transfer :role of learning organization**, international journal of business administration , vol02, no 3 , august 2011.

الفصل الأول: المعرفة وإدارة المعرفة

الشكل رقم 07: نموذج نوناكا لتوليد المعرفة



المصدر: Nonaka, I., and Takeuchi, H, **The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation**, Oxford University Press, Oxford, 1995 .

- **التشارك الاجتماعي socialization**: أي تحويل المعرفة من ضمنية إلى ضمنية و التي تعني تقاسم المعرفة الضمنية بين الأفراد. و يقصد بها عملية تكوين المعرفة الضمنية عن طريق تبادل الخبرات و الأفكار بين الأفراد.
- **الأخرجة Externalization**: أي عملية إظهار المعرفة الضمنية و تجسيدها لتتحول إلى معرفة صريحة من خلال عملية الاتصال و اعتماد لغة الحوار و التفكير الجماعي، و تتطلب التعبير عن المعرفة الضمنية وترجمتها إلى أشكال مفهومة يمكن فهمها من قبل الآخرين.
- **التجميع Combination**: أي تحويل المعرفة من صريحة إلى صريحة، أي عملية نشر و تقاسم و تنظيم للمعرفة الصريحة لتحويلها إلى معرفة صريحة أخرى.
- **التدويت (الادخلة) Internalization**: أي تحويل المعرفة من صريحة إلى ضمنية ، و هذا يتطلب من الفرد تحديد المعرفة الخاصة به ضمن المعرفة المنظمة ، حيث تكتسب هذه الصفة من التعلم و استخدام الأدلة و الإرشادات التي تعد جزءا من معرفة المنظمة.

الفصل الأول: المعرفة وإدارة المعرفة

و يشير النموذج إلى إن المعرفة المنتجة هي حصيلة التفاعل بين المعارف الضمنية والمعارف الصريحة في المنظمة. وأن تكوين المعرفة يتم بشكل حلزوني متتابع. بدءاً باشتراك الأفراد في معارفهم الداخلية الضمنية من خلال تفاعلهم بعضهم ببعض، ويكتسب أفراد آخرون معارف مشتركة مما يعني توليد معرفة جديدة، ثم يعودون لإشراك الآخرين في المعرفة التي اكتسبوها، وهكذا تبدأ الدورة من جديد.

رابعا : التشارك في المعرفة

و هي العملية التي يتم من خلالها إيصال و نقل المعرفة الصريحة أو الضمنية للأفراد، و تكون هذه العملية فعالة إذا فهم المتلقي للمعرفة بشكل جيد يمكنه من استخدام تلك المعرفة، كما أن تشارك المعرفة يمكن أن يحدث عبر الأفراد، المجموعات، الإدارات أو المنظمات.¹

ما لم تقم المنظمة بتوزيع المعرفة بشكل كفو فلن تولد عائداً مقابل التكلفة . و انه إذا كان من السهل توزيع المعرفة الواضحة من خلال استخدام الأدوات الالكترونية فانه ما زال يتطلع إلى توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين و خبراتهم و هو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة.²

إن نشر المعرفة و توزيعها يخلدها ، و أن المعرفة تكون مفيدة فقط عندما يتم توفيرها بحرية و يساعد المنظمة في ذلك شبكات الانترنت و الانترنت و الاكسترنات.

و حسب Marquardt فإن المعرفة تنتقل داخل المنظمات أما بشكل مقصود أو بشكل غير مقصود³:

● **الشكل المقصود :** و يعني أن تنتقل المعرفة قصدياً داخل المنظمة من خلال الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد ، كما تنقل أيضاً من خلال الأساليب المكتوبة كالتقارير و النشرات الدورية . بالإضافة إلى ذلك فإنه يتم نقل المعرفة من خلال عقد المؤتمرات و الندوات الداخلية و برامج التدريب ، و إجراء التنقلات و تدوير الأعمال الوظيفية بين الأعضاء.

● **الشكل غير المقصود:** و يعني أن تنقل المعرفة بشكل غير مقصود داخل المنظمة من خلال الشبكات غير الرسمية والقصص والأساطير وما يشبه ذلك.

كما يتوجب توافر عدة شروط لنقل المعرفة هي¹:

¹ Irma Becerra-Fernandez , Rajiv Sabherwal , **opcit**,p60

² ربحي مصطفى عليان ، مرجع سابق ، ص 198

³ هيثم علي حجازي، مرجع سابق. ص ، 143

الفصل الأول: المعرفة وإدارة المعرفة

- 1- يجب أن تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة، وهذه الوسيلة قد تكون شخصا و قد تكون شيئا آخر.
- 2- يجب أن تكون هذه الوسيلة مدركة و متفهمة تماما لهذه المعرفة و فحواها و قادرة أيضا على نقلها.
- 3- يجب أن تكون لدى الوسيلة الحافز للقيام بذلك.
- 4- يجب أن لا تكون هناك معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي.

العوامل المؤثرة على مشاركة المعرفة في المنظمات :

يمكن تقسيم هذه العوامل إلى² :

- 1- عوامل فردية **Individual factors** : و يمكن تقسيمها إلى :

أ- **الدوافع** : ميز DECI and Ryan بين نوعين من الدوافع : داخلية و خارجية . و تشير الدوافع الداخلية إلى تلك الدوافع التي يحركها الاهتمام و التمتع بالمهمة نفسها أو الاهتمام بمساعدة الآخرين دون الاعتماد على أي ضغط خارجي أو مكافأة (يوجد داخل الفرق). أما الدوافع الخارجية فتشير إلى أداء النشاط الذي يؤدي إلى تحقيق نتائج مرغوبة.

ب- **الثقة** : تعتبر الثقة احد العوامل التي تؤثر على تقاسم المعرفة سواء كانت على المستوى الفردي (الثقة بين الأفراد) أو التنظيمي و الاجتماعي.

و تعرف الثقة بأنها تصورات الأفراد و الجماعات بأن الوعود و الاتفاقات و القرارات في المنظمة يمكن الاعتماد عليها و سيتم الالتزام بها. و تعد الثقة في المنظمة عنصرا هاما فحينما يسود جو من الثقة في المنظمة فإن الموظفين يستطيعون الإفصاح عن أفكارهم و مشاعرهم.³

2- **عوامل تنظيمية** : تشير الثقافة التنظيمية أو ثقافة المؤسسة إلى القيم و المعتقدات و الأنظمة التي قد تشجع أو تعرقل إنشاء المعرفة و تقاسمها داخل المنظمات ، لذلك ينبغي على المنظمات دعم و تشجيع موظفيها لتبادل و خلق المعرفة.

¹ صلاح الكبيسي ، مرجع سابق ، ص ص 75-75.

² Razmerita, Liana; Kirchner, Kathrin; Nielsen, **What Factors Influence Knowledge Sharing in Organizations? : A Social Dilemma Perspective of Social Media Communication Journal of Knowledge Management**, Vol. 20, No. 6, 2016

³ تيسير زاهر ، زكريا سلامة ، اثر الثقافة في ثقة الموظفين بإدارة المؤسسات التعليمية في سورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية،

المجلد 30، العدد 01، 2014، ص 301.

الفصل الأول: المعرفة وإدارة المعرفة

3- **عوامل تكنولوجية:** تعتبر التكنولوجيا عاملا مهما لإدارة المعارف و تبادلها في المنظمات حيث أن استخدام التكنولوجيا يرتبط بعدة عوامل على حسب وظيفتها و قابليتها للاستخدام.

خامسا: خزن المعرفة

تشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية فالمنظمات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر ، فأصبح خزن المعرفة و الاحتفاظ بها مهما خاصة للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل التي تعتمد على التوظيف و الاستخدام بصيغة العقود المؤقتة و الاستشارية لتوليد المعرفة فيها لان هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها.¹ ، كما تحرص المنظمات على إدامة المخزون المعرفي كمتطلب لمواجهة تغييرات المستقبل.

و تحتوي الذاكرة التنظيمية على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة و المعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية ، و المعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة Expert systems، و المعرفة الموجودة في الإجراءات و العمليات التنظيمية الموثقة، و المعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد و شبكات العمل. و أنه مع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية، و يساعد في ذلك برمجيات المجموعة، إذ تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في تحسين توسيع الذاكرة التنظيمية و استرجاع المعلومات و المعرفة المخزنة و من التكنولوجيا المستخدمة تكنولوجيا.²

سادسا: تطبيق المعرفة

إن تطبيق المعرفة هي العملية الأكثر أهمية في إدارة المعرفة، حيث أنها تمثل الخطوة الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمات. و يتم تطبيق المعرفة من خلال استخدام المعرفة المتاحة في صنع القرارات و تنفيذ المهام و هذا من خلال عمليتين هما:³

أ- **التوجيه:** هي العملية التي من خلالها يقوم الفرد الذي يمتلك المعرفة بتوجيه عمل شخص آخر دون نقل المعرفة إلى هذا الفرد. و ينطوي التوجيه على نقل تعليمات أو قرارات و ليس نقل المعرفة اللازمة لصنع تلك القرارات، و من ثم قد وصفت ب"استبدال المعرفة".

¹ محمد عواد الزيات ، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان ، 2008، ص 99.

² العلي عبد الستار و آخرون ، مرجع سابق ، ص 43.

³ Irma Becerra-Fernandez , Rajiv Sabherwal , **op.cit**,pp61,62.

الفصل الأول: المعرفة وإدارة المعرفة

ب- الروتين : تنطوي على الاستفادة من المعرفة الموجودة في الإجراءات والقواعد والمعايير التي توجه سلوك المستقبل.

ويؤكد عليان¹ أن تطبيق المعرفة يعد أكثر أهمية من المعرفة نفسها و لن 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 العالية للمنتجات و الخدمات لمقابلة حاجات الزبائن لذلك فالمعرفة قوة إذا طبقت. و يضيف العلي و آخرون ان المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح والتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها². حيث إن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي و الجماعي الجديدة و التي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة و من هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة (closed cycle) .

و قد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها: الفرق متعددة الخبرات الداخلية، مبادرات العمل، مقترحات الخبير الداخلي، اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة، التدريب الفرقي من قبل خبراء متمرسين.³

¹ ربحي مصطفى عليان ، مرجع سابق ، ص 199

² عبد الستار العلي و آخرون ، مرجع سابق ، ص 45.

³ صلاح الدين الكبيسي ، مرجع سابق، ص 79.

الفصل الأول: المعرفة وإدارة المعرفة

خلاصة الفصل الأول

بناء على ما تقدم فإن اقتصاد المعرفة في الأساس يقصد به أن تكون المعرفة هي المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي. واقتصاديات المعرفة تعتمد على توافر تكنولوجيات المعلومات والاتصال واستخدام الابتكار و الرقمنة .

وعلى العكس من الاقتصاد المبني على الإنتاج، حيث تلعب المعرفة دورا أقل، وحيث يكون النمو مدفوعا بعوامل الإنتاج التقليدية، فإن الموارد البشرية المؤهلة وذات المهارات العالية، أو رأس المال البشري، هي أكثر الأصول قيمة في الاقتصاد الجديد، المبني على المعرفة حيث ترتفع المساهمة النسبية للصناعات المبنية على المعرفة أو تمكينها، وتمثل في الغالب في الصناعات ذات التكنولوجيا المتوسطة والرفيعة.

كما أن أهمية إدارة المعرفة تأتي من دورها في تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة و المعرفة ، و أن إدارة المعرفة هي أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جديدة و تحديد الفجوات في توقعاتهم.

و للتطبيق الجيد لإدارة المعرفة لا بد من توفر العديد من العناصر من تكنولوجيا المعلومات و العنصر البشري المؤهل ذو الخبرة و كذلك يجب توفر ثقافة تتيح الإبداع و خلق المعرفة و تبادلها.

الفصل الثاني:

الريادة في المنظمات وفاهيم أساسية

تمهيد

أصبحت الريادة من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في عصرنا الحالي ، فقد زاد الاهتمام بها في المنظمات بسبب التقدم التكنولوجي و ظهور العولمة و التخصص و البيئة التنافسية المتغيرة للمنظمات المحلية و الدولية ، و في ظل المنافسة الكبيرة و زيادة المخاطر ، أدركت العديد من المنظمات أهمية تحقيق الريادة المؤسسية كسبيل وحيث للبقاء و النمو و هذا من خلال تبني متطلبات الريادة و السعي على نشر ثقافة ريادية من خلال تشجيع العاملين على الإبداع و الابتكار و تقديم المبادرات الجديدة .

كما انه على المنظمات إدارة مواردها المادية و البشرية استراتيجيا و هذا من اجل المحافظة على تنافسيتها و تميزها على المدى الطويل. و لكي تضمن المنظمات الريادية الحفاظ على تنافسيتها لا بد لها أيضا الالتزام بالمبادئ و المعايير الأخلاقية التي تتماشى مع البيئة التي تنشط فيها.

سنتعرف في هذا الفصل على مفهوم الريادة في المنظمات من خلال النقاط التالية:

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لريادة الأعمال

المبحث الثاني: الريادة المؤسسية

المبحث الثالث: أبعاد الريادة في المنظمات

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لريادة الأعمال

تعتبر ريادة الأعمال من العلوم التي ظهرت قديماً وتم تحديثها عن طريق مساهمات المفكرين في مختلف مجالات الأعمال. وتعتمد أسس ريادة الأعمال على نظرية احتكار القلة حيث اهتم مفكري الريادة بالحسابات الخاصة بأسعار المنتجات التي سوف يتم إنتاجها وكمياتها للوصول إلى القرارات المناسبة لها ، واعتبر ماركس المفكر الاقتصادي مفكري ريادة الأعمال أنهم مسؤولون عن تنفيذ التغييرات في الاقتصاد عن طريق التأثير في المجتمع.

المطلب الأول: التطور التاريخي لمجال ريادة الأعمال:

تم إطلاق مجموعة من المفاهيم الحديثة على ريادة الأعمال بسبب تأثيرها بمجموعة من المدارس الفكرية الإدارية التي درستها، واشتملت على العناصر المشاركة في عملية الإنتاج حيث تعمل على استمرار المؤسسات في تنفيذ أنشطتها. وتتنوع علم ريادة الأعمال ما بين تحقيق الأهداف الناتجة عن الابتكار والإبداع وتحقيق الربح وكانت جزءاً من عناصر الإنتاج.

الريادة هي ظاهرة موجودة منذ زمن طويل و لكنها جديدة نسبياً كحقل دراسة¹، و قد كان لمفهوم ريادة الأعمال دوراً أساسياً في ظهور تاريخ الأعمال كمجال أكاديمي متميز. منذ منتصف القرن التاسع عشر ، كان المؤرخون الاقتصاديون قد انتقدوا النظريات الثابتة للفكر الاقتصادي الكلاسيكي والكلاسيكي الجديد من خلال توثيق الطرق التي تغير بها هيكل الاقتصادات عبر الزمن التاريخي.²

أولاً: المدرسة الكلاسيكية

تشير المدرسة الكلاسيكية للريادي من حيث سلوك المخاطرة لديه و التعامل مع الظروف و الحالات غير الواضحة، و مدى توظيفه لقدراته الإدارية في ملكية المشروع للحصول على الأرباح و استغلال رأس المال و توظيفه بكفاءة في العملية الإنتاجية.³

¹ Kurakto Donald F, Audretish David B, **Strategic entrepreneurship: exploring different perspectives of an emerging concept**, entrepreneurship theory and practice, vol33;issue01,January 2009,p01.

² Geoffrey jones ,R.Daniel wadhvani, **Entrepreneurship and business history: renewing the research agenda**, Harvard buseness school,2006,p03.

³ مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال: المفاهيم و النماذج و المداخل العلمية، عالم الكتاب الحديث، اردن الأردن، 2009، ص 19.

الفصل الثاني: الريادة في المنظمات - مفاهيم أساسية-

كما تركز المدرسة الكلاسيكية على إنشاء منظمات جديدة حيث تعرف ريادة الأعمال على أنها احد مكونات الإبداع و الابتكار و المخاطرة، و تركز على تكوين وحدات أو تركيبات تنظيمية جديدة و على استغلال الفرص.¹

و قد ظهر مفهوم ريادة الأعمال من المنظور الاقتصادي في كتابات الكاتب الايرلندي Richard Cantillon (1680-1734) ليعبر عن عملية شراء المنتجات و إعادة تغليفها ثم تسويقها بسعر غير مؤكد و غير قابل للتنبؤ به، و من هنا فقد ابرز Cantillon مفهوم المخاطرة و عدم التأكد كعوامل مؤثرة في مفهوم ريادة الأعمال.² و لا ينظر Cantillon إلى رائد الأعمال كعامل إنتاج بحد ذاته، بل هو عامل يتحمل المخاطر و بالتالي يوازن بين العرض و الطلب في السوق.³

و في أوائل القرن التاسع عشر قدم الاقتصادي J.b.Say وصفا عمليا لما يقوم به رائد الأعمال فقد نظر SAY إلى رائد الأعمال كوسيط يقوم بالحصول على وسائل الإنتاج من اجل إنتاج السلع و بيعها و اعتبره الفرد الذي يقوم بهذه الأنشطة لحسابه الخاص ، و على ذلك فقد ابرز Say أيضا مفهوم حمل المخاطرة عند تعريفه لرائد الأعمال حيث يرى بأن الريادي هو العامل الرئيسي للإنتاج في الاقتصاد ، و إضافة على التأكيد على الدور الذي يلعبه رجل الأعمال الذي يتحمل المخاطر ، شدد ساي على أن جودة مبدأ صاحب العمل هي أن يكون لديه أداء جيد.⁴

ثانيا: المدرسة الاقتصادية

تشير المدرسة الاقتصادية للريادة من حيث أنها عنصر من عناصر الإنتاج لتنظيم أو تنسيق العملية الإنتاجية، و التعامل مع ظروف عدم الاستعداد أو عدم التوازن في السوق. و أن الريادي هو من يمتلك مهارات المخاطرة و الابتكار و الإدارة و مهارات البناء المؤسسي.⁵

¹ Baronet Jacques, **L'entrepreneurship, un champ a la recherche d'une définition**, une revue sélective de la littérature sur l'entrepreneurship, cahier de recherche, ecole des hautes études commerciales, Montréal, 1996, p09.

² عمرو علاء الدين زيدان ، **ريادة الأعمال - القوة الدافعة للاقتصادات الوطنية-**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، 2007 ، ص49

³ Hannah orwa Bula, **Evolution and theories of entrepreneurship : Acritical review on the Kenyan perspective**, international journal of business and commerce, vol01,n11,2012,p83.

⁴ Hannah orwa Bula, opcit,p82.

⁵ مجدي عوض مبارك، مرجع سابق، ص 20.

ثالثا: المدرسة النمساوية

تتضمن المدرسة النمساوية أدوارا و وظائف عديدة في الريادة تشمل : الإبداع ، الابتكار ، و التفكيك أو التدمير الخلاق من حيث التوافقات الجديدة (new combinations) و الحصول على الأفكار و المعلومات بكفاءة عن السوق ، و ذلك بهدف استغلال الفرص المنتجة و تحقيق الأرباح.¹

تبنى شومبيتر Schumpeter (1883-1950) المدخل القائل بأن النظام الاقتصادي المكون من جانب العرض و جانب الطلب يكون في حالة توازن، و يميل رائد الأعمال إلى كسر حالة التوازن للسيطرة على النظام الاقتصادي من خلال ما يقدمه من ابتكارات في النظام في صورة منتجات جديدة أو أساليب إنتاج جديدة أو أسواق جديدة. و قد وصف شومبيتر ريادة الأعمال بأنها عملية " التدمير الخلاق " Creative Distruction حيث يقوم الريادي بإزاحة أو تدمير المنتجات أو الأساليب الحالية لإثراء المنتجات الجديدة، و ينظر شومبيتر إلى هذه العملية بشكل ايجابي و ذلك لان الابتكارات تمثل عادة تحسنا من حيث المنتج أو العملية المساعدة و هذا ما ينتج عنه تحسين مستوى النشاط الاقتصادي.²

كما يرى شومبيتر أن ريادة الأعمال هي ابتكار و ليست تقليد، و المبتكر حسبه كزعيم اقتصادي و اجتماعي لا يهتم كثيرا بالأرباح الاقتصادية.³ و يميز شومبيتر بين خمسة أنواع من التوافقات الجديدة⁴:

- تقديم منتج جديد.
- تقديم طريقة أو أسلوب إنتاجي جديد.
- افتتاح أو دخول سوق جديد.
- الحصول على مصدر توريد جديد للمواد الخام أو أي سلع صناعية أخرى مشابهة.
- تنفيذ و إنشاء منظمة جديدة أو صناعة جديدة.

و ظلت أفكار شومبيتر Schumpeter تمثل مرجعا رئيسا للعديد من الباحثين الذين جاؤوا من بعده ، ثم ظهرت مدرستان مستقلتان في مجال ريادة الأعمال هما :

¹ مجدي عوض مبارك، مرجع سابق ، ص 22.

² BRUCER Barringer, BLUEDORN Allen C , **The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management** , strategic management journal, vol 20,1999,p422.

³ Hannah orwa Bula, op.cit,p85.

⁴ مجدي عوض مبارك، مرجع سابق ، ص 23.

ثالثا: مدرسة جامعة هارفارد

نبعت أفكار هذه المدرسة من مركز بحوث التاريخ الريادي في جامعة هارفارد. و قد قام Arthur H.Cote بتأسيس هذا المركز في عام 1948، و هو المركز الذي عمل به Schumpeter حتى وفاته في عام 1950. ترى هذه المدرسة أن ريادة الأعمال تتكون من ثلاثة أبعاد مختلفة: - التغيرات التي تطرأ على النظام الاقتصادي - تكوين و إقامة المنظمات كأحد المتطلبات اللازمة للاستثمار التجاري للابتكارات. - وظيفة رائد الأعمال هي تحقيق الأرباح.

رابعا: مدرسة السلوك الإنساني

عكست هذه المدرسة أفكار اثنين من الاقتصاديين النمساويين Ludwing و fredric Von Hayek . فقد لاحظ Mises أن الأفراد ليسوا مجرد كائنات أنانية خلاقة، و لكنهم أيضا قادرون على استثمار الفرص الأمر الذي دفعه إلى تقديم مفهوم "السلوك الإنساني" للتعبير عن هذا السلوك. أما Hayek فقد قرر انه في ظل اقتصاد السوق يتم تقاسم المعرفة أيضا بين أفراد مختلفين، لذلك لا يوجد فرد يمتلك نفس المعرفة أو نفس المعلومات التي يمتلكها غيره. و هذا يعني أن إدراك وجود نقاط ضعف خاصة أو موارد خاصة لم تستخدم أو تستثمر بالشكل الكافي يرتبط بأفراد معينين دون غيرهم. و تعتبر هذه المعرفة معرفة ذاتية نظرا لان الأفراد يحصلون عليها نتيجة لوجودهم في مواقف معينة أو وظائف معينة، أو لانتمائهم لشبكة اجتماعية معينة.¹

خامسا: المدرسة الحديثة

في المدرسة الحديثة المعاصرة يمكن الرجوع الى بدايات الريادة في حقل الإدارة و في الإدارة الإستراتيجية بشكل خاص الى مقالة Mintzberg في عام 1973 التي كشف فيها عن التقاطع بين حقول الإدارة الإستراتيجية و الريادية و ذلك بتقديمه فكرة صنع الإستراتيجية الريادية.

و قد ساهم رواد المدرسة الحديثة بشكل كبير في تطور مفهوم الريادة، حيث أشار كل من Mintzberg و McClelland و Druker و heizberg إلى الريادة باعتبارها تمثل الحاجة إلى الانجاز ، و تعظيم الفرص و الإبداع و الابتكار و إنشاء منظمات الأعمال و المخاطرة و تكوين الثروة. و قد بدأ التوجه الحديث نحو ريادة الأعمال في أوائل القرن الحادي و العشرين، حيث أبحه الجميع للنشاط الريادي كوسيلة حتمية لتغيير مفاهيم

¹ عمرو علاء الدين زيدان ، مرجع سابق ، ص ص 50-51.(بتصرف)

الفصل الثاني: الريادة في المنظمات - مفاهيم أساسية -

المنافسة و المزايا و اشتداد حدة المنافسة التي آدت إلى التحول من المزايا النسبية إلى المزايا التنافسية، مما شكل تحديات لرجال الأعمال و تسويق المنتجات لتحقيق التنمية في ظل تضائل الموارد و الحاجة إلى تقديم منتجات و خدمات غير تقليدية لكي تلقى قبول و استحسان المستهلكين أو المستفيدين من الخدمة.

المطلب الثاني: مفهوم ريادة الأعمال

يعد مفهوم الريادة مفهوما قديما استعمل لأول مرة في اللغة الفرنسية في بداية القرن السادس عشر، و قد تضمن المفهوم آنذاك معنى المخاطرة و تحمل الصعاب التي رافقت حملات الاستكشاف العسكرية. و دخل مفهوم الريادة إلى النشاطات الاقتصادية في مطلع القرن الثامن عشر من قبل Richard Cantillon الذي وصف التاجر الذي يشتري سلعا بسعر محدد لبيعها في المستقبل بسعر لا يعرفه مسبقا بأنه ريادي. انطلاقا من هذا سنتعرض في هذا المطلب إلى التعريف بريادة الأعمال و فوائدها للمنظمات.

أولا: تعريف الريادة

يمكن القول أن الريادة هي التفرد ، فالريادة بشكل رئيس تعتمد على الاختلاف و التنوع و التوافقات الجديدة و الطرق الجديدة. و ليس على النماذج و العادات المتبعة، إذ نستطيع من خلال الريادة الوصول إلى تأمين منتجات و طرق فريدة لعمل الأشياء فهي ليست النسخ المطابق أو إتباع ما يفعله الآخرون ، انه عمل شيء جديد و فريد.

و الريادة في حقل إدارة الأعمال هي العنوان الذي يمنح لمن ينشئ مشروعاً جديداً أو يقدم فعالية مضافة للاقتصاد ، و بالمنظار الأوسع فإن الريادة الإدارية تشمل أيضا من يدير الموارد المختلفة لتقديم شيء جديد أو ابتكار مشروع جديد.¹ و الريادة بهذا المعنى ليست حكرا على منسئي المشاريع بل يمارسها كذلك المدراء العاملون في المشاريع و المنظمات الكبيرة ، حيث يتمثل نشاط هؤلاء المدراء الرياديون بتقديم سلع جديدة أو بناء خط إنتاجي جديد أو القيام بإنشاء شركات جديدة. و لضمان بقاء و استمرارية الأنشطة الجديدة على المدراء الرواد إدارة مواردهم المحدودة بطرق تختلف عن الأسلوب التقليدي المعتمد من قبل الآخرين.²

¹ شوقي ناجي جواد ، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال - منظور كلي، دار الحامد ، عمان، 2010 ، ص 508.

² نفس المرجع السابق ، ص 509.

الفصل الثاني: الريادة في المنظمات - مفاهيم أساسية-

يعرف شومبيتر Schumpeter الريادة من منظور اقتصادي من خلال التركيز على تصور الفرص الاقتصادية وإدخال أفكار جديدة لاحقة في السوق، يحدد رواد الأعمال الفرص و يجمعون الموارد المطلوبة و ينفذون خطة عمل عملية و يحددون المكافآت بطريقة مرنة و في الوقت المناسب¹.

كما تعرف الريادة على أنها عملية ديناميكية لخلق ثروات متزايدة، هذه الثروات يتم إنشاؤها بواسطة الأفراد الذين يفترضون وجود المخاطر، مع خلق قيمة لبعض المنتجات أو الخدمات التي قد تكون الفريدة من نوعها².

و تأخذ الريادة أبعاداً متنوعة منها الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و غيرها من خلال تحقيق التوافق الجديد لهذه العوامل، فالمشروع الريادي يركز على الإبداع و القيادة حيث قد يكون له أبعاد تكنولوجية أو منتجا جديداً، أو طريقة جديدة في تقديم المنتج أو الخدمة. كما قد يكون الإبداع في مجال التسويق و تقديم السلع و الخدمات ، أو في إدارة التنظيم و هيكلته، و كذلك تعتمد الريادة على التنوع و التمايز و إدخال الطرق الجديدة، و ليس الاعتماد على النماذج و العادات المتبعة أو مصدرها في ثقافات معينة دون غيرها³.

إن الفرق الأساسي بين مفهوم الريادة في حالة المنشآت الصغيرة و مفهوم الريادة في حالة المنظمات الكبيرة هو أن هذه الأخيرة كيانات أو هياكل موجودة و قائمة في حد ذاتها، و يتمثل الجديد فيها في الأنشطة الريادية التي تسندها إلى وحدات الأعمال التي تتبعها، بينما بالنسبة للمنشآت الصغيرة فإن وجودها في حد ذاته هو الجديد و على أساس تزايد حجم مواردها و قدراتها و رأس مالها البشري و الابتكاري ، فالمنظمات الكبرى تتأتى لها فرص التجديد و الابتكار و المبادرة بأنشطة تحدث الأثر الايجابي فيها و في محيطها، و قد تلجأ في ذلك إلى شراكة مع مالكي براءات الاختراع الخواص لاستغلال هذه الفائدة المشتركة⁴.

¹ Hannah orwa Bula, **op.cit**,p82.

² Kurakto Donald F, Audretish David B, **op.cit**, p03.

³ بلال خلف السكارنة: الريادة و إدارة منظمات الأعمال ، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان ، 2008، ص 17

⁴ سعيد أوكيل ، الابتكار التكنولوجي لتحقيق التنمية المستدامة و تعزيز التنافسية، العبيكان للنشر ، الرياض ، 2011، ص 280.

الفصل الثاني: الريادة في المنظمات - مفاهيم أساسية -

الجدول رقم: 03 بعض التعريفات المقدمة للريادة

الكاتب	التعريف	ملاحظات
R.Cantillon (1755)	الريادة هي عملية جلب المال والعمل والأعمال التجارية إلى السوق لإنشاء أعمال تجارية جديدة	الريادة هي استخدام التكوين المنظمي لتحقيق النمو الاقتصادي
A.Smith (1776)	الريادة هي النشاط البشري الذي يؤدي إلى تغيير في عملية العمل.	Steven Michel استنتجت هذا التعريف لآدم سميث الذي يرى ان نمو ثروة الأمم يعتمد على التغييرات في قوة العمل، وأن الريادة هي التغيير في توزيع العمل بين العمال.
J.B.Say (1803)	الريادة هي تجميع الموارد (الأرض ورأس المال والعمل) لتحسين إدارتهم من أجل زيادة الإنتاجية وزيادة العوائد.	نقل الموارد من مجال إلى آخر يعني إعطاء العملية القدرة على تحقيق عائدات أعلى.
F.Knight (1921)	الريادة هي مشروع يتحمل المخاطر العالية المرتبطة بعدم التأكد الحقيقي (لا يمكن تحديد فرص نجاحها)	Knight هو الذي يميز بين المخاطر وعدم التأكد
J.Schumpeter (1934)	الريادة هي عملية تغيير تؤدي إلى إدخال منتج جديد أو عملية جديدة، طريقة جديدة، سعر سوق جديدة أو مصدر جديد للمواد الخام..	التركيز على شخصيات مبتكرة بالتخصيص الرائد الذي يدخل خمسة أشكال الابتكار الذي هو المحرك للنمو الاقتصادي.
I.Kirzner (1985)	الريادة هي الوعي بالفرص غير المستغلة خلال ظروف السوق الحالية.	الوعي أو اليقظة تشير إلى القدرة على رؤية ما هو غير موجود في ظل الظروف الراهنة، ولكن ما يمكن أن تنشأ في المستقبل.
P.F.Drucker	الريادة هي عملية إنشاء سوق جديدة	لا يرى دراكر الريادة كعملية ابتكارية،

الفصل الثاني: الريادة في المنظمات - مفاهيم أساسية-

ولكن ببساطة إعادة تطبيق المفاهيم والأساليب لخلق القيمة للعميل	وعميل جديد؛ وفي جوهرها، هي عملية خلق القيمة للعميل.	(1986)
هذا التعريف أقرب إلى اختيار واسعة من تعاريف الريادة الذي يأخذ في الاعتبار حالة العقل والعمليات التعبيرية	الريادة هي العملية اللازمة لتوليد الإبداع أو الابتكار مع الإدارة السليمة، داخل الشركة الجديدة أو القائمة	European Commission (2004)

المصدر: Najim A. Najim & all, **The Impact of the Key Dimensions of Entrepreneurship on Opportunities for the Success of New Ventures in the Greater Amman Municipality**, European Journal of Business and Management www.iiste.org. (Online), Vol.5, No.4, 2013.

عموما لقد تطور مفهوم الريادة مع تطور نظرة الدول المختلفة للأهداف الاقتصادية و الاجتماعية التي تسعى لتحقيقها. ففي الدول النامية فإن من يأخذ روح المبادرة و التحرك، و يخاطر وينشئ عملا جديدا يعمل من خلاله على المساهمة في أهداف التنمية الاقتصادية و الاجتماعية بأنه رياديا، لذا فإن الريادي هو من يملك طرقا جديدة في ردم الهوة بين المعرفة و حاجات السوق و المجتمع المختلفة.

و تختلف الريادة عن الإدارة، حيث أن الإدارة هي عملية تحديد الأهداف و تنسيق الموارد بما في ذلك الأفراد، من اجل تحقيق هذه الأهداف. بمعنى أن الإدارة تتضمن انجاز الأشياء من خلال أشخاص آخرين. فالمدير الفعال هو مخطط، منظم، منسق، يقوم بعملية الاتصال و القيادة و التحفيز كما يشرف على عملية الرقابة. أما الريادي فهو صاحب رؤية، مغامر، مبتكر و مبدع و يكون عامل تغيير في المنظمة. و تتطلب الإدارة التركيز و الاهتمام بمبادئ الإدارة الأساسية و الإحساس القوي بالمسؤولية عن النتائج، أما الريادة فتتطلب وجود رؤية و رغبة في المخاطرة و التركيز على الإبداع.¹

ثانيا : المنافع التي تحققها الريادة للمنظمات

تحقق الريادة منافع كثيرة و آثارا ايجابية كبيرة للمنظمات منها منافع اقتصادية و منها منافع اجتماعية و التي يمكن تلخيصها في² :

¹ Kurakto Donald F, Audretish David B, **op.cit**, p14.

² عالية جواد محمد علي، دور السلوك الإبداعي للأفراد في تحقيق ريادة المنظمات الحديثة- دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، جامعة بغداد، المجلد 22، العدد 89، 2016، ص 328.

الفصل الثاني: الريادة في المنظمات - مفاهيم أساسية-

المنافع الاقتصادية :

- تحقيق فرصة للتميز و ذلك من خلال تقليص التكاليف و المحافظة على الموارد و إيجاد الطرائق الجديدة لربط كافة أهداف المشروع لتحقيق النجاح.
- الفرصة لتحقيق الأرباح و ذلك على أساس أن الربحية تعد عاملا محفزا في اتخاذ القرار لبدء العمل.
- زيادة متوسطة في دخل الفرد و ذلك من خلال زيادة عدد المشاركين في التنمية مما يؤدي إلى تشكيل الثروة للأفراد.
- الزيادة في جانبي العرض و الطلب في الأسواق المحلية.
- التجديد و الابتكار و ذلك من خلال تطوير المنتجات و الخدمات و حتى الريادة تعد مصدرا من مصادر التجديد.
- توجيه الأنشطة للمناطق التنموية المستهدفة كالأعمال التكنولوجية أو الأعمال الجديدة التي يتوجه لها الرياديون في مختلف التخصصات.
- التكامل مع المنظمات الكبيرة و ترابط الأعمال التجارية مما يخفف كلفة الإنتاج.
- العمل على تطوير الاقتصاد و إمكانية تطوير المشروعات الصغيرة إلى مشروعات كبيرة في المستقبل.

المنافع الاجتماعية:

- الفرصة للمساهمة في أي عمل يؤدي إلى خدمة المجتمع مما يؤدي إلى تطوير الاقتصاد و زيادة النمو.
- إعطاء فرصة للريادي لان يفعل ما هو ممتع له.
- المنافع الصحية و الخدمية و الرفاهية للمجتمع من خلال توفير فرص العمل و تحسين و تطوير المنتجات و مواكبة التقدم التكنولوجي في العالم الخارجي.
- فرصة لتحقيق الذات للريادي من خلال تطلعه لصنع مستقبل ناجح ضمن ما خطط له من أهداف.

ثالثا : أنواع ريادة المنظمة

عرفت

ريادة المنظمة على أنها العملية التي ينشئ بموجبها الفرد أو مجموعة من الأفراد المتواجدين ضمن منظمة قائمة ،

الفصل الثاني: الريادة في المنظمات - مفاهيم أساسية -

منظمة أخرى جديدة أو إعادة تجديد أو ابتكار داخل المنظمة، و قد تم تصنيف ريادة المنظمة إلى خيارين استراتيجيين هما¹:

- **مخاطرة المنظمة:** و تمثل إحدى وسائل إعادة التجديد الاستراتيجي ، و تتضمن إيجاد أعمال جديدة ضمن المنظمات القائمة ، قد ينجم أو لا ينجم عنها إعادة تجديد استراتيجي، و بهذا فإنها تنصرف إلى الريادة الداخلية.
- **إعادة التجديد الاستراتيجي:** و ينتج عنه إعادة تجديد أو تحول تنظيمي للمنظمة القائمة من اجل تحقيق ثروة جديدة من توليفة مبتكرة للموارد عن طريق إعادة تركيز تنافسية الأعمال، أو إحداث تغييرات أساسية في التسويق أو إعادة توجيه تطوير المنتج، أو إعادة تشكيل العمليات. و يدعى هذا النوع بالريادة الإستراتيجية و ينصرف مفهومها إلى الريادة الداخلية.

المطلب الثالث: مداخل ريادة الأعمال

تعتبر ريادة الأعمال احد المصادر الرئيسة للميزة التنافسية حيث أن إدراك المهارات الجديدة و المعارف اللازمة لقيادة العمل المنظمي يتطلب دراسة مداخل ريادة الأعمال . هذه المداخل هي²:

1- **المدخل الاقتصادي :** ظهر الاهتمام بالريادة في الاقتصاد الحديث في نظرية التنمية الاقتصادية التي طرحت سنة 1911 التي أكدت على أن الرياديين هم جوهر التنمية فهم يخلقون التغييرات ضمن الاقتصاد من خلال تقديم المنتجات و الخدمات الجديدة، و طرائق الإنتاج الجديدة و الأشكال التنظيمية الجديدة و فتح الأسواق الجديدة و استعمال مصادر تجهيز جديدة.

2- **المدخل النفسي - الاجتماعي:** ترجع جذور هذا المدخل عندما ناقش Mclelland و Collins أهمية العوامل النفسية - الاجتماعية للأفراد كمسببات للأعمال الريادية و هناك عوامل اجتماعية و خصائص يتأثر بها المحيط الاجتماعي و المعايير الاجتماعية و القيم و الثقافة التي تدعم أو تعيق الأعمال الريادية أو السلوك الريادي.

¹ باسم عمر اللوح، اثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة حالة موظفي شركات الوساطة للاوراق المالية في فلسطين، رسالة

ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2017، ص 16

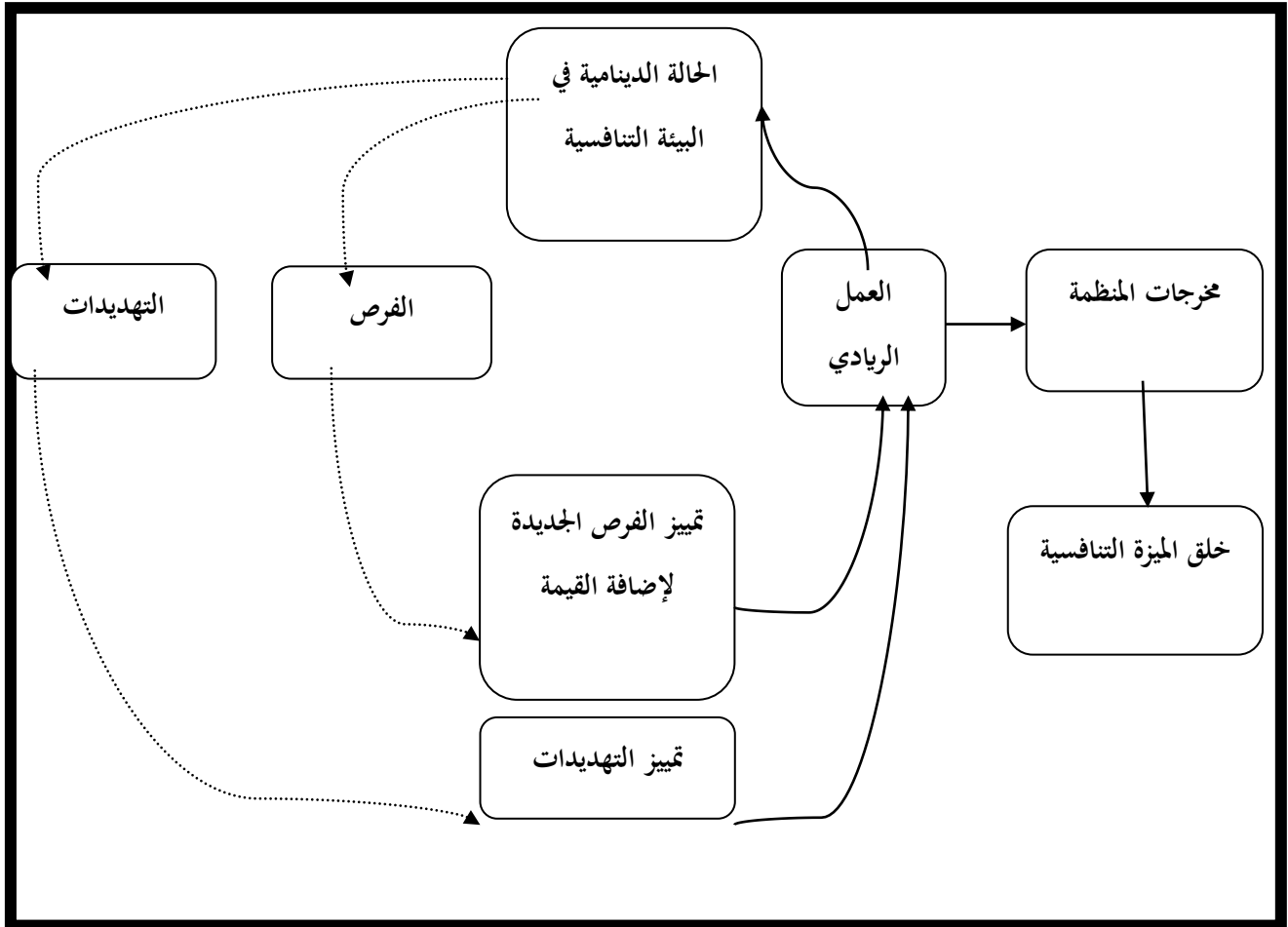
² ميسون علي حسين، الريادة في منظمات الأعمال مع الإشارة لتجربة بعض الدول - بحث نظري-، مجلة جامعة بابل ، العلوم الإنسانية، مجلد 21،

العدد 02، 2013، ص 397-398

الفصل الثاني: الريادة في المنظمات - مفاهيم أساسية-

3- مدخل السلوك الريادي: تقوم المنظمات على وفق هذا المدخل بتطوير و تحسين منتجاتها و خدماتها استجابة للتغيرات و المستجدات البيئية و التنافسية. و في هذا الصدد قدم Thompson عام 1999 نموذجاً للسلوك الريادي للمنظمات.

شكل 08: السلوك الريادي للمنظمات وفق نموذج Thompson



المصدر : ميسون علي حسين، الريادة في منظمات الأعمال مع الإشارة لتجربة بعض الدول-بحث نظري-، مجلة جامعة بابل ، العلوم الإنسانية، مجلد21، العدد02، 2013، ص397.

يشير النموذج إلى وجود الفرص و التهديدات في البيئة التنافسية المضطربة ، و الرياديون يستجيبون للاضطرابات البيئية و عدم التأكد، محاولين تأسيس موقف استراتيجي قوي من خلال تمييز الفرص الجديدة و استغلالها من قبل المنافسين لإضافة قيمة للزبائن، و في الوقت نفسه يجب عليهم أن يكونوا متيقظين لتمييز التهديدات المحتملة و الاستجابة للتقلبات البيئية. و هناك متغيرات مرتبطة مباشرة بسلوك المنظمة الريادية و نشاطاتها مثل الإستراتيجية و الهياكل التنظيمية و الأداء. و يميل السلوك الريادي إلى تشجيع المعرفة التنظيمية و المشاركة فيها عبر المنظمة و التي تعد مصدراً مهماً للميزة التنافسية.

الفصل الثاني: الريادة في المنظمات - مفاهيم أساسية-

4- مدخل المنظمة المتعلمة : و يمكن أن يسمى بمدخل التوجه نحو التغيير ، إذ يتطلب الرؤيا الريادية في سعي المنظمة لتحقيق الأداء المتوقع و مساعدة العاملين على المشاركة في كيفية وضع الطرق الملائمة للمنافسة ، و يتطلب أسلوب فريق المخاطرة الجديدة للمنظمة من خلال الابتكارات ، و يتطلب أيضا المكافآت كعنصر مهم في الدافعية للتحسين و يتطلب القدرة على تقبل المخاطرة بالتوجه نحو التغيير المطلوب للوصول إلى المنظمة المتعلمة.

5- مدخل القيادة الاستراتيجية: يؤدي القادة وفق هذا المدخل أدوارا فاعلة و مؤثرة لضمان امتلاك المنظمة رؤيا واضحة و مفهومة و موجهة و مدعومة بمبكل تنظيمي ملائم و ثقافة إدارية و نظام مكافآت لضمان تحفيز المستخدمين و التزامهم.

6- مدخل التوجه الريادي بالاستفادة من القدرات و الموارد: وفق هذا النموذج تحدد المنظمة أولا أين تريد أن يكون مستواها من الكثافة الريادية، و تحدد هل أن الجهود الريادية للمنظمة ستكون موجهة نحو خدمات جديدة أو نحو أسواق جديدة. و من ثم تحديد الموقع الذي تريد أن تكون فيه القائدة للإبداع مقابل التابعة للإبداع. فمجال الريادة يتضمن دراسة مصادر و عمليات الاكتشاف و التقييم و استغلال الفرص و الأفراد الذين يقومون بذلك، إذ يجب على الرياديين الانتفاع من القدرات و الموارد التي تحت تصرفهم مع أدنى حد من رأس المال و أقصى حد من العبقرية و الارتجال.

المبحث الثاني: الريادة المؤسسية

تعود الفكرة وراء ريادة الأعمال المؤسسية إلى منتصف السبعينات ، حيث تم تقديمها لأول مرة من قبل Peterson & Berger كإستراتيجية و أسلوب القيادة الذي تبنته المنظمات الكبيرة للتعامل مع اضطرابات السوق المتزايدة، استغرق الأمر حتى أوائل الثمانينات حتى أصبحت الريادة المؤسسية موضوع بحث منفصل عن الريادة (ريادة الأعمال) ممن خلال أعمال Miller(1983) و Burgelman(1983) و خصوصا عندما تم نشر كتاب Pinchot(1985) حول الريادة المؤسسية (الريادة داخل المنظمات).¹

كما نشر نورمان ماكريه Norman Macré مقالا في مجلة الاقتصادي The economist عام 1976 ، و التي توقع من خلاله عددا من الاتجاهات الجديدة في عالم الأعمال منها أن منظمات أعمال المستقبل يجب أن تحدد طرقا بديلة و أساليب جديدة لعمل الأشياء ، و مداخل أعمال جديدة في ظل المنافسة القائمة فيما بينها.

¹SAKHDARI Kamal, **Corporate entrepreneurship : a reiew and future research agenda**, Technology innovation management review, vol 16,issue 08, 2016,p05

الفصل الثاني: الريادة في المنظمات - مفاهيم أساسية-

و في عام 1982 أعاد الاقتصادي نورمان تنقيح هذه الأفكار التي تم نشرها سابقا في مقالة أخرى، و أشار إلى أن هذا الاتجاه قد أدى إلى قيام اتحادات أو تحالفات بين الرياديين ، و قد اقترح إثرها أن المنظمات لا يجب أن تدفع أجورا للعاملين فقط أو للذين يؤدون عملهم بشكل اعتيادي أو روتيني و لكن عليها أن تدفع للمجموعات المتنافسة أو فرق العمل فيها لانجاز الأعمال و الأنشطة و الإبداع فيها.¹

المطلب الأول: ماهية الريادة المؤسسية

سنتعرف في هذا المطلب على مفهوم الريادة المؤسسية و خصائصها و أهم العوامل الداعمة لها.

أولا: تعريف الريادة المؤسسية

توضح التعاريف المذكورة سابقا أن ريادة الأعمال هي ظاهرة يمكن أن تحدث في مجموعة من السياقات التنظيمية المختلفة. حيث أن الريادة المؤسسية Corporate Entrepreneurship هي مصطلح يستخدم لوصف السلوك الريادي في المؤسسات المتوسطة و الكبيرة الحجم.²

تشير الريادة المؤسسية إلى الأنشطة الريادية مثل الابتكار ، المغامرة و التجديد الاستراتيجي داخل المنظمات القائمة، و قد استخدمت مصطلحات مختلفة للتعبير عن الريادة داخل المنظمات مثل: ريادة الأعمال الداخلية ، الريادة المؤسسية، المغامرة المنظمة، ريادة الأعمال الإستراتيجية.³

و بحسب كل من Wolcott & Lippitz إن ريادة الأعمال المؤسسية أكثر من مجرد تطوير منتجات جديدة ، ويمكن أن تشمل الابتكارات في الخدمات والقنوات والعلامات التجارية وما إلى ذلك.⁴

و يعرفها Hisrich & Kearney⁵ بأنها العملية التي يقوم فيها الأفراد بمتابعة الفرص المستقلة عن الموارد التي يملكونها حاليا، و هذا ينطوي على الخروج عن المألوف للاستفادة من الفرص و تتضمن درجة كفاءة المنظمة من خلال تركيبات الموارد الجديدة المولدة داخليا.

¹ مجدي عوض مبارك ، مرجع سابق، ص 225.

² Kuratko Donald F & all, **Corporate innovation & entrepreneurship** , international edition,3rd edition, South-Western , 2011,p11.

³ SAKHDARI Kamal,opcit, p 05.

⁴ Robert C. Wolcott and Michael J. Lippitz , **The Four Models of Corporate Entrepreneurship** , MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW, VOL.49, NO. 1, 2007,p 76

⁵ Hisrich Robert, claudine Kearney, **corporate entrepreneurship (how to create a thriving entrepreneurial throughout your company)**, Mc graw Hill, new York,2012,p 12.

الفصل الثاني: الريادة في المنظمات - مفاهيم أساسية -

كما يعرفها Chrisman & Sharma بأنها العملية التي بموجبها يقوم فرد أو مجموعة من الافراد بالاشتراك مع منظمة قائمة بإنشاء منظمة جديدة أو التحريض على التجديد و الابتكار داخل تلك المنظمة¹.

و يمكن أن تكون أنشطة الريادة المؤسسية ذات توجه داخلي أو خارجي، الأنشطة الداخلية قد تغطي المنتجات، العمليات و الابتكارات الإدارية على مستويات مختلفة من المؤسسة، أما الأنشطة الخارجية فتستلزم عمليات الاندماج، مشاريع مشتركة أو عمليات الاكتساب و الاستحواذ. كما يمكن لأنشطة الريادة المؤسسية أن تكون رسمية أو غير رسمية تهدف إلى إنشاء أعمال جديدة في المؤسسة من خلال الابتكار².

و قد حدد هانز شولهامر (Hans schollhammer) (1982) في موسوعة الريادة Encyclopedia of entrepreneurship الأشكال التالية للريادة المؤسسية³:

1- الريادة الإدارية **Administrative** : يكون لدى المنظمة مركز خاص بالبحث و التطوير (تطوير الأعمال)

2- الريادة المقلدة **Imitative** : في هذا النوع تقلد المنظمة ابتكارات الآخرين عن طريق الهندسة العكسية، أو الابتكارات التكنولوجية الخاصة بهم.

3- الريادة المكتسبة **Acquisitive** : تأخذ الريادة هنا شكل عمليات الاندماج و الامتلاك لمنظمات أخرى قد يكون لديها اختراعات و ابتكارات ذات صلة.

4- الريادة الحاضنة **Incubative**: تشجع المنظمة الريادة في تعزيز الفرق و توفير التمويل الداخلي و الموارد اللازمة للابتكارات و الاختراعات داخل المنظمة.

ثانيا: خصائص الريادة المؤسسية:

تتميز الريادة المؤسسية بالعديد من خصائص منها⁴:

¹ R.Duane Ireland & all, **Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy**, entrepreneurship theory and practice, Baylor university, vol25, issue08, January 2009, p21.

² Yildiz leyla, **The effects of organizational culture on corporate entrepreneurship**, International journal of business and social science, vol 05, n 01, 2014, p36.

³ Tan wee liang, **corporate entrepreneurship and innovation: from Entrepreneurship and innovation in the knowledge based economy- challenges and strategies**, Asian productivity organization, China, 2002, p40.

⁴ Piyaporn Aeimitiwat, Sang M. Lee, **Corporate entrepreneurship Characteristics and Organizational Innovativeness of Large Enterprises in Thailand**; site web : <http://cbafiles.unl.edu> consulté le 05/01/2016.

1- المناخ التنظيمي و رؤية المنظمة corporate atmosphere and vision :

أول خاصية للريادة المؤسسية في تطوير و نجاح مشاريعها الداخلية هو مناخ و رؤية المنظمة ، وفقا ل Quinn فإن الرؤية و المناخ التنظيمي تعني أن يكون للمنظمات المبتكرة رؤية واضحة و لديها الدعم اللازم للحفاظ عليها ، و يجب ان تعمم رؤية صاحب المشروع في جميع أنحاء المنظمة من اجل فهم الموظفين لتوجه المنظمة و مشاركتهم المسؤولية في تطويرها. و يحدث الابتكار المستمر لان عددا من المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين لديهم رؤية واسعة لما يمكن أن تحققه منظماتهم .

2- التوجه إلى السوق Orientation to the market :

السمة الثانية للشركات القائمة على الابتكار هي ربط رؤاهم بواقع السوق . أشار Parsons إلى أن الشركات المبتكرة تظهر سمة مهمة للتركيز على قيمة العميل بدلا من التقدم التكنولوجي أو التسويق الذكي. و يؤكد دراكر معرفة السوق هي محرك مهم للإبداع ، كما يمكن للفهم الواضح لاحتياجات العملاء أن يسفر عن ثروة من الأفكار لمشاريع جديدة .

3- المنظمات الصغيرة المسطحة(ذات التنظيم الأفقي). Small & Flat Organization.

يتم تمثيل التنظيمات الأفقية بالطريقة التي تبقي بها الشركات المبتكرة التنظيم الكلي أفقيا و فرق المشروع صغيرة.

4- مناهج متعددة: Multiple Approaches

تتم الإشارة إلى المناهج المتعددة من خلال التطوير المتوازي للعديد من المشاريع التي شجعها المديرون المبتكرون. لكل نجاح هناك مئات من الفشل، حيث انه تقريبا كل رائد أعمال قد عانى من فشل واحد على الأقل قبل تأسيس مشروع ناجح. ويشير تقرير (1988) Du Pont Review أيضا إلى أن المشاريع الناجحة تدير عدم التأكد بالتخطيط المرن . و هكذا، يشجع المديرون المبتكرون لجميع المنظمات المبتكرة على نطاق واسع تقريبا التطوير المتوازي للعديد من المشاريع داخل المنظمات . يمكن للأفكار القديمة أن تكون مصدرا أساسيا للنهج المتعددة أيضاً . يمكن للأفكار القديمة أن تصبح حلاً قويا لمشاكل جديدة إذا كانت الشركات المبتكرة ماهرة في رؤية نقاط التشابه.

5- التعلم التفاعلي Interactive Learning

يعني التعلم التفاعلي أن تعلم الأفكار والتحقيق فيها يتقاطع مع الخطوط الوظيفية التقليدية في المؤسسة ضمن بيئة مبتكرة. أشار Parsons إلى أن الشركات المبتكرة تظهر سمة رئيسية للابتكار في جميع وظائفها وابتكار نظام العمل مع مورديها وموزعيها.

6- مجموعات العمليات المتقدمة¹ skunkworks

إن skunkworks مطلوبة في كل مؤسسة مبتكرة للغاية باستخدام مجموعات تعمل خارج حدود السلطة التقليدية. هذا يزيل البيروقراطية، ويسمح بتحويل سريع، ويغرس مستوى عالٍ من هوية المجموعة والولاء. وقد أكد Dess & Lumpkin بأن إحدى الطرق التي يمكن للشركات استخدامها لتعزيز الريادة المؤسسية عن طريق الاستقلالية تتضمن استخدام "skunkworks" لتشجيع التفكير والعمل المستقل. لمساعدة المديرين والموظفين الآخرين على وضع إجراءاتهم الاعتيادية جانباً وممارستها، غالباً ما تقوم الشركات بتطوير وحدات عمل مستقلة تسمى "skunkworks" ويستخدم هذا المصطلح لتمثيل بيئة العمل التي تكون منفصلة مادياً عن مقر الشركة وخالية من متطلبات العمل العادية والضغط. غالباً ما يتم استخدام Skunkworks لتشجيع التفكير الإبداعي وعصف الأفكار حول الجديد أفكار مجازفة.

ثالثاً: عوامل نجاح الريادة المؤسسية:

هناك العديد من العوامل التي تسهم في نجاح ودعم الريادة المؤسسية منها²:

- 1- الاستخدام الأمثل للمكافآت و الحوافز : إن الحوافز لها تأثير إيجابي على معنويات العاملين ، و بالتالي دفع جهود هؤلاء العاملين و فرق العمل لتحسين مستوى الإنتاجية و الأداء في المنظمة.
- 2- دعم الإدارة العليا: حيث تقع على الإدارة العليا في المنظمة مسؤولية كبيرة و يناط بها الدور الكبير في دعم جهود العاملين في الإبداع و الابتكار و المخاطرة لتعزيز الوضع التنافسي للمنظمة.

¹ Skunk Works هي مجموعة صغيرة من الأشخاص الذين يعملون في مشروع بطريقة غير تقليدية. هدف المجموعة هو تطوير شيء بسرعة مع الحد الأدنى من قيود الإدارة. غالباً ما يتم استخدام Skunkworks لعرض منتج أو خدمة مبدئياً يتم تطويرها وفقاً للإجراءات العادية المعتادة.

² مجدي عوض مبارك، مرجع سابق، ص ص 238-239.

الفصل الثاني: الريادة في المنظمات - مفاهيم أساسية -

3- الهيكل التنظيمي المرن أو المفتوح: يتيح الهيكل التنظيمي المرن أو المفتوح ممارسة السلوك الريادي من حيث الإبداع و التجديد و الابتكار في أنشطة المنظمة و ممارستها أكثر من الأنواع الأخرى للتنظيم، لأنه يعزز الاتصالات و يقلل من معيقات البيروقراطية التي تمنع الابتكار و يتيح للمنظمة الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق و العملاء و الصناعة.

4- توجه المخاطرة: إن المنظمات الريادية هي ذات توجه نحو المخاطرة و تكون لهذه الغاية فريق عمل مخاطر أو فريق المخاطرة الجديدة الذي يقوم بابتكارات عديدة في المنتج و السوق و العمليات ، و يوجد عدة مزايا مرتبطة بفرق المخاطرة الجديدة مثل: الرقابة الذاتية للسلوك ، و تقبل آراء الآخرين و اقتراحاتهم ، و لديهم من الخبرة و المعرفة التي تساعد في الاستفادة من مهاراتهم و معارفهم ، و يكون مستوى الأداء لديهم مرتفعا و لديهم القدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات و حل المشاكل.

5- الرؤيا الريادية: و هي تعني المكانة أو الصورة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في المدى الطويل، و تشير الرؤيا الريادية إلى ما تتوقع أن تحققه المنظمات من انجازات . و تتأثر الرؤيا الريادية بالعديد من العوامل أهمها: الفرص البيئية المتاحة ، أنماط المنافسة السائدة بين المنظمة و المنافسين الآخرين، مدى الاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة التي تعمل بها المنظمة.

رابعا: العوامل اللازمة لتحقيق الريادة المؤسسية: هناك العديد من العوامل إلى تؤدي بالمنظمة لتحقيق الريادة منها¹:

أ- المرونة الإستراتيجية: على المنظمات إعادة التفكير في الهيكل التنظيمي و الإستراتيجية و الثقافة و الاستثمارات حتى تستطيع الاستجابة بسرعة لاستدامة الميزة التنافسية و ذلك على المدى الطويل و التأقلم مع المتغيرات السريعة في السوق.

ب- القيادة الإستراتيجية: عرفت القيادة الإستراتيجية بأنها الفعل الذي يحدد الهدف و الاتجاهات و الخطوط للمنظمات و يجب أن تكون ريادية و ذات رؤية مستقبلية.

ت-ريادة الميزة التنافسية: تتم ببناء التفرد في الموارد و الجدارة في المنافسة، و أن تكون الموارد ذات ندرة و لا يمكن تقليدها.

¹ عالية جواد محمد علي، مرجع سابق، ص ص 324-325.

الفصل الثاني: الريادة في المنظمات - مفاهيم أساسية-

ث- رأس المال البشري : إن مرونة الإستراتيجية تتكون من خلال رأس المال البشري ذو الأهمية في المنظمات وذلك من خلال الالتزام بأخلاقيات العمل و الإنتاجية ، و المنظمات الريادية تدفع العاملين من اجل تقديم الخدمات الأفضل للزبائن، و المعرفة البشرية و المهارات مطلوبتان من اجل تحقيق التغييرات التي تحتاجها المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية ، إذ أن التطوير المستمر في رأس المال البشري يساعد على تحقيق المرونة الإستراتيجية.

ج- التكنولوجيا الناشئة: تساعد التكنولوجيا الناشئة على مرونة و فعالية الإستراتيجية و كذلك على القدرة على تطوير الخدمات و المنتجات و الجودة العالية و قلة التكاليف لمختلف الأسواق و تقليل الحدود و زيادة سرعة الاستجابة للزبائن.

ح- التنظيم الريادي: إن الاستجابة للتطوير التكنولوجي السريع في ظل المنافسة الشديدة يتطلب وجود هيكل تنظيمية بديلة سواء أكانت أفقية أم عمودية لتكون أكثر فعالية و كفاءة و مع وجود أنظمة شبكات المعلومات و الاتصالات يمكن إنشاء هيكل افتراضي من مواقع مختلفة يساعد في إعطاء مرونة أكثر في تطوير الإستراتيجية و كذلك زيادة في الابتكار و تقليل الوقت في اتخاذ القرارات بما يساعد على نجاح الأعمال.

خ- الثقافة الريادية: إن وجود ثقافة تنظيمية في المنظمة المتعلمة يعد شيئاً أساسياً ضمن إطار المنافسة و الذي يساعد على الابتكار و سرعة الاستجابة للتطورات التكنولوجية و المتغيرات البيئية لتحقيق جدارة ديناميكية تنافسية، و المنظمات الريادية تستخدم التعلم التنظيمي لإيجاد مهارات و موارد محدودة، على أن لا يتم الخلط بين الابتكار و الإبداع في إيجاد منتجات و خدمات جديدة أو عمليات و أنشطة لتكون منظمة ريادية ذات مستوى عال من الإبداع و ذلك لتحقيق الميزة التنافسية المطلوبة.

المطلب الثاني: نماذج الريادة المؤسسية

يقترح كل من Wolcott & Lippitz أربع نماذج للريادة المؤسسية كما يلي¹ :

1- نموذج مستغل الفرص **The Opportunist Model**: يفترض هذا النموذج أن كل المؤسسات تبدأ نشاطها الاقتصادي كمستغل للفرص دون أي ملكية أو موارد تنظيمية. و يعمل هذا النموذج بشكل جيد فقط في المؤسسات المفتوحة للتجريب و التي تسود فيها ثقافة الثقة و التي لها شبكات اجتماعية متنوعة خلف التسلسل الهرمي الرسمي. و هذا النموذج لا يمكن الاعتماد عليه بالنسبة للعديد من المؤسسات.

¹ Robert C. Wolcott and Michael J. Lippitz , *OP.CIT* ,p 76-78.

الفصل الثاني: الريادة في المنظمات - مفاهيم أساسية-

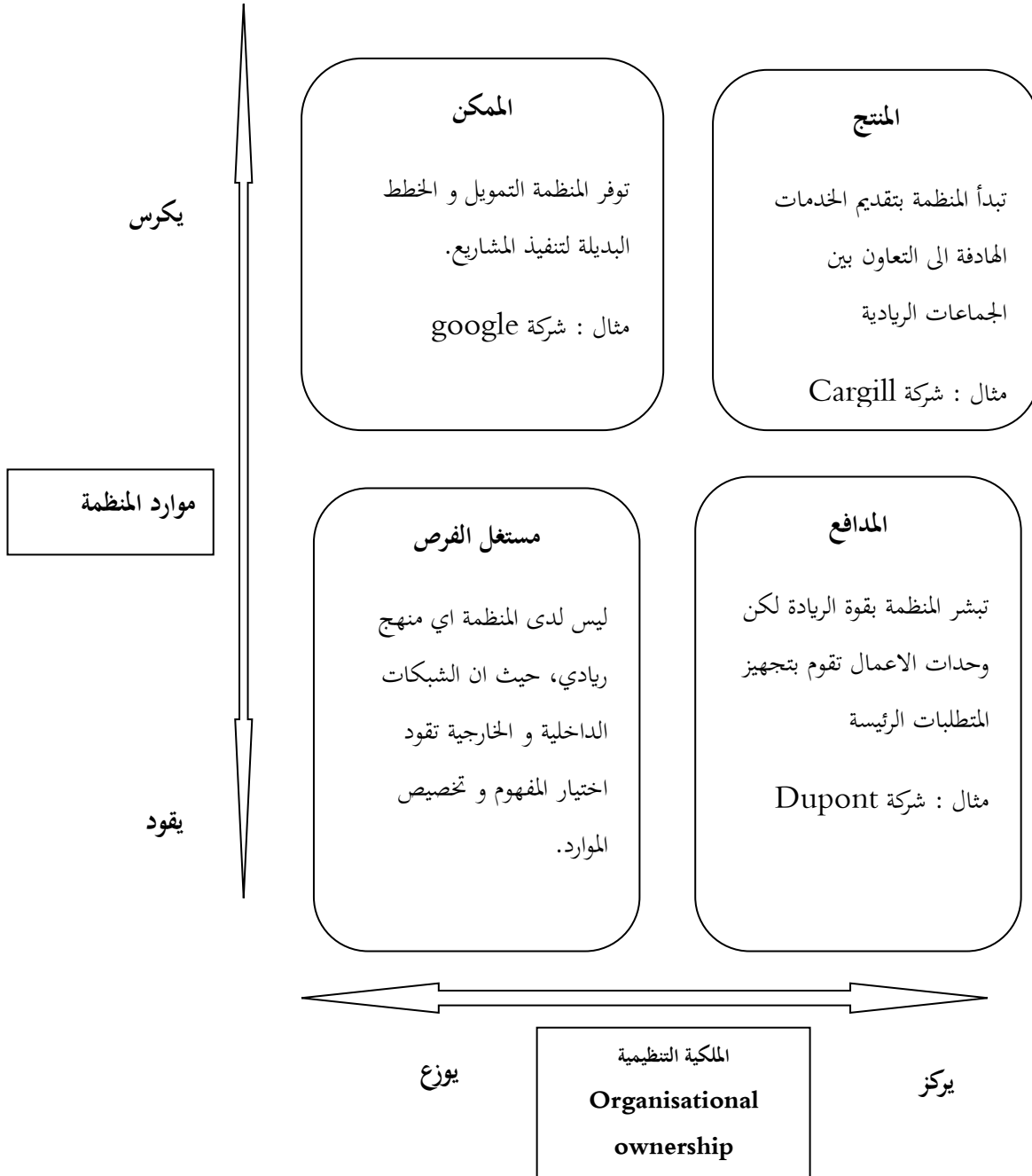
2- نموذج الممكن **The Enabler Model**: الفرضية الأساسية لنموذج التمكين هي أن الموظفين عبر المؤسسة سيكونون على استعداد لتطوير مفاهيم جديدة إذا ما حصلوا على الدعم الكافي . إن تخصيص الموارد والعمليات (ولكن بدون ملكية تنظيمية رسمية) يمكن فرق العمل من متابعة الفرص بمفردها بقدر ما تناسب الإطار الاستراتيجي للمؤسسة .

في الإصدارات الأكثر تطوراً من نموذج التمكين ، توفر المؤسسات ما يلي: معايير واضحة لاختيار الفرص التي يجب إتباعها ، إرشادات التطبيق للتمويل ، اتخاذ القرار ، الشفافية ، سواء من حيث توظيف أو الاحتفاظ بالموظفين ذوي الريادة في الأعمال ، وربما قبل كل شيء ، الدعم النشط من الإدارة العليا.

3- نموذج المدافع **The Advocate Model** : في نموذج المدافع، تخصص المنظمة ملكية تنظيمية لإنشاء أعمال جديدة بينما تقدم عمداً فقط ميزانيات متواضعة إلى المجموعة الأساسية. تعمل منظمات المدافع كمكتشفين وخبراء للابتكار، مما يسهل ريادة المنظمات بالتعاون مع وحدات الأعمال.

4- نموذج المنتج **The Producer Model** : هناك عدد قليل من الشركات مثل IBM, Motorola and Cargill وتواكب ريادة الأعمال من خلال تأسيس الشركات ودعم المنظمات الرسمية ذات الأموال المخصصة الكبيرة أو التأثير الفعال على تمويل وحل وحل الأعمال. مع نماذج التمكين و المدافع، فإن الهدف هو تشجيع رواد الأعمال الكادحين . لكن نموذج المنتج أيضا يهدف إلى حماية المشاريع الناشئة من معارك النفوذ، وتشجيع التعاون عبر الوحدات، وإنشاء مسارات للمديرين التنفيذيين لمتابعة مهن خارج وحدات أعمالهم. ويمكن توضيح هذه النماذج بالشكل التالي:

الشكل رقم 09: نماذج الريادة المؤسسة



المصدر: Robert C. Wolcott and Michael J. Lippitz , **The Four Models of Corporate Entrepreneurship** , MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW, VOL.49, NO. 1, 2007,p 77

وهناك بعددين تحت السيطرة المباشرة للإدارة يميزان الطريقة التي تتعامل بها الشركات مع الريادة المؤسسية .
الأول هو الملكية التنظيمية: من يملك داخل الشركة ملكية أولية لإنشاء أعمال جديدة؟ (يمكن التركيز على هذه
المسؤولية في مجموعة معينة ، أو يمكن نشرها عبر المؤسسة). والثاني هو سلطة الموارد: هل يتم تمويل المشاريع من

الفصل الثاني: الريادة في المنظمات - مفاهيم أساسية-

مجموعة أموال مخصصة للمنظمات أو بطريقة مخصصة ، ربما من خلال ميزانيات وحدات الأعمال ؟ معا يولد الجانبان مصفوفة مع أربعة نماذج مهيمنة: مستغل الفرص ، الممكن ، المدافع والمنتج

المطلب الثالث: المنظمات الريادية

في ظل التحولات الاقتصادية و التكنولوجية، وجدت المنظمات نفسها تواجه تحديات كبيرة تتطلب منها إيجاد طرق جديدة تمكنها من مواكبة هذه التحولات، و مواجهة التحديات، فقد أصبحت المنظمات مطالبة بتقديم الأحدث والأفضل للبقاء في المنافسة، مما يحتم عليها التحول إلى منظمات ريادية. في هذا المطلب ستطرق إلى مفهوم المنظمة الريادية و خصائصها و أهم استراتيجيات التحول إلى منظمات ريادية.

أولاً: مفهومها

يرى Wheelen & Hunger أن المنظمة الريادية تعني ولادة عمل جديد داخل المنظمات أي انه إبداع داخلي، تقديم مشروع جديد، و تحويل المنظمات من خلال إعادة التجديد للأفكار الأساسية.

كما يشير الشمري و آخرون¹ إلى أن المنظمة الريادية هي المنظمة التي تمتلك القدرة على اقتناص الفرص في البيئة المحيطة و استثمارها لتحقيق أهداف المنظمة من خلال رأس مالها البشري المتمثل بصناع المعرفة الذين يقدمون بدورهم الحلول الإبداعية للمشاكل و الذين لا يخشون المجازفة و خلق التميز الذي يحقق التفوق للمنظمة في توجهها الريادي.

و يؤكد Calvin & slevin على أن المنظمات الريادية تتميز بالابتكار المتكرر و الشامل حيث يعتبر الابتكار عاملاً أساسياً للمنظمات ذات التوجه الريادي حيث انه يعكس الوسائل التي تسعى المنظمات من خلالها إلى إيجاد فرص جديدة.² و عرفها Davidsson بأنها³ " تلك المنظمات التي تعمل على إيجاد مخاطرة جديدة و تنفيذ تكنولوجية جديدة و كذلك قسمها إلى قسمين هما :

1- منظمات ترتبط بالابتكار و النمو.

¹ احمد عبد الله الشمري و آخرون، دور صناع المعرفة في تحقيق الريادة الإستراتيجية للمنظمات - دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء شركة أمنية للاتصالات، مجلة كلية الإدارة و الاقتصاد للدراسات الاقتصادية و الإدارية و المالية، جامعة بابل، المجلد 9، العدد1، 2017، ص 62.

² Cantaleano, K. R.; Rodrigues, G. P.; Martins, T. S. **The mediating effect of proactive market orientation capability in entrepreneurial orientation and service innovation**. Revista de Administração Mackenzie, vol 19, 2018,p07.

³ بلال خلف السكارنة ، مرجع سابق ، ص 22.

الفصل الثاني: الريادة في المنظمات - مفاهيم أساسية-

2- منظمات ترتبط بالمنتجات و هي الربحية و القيمة المضافة.

كما أوضح Kurakto بعض العوامل التي تساعد في نجاح المنظمة الريادية¹:

- 1- الرؤية الريادية : و تعني المتوقع الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه، و إن الفرص البيئية و النماذج المتعددة من المنافسين تؤثر في هذه الرؤية ، و كذلك المخرجات و المسؤوليات المرتبطة بالإدارة العليا حول نظرتها لهذه الرؤية، بالإضافة إلى إيجاد نوع من الثقافة في المنظمة التي تساعد العاملين للمشاركة في كيفية وضع الطرق الملائمة للمنافسة، و إن الرؤية الذكية هي التي تدفع العاملين لكيفية التعامل و مواجهة التحديات التي تواجه المنظمة.
- 2- أساليب فرق المخاطرة الجديدة للمنظمة: إن فريق المخاطرة الجديد يمكن أن يظهر من خلال الابتكارات التي تكون في المنتج و السوق و العمليات، و يوجد عدة مزايا مرتبطة بفرق المخاطرة الجديدة و التي تأتي من رقابة ذاتية للسلوك و لديهم من الخبرة و المعرفة التي تساعد في الاستفادة من مهاراتهم و معرفتهم و مواهبهم و ابتكاراتهم للعمل مع بعضهم بعضا و يكون مستوى الأداء لديهم مرتفعا و القدرة على المشاركة في حل المشاكل.
- 3- التعويض كعنصر مهم في الدافعية: إن التعويض له مؤثرات ايجابية مساعدة على دفع جهود العاملين و فرق العمل في تحسين مستوى الإنتاجية ، و إن التعويض يكون في ثلاثة أنواع سواء كان الدفع غير مباشر (العوائد و الخدمات) أم الدفع المباشر (الأجر و الحوافز) و النمط الثالث مرتبط بالضمان و تحديات السوق و فرص التعلم.

و تختلف المنظمة التقليدية عن المنظمة الريادية في العديد من النقاط يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

جدول رقم 04: مقارنة بين خصائص المنظمة التقليدية و المنظمة الريادية

الخصائص التنظيمية	المنظمة التقليدية	المنظمة الريادية
الإستراتيجية	- دفاعية ، الحفاظ على الحصة السوقية يحتل الأولوية الأولى. - تحقيق التغيير و التنوع من خلال الاندماجات و الاستحواذ	- تبحث عن مشروعات جديدة بشكل مستمر. - الحفاظ على الحصة السوقية الحالية من خلال التكيف مع الأسواق.

¹ بلال خلف السكارنة، المرجع السابق ، ص 23.

الفصل الثاني: الريادة في المنظمات - مفاهيم أساسية-

<ul style="list-style-type: none"> - النظر إلى التغيير باعتباره فرصا. - مسح البيئة الخارجية و الداخلية بحثا عن فرص جديدة. 	<ul style="list-style-type: none"> - النظر إلى التغيير باعتباره تهديدا - مسح البيئة الخارجية لتحديد التهديدات. 	<p>المسح البيئي</p>
<ul style="list-style-type: none"> - نظرة طويلة الاجل بالدرجة الأولى (معايير التكيف و القدرة على البقاء و الاستمرار) 	<ul style="list-style-type: none"> - نظرة قصيرة الأجل بالدرجة الأولى) - معايير ربع سنوية و سنوية لتقييم الأداء) 	<p>الفعالية و الرقابة</p>
<ul style="list-style-type: none"> - وسيلة للنمو و التكيف و البقاء و الاستمرار إذا أحسن استغلالها. 	<ul style="list-style-type: none"> - شيء ينبغي تدنيته. 	<p>المخاطرة</p>
<ul style="list-style-type: none"> - هناك حاجة أيضا للمؤثرات و العوامل العاطفية. - تهدف الثقافة التنظيمية إلى الحفاظ على الابتكار و القدرة على التكيف. 	<ul style="list-style-type: none"> - موضوعية و تحليلية. - تهدف الثقافة التنظيمية الى الحفاظ على الوضع الحالي. 	<p>الثقافة التنظيمية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تسيطر الهياكل غير الرسمية و الاتصالات الأفقية على التصرفات و القرارات. 	<ul style="list-style-type: none"> - أهمية خطوط السلطة الرسمية. - أهمية قنوات الاتصال الرسمية. 	<p>الهياكل و الاتصالات</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تصيغ الإدارة العليا الرؤية و الرسالة التنظيمية . - يوجد تشجيع لمشاركة العاملين في المستويات الدنيا للتنظيم و الاستفادة من هذه المشاركة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تضع الإدارة العليا مؤشرات ضيقة للتنظيم. - هذه المؤشرات الضيقة قد تسمح أو لا تسمح بمرور المعلومات من أسفل التنظيم إلى أعلى. 	<p>صناعة القرارات</p>
<ul style="list-style-type: none"> - ينظر إليهم على أنهم احد الموارد الرئيسية التي يجب الحفاظ عليها و استخدامها بفعالية. 	<ul style="list-style-type: none"> - ينظر إليهم على أنهم مورد وفير يمكن الحصول عليه و تغييره بسهولة. 	<p>الأفراد</p>
<ul style="list-style-type: none"> - شيء يجب تدعيمه و تطويره و تشجيعه. 	<ul style="list-style-type: none"> - شيء يجب تجنبه. 	<p>القدرة على الإبداع</p>

المصدر: عمرو علاء الدين زيدان، ريادة الأعمال، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة، 2007، ص 247.

الفصل الثاني: الريادة في المنظمات - مفاهيم أساسية-

مما سبق يمكن للباحثة تقديم تعريف للمنظمة الريادية على أنها: تلك المنظمة التي تقوم بالابتكار و تمتلك القدرة على اقتناص الفرص في البيئة المحيطة و تحمل المخاطرة، كما تمتلك أفراد ذو مؤهلات و خبرات يمثلون أهم الموارد التي يجب الحفاظ عليها و استخدامها بفعالية.

ثانيا : استراتيجيات المنظمات الريادية : تبني المنظمات الريادية استراتيجيات عديدة أهمها¹ :

1- **إستراتيجية الاستمرارية و إعادة الانطلاق و النشوء:** حيث تقوم هذه المنظمات بتقديم منتجات و خدمات جديدة ، و دخول أسواق جديدة و يتم ذلك من خلال تبني هذه المنظمات لثقافة تنظيمية و هيكل تنظيمي و أنظمة مؤسسية تتناسب مع الإبداع و الابتكار و تهيئ البيئة المناسبة لهما، و تعتمد على التعلم التنظيمي حتى تستطيع التأقلم مع التغيير و منافسة المنظمات الأخرى.

2- **إستراتيجية التحديث و التطوير :** و تركز على القدرة على التغيير من اجل منافسة المنظمات الأخرى و تبني استراتيجيات فيها روح المخاطرة و المبادرة و ذات قدرات مميزة في التعامل مع الغموض و حالات عدم التأكد في البيئة الخارجية.

3- **إستراتيجية التجديد التنظيمي :** تتم من خلال عملية التحسين المستدامة في الإجراءات الداخلية و الهيكل التنظيمي ، و القدرات و المهارات الداخلية من اجل زيادة القدرة على تحقيق الميزة التنافسية.

4- **إستراتيجية إعادة البناء المؤسسي :** تقوم على أساس المبادرة و الأنشطة التمهيديّة في إيجاد منتجات و أسواق جديدة و التوسع بها، بحيث تكون معروفة للمستهلكين في الأسواق ، مما يؤدي إلى الظهور بشكل جديد أمام هؤلاء المستهلكين.

5- **إستراتيجية التحالفات:** حيث تستطيع المنظمات الريادية استخدام التحالف الاستراتيجي ضمن استخدامها للاستراتيجيات التنافسية السابقة في مزيج متكامل و ذلك لتزايد حدة المنافسة بين منظمات الأعمال ، و لدمج منظمات أعمال أخرى مع بعضها، و سعي العديد من المنظمات لتوفير قوى عاملة مؤهلة تساهم في تحسين الإنتاجية و تعزيز القدرة التنافسية لها.

ثالثا: خصائص المنظمات الريادية : لا بد أن يكون العاملون في المنظمات الريادية بما فيهم المديرون يتمتعون بخصائص تتناسب مع طبيعة هذه المنظمات و هي (عقلية جديدة، مرونة، السرعة و الإبداع)، و المنظمات في

¹ مجدي عوض مبارك، مرجع سابق، ص 202

الفصل الثاني: الريادة في المنظمات - مفاهيم أساسية-

القرن الواحد والعشرين تتمتع بخصائص و سمات تجعل منها منظمات ريادية في طبيعة الأعمال و الخدمات التي تقدمها، و من أهم هذه الخصائص¹:

1- سرعة الاستجابة للمتطلبات بروح الإبداع و التطوير.

2- الجودة و الالتزام بها.

3- اشتراك العاملين في القرارات.

4- الاتجاه للزبائن و هذا من خلال إيجاد أسواق جانبية.

كما وصف مينتزيبرغ و آخرون المنظمات الريادة بأربع صفات رئيسة هي²:

1- إن الحالة الريادية و بناء الإستراتيجية للمنظمة الريادية محكومتان و بشكل كبير بالبحث النشط عن فرصة جديدة.

2- قوة النفوذ و السلطة بيد المدير التنفيذي الذي عنده الرؤى و قوة الكاريزما.

3- إن بناء الإستراتيجية في المنظمات الريادية لا يتأتى خطوة خطوة بل يتأتى من خلال قفزة نوعية في مواجهة حالات عدم التأكد.

4- إن النمو هو الهدف الأسمى للمنظمات الريادية.

رابعاً: متطلبات الريادة في المنظمات: تتميز المنظمات التي تعمل وفق التوجه الريادي بما يلي³:

1- مرونة الهيكل التنظيمي : الهيكل التنظيمي للمنظمة التي تتبنى الأفكار الريادية يجب أن يكون مرنا و قادرا على التكيف و التحرر ، فمثلا تحتاج عملية قبول الأفكار الريادية إلى صلاحيات واسعة يمتلكها المدراء القادرين على إحداث التغيير ، كما إن إدارة المنظمة تحتاج إلى اللامركزية في إدارة عملياتها لدفع أصحاب المهارات و الأفكار الإبداعية للمساهمة في تطوير منظماتهم.

2- الإبداع الريادي: يعتبر عنصرا رئيسا للريادة إذ يتضمن مؤشرات و تفاصيل تتمحور حول:

¹ سامي ذياب محل ، اثر متطلبات الريادة في تحقيق الإبداع التقني- دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة للأدوية و المستلزمات الطبية

في سامراء، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد9، العدد29، 2013.

² مجدي عوض مبارك ، مرجع سابق ، ص200 .

³ سامي ذياب محل، مرجع سابق.

الفصل الثاني: الريادة في المنظمات - مفاهيم أساسية-

- إن الإبداع يعد توجها فكريا و سلوكيا على مستوى الفرد و المنظمة و عملية لاحقة و مكتملة و متداخلة و متفاعلة مع الابتكار بتوجه ريادي.
 - يركز الإبداع في إيجاد الأفكار و الرؤى و المواقف الجديدة و غير المألوفة باتجاه التغيير الايجابي و تطوير الأشياء الملموسة و غير الملموسة.
 - إن الإبداع من منظور نظمي يعد نظاما إبداعيا له مدخلاته و عملياته و مخرجاته و بتغذية راجعة ينتج عنه أفكار و سلع و خدمات و عمليات و أنشطة جديدة و مبتكرة غير مألوفة سابقا.
 - هو عملية تتجه نحو تغيير واقع الحال إلى الأفضل و من الحاضر إلى المستقبل حيث يركز في اقتناص الفرص المتاحة في البيئة(الداخلية و الخارجية) للمشروع الريادي و المنظمة.
 - يعد الإبداع داعما للفكر و السلوك الريادي و المواقف التجريبية و الممارساتية على مستوى الفرد و المنظمة. و يعد عملية استشعارية للفرص و إدراكية بطبيعتها و اكتشافية استغلالية.
 - يعنى الإبداع بإدارة و حل المشكلات و المعوقات بأساليب و طرائق إبداعية و بأقل مستوى من الجهد و الكلفة و الوقت.
 - الإبداع له وجهان هما الكفاءة و الفاعلية لأنشطة المشروع الريادي و المنظمي.
- 3- التحفيز للمخاطرة: توفر المنظمات الراغبة بتنشيط الأفكار الرائدة حوافز لمن يجرؤ على المغامرة بأفكار للتنفيذ، و يجب أن تغدق المنظمة بكرمها على أصحاب الأفكار الرائدة الناجحة حتى يندفعوا نحو تحقيق مسيرة حياتهم الإبداعية، و العمل على احتواء المخاطر بأنواعها (المادية و المالية و الاجتماعية و السلوكية و النفسية و الاقتصادية و غيرها) و هذا يتأتى من خلال تقنية إدارة المخاطر و أدواتها إذ تعد هذه الإدارة من أولى أولويات الريادة في الأعمال الحرة بمنظور استراتيجي، فضلا عن التصورات و التنبؤات المستقبلية للأخطار الموجودة و المحتملة مع توقع سيناريوهاها المستقبلية مما ينعكس بدوره على هدم الحواجز و عبورها و البحث دوما عن مكامن الخطر في الأعمال بهدف تحجيم الأخطار و تطويقها مهما كان مصدرها و منشؤها .
- 4- إمكانية النمو: يعد النمو بوصفه بعدا أساسيا للريادة و هو نتاج المفاعلة بين أبعادها الأخرى المتمثلة بتحديد الفرصة و الإبداع و قبول الخطر و الرؤية و المرونة.
- و يعد النمو محصلة نهائية لعمليات الريادة و ممارستها على ارض الواقع حيث يمكن عده مؤشرا للأداء و النجاح في الأعمال و المشاريع الريادية على مستوى الفرد و المنظمة.

الفصل الثاني: الريادة في المنظمات - مفاهيم أساسية-

و يتجسد مفهوم النمو عن طريق مؤشراتته في النمو العام للنشاطات و المخرجات و الأعمال ، فضلا عن النمو في الثروة على صعيد الفرد و المنظمة و المجتمع. كما يعد النمو صفة ملازمة لأي مشروع ريادي جديد و مبتكر و إلا لا يعد هذا المشروع ناجحا وفق رؤى النجاح و التميز في بيئة الأعمال. و وفق متجهات الريادة في الأعمال يبرز النمو بوصفه جوهر الريادة و صيرورتها على المستوى التطبيقي و الممارساتي و بعكسه تفقد الريادة بمنظورها الاستراتيجي الديمومة و النجاح و التميز في عالم الأعمال.

خامسا : معوقات التحول نحو المنظمة الريادية

قد تواجه المنظمات عند توجيهها نحو الريادة عدة معوقات قد تحد من قدرتها، حيث تتطلب عملية تحقيق الريادة من المنظمات فهم العوامل التي تعيق و من ثم العمل على مواجهتها .

و قد قسم kurakto&Goldsby المعوقات التي قد تواجه المنظمة الى 6 مجموعات هي¹ :

1- **النظم الادارية** : فالنظم الإدارية توفر الاستقرار و النظام و التنسيق، و يمكن أن تزيد من تعقيد البيئة الداخلية للمنظمة، مع ذلك يمكن أن تصبح الBenchmarks غايات في حد ذاتها ، و يمكن أن تؤدي إلى مشكلات أخلاقية و تسبب أضرارا للمنظمة نتيجة تركيزها على الأعداد و الكم على حساب الجوانب الأخلاقية في المنظمة.

2- **الهيكل**: تحدد الهياكل المسؤولية عن الأنشطة الريادية، فعند عدم تفويض المدراء المستوى الكافي من السلطة يشكل ذلك عائقا إضافيا، إذ أن تقييد قنوات الاتصال و ضعف المسؤولية و الافتقار إلى السلطة في استخدام أساليب جديدة أو في معالجة العقبات إلى جانب عدم توفر الموارد تعيق من قدرة المنظمة على تبني الريادة و الاستعداد للاستجابة الاستباقية.

3- **السياسات و الإجراءات**: قد يقوم المدير بإحباط المبدعين مما يجعلهم ينحرفون عن الهيكل التنظيمي الرسمي، إذ يمكن أن يحدث الشعور بالإحباط و التناقض و الازدواجية. فقد يهتم المدير بتلبية التوقعات التنظيمية و يضع معايير متعارضة و قد يهتم بالأفكار الجديدة دون الاهتمام بآثارها على المنظمة في الأمد البعيد.

4- **غياب التوجه الاستراتيجي**: عندما لا توجد رؤية واضحة للإدارة العليا و ضعف الالتزام و كذلك في حالة عدم وجود قدوة في الإدارة العليا، و ضعف التوجيه الهادف من الإدارة العليا مما يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المطلوبة، و كذلك غياب الأهداف الخاصة بالإبداع و الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف . و عندما لا

¹ خالد جميل عبد القادر، تحديد معوقات التحول نحو المنظمة الريادية، دراسة استطلاعية في كلية الادارة و الاقتصاد، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 06، العدد 2014، 11، ص 199.

الفصل الثاني: الريادة في المنظمات - مفاهيم أساسية-

تسعى الإدارة على نحو جدي لتذليل القيود التقليدية و كسرها للاستفادة من الفرص المتاحة فإن ذلك يشكل عائقا كبيرا لتحقيق الريادة.

5- **الأفراد:** قد يكون الأفراد من أكثر المعوقات تأثيرا مقارنة بالمعوقات الأخرى و بخاصة عندما يتسابقون في تخزين و اكتناز الموارد و المعلومات الخاصة و المعرفة الضمنية و مقاومة قنوات الاتصال و يشكلون جهودا تعاونية مريبة و وجود تحيز من شأنه إعاقه عملية الريادة.

6- **الثقافة:** تكون عندما تفشل المنظمة في تحديد بوضوح ما الذي يدعم تحقيق التوافق حول أولويات القيم من عدمها، ففي هذه الحالة لا يتم التركيز على ريادة المنظمة مما يعني أن المنظمة تواجه مشكلة في تحديد القيمة و ضعف المواءمة و الصراع مع الإدارة و هذا ما يخلق معوقات تؤدي إلى تعذر التحول نحو المنظمة الريادية.

المبحث الثالث: أبعاد الريادة في المنظمات

الابتكار ، اخذ المخاطرة و الاستباقية هي الأبعاد الأصلية للريادة التي حددها (Miller(1983 و طورها Colvin & Slevin(1986). كما يعتبر بعد التميز(التفرد) هو الآخر أحد أبعاد الريادة التي قمنا باعتمادها لغرض دراستنا الحالية.

و بالطبع أبعاد الريادة قد لا تتفاوت دائما بشكل ايجابي و منسجم فقد تتوفر المنظمة الريادية على مستوى عال من الابتكار و تحمل مخاطرة مع درجة استباقية ضعيفة.¹

المطلب الأول: الابتكار Innovation

يعتبر الابتكار بعدا أساسيا للمنظمة الريادية لأنها تعكس البحث عن الفرص و الأفكار و الخبرات الجديدة و التي يمكن أن تتجلى في شكل الابتكار في المنتجات و الخدمات و العمليات. و قد أدت الإمكانيات الكبيرة للريادة المؤسسية لتجديد المنظمات من خلال المبادرات القائمة على الابتكار إلى زيادة الاهتمام و البحث في كيفية استمرار ريادة الأعمال داخل المؤسسات القائمة².

إن جميع الابتكارات تبدأ أصلا بأفكار إبداعية حيث يعمل الابتكار على هذه الأفكار بإحداث تغييرات معينة ملموسة في المنتج ، و هكذا يصبح الابتكار Innovation هو التطبيقات الناجحة للأفكار الإبداعية في أي مؤسسة أو منظمة، و من هنا يكون الإبداع أو الأفكار الإبداعية انطلاقة للابتكار ، فهو ضروري للابتكار

¹ Kuratko Donald F & all , **op.cit**,p73.

² SAKHDARI Kamal, **op.cit**, p 05

الفصل الثاني: الريادة في المنظمات - مفاهيم أساسية-

و لكنه غير كاف في حد ذاته، حيث ينبغي أن يتم فحص الأفكار و تجريبها على ارض الواقع للتعرف على فعاليتها و العمليات المرتبطة بها و طرق إدارة هذه العمليات بأقل جهد و تكلفة. و كخلاصة لما سبق ؛ يمكن أن تصدر الأفكار الإبداعية من الأفراد لكن الابتكار غالبا ما يأتي من خلال المؤسسات و المنظمات المختصة لتلك الأفكار الإبداعية.¹

يعبر الإبداع عن عملية تطوير و تدفق الأفكار الجديدة في المنظمة²، و يتحقق نتيجة تبني المنظمة الابتكار و التجربة و التفوق التكنولوجي و البحث و التطوير و دعمها بشكل مستمر في مجال تطوير منتجاتها و خدماتها و عملياتها لأجل وضع الحلول الإبداعية لاحتياجات الزبائن و مشاكله المستقبلية.³

من هنا نجد أن الابتكار و الإبداع مصطلحين متداخلين، حيث ميز بعض الباحثين بينهما باعتبار أن الإبداع حالة خاصة من الابتكار، في حين نجد البعض الآخر اعتبر المصطلحين مترادفين.

أولا : تعريف الابتكار Innovation

إن ما يتميز به الابتكار و الريادة هو أنهما مصطلحان متداخلان مع بعضهما البعض بحيث كل منهما يكمل الآخر و يربط بينهما علاقة تكاملية يساعد كل منهما الآخر في دعم كيان المنظمة و جلب إليها ما يسمى بالجديد أو القيمة المضافة التي هي من أهم خصائص الابتكار و الريادة على السواء و التي من خلالها تتميز المنظمات عن بعضها البعض و تحقق المكانة الريادية في تقديم منتجاتها سواء كان المنتج سلعي أو خدماتي أو معلوماتي.⁴

و يعرفه Daft & Noe بأنه القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بطرق تطوير أفكار جديدة. و بعبارة أخرى هو تطوير الأفكار الابتكارية التي تعكس الحاجات المدركة و تستجيب للفرص في المنظمة، و هو يعتبر الخطوة الأولى للابتكار و يساهم في نجاح المنظمة على المدى الطويل، كما انه يحسن من عملية صنع القرار من

¹ نيفين حسين محمد، دور الابتكار و الإبداع المستمر في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية و الدول - دراسة حالة دولة

الامارات-، وزارة الاقتصاد، الامارات العربية المتحدة، 2016، ص 05. متاح على الموقع : www.economy.gov.ae

² ضرغام حسن عيد، مرجع سابق، ص 328.

³ احمد عبد الله الشمري و آخرون، مرجع سابق ، ص 64.

⁴ ادريس احمد حسن، دور التفكير الريادي في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة ميدانية لآراء عينة من المديرين بشركة كورك للاتصالات ، اربيل، المجلد 18، العدد 3، 2014، ص 116.

الفصل الثاني: الريادة في المنظمات - مفاهيم أساسية-

خلال تشجيع العصف الذهني كأحد الأساليب المستخدمة في جمع أعضاء الجماعة معا لتطوير أفكار جديدة بحرية و عفوية دون انتقاد.¹

أيضا يعرف الابتكار بأنه أفكار تتصف بأنها جديدة و مفيدة و متصلة بمحل امثل للمشكلات أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أوسع و إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال مميزة و متطورة تعبر بأصحابها إلى الأمام.²

في هذا السياق ، أكد دراكر على أن الابتكار أداة خاصة للريادة و وسيلة بموجبها يتم اكتشاف التغيير كفرصة للعديد من الأعمال و الخدمات، فالمعرفة مصدر الابتكار و الابتكار عندما يعود يصبح مصدرا لمعرفة جديدة. و أن هناك نوعين من الابتكار في كل منظمة هما تجديد في المنتج أو الخدمة، و التجديد في مختلف المهارات و أوجه النشاط اللازمة لتوريدهما.³

كما يؤكد Calvin & slevin على انه لا يمكن أن توجد روح المبادرة على المستوى التنظيمي بدون ابتكار، حيث أن الابتكار الذي يمارس في المنظمة يعكس الأعمال التنافسية التي تدعم الأفكار الجديدة و الاكتشافات و التجربة و إنشاء المنتجات و العمليات⁴. و يشير Lumpkin & Dess إلى أن الابتكار هو الرغبة في دعم الإبداع و التجريب في تقديم منتجات أو خدمات جديدة ؛ التجديد؛ القيادة التكنولوجية و البحث و التطوير لتطوير عمليات جديدة.⁵

و ترتبط القدرة على الابتكار بأنواع المنتجات و الخدمات التي تقدمها المؤسسة إلى السوق حيث انه بالنسبة لبعض المنظرين يرتبط الابتكار ارتباطا جوهريا بريادة الأعمال حيث يخلق الرياديون مجموعات جديدة من الموارد من خلال دخولهم في السوق، في هذا السياق يتم تعريف الابتكار على نحو أضيق مع التأكيد على الأهمية التكنولوجية للمنظمة و كذلك التغييرات في خطوط منتجاتها.⁶ كما يعبر الابتكار عن الأفكار الجديدة ، الخبرات ، الأصالة و العمليات الإبداعية التي تشكل قضايا منفصلة عن الممارسات و الاتجاهات المرتبطة بالتكنولوجيا.

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 47.

² علاء محمد سيد قنديل، القيادة الادارية و ادارة الابتكار، دار الفكر ، عمان ، 2009، ص 125.

³ عبد الستار العلي و آخرون ، مرجع سابق ، ص 338.

⁴ Cantaleano, K. R.; Rodrigues, G. P.; Martins, T. S. *op.cit* ,p07.

⁵ LUMPKIN G T & DESS Gregory G, Linking two dimentions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environement and industry life cycle,journal of business venturing ,Elsevier , vol 16,2001,p431

⁶ SCHILLO Sandra, Entrepreneurial orientation and company performance: can the academic literature guide managers?, Technology innovation management review, 2011,p21.

الفصل الثاني: الريادة في المنظمات - مفاهيم أساسية-

و يشير الابتكار إلى وجود نزعة تنظيمية و لتقديم الحداثة و الأصالة من خلال التجريب و البحث في المنتجات و الخدمات الجديدة و تطوير العمليات الجديدة¹.

التمييز بين الابتكار و بعض المصطلحات القريبة منه:

1- **التغيير** : الذي هو سلوك أو أفكار جديدة تعتمد على المنظمة و تختلف عن تلك السارية في الاستخدام. و يتسم بالشمولية و الاستمرارية متفقا مع الإبداع، و لكن يختلف عن الأخير من حيث (الحدة ، المخاطرة، و الكلفة) التي ترتفع في الإبداع لذا فهما مكملان لبعضهما، لان الإبداع عملية أساسية يحدث من خلالها التغيير، و أن التغيير قد يولد إبداعات في هياكل أو وظائف المنظمة، و من ثم كل إبداع هو تغيير، و لكن ليس كل تغيير هو إبداع².

2- **الاكتشاف**: و هو كشف و تحديد المعرفة الجديدة³.

3- **الاختراع**: هو هندسة الأفكار الجديدة و الاكتشافات إلى منتجات قابلة للتطبيق، و تحويلها إلى مقترحات عملية و جذابة للمستخدمين النهائيين⁴.

ثانيا: خصائص الابتكار

إن الابتكار يأخذ أشكالا مختلفة تتواءم مع المخرجات التي تأتي من عملية الابتكار التي تكون ضمن أشكال متعددة⁵:

1- يعني التمايز و هو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين و غيرهم حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة بحاجاتها عن طريق الإبداع.

2- يمثل الجديد: و هو الإتيان بالجديد كليا أو جزئيا في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجدد من اجل المحافظة على حصة المنظمة السوقية و تطويرها.

¹ Korohan Karacaoglo & all, *The impact of corporate entrepreneurship on firm's financial performance: evidence from Istanbul stock exchange firms, business research*, vol06, n01, Canada, 2013, p 164.

² نفس المرجع السابق، ص 359.

³ MOSEY Simon&all, *building an entrepreneurial organization*, Routledge, London, 2017, p06.

⁴ MOSEY simon&all, op.cit, p06.

⁵ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق ، ص ص 48 49.

الفصل الثاني: الريادة في المنظمات - مفاهيم أساسية-

- 3- هو التوليفة الجديدة و هو 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.
- 4- هو أن تكون المتحرك الأول في السوق و في 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) فإن صاحب التحسين يكون الأول بما ادخل على المنتج من تعديلات، و هذه هي سمة السبق في الإبداع أي أن يكون صاحب الإبداع أسرع من منافسيه في التوصل و الإدخال إلى ما هو جديد.
- 5- هو القدرة على اكتشاف الفرص ، و هو يمثل نمطا من أنماط الإبداع الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات و التوقعات، و رؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال و لاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير موجود حتى الآن، و لا دلائل له على حجمه و خصائصه و لذا ترى المنظمات المبدعة في اكتشاف الفرص ما لا تراه المنظمات الأخرى المنافسة.
- كما تلعب بيئة المنظمة دورا حيويا في توفير المناخ و الإمكانيات الضرورية للإبداع، فالنظام الإداري المرن و المناخ الذي تسود بين أفراد علاقات الثقة و روح الفريق المتعاون يشجع السلوك الإبداعي لدى العاملين.
- و قد بينت الدراسات أن الممارسات التالية تساعد المنظمات في تنمية الإبداع و الابتكار التنظيمي:¹
- 1- تشجيع العاملين على طرح الأفكار و الاستماع إليها و احترامها، و كذلك تشجيع النقاش الحر و الاهتمام بآراء الآخرين و الاعتراف بمساهماتهم في الانجاز.
 - 2- إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد و التعبير عن الأفكار و مناقشتها.
 - 3- التركيز على الأهداف العامة للتنظيم و عدم إعطاء الأمور الإجرائية اهتماما أكثر مما تستحقه.
 - 4- تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة.
 - 5- تقديم الدعم المادي و المعنوي للمبدعين و مشاريعهم الإبداعية.
 - 6- دراسة الأفكار الجديدة دراسة جادة و الاهتمام بها و تطبيق المفيد منها.
- كما قام كل من Harrison & Samson بوضع نموذج عام يحدد ثلاث سمات تنظيمية أساسية للمنظمات المبدعة هي² :

¹ مجدي عوض مبارك، مرجع سابق، ص 206.

² عبد الوهاب جندب، اثر التوجهات الإستراتيجية الإبداعية و الاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة و الأداء التسويقي - دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في اليمن، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 21.

الفصل الثاني: الريادة في المنظمات - مفاهيم أساسية-

أولاً : تبني المنظمة للاستراتيجيات الريادية المجازفة و الاستباقية و الالتزام الإداري.

ثانياً: امتلاك المنظمة التنظيم المرن إلى جانب المرونة الإستراتيجية في انتهاج السلوك التعاوني و المتناغم.

ثالثاً : الشفافية و التعاون عبر البيئة التنظيمية و نشر قيم الثقة و الاحترام بين العاملين و تأسيس ثقافة الافتخار و مكافأة الانجاز.

المطلب الثاني: تحمل المخاطرة Risk-taking

تاريخياً تحمل المخاطرة هي سمة مرتبطة بالريادة، فقد أشارت إلى المخاطر التي يتخطاها الأفراد خلال العمل من تلقاء أنفسهم، و من ثم تم تطبيقها على نطاق واسع على المنظمات¹

أشار Xaba & Maindi أن المخاطرة هي عملية اتخاذ قرارات جريئة لغرض الإقدام على فرص معينة في سوق الأعمال أو فتح مشروع جديد لغرض الوصول إلى نتيجة ايجابية . و المخاطرة تمثل إطار للتوجه الريادي الذي يشير للرغبة في المغامرة بالمجهول دون معرفة النتائج المحتملة ، و تظهر رغبة العاملين و المنظمة بتقبل المخاطرة عند إتباع الفرص الريادية و هذه المخاطرة يمكن أن تتضمن مستويات مؤثرة من الديون و تخصيص كمية كبيرة من الموارد في مشروعات غير مكتملة ، و المخاطر هي الاحتمالية في عملية الحصول على المكافأة و تحقيق عوائد في حالة نجاح خطة عمل المشروع².

و حسب Lumpkin & Dess³ فإن اخذ المخاطرة يشير إلى الميل لاتخاذ قرارات جريئة مثل دخول أسواق جديدة غير معروفة أو توجيه جزء كبير من الموارد للمشاريع ذات النتائج غير المؤكدة أو كالاقتراض بكثافة.

كما يمكن تصور أخذ المخاطرة المؤسسية كالمنظور التنظيمي لتطبيق مشروع جديد لتحقيق هدف ربح و نمو المؤسسات عن طريق تحمل الخسائر المحتملة و المقدرة⁴.

كما أن هناك ثلاث أنواع من المخاطرة تواجه المنظمة هي:

1- **مخاطرة العمل Business Risk** و تعني المجازفة في المجهول من غير معرفة احتمالية النجاح و هي مخاطرة مرتبطة بالدخول إلى الأسواق غير المجربة أو استخدام تكنولوجيا لم تجرب بعد.

¹ SCHILLO Sandra, *op.cit*, p21.

² ضرغام حسن عبد، مرجع سابق، ص 328.

³ LUMPKIN G T & DESS Gregory G, *op.cit*, p431.

⁴ Korohan Karacaoglo & all, *op.cit*, p 164.

الفصل الثاني: الريادة في المنظمات - مفاهيم أساسية-

2- المخاطرة المالية **Financial Risk** وتعني اقتراض المنظمة بشكل كبير أو الالتزام باستخدام مقدار كبير من مواردها من اجل النمو.

3- المخاطرة الشخصية **Personality Risk** وتشير إلى المخاطر التي يقترفها المديرون التنفيذيون باتخاذهم موقف يعدونه جيدا في نشاط الاتجاه الاستراتيجي الذي يتخذونه .

و يمكن للمنظمات أن تستخدم أسلوبين لتقوية موقعها التنافسي من خلال المخاطرة:

أ- البحث عن عوامل المخاطرة و تقييمها لتقليل حالة عدم التأكد رغم أن كل الأعمال الجديدة لها مخاطرة. فان المنظمات التي تؤدي واجباتها بشكل جيد سوف تقلل من مخاطرتها .

ب- استخدام التقنيات التي تعمل في مجالات أخرى: إن الأساليب الخطرة التي تطبقها باقي المنظمات بنجاح قد تستخدم لتحسين المشاريع الجديدة. إن المخاطرة بطبيعتها تتضمن إمكانية الربح و الخسارة و إدارة المخاطرة بشكل حذر يمكن أن تقود إلى المزايا التنافسية. فالنشاطات التي تنفذ من غير تدبير كاف و بحث و تخطيط تكون مكلفة جدا.

و قد أشار الباحثان ¹ Charles & Robyn إلى أن مهارات تحمل المخاطرة تأتي في حالات الغموض و عدم التأكد و الكيفية التي تضمن بقاء و ضمان نجاح الأعمال و الخوف من الفشل، و حتى تبقى رياديا لا بد أن تحسب المخاطر التي تأتي من القيام بتنفيذ الأعمال. و تساعد العناصر التالية في تشكيل مهارات اخذ المخاطرة:

1- الرؤية الايجابية للأشياء: و هو أن الريادي و المنظمات الريادية تتمتع بالتميز و التمكن بحيث يصبح لديها الرؤية المستقبلية الايجابية التي تساعد في تحقيق الأهداف المرسومة لمثل هذه المنظمات.

2- الريادي يكون ذا نظرة ثابتة و أكثر تبصرا لدعم تنفيذ الأعمال و تنقله الرؤية الايجابية نحو المسار الريادي.

3- الريادي يجب أن يكون لديه الوقت لرؤية و تقييم الأهداف يوميا ، و وضع كل مرحلة تحت الرقابة.

4- العمل على تقييم الأعمال بعد انجاز كل مهمة، و على العكس في حالة عدم الانجاز و المقارنة بين ذلك.

5- قبول المخاطرة و عدم التأكد: حيث التحضير لأسوأ الحالات في الأعمال و عدم الوصول إلى الأهداف المطلوبة على المدى الطويل.

6- وضع النقاط التي تتوافق مع قدرات المنظمة و تعرف المزايا التي يتمتع بها الفرد و المنظمة.

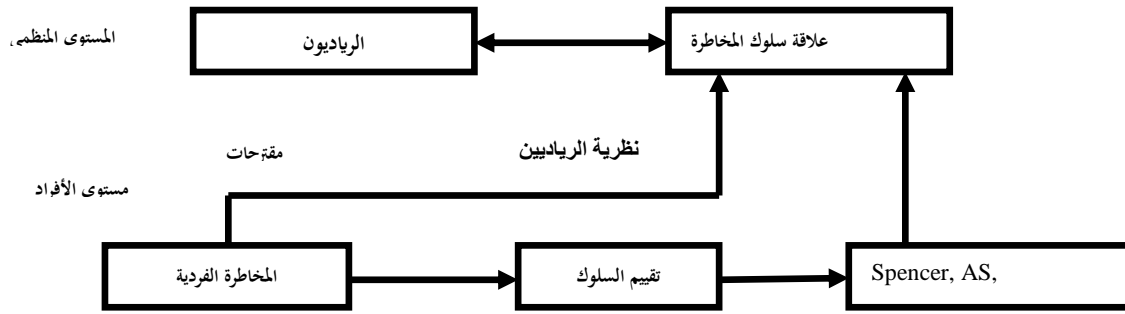
¹ بلال خلف السكارنة ، مرجع سابق ، ص 65.

الفصل الثاني: الريادة في المنظمات - مفاهيم أساسية-

و تتميز المنظمات الريادية باتخاذها المخاطرة كسلوك ريادي التي تكون فيه النتائج المستقبلية غير مؤكدة او غير مضمونة بدرجة عالية و يمكن أن تكون المخاطرة نفسها متنوعة بضمها المخاطرة المالية و النفسية و الاجتماعية، فضلا عن المخاطر الشخصية و مخاطر الأعمال.¹

وأشار Bostjan انه لا يوجد حدود معينة لسلوك اخذ المخاطرة ما بين المنظمات والرياديين بالنسبة للمشاريع الجديدة، فكلما كانت المخاطرة اقل يكون الريادي عامل، وكلما زادت الخطورة يصبح رياديا وان تبني المخاطرة يكون ذا علاقة باتخاذ القرارات، ومبني على مبدأ المغامرة، والمخرجات المتأتبة بالنسبة لتبني المخاطرة والعائد المتوقع، ويوضح الشكل الإطار العام لمفهوم الرياديين داخل المنظمة من خلال نظريات إدارة الخطر الذي يجري من خلال التكامل ما بين هذه النظريات.

شكل رقم 10: الإطار العام لنموذج الخطر الريادي



المصدر: ميسون علي حسين ، مرجع سابق ، ص 390 ، نقلا عن

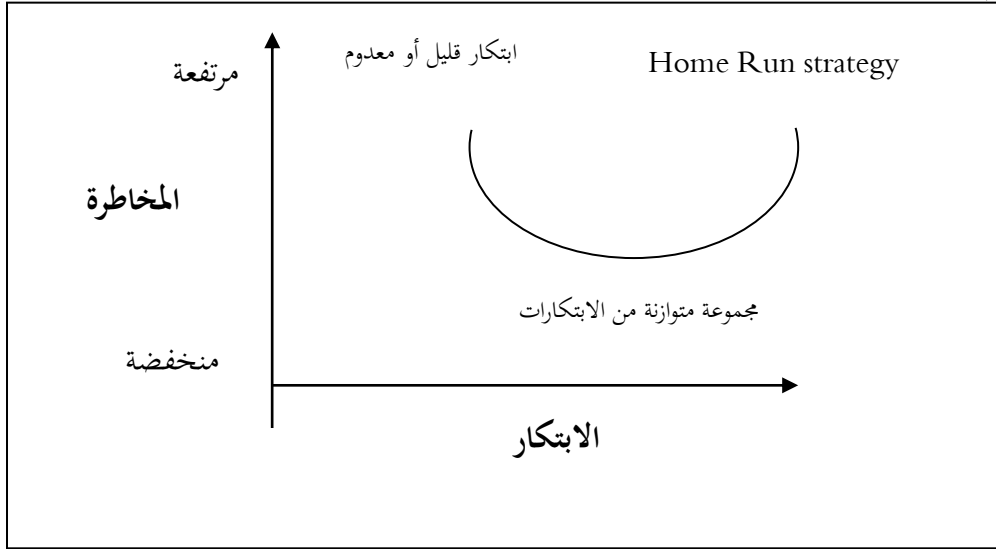
Bostjan, Antoncic, (2005), " Risk Tacking In intra Preneurship Translating The Individual Leval Risk Aversion In To The Or Janizational Risk Tacking " , Journal Of Enter prising culture . vo1 no.1 :7.

¹ سعيد عبد الله محمد ، نموذج الادارة الالكترونية - مدخل استراتيجي لتعزيز استراتيجيات الريادة-دراسة حالة شركة الحكماء لصناعة الادوية في مدينة الموصل، مجلة بحوث مستقبلية ، مركز الدراسات المستقبلية، كلية الحدباء الجامعة، العدد 35، 2011، ص 53.

الفصل الثاني: الريادة في المنظمات - مفاهيم أساسية -

و قد يرتبط الابتكار مع تحمل المخاطرة بشكل مباشر حيث أن كثرة الابتكار تعني تحمل مخاطرة عالية و العكس بالعكس حسب ما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم 11: علاقة الابتكار بالمخاطرة



المصدر: Kuratko Donald F & all, **Corporate innovation & entrepreneurship** , international edition,3rd edition, South-Western , 2011,p68

حيث قد يكون الخطر عاليا عندما تتجاهل المنظمة فرص المنتجات و الخدمات الجديدة و لا تشارك إلا قليلا في الابتكار، فالمنظمات غير المبتكرة قد تواجه خطر تطورات الأسواق و التحولات التكنولوجية للشركات المنافسة. يكون الخطر أيضا مرتفعا عندما تقرر المنظمات اخذ المسار المعاكس و محاولة تقديم ابتكارات و إنشاء أسواق جديدة و تعريف و تقديم صناعات جديدة (ما يسمى ب Home run strategies) . و بين هذين النقطتين يكون الخطر منخفضا و أكثر قابلية للادارة عندما يتم إدارة مجموعة متوازنة من الابتكارات.¹

المطلب الثالث: الاستباقية (المبادرة أو المبادرة) Proactiveness

تصف الاستباقية خصائص الأعمال الريادية لتوقع الفرص المستقبلية سواء من حيث المنتجات أو التقنيات أو من حيث الأسواق و طلب المستهلك. كانت هذه الخاصية في قلب الفكر الاقتصادي في هذا المجال ، فرائد الأعمال كان ينظر إليه على انه شخص يحدد الفرص في السوق و يتابعها بشكل استباقي، و هي تعكس مستوى المنظمة حيث أن المنظمات الاستباقية هي الرائدة في السوق²، و تتميز باتخاذ المبادرة من خلال توقع و استغلال فرص

¹ Kuratko Donald F & all, *op.cit*,p67.

² SCHILLO Sandra, *op.cit* ,p21.

الفصل الثاني: الريادة في المنظمات - مفاهيم أساسية-

جديدة و المشاركة في الأسواق الناشئة. و تساعد الاستباقية في منح المنظمة القدرة على تقديم عروض جديدة للأسواق تتفوق من خلالها على المنافسين. حيث انه وفقا ل Miller(1983) و Colvin & Slevin(1986) فإن المنظمة الاستباقية هي منظمة متقدمة في المنتجات الجديدة و التطوير التكنولوجي و في تقديم منتجات أو خدمات جديدة بدلا من إتباع السوق ، و يؤكد Lumpkin & Dess على أن المنظمة الاستباقية هي منظمة رائدة و ليست تابعة لأنها تمتلك الإرادة و الرؤية للاستفادة من الفرص الجديدة ، وبالتالي يمكن فهم روح المبادرة أو الاستباقية على أنها فرص جديدة مرتبطة أو غير مرتبطة بالأنشطة الحالية للمنظمة مما يجعلها رائدة بين منافسيها.¹

و تعني أيضا التنبؤ بالرغبات و المطالب المستقبلية في السوق و التصرف بناءا عليها و بالتالي تكوين ميزة The first mover ضد المنافسين.²

بتعريف آخر ، الاستباقية هي البحث عن الفرصة، هي المنظور المستقبلي لتقديم منتجات أو خدمات جديدة قبل المنافسة و التعامل مع التفكير المستقبلي الذي يحتاج لخلق و تغيير و تشكيل البيئة.³

و قد عرف Aragon-corea⁴ الاستباقية الإستراتيجية بأنها توجه المنظمة نحو المبادأة لإحداث التغيير في أساليبها الإستراتيجية، أكثر من إحداث ردة فعل اعتيادية تجاه حاجات السوق. كما وجد أن المنظمات الاستباقية تختلف عن المنظمات الأخرى في ثلاثة أبعاد هي : البعد الريادي و البعد الهندسي و البعد الإداري.

و قد أطلق على المنظمات غير الاستباقية اسم المنظمات المرتقبة Prospectors ، و أطلق على المنظمات غير الاستباقية اسم المنظمات المدافعة Defenders ، أما المنظمات التي تقع بين هذين النوعين فقد أطلق عليها مصطلح المنظمات المحللة Analyzers.

و تتميز المنظمات المرتقبة في البعد الريادي عن غيرها بكونها تحلل محتوى كل ظاهرة لتحقيق النمو من خلال تطوير منتجات جديدة أو إيجاد أسواق جديدة، ذلك أن المنظمات المرتقبة أكثر قدرة على تطبيق مختلف جوانب تطوير منتجاتها و أسواقها وفق متطلبات البيئة الاعتيادية. أما في البعد الهندسي ، فالمنظمة مستعدة للاستثمار بقوة كي تعزز صدارتها و بناء مكانتها تكنولوجيا في السوق كونها تمتلك المرونة التكنولوجية التي تمكنها من

¹ Cantaleano, K. R.; Rodrigues, G. P.; Martins, T. S, op.cit , p07.

² Korohan Karacaoglo & all, opcit, p164.

³ LUMPKIN G T & DESS Gregory G, *opcit* ,p431.

⁴ عبد الوهاب جندب، مرجع سابق ، ص24.

الفصل الثاني: الريادة في المنظمات - مفاهيم أساسية-

الاستجابة بسرعة لاتجاه التطور الحاصل في البيئة، و تعمل المنظمة على أن يلعب أفرادها دورا هاما في تعزيز هذه الحالة. أما في البعد الإداري فتتجه المنظمة نحو بناء هياكل تنظيمية تمكنها من الإبداع و تقلل من درجة عدم التأكد، كما أن المنظمة في مثل هذه الحال تتجه نحو ممارسة الرقابة غير المركزية التي تسمح بانخراط جميع أعضائها في الأعمال.

كما ترتبط الاستباقية بالتنفيذ ، تحمل المسؤولية و القيام بكل ما هو ضروري لريادة الأعمال. و حسب Venkatramen ، في دراسة له عن التوجه الاستراتيجي لمنظمات الأعمال، فإن الاستباقية (المبادرة) تتجلى في ثلاثة طرق أساسية¹:

- 1- البحث عن فرص جديدة قد تكون مرتبطة أو غير مرتبطة بخطة العمليات الحالي.
- 2- تقديم منتجات و علامات تجارية قبل المنافسين.
- 3- الاستغناء عن العمليات التي هي في مراحل ناضجة أو متناقصة من دورة الحياة.

المطلب الرابع : التميز (التفرد) Uniqueness

إن مفهوم التفرد بالنسبة للمنظمة يأتي من خلال تمييزها عن المنظمات الأخرى و قدرتها أن تكون الخيار الأفضل للزبائن و العاملين و المساهمين. و التفرد يمكن أن يكون حقيقيا عندما تتوفر خصائص قابلة للقياس سواء للخدمة او المنتج، و يمكن أن يكون قابلا للإدراك من خلال الجودة و العلامة التجارية و قيم المنظمة و الخبرة التسويقية.²

يرى السكارنة³ بأن التفرد هو أن تقوم منظمات الأعمال بإتيان أعمال جديدة و مختلفة و مميزة عن بقية منظمات الأعمال الأخرى، سواء بطرق الإنتاج أم منتجات جديدة أم في طبيعة الخدمات التي تقدمها، و كذلك الموارد التي تمتلكها سواء أكانت بشرية أم مالية أو تكنولوجية ، و كذلك وسائل و أساليب تقديم الخدمات للزبائن.

¹ Kuratko Donald F & all, op.cit,pp71-72.

² سعيد عبد الله محمد ، مرجع سابق ، ص 53.

³ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق ، ص 65

الفصل الثاني: الريادة في المنظمات - مفاهيم أساسية-

و يشير kotler إلى أن تميز المنتجات هو القيام بتصميم مجموعة من التباينات ذات المعنى و التي تميز عروض المنظمة المعنية من عروض المنظمات المنافسة. و لغرض الحصول على ميزة تنافسية يفترض أن يكون تميز المنتج حقيقيا من الصعب تقليده من خلال تحقيق المعايير التالية:¹

- الأهمية : إذ أن تميز المنتج يؤدي إلى تقديم منفعة كبيرة لأكبر عدد من الزبائن.
- إمكانية الإدراك: يكون التمييز واضح للزبائن بما يمكن مقارنته مع المنتجات المنافسة بسهولة.
- عدم إمكانية تقليده بسهولة من قبل المنافسين.
- الاستعداد للدفع: التميز يقتصر على المنافع أو الخصائص المنفردة التي يدفع الزبون أسعارا أعلى للحصول عليها.
- التفرد: أي امتلاك المنتج لخصائص و صفات غير متوفرة في المنتجات المنافسة.
- كما أن التميز في المنظمات يمكن أن يكون تميزا قياديا أو تميزا في تقديم الخدمات²:

1- **التميز القيادي:** فالقيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز و ذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد و تشجيعها لهم نحو الإبداع و التميز، و ذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية و علاقات العمل الفعالة، و القدرة على التفكير المتجدد الذي يتعد عن التقليد، و كذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة ، كما أن القيادة العليا إذا تبنت إستراتيجية الباب المفتوح و دعم الاتصالات المباشرة بينها و بين الأفراد فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة و القدرة على مناقشتها و الوصول إلى اقتراحات و ابتكار حلول جديدة لمشاكلها ، و هناك مجموعة من النشاطات التي يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المنظمة، فنظام اللامركزية في العمل داخل المنظمة يسهل انسياب المعلومات و الأفكار الابتكارية بين العاملين و القيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية. كذلك فإن القدرة الابتكارية لدى الأفراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية، إن القائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد يستطيع أن يعي الأخطاء و نواحي النقص و القصور و يحس بالمشكلات، و لا شك أن الأشخاص تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور و المشكلات في المواقف كافة و تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث و التأليف فإذا قاموا بذلك فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو التميز.

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، التسويق و المكانة الذهنية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2012، ص 60.

² باسم محمود اللوح، مرجع سابق، ص ص 24-25.

الفصل الثاني: الريادة في المنظمات - مفاهيم أساسية-

2- التميز بتقديم الخدمة: إذ أن فئات المتعاملين كافة يعتبرون بمثابة مستهلكين للسلع و الخدمات، و عندما يتم الحصول على سلعة لا تلبي حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجؤون إلى المنافسين للتعامل معهم، و في ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشرا على أن شيئا ما يتم خطأ في أسلوب تقديم الخدمة التي أدت لإنتاج هذه الخدمة، و هذه الأعراض تفضي إلى خطة عمل لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور، و لا شك أن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر.

إن هناك مجموعة من القواعد التي تعمل على تطوير آلية لخدمة العملاء و منها:

1. وضع العميل بالدرجة الأولى و تشمل الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة لتقابل توقعات العميل كما تشمل محاولة فهم رغبات العملاء و محاولة تقديمها على الوجه الأمثل.
2. بناء علاقة طويلة الأمد و ذلك من خلال مد يد العون و المساعدة للعميل بعد أن تتم عملية البيع و التأكد من أن العميل راض عما قام بشرائه.
3. التعرف على إمكانيات المنظمة و نقاط الضعف لديها و العمل على تعزيز إمكانيات المنظمة في تدنية نقاط الضعف و ذلك في سبيل تقديم خدمة للعملاء.
4. التواصل مع العملاء من خلال الاستماع لهم و التعرف على احتياجاتهم و آليات التحسين في تقديم الخدمات المستقبلية.
5. عدم إلقاء اللوم على الموظفين أمام العملاء بل القيام بتحليل الموقف و الاعتذار و تعويض العملاء بصورة لائقة و هادئة.
6. العمل على تعزيز مفهوم ضمان الجودة لدى العاملين في الخدمة المقدمة للعملاء .

خلاصة الفصل الثاني

وجد العديد من مديري المنظمات أن تعزيز قدرة المنظمة التنافسية و نجاحها في الأسواق يعتمد على تنمية و تطوير الريادة المؤسسية، حيث أن تبني المنظمات لأبعاد الريادة و سعيها لتحقيقها يزيد من القدرات المتميزة لخلق الثروة من خلال الاستقرار على الفرص المناسبة ، كذلك تبنيها للإبداع و الابتكار يسمح بحدوث تحول في بناء الاقتصاد المعرفي من خلال الأفكار المتجددة ذات العلاقة بتنمية المجتمع. كما يزيد من احتمالية تطوير منتجات جديدة و تحويل الأفكار إلى مشاريع جديدة بما يحقق قيمة و تميزا للمنظمة.

كما أن المنظمات الريادية بحاجة إلى إدارة تقدر على وضع تحانس بين ما تمتلكه من معرفة وقدرات و كذا التخطيط الاستراتيجي وامتلاك الرؤية الثاقبة لأهداف المنظمة الريادية، لتصل إلى مركز تنافسي . وحتى يتحقق ذلك المركز فان هناك العديد من المحاور العملية التي على المنظمات الريادية أن تتبناها لتجسيدها في بنائها التنظيمي كالابتكار والإبداع والبحث والتطوير والقاعدة المعرفية والممارسات الإدارية.

و قد تطرقنا في هذا الفصل إلى توضيح مفهوم ريادة الأعمال و تطوره عبر المدارس الإدارية مع التركيز على الريادة المؤسسية باعتبارها الأهم لدراستنا ، و قد تم التعرف على أهم أبعاد الريادة و هي الابتكار ، اخذ المخاطرة و الاستباقية و التي هي الأبعاد الأصلية للريادة التي حددها Miller(1983) و طورها Colvin & Slevin(1986) . كما تم اخذ بعد التميز(التفرد) هو الآخر كأحد أبعاد الريادة التي قمنا باعتمادها لغرض دراستنا الحالية.

الفصل الثالث

مُطلبات الريادة المصرفية في ظل إدارة المعرفة

لقد أصبح الحصول على المعرفة أهم من الحصول على الموارد المادية، لأنها تعتبر العنصر الأساسي لتفوق و تميز المنظمات و قدرتها على الحفاظ على موقعها التنافسي و التفوق على المنافسين.

كما تركز الريادة على استغلال الفرص السوقية و دعم الإبداع و الابتكار على مستوى المنظمة ، و لما كانت البنوك كغيرها من المنظمات تسعى للتميز و الريادة ، فيقتضي عليها البحث عن مصادر الريادة البنكية التي تغيرت في ظل الانتقال إلى اقتصاد المعرفة و تبني البنوك لبعض مقارباته حيث أصبح التحكم في التكنولوجيا هو العامل الأهم وحيث تدخل في الخدمات ، المنتجات المتقدمة تكنولوجيا و كذا في التسويق و الترويج للمنتجات.

في ظل هذه التطورات يجب أن تلعب المعرفة دورا أساسيا في تحقيق الريادة البنكية حيث إن تطبيق عمليات إدارة المعرفة يؤدي إلى إنتاج معارف جديدة هذه المعارف يمكن أن تجسد في منتجات أو خدمات أو حتى أفكار جديدة

في هذا الفصل سنتطرق إلى:

المبحث الأول: إدارة المعرفة و تحقيق الريادة

المبحث الثاني: إدارة المعرفة في البنوك

المبحث الثالث: متطلبات تحقيق الريادة البنكية في ظل الانتقال لإدارة المعرفة.

المبحث الأول: إدارة المعرفة و تحقيق الريادة

إن لإدارة المعرفة دورا هاما في تحقيق الريادة، حيث أنها تعطي المنظمة نظرة أوسع حول فرص الابتكار و التميز و نظرة اشمل حول المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها أثناء عملها. و في هذا المبحث سنتطرق لمعرفة العلاقة بين المعرفة و إدارة المعرفة مع الريادة.

المطلب الأول: الريادة المؤسسية و المعرفة

تعد المعرفة عاملا أساسيا في عملية الريادة المؤسسية، حيث أن منظمة التعلم هي منظمة ريادية حقيقية تسهل و تشجع حل المشاكل بشكل منهجي و إدخال مناهج جديدة، و التعلم من التجارب السابقة و أفضل الممارسات فضلا عن نقل المعرفة.¹

يمكن أن تؤدي أنشطة الريادة إلى ثلاثة أنواع من المعرفة الجديدة:

1- المعرفة التقنية (المتخصصة) Technical (specialized):

يتم تطويرها مع مجالات أو مهام محددة، و على الرغم من أن هذه المعرفة هي مفتاح التحسينات المستقبلية للمنتجات و امتدادات خط الإنتاج، إلا أن تعزيز خصائص المنتجات الأساسية لا يؤدي دائما إلى منتجات جديدة قابلة للتطبيق تجاريا.²

علاوة على ذلك ، و على الرغم من انه لا يمكن الاعتماد على أنواع أخرى من المعرفة ، إلا أن هذه المعرفة نادرا ما تكون كافية للمنظمة لتطوير ميزة تنافسية مستدامة.

نادرا ما ترى المنظمات التي تركز على تطوير و استخدام المعرفة بهذه الطريقة أن أنشطتها في مجال التعاون البيئي تحقق نتائج هامة في المجالات الأخرى. و يمكن أن تؤدي قدرة المنظمات المتزايدة على تقليد التكنولوجيا إلى تأكل المزايا التي تنشأ عن التغيير المتزايد في التقنية الواحدة.

¹ Svetislav Paunovic, Dima ioan Constantin, **organizational culture and corporate entrepreneurship**, Annals of university of Petrosani, Economics, vol 14(1),2014,p 273.

² Zahra Shaker A& all, **Corporate Entrepreneurship Knowledge, and Competence Development.**, Spring. Baylor University ,1999,p177.

الفصل الثالث: متطلبات الريادة البنكية في ظل إدارة المعرفة

2- المعرفة التكاملية **Integrative**: النوع الثاني من المعرفة الجديدة هي المعرفة التكاملية، تتبع الأهمية الإستراتيجية لهذه المعرفة من حقيقة أن معظم المنتجات التي تقدمها المنظمة عادة ما تكون متضمنة في، ومتكاملة مع العديد من مكونات المعرفة.

و يتم تعزيز هذه المعرفة وتوسيعها من خلال التعلم .وبالتالي ، فإن عملية تكوين المعرفة داخل المنظمة تركز أحيانا على مهارات دمج تقنيات المكونات ، وهي مهمة تتطلب فهما شاملا لكيفية تفاعل الأجزاء الفردية وكيف يمكن دمجها بشكل أفضل ، هذه المعرفة التكاملية هي محددة وذات طابع ضمني ، وبالتالي يمكن أن تعطي المنظمة ميزة تنافسية.

إلا أن الطبيعة الضمنية للمعرفة التكاملية غالبا ما تمثل تحديا للمديرين الذين يتعاملون في كثير من الأحيان مع بيانات أكثر واقعية وواضحة. يجب أن تكون الأفكار اللازمة لدمج المعرفة المكونة بشكل كاف بحيث يمكن استخدام المعرفة الجديدة بشكل منهجي. و بالتالي فإن تكامل المعرفة هو نشاط مهم منفصل ولكن لا يقل أهمية عن جهود المنظمة في خلق المعرفة.¹

3- المعرفة الاستكشافية:

يمكن أن تؤدي أنشطة المنظمة أيضا إلى نوع ثالث من المعرفة الجديدة من خلال اقتراح أو اكتشاف طرق جديدة لاستغلال المعرفة التنظيمية الفنية والتكاملية.

يجب على المنظمة أن تحني فوائدها تجارها وخبراتها من خلال تسويق منتجاتها وخدماتها الجديدة .تعلم طرق جديدة لاستغلال الشركة الموارد تخدم هذا الغرض. هنا أيضا ، رأى شومبيتر (1934) ، أن ريادة الأعمال ليس فقط كقاعدة مخاطرة ، ولكن أيضا كوسيلة لخلق الإيجارات من خلال أخذ المخاطر المحسوبة .

و لا ينبغي أن تقتصر عمليات التسويق الجديدة هذه على الوحدة (أو القسم) حيث يتم توليد المعرفة مرة أخرى، التكامل الفعال أمر مهم، لذا يجب نقل المعرفة الجديدة من أي منطقة محددة وإدراجها، حتى لو لم تكن فوائدها هذه المعارف واضحة بالفعل. في الواقع، في حين تولد نظام المعرفة المتكامل مفيد لشركة وقد يمنحها حقوق العرض استخدام هذه المعرفة لخلق قيمة اقتصادية بالغة الأهمية، كما يجب على المنظمة الاستفادة من ثلاثة أنواع من المعرفة المذكورة أعلاه في السعي للحصول على ميزة تنافسية.

¹ Zahra Shaker A& all,op.cit,p178.

الفصل الثالث: متطلبات الريادة البنكية في ظل إدارة المعرفة

الفوائد المراد اكتسابها من المعرفة الاستغلالية غالبا ما تختلف عن تلك التي يجب الحصول عليها من المعرفة التكاملية. ومع ذلك، يمكن لهذه الفوائد مجتمعة تعزيز سوق الشركة ووضعها المالي بشكل كبير. المعرفة المتولدة من التعلم في أنشطة الريادة المؤسسية لديها تقنية (متخصصة) مكونات تكاملية واستغلالية¹.

المطلب الثاني: اثر إدارة المعرفة على تحقيق الريادة

إن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو التنظيم البيئي الذي يقوم فيه الأشخاص بتطوير معرفتهم و تبادلها مع بعضهم البعض و التشارك مع معارف الآخرين. لذا فان إدارة المعرفة تقود إلى ريادة الأعمال و تعرف بأنها المصدر الأساسي للابتكار و الريادة. و في الوقت الحالي تعتبر إدارة المعرفة و الريادة من المفاهيم الحديثة التي تساعد المنظمة على تحديد و اختيار و تنظيم و توزيع و تحويل المعلومات و الكفاءات الأساسية التي تشكل جزءا من ذاكرة المؤسسة.²

مع كل ما يواجهه المؤسسة من إشكالات و صعوبات كثيرة لغرض تشكيل إدارة معرفة قوية تستجيب لجميع التطورات خصوصا في الدول النامية تستند عليها قدرتها التنافسية، فان المؤسسات الرائدة تتغلب على هذه الصعوبات بطرق و أساليب متعددة يأتي في مقدمتها الإقرار بأهمية إدارة المعرفة و تبنيها و اعتبارها موضوعا حرجا و استراتيجيا يستحوذ على الاهتمام الخاص من طرف الإدارة العليا في ريادة المؤسسة .

تتميز المؤسسة الرائدة حاليا بقدرتها على التعليم المشترك لعمالها لاسيما تنسيق المهارات الإنتاجية و التنظيمية و كذلك تحسين و تكامل تقنيات الإنتاج المستخدمة مع سيطرتها على إدارة المعرفة لتستطيع الوصول إلى الإبداع عن طريق الاتجاه الحديث الذي يركز على الإنفاق و الاستثمار في البحث و التطوير لتزداد إمكانية ريادة المؤسسة في خلق إبداع تكنولوجي عام مستند إلى إدارة معرفة واسعة وقادرة على تقديم دعم و إبداع لعدد كبير من المنتجات و الخدمات مما يسمح للمؤسسة الرائدة بعدم تقليدها بسهولة من قبل الآخرين

و حتى تستطيع إدارة المعرفة تحقيق الغرض المنشود منها و هو تحقيق ريادة المؤسسة أو تحسينها أو المحافظة عليها و يجب عليها أن تستند على الجوانب التالية³:

¹ Zahra Shaker A& all,op.cit,p179.

² Jamileh Hadizadeh, **The relationship between knowledge management and entrepreneurship**, international research journal of applied and basic sciences , vol7(14),2013,p1111.

³ كلثوم وهابي، إدارة المعرفة و دورها في تحسين استراتيجية الرائد بالمؤسسة، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الادارية، جامعة ام البواقي، العدد الثامن ، ديسمبر 2017، ص 109.

الفصل الثالث: متطلبات الريادة البنكية في ظل إدارة المعرفة

- خلق محيط و إطار معرفي من خلال تهيئة الأرضية المناسبة على الصعيد الخاص في تكنولوجيا المعلومات ، و إعادة النظر في الإجراءات و القوانين السائدة لكي تأخذ بعين الاعتبار متطلبات تكوين إدارة المعرفة الفعالة و المؤثرة على مردودية المؤسسة بشكل مستمر .
 - إنشاء مراكز للبحوث الرائدة و التطوير المرتبطة بكافة عمليات المؤسسة لتستطيع إنشاء المعرفة و الاستفادة منها و إدارتها بالشكل المناسب لتحقيق الريادة الدائمة.
 - ضرورة أن تؤمن الإدارة العليا للمؤسسة الرائدة بان العصر الحالي هو عصر معرفي و ليس بيئة تنافسية قائمة على أساس تقديم منتجات و تحقيق أرباح فقط .
 - التركيز على العناصر الجوهرية لإدارة المعرفة لان إستراتيجية الريادة لا تتأتى إلا بمكونات معرفية و أصول فكرية تختلف عن المؤسسات الأخرى.
 - التركيز على حسن إدارة المعرفة أصلا قبل تشتيت الجهود في اقتناء أصول معرفية إضافية جديدة قد لا تستطيع المؤسسة التأقلم معها و الاستفادة منها.
 - تنمية قدرة تشخيص هوية الأصول المعرفية الحقيقية لإدارة المعرفة تتطلب مشاركة الجميع و العمل عليها لتسهيل الاتصال و التواصل بين جميع المستويات التنظيمية داخل المؤسسة
 - بذل جهود كبيرة لتوليد المعرفة الذاتية الخاصة بالمؤسسة لتتمكن من إبقاء مكانتها الريادية من خلال تبني نظام إدارة معرفة فعال يلائم الهيكل التنظيمي و المورد البشري لأنه الأساس في المؤسسة.
 - التعامل مع إدارة المعرفة باهتمام أكبر لمواكبة التطورات خصوصا في عصر الرقمنة و الذي يتسم بالمعرفة كونها جوهره الأساسي نحو بلوغ الأهداف و تحقيق الميزة التنافسية و التمتع بالقدرة على الاستباقية للبقاء دوما في الريادة.
- و تشير Jamileh Hadizadeh إلى أن إدارة المعرفة بشكل عام ، و على الخصوص عمليات تطوير و تحسين المعرفة، توزيع و نشر المعرفة، الاستفادة من المعرفة و عملية خزن و حفظ المعرفة لها علاقة بريادة الأعمال

الفصل الثالث: متطلبات الريادة البنكية في ظل إدارة المعرفة

حيث أن إدارة المعرفة هي احد القدرات التنظيمية التي يمكن أن تؤثر على تعزيز المعايير الفعالة في الريادة المنظمة التي من شأنها مساعدة و تطوير المنظمات.¹

بالإضافة إلى هذا ، هناك علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة و إدارة المخاطر حيث تؤثر إدارة المعرفة إيجابيا في إدارة الخطر من خلال توفير البيانات والمعلومات والمعارف اللازمة حول الخطر المحدق بالمنظمة ، وبالتالي، سهولة التعامل مع الخطر والتقليل من آثاره إلى الحد الأدنى.

كما تقوم إدارة المعرفة بتوفير العديد من السيناريوهات الجاهزة للتعامل مع المخاطر، وفي حالة عدم توفير السيناريو المناسب لطبيعة الخطر الذي تواجهه المنظمة فان القدرات الفردية المتاحة قادرة على التكيف مع حالة الخطر نفسها وتكييف إحدى السيناريوهات المتاحة أو تطوير السيناريو المناسب للتعامل مع الخطر.

و تعمل إدارة المعرفة على تحقيق المنظمة المتعلمة فيما يخص المخاطر والتعامل معها ، وذلك من خلال تدوين جميع العمليات ذات العلاقة بالتعامل مع الخطر وتعميمها وتعليمها لجميع الموظفين في المنظمة ، الأمر الذي يجعلهم قادرين على التعامل مع الخطر ولو ضمن الحد الأدنى ، وهذا بالطبع يخفف من وطأة وتأثير الخطر أيا كان مصدره ونوعه.و تعمل أيضا على البحث عن فرص يمكن اغتنامها من الخطر.

ويمكن أن ترسخ المنظمة ثقافة التعامل مع المخاطر من خلال ما يلي²:

1- المحاسبة والثقة

يجب أن تضم العناصر الأساسية لإدارة المخاطر إلى الوصف الوظيفي للإدارة و الكوادر. ويتم تحديد نظام تحمل المسؤولية والصلاحيات في الوصف الوظيفي. وتوجه الإجراءات المتوقعة إلى أوامر العمل والى طلبات المشتريات المحلية ... الخ. ويتم وصف حدود المشتريات المحلية بوضوح وتوضيح حدود إجراءات التعيين.

2- السرعة في اتخاذ القرارات

واحد من المخاطر الشائعة هو عدم الاهتمام بالأشياء. حيث يتم تأجيل الأمور الصعبة وغير السارة في بعض المنظمات. ويعتبر التوقيت مهم(موعد اتخاذ القرار) وكذلك التأخير، عند شعور المدير بأنه لا يتم إتباع الإجراءات

¹ Jamileh Hadizadeh,op.cit,p1112.

² أديب العمري، إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص18.

الفصل الثالث: متطلبات الريادة البنكية في ظل إدارة المعرفة

الصحيحة. ويقلل اتخاذ إجراءات سريعة من المخاطر وآثارها السلبية (النتائج السلبية). ومن الصعب معالجة الحالات بعد مرور الوقت محدد.

3- تنفيذ القواعد والتعليمات بالقوة

الطريقة الطبيعية لإدارة وقيادة المؤسسات هي طريقة الإدارة بالأهداف (MBO). ويوجد لبعض المهام (مثل السلامة والتعامل مع السيولة) قواعد وتعليمات. أما الضعف الشائع في العديد من المؤسسات فهو عدم تعميم هذه القواعد والتعليمات. ومن النادر متابعة تحديث أو إدخال قواعد جديدة. ويتم تناسي إجراءات التحليل والبحث عن الأمور الواجب تحسينها.

4- قواعد السلامة والتعليمات

وعادة ما يتم إتباع تعليمات السلامة الجديدة بشكل جيد. وهناك نزعة لنسيان مراجعة القواعد القديمة وتطويرها لتواكب التطور (خاصة عندما تتغير البيئة). وعلى الإدارة عمل متابعة منظمة بحيث تكون أحد عاداتها الحسنة. وفي العديد من الحالات يتم تخطي التعليمات عند إدخال طرق جديدة وأدوات جديدة. ويمكن أن تتغير المعايير بسبب الاتفاقيات الدولية (رموز الألوان، والترميزات ... الخ). إن توزيع مثل هذه المعلومات والمتابعة لكيفية استعمال المعلومات هي طريقة أخرى للتقليل من المخاطر.

5- المعلومات

تلعب المعلومات ومدى توفرها ودقتها دور مهم في حالة التعرض للمخاطر ، وهناك دوماً مخاطر تنتج عن انتشار معلومات خاطئة عن التعليمات والقواعد والإجراءات. والنمط السائد هو تضمين الأخبار الجيدة ونسيان الالتزامات السيئة. ويجب أن يكون هناك نظام متابعة للتأكد من فهم الموظفين للتعليمات ونظام تحكم جيد للتأكد من وصول المعلومات. وقد ازدادت أهمية إعطاء المعلومات الصحيحة في البيئة التنافسية. و هنا تبرز أهمية إدارة المعرفة في توليد المعرفة والمعلومات ونشرها في المنظمة خاصة للأفراد الذين سوف يستخدمونها، حيث تملك إدارة المعرفة وسائل وقنوات اتصال خاصة تمكنها من نشر المعلومات بكفاءة وفاعلية.

وبناء على المعلومات المتاحة يتم اتخاذ الكثير من القرارات التي تتأثر بشكل مباشر بنوعية ودقة المعلومات وتوقيت وصولها. ومن المستحسن في حالة تعرض المنظمة للأخطار أن تتولى هذه المهمة إدارة المعرفة بالتنسيق مع الإدارة العليا.

الفصل الثالث: متطلبات الريادة البنكية في ظل إدارة المعرفة

المطلب الثالث: اثر إدارة المعرفة على المنظمات

إن لإدارة المعرفة دورا هاما في بناء المنظمات حيث أنها تؤثر على الأداء المنظمي بأبعاده المختلفة كالأفراد و العمليات و المنتجات بالإضافة إلى الأداء العام للمنظمة ، و تجدر الإشارة هنا إلى أن عمليات إدارة المعرفة تستطيع التأثير على المنظمات في هذه الأبعاد الأربعة بطريقتين أساسيتين هما : الأولى تستطيع إدارة المعرفة المساعدة في تطوير و توليد المعرفة ذاتها التي تستطيع المساهمة في تحسين أداء المنظمة بمستوياته الأربعة ، الثانية ، تؤثر إدارة المعرفة مباشرة في التحسينات الضرورية للأبعاد الأربعة السابقة .

أولا : اثر إدارة المعرفة على العاملين :

تؤثر إدارة المعرفة على العاملين في المنظمة بطرق مختلفة هي :

1- **تعلم العاملين :** تستطيع إدارة المعرفة مساعدة العاملين على التعلم و الانطلاق نحو المعرفة المتجددة في حقولهم و تخصصاتهم المختلفة. و يتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة و دمج المعرفة و جعلهم متفاعلين اجتماعيا و متشاركين في التطبيقات.¹

2- **مواهمة العاملين:** في الوقت الذي تساعد فيه عملية إدارة المعرفة في المنظمة و تشجع العاملين على التعلم المستمر الواحد من الآخر، فإن كافة العاملين سوف يستخدمون المعلومات و المعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة خلال عملها اليومي. و بالتأكيد، عندما يكون العاملون حذرين من التغييرات الكبيرة التي من الممكن حدوثها مستقبلا، فإنهم سوف لن يتفاجأوا من حدوث هذه التغييرات . و إن الحذر من الأفكار الجديدة و كذلك المشاركة في النقاشات الحرة ليس فقط تجعل العاملين متأهبين للاستجابة إلى أية تغييرات جذرية قد تحدث و إنما أيضا تجعلهم أكثر قبولا لتلك التغييرات. و هنا تكون إدارة المعرفة قد حققت المواهمة الكبيرة للعاملين داخل المنظمة.²

3- **الرضا الوظيفي لدى العاملين:** من أهم فوائد إدارة المعرفة للعاملين :

- أ- يصبح بمقدور العاملين التعلم في المنظمات التي تعاني من نقص المعرفة.
- ب- التهيئة الأفضل للعاملين للتعامل مع المتغيرات.

¹ العلي عبد الستار و آخرون ، مرجع سابق، ص 272.

² نفس المرجع السابق، ص 273.

الفصل الثالث: متطلبات الريادة البنكية في ظل إدارة المعرفة

هذه الفوائد تمكن العاملين من الشعور بصورة أفضل و هذا بسبب تدعيم المعرفة لديهم و زيادة مهاراتهم، علاوة على ارتفاع قيمتهم السوقية أمام العاملين بالمنظمات الأخرى، و تساعد العاملين بالتصدي للمشاكل التي تواجههم، و هذا ما يجعل العاملين قادرين على أداء عملهم بفاعلية و متحفزين و مدفوعين دوما للأداء الأفضل لان نجاح العاملين في أداء أعمالهم يعتبر من أهم عوامل الدافعية و مواجهة المشاكل.¹

ثانيا : اثر إدارة المعرفة على العمليات

تساعد إدارة المعرفة أيضا على تحسين العمليات و الفعاليات المختلفة داخل المنظمة مثل التسويق و الإنتاج و المحاسبة و الهندسة و العلاقات العامة، جميع هذه الآثار يمكن مشاهدتها من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي: الفعالية، الكفاءة و درجة الابتكار و الإبداع في العمليات.

1- اثر إدارة المعرفة على فعالية العمليات: تساعد إدارة المعرفة المنظمة في جعلها أكثر فاعلية في عالم الأعمال من خلال مساعدتها في اختيار و تنفيذ العمليات الأكثر مناسبة و ملائمة لأعمالها. لأن إدارة المعرفة الفعالة تساعد العاملين في المنظمة على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية و الضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية. و هذا ينتج عن استخدام القاعدة المعرفية من قبل القادة الإداريين في المنظمة و بالتالي يؤدي إلى تقليل الحاجة إلى تحديث الخطط أكثر استقرارا. و بالمقابل فإن إدارة المعرفة الضعيفة تؤدي إلى حدوث الأخطاء في عمل المنظمة لان خطر تكرار الأخطاء القديمة يبقى عاليا.²

2- اثر إدارة المعرفة على كفاءة العمليات: تمكن إدارة المعرفة المنظمة من أن تكون منتجة أكثر و كفؤة من خلال الآتي:

أ- تحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة و الانفتاح أكثر في الاستفادة من هذه المشاركة في مواجهة تحديات السوق.

ب- تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة من دون مساعدة الآخرين و تطويرهم.

ت- تقليل الكلف ذات العلاقة بالاستنتاجات و الوصول إلى الأنماط المختلفة من المعرفة القيمة.

¹ عبد الله حسن مسلم، مرجع سابق، ص 72.

² العلي عبد الستار و آخرون ، مرجع سابق، ص 279.

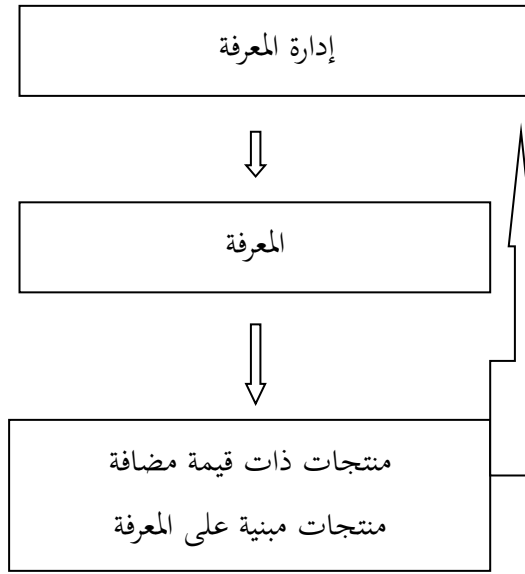
الفصل الثالث: متطلبات الريادة البنكية في ظل إدارة المعرفة

3- أثر إدارة المعرفة على الابتكار في العمليات: بمقدور المنظمة تحقيق الاعتماد المتزايد على المعرفة المشتركة shared knowledge من خلال مساهمة العاملين في إنتاج الحلول المبتكرة للمشاكل بالإضافة إلى تطوير عمليات الابتكار في المنظمة. وقد وجدت إدارة المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني و بالتالي مساندة عملية الابتكار.¹

ثالثا : اثر إدارة المعرفة على المنتجات

تؤثر إدارة المعرفة على المنتجات عبر مظهرين هما : إضافة قيمة للمنتجات و تطوير المنتجات المستندة على المعرفة. التأثير على هذين البعدين يأتي إما من خلال المعرفة أو من خلال إدارة المعرفة مباشرة. حيث إن هذه التأثيرات و التي تظهر بشكل أساسي من المعرفة يتم إنشاؤها من إدارة المعرفة كما نلاحظ في الشكل:

شكل رقم 12: اثر إدارة المعرفة على المنتجات



المصدر : خضر مصباح طيبي، إدارة المعرفة : التقنيات، التحديات و الحلول، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص123

1- تأثير إضافة قيمة للمنتجات : تستطيع إدارة المعرفة مساعدة المنظمات لعرض منتجات جديدة أو تحسين المنتجات التي تقدمها و ذلك بإضافة قيمة إضافية مهمة للمنتج مقارنة مع المنتج السابق.

¹ العلي عبد الستار و آخرون ، نفس المرجع السابق، ص 280.

الفصل الثالث: متطلبات الريادة البنكية في ظل إدارة المعرفة

2- التأثير على المنتجات المبنية على المعرفة: لإدارة المعرفة أثرا كبيرا على المنتجات التي تكون مبنية و مصنوعة من المعرفة (مثل الاستشارات و تطوير البرمجيات) كما أن المنتجات المبنية على المعرفة تلعب دورا مهما في كثير من الأحيان في منظمات التصنيع التقليدية.¹

رابعا : اثر إدارة المعرفة على أداء المنظمة

إضافة إلى تأثير إدارة المعرفة على العاملين و المنتجات و العمليات فإن إدارة المعرفة أيضا تؤثر على الأداء الكلي للمنظمة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة:

1- الأثر المباشر على أداء المنظمة: التأثير المباشر لإدارة المعرفة على أداء المنظمة يحدث عندما يتم استخدام المعرفة في إنتاج منتجات جديدة تزيد من الأرباح و العائدات المالية للمنظمة، أو عندما يتم ضبط إستراتيجية إدارة المعرفة مع إستراتيجية العمل التجاري.² و مثال على التأثير المباشر لإدارة المعرفة على الأداء العام للمنظمة تلك النتائج ذات العلاقة مع العوائد و الكلف و التي ترتبط رؤية المنظمة و استراتيجياتها ، و بالتالي، فإن قياس الأثر المباشر مسألة سهلة التنفيذ و مباشرة ، حيث يمكن مشاهدتها من خلال قياس معدل العائد على الاستثمار.³

2- الأثر غير المباشر على أداء المنظمة: ينتج التأثير غير المباشر من مجموعة النشاطات الغير مرتبطة بشكل مباشر برؤية و إستراتيجية و عائدات و تكاليف المنظمة، و يحصل هذا التأثير على سبيل المثال من خلال استخدام إدارة المعرفة لغرض القيادة و الإدارة الفكرية في مجال العمل و التي بدورها من الممكن أن تعمل على تحسين ولاء الزبون، و يمكن أن يحصل هذا التأثير غير المباشر على أداء المنظمة من خلال استخدام المعرفة للحصول على فوائد تنافسية نسبة إلى المنافسين و شركاء العمل ، و على عكس التأثير المباشر فإن التأثير غير المباشر لا يمكن أن يكون متعلقا بالمعاملات لذا فلا يمكن قياسه بسهولة. لذا ، إن الحصول على فوائد تنافسية مستمرة يمكن أن يكون من خلال تبني إدارة المعرفة و ذلك بالسماح للمنظمة بأن تعرف المزيد عن أشياء معينة أكثر من المنافسين، حيث أن المنافسين من جهة أخرى سوف يحتاجون إلى وقت كثير لكي يحصلوا على نفس المعرفة.⁴

¹ خضر مصباح طيطي، إدارة المعرفة : التقنيات،التحديات و الحلول، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 124

² نفس المرجع السابق ، ص 124.

³ العلي عبد الستار و آخرون، مرجع سابق، ص 282.

⁴ خضر مصباح طيطي، مرجع سابق، ص 125.

المبحث الثاني: إدارة المعرفة في البنوك

إن الانتقال إلى عصر المعرفة اوجب على البنوك ضرورة التكيف مع تغيرات و تطورات المحيط الجديد و هذا بالسعي لتبني متطلبات إدارة المعرفة ، فالضغوط التنافسية و تزايد تطلعات العملاء و المتعاملين مع البنوك من أهم تحديات المعرفة الداعية إلى ضرورة التحديث لتحقيق قدرات تنافسية تتفوق بها و تواكب المنافسين.

المطلب الأول: عوامل توجه البنوك نحو تبني إدارة المعرفة:

يعد تغير القوى في الصناعة البنكية الدافع الأساسي لتوجه البنوك نحو تبني إدارة المعرفة حيث انه في السنوات الأخيرة أصبحت المؤسسات تواجه ضغوطا متزايدا مع ظهور العولمة ، الاندماجات ، زيادة المنافسة و العديد من التغيرات نوجزها في ما يلي¹:

1- **عمليات الاندماج المصرفي:** في السنوات الأخيرة شهدت البنوك عمليات اندماج واسعة و هذا تحت الضغوط التنافسية، و الاندماج المصرفي بشكل عام هو اتحاد أكثر من مصرف في مصرف واحد أو ذوبان كيانين مصرفيين أو أكثر في كيان واحد. و تسمح عملية الاندماج للبنوك بالمجازفة بسرعة في الساحة التجارية، توسيع قاعدة العملاء و الحصول على رأس المال الفكري.

و يهدف الاندماج المصرفي لتحقيق الأبعاد الثلاثة التالية:²

أ- **البعد الأول :** مزيد من الثقة و الطمأنينة و الأمان لدى جمهور العملاء و المتعاملين و خلق و إيجاد سمعة و انطباع ايجابي أفضل و ارقبي و أحسن عن الوضع السابق للاندماج و هو أمر قائم على مجموعة متكاملة العناصر و مترابطة و منسجمة الأداء.

ب- **البعد الثاني :** خلق مناخ و محيط تعامل حركي و تنافسي ، يزداد معه و فيه قدرة البنك على صناعة الفرص الاقتصادية و تنفيذها و استثمار عوائدها و إدارة الدخل المتولد عنها بشكل فعال يتزايد يوما بعد يوم من خلال تطبيق فعال لمنهج الارتقاء بالقدرة و الذكاء و صقل المهارة و إطلاق قوى الإبداع و الابتكار و التحسين و التطوير لصناعة أسواق جديدة واعدت و تطوير أسواق سائحة.

¹ Vincent Ribiere and claire chou, **Knowledge management in the banking industry**, second european conference on knowledge management, Bled, Slovenia, 2001, p541

² محسن احمد الخضري، **الاندماج المصرفي**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2007، ص ص 36-37

الفصل الثالث: متطلبات الريادة البنكية في ظل إدارة المعرفة

ت- البعد الثالث : إحلال كيان إداري جديد قائم على رصيد متراكم من الخبرة ، ليؤدي وظائف البنك بدرجة أعلى من الكفاءة .

2- تغيير قوى العمل : إن قوى العمل تتغير بسرعة في الصناعة البنكية حيث أن الضغوط التنافسية و التكنولوجيا عززتا التغيير في الكفاءات المطلوبة للعاملين حين أن هناك تزايد في الطلب على العاملين الذين يمتلكون معارف و مهارات خاصة، فالمؤسسات تحتاج لإيجاد طرق للحفاظ على المواهب و تحديد المعارف التي تحتاجها من اجل البقاء.

3- قوة العملاء(المستهلكون) : أصبح المستهلكون أكثر تطورا و ذكاءا مع زيادة كمية المعلومات المتاحة لهم ، و قد ساعدت وفرة المعلومات في الفضاء الالكتروني على أن يصبحوا أكثر دراية بالمنتجات و الخدمات الجديدة.

4- ظهور البنوك الالكترونية: لقد أدى استخدام الانترنت إلى ظهور جيل جديد من العملاء و الاقتصاديات على حد سواء، و تبعاً لتقبل العملاء للمعاملات عبر الانترنت و كذا الميزات التي يعطيها العمل عبر الخط ؛ فقد زاد التوجه و بسرعة نحو العمل الالكتروني في المجال البنكي.

و البنوك الالكترونية هي بنوك تعتمد في جميع وظائفها على تكنولوجيا المعلومات، و قد سمحت بالسرعة في تقديم الخدمات و تقليل التكاليف و كذا تقليل العاملين¹.

المطلب الثاني: خطوات عملية إدخال إدارة المعرفة للبنوك:

أصبحت المعرفة هي القوة الرئيسية لأي بنك و أصبحت البنوك القوية هي البنوك العارفة ، و لم تعد قوة أي مصرف تقاس بحجم أصوله أو بإجماليات نشاطه و لكنها تقاس بما لديه من عقول مبدعة قادرة على التفكير و التطوير و الابتكار و إدارة عمليات التغيير بنجاح، و في الوقت ذاته قادرة و راغبة في صناعة المزايا التنافسية، فالبنوك القادرة على صنع المزايا التنافسية هي وحدها القادرة على الاستمرار و البقاء في عالم المال، و هي بذلك في حاجة دائمة إلى العقول البشرية القادرة على أن تستوعب تجربة الماضي و تحلل ظروف الحاضر و تستشرف أفاق المستقبل، لذا أصبح التفكير و العمل الجماعي و قيادة عمليات التحسين و التطوير أمراً وثيق الصلة بمستقبل أي مصرف².

¹ Vincent Ribiere and claire chou, **op.cit**, p542.

² داسي وهيبه ، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية - دراسة تطبيقية على المصارف الحكومية السورية-، مجلة الباحث، العدد 11، 2012، ص 170،

الفصل الثالث: متطلبات الريادة البنكية في ظل إدارة المعرفة

انطلاقاً من هذا يتوجب على البنوك تبني إدارة المعرفة و العمل على تفعيلها و الاستفادة منها لتحقيق التميز و التفوق و هذا من خلال الخطوات التالية¹:

1. تتمثل الخطوة الأولى للبنوك في إنشاء العقلية المطلوبة بين الموظفين.
 2. تحديد المجالات التي تتطلب المعرفة.
 3. الحصول على المعرفة المطلوبة عن طريق تحريض الجودة المطلوبة من القوى العاملة أو الاستعانة بمصادر خارجية على أساس مستمر.
 4. تطوير تجميع المعرفة وبنك المعرفة داخل المنظمة وتحديثها من وقت لآخر.
 5. إتاحة المعرفة المحدثة المناسبة للموظفين (المستخدمين) في أي وقت وفي أي مكان وإعادة استخدامها نفسها.
 6. تحديد تجميع المعرفة عن طريق إضافة معرفة جديدة والتخلص من المعرفة المطلقة.
- و قد أطلق البنك العالمي مبادرة مشاركة المعرفة سنة 1997 حيث عزم على تحويل نفسه إلى بنك المعرفة محافظاً في نفس الوقت على خصائص البنك التقليدي بدرجة أولى، حيث كان برنامج مشاركة المعرفة يتضمن مجتمعات الممارسة، استخراج المعرفة الضمنية و تقديم الخدمات الاستشارة.²
- كما أدرج البنك العالمي كل من عوامل التعلم و مشاركة المعرفة كجزء من تقييم أدائه السنوي ، هذه العوامل تتضمن : الانفتاح على أفكار جديدة ، التعلم المستمر ، مشاركة المعرفة الشخصية ، التعلم من الآخرين ، تطبيق المعرفة في العمل اليومي و بناء شراكات للتعلم و تشارك المعرفة³

المطلب الثالث: أهمية تطبيق إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في البنوك

إن اكتساب و تبني التكنولوجيا أصبح من أهم التحديات التي تواجه البنوك في العصر الحالي ، كما أن امتلاك المعارف و تطبيقها يعد من مصادر تحقيق ميزة تنافسية صعبة التقليد، لهذا سنتطرق في هذا المطلب لأهمية تطبيق إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في البنوك.

¹Bhosale satish Tanaji , **Op.cit** , p 135

² Ehsan Rasoulnezhad , **Measuring the Role of Knowledge Management Processes in the Commercial Banks of Iran**, The Electronic Journal of Knowledge Management Volume 9 Issue 4,2011,p355.

³ Clyde w Holsapple, **Handbook on knowledge management1**, springer, Berlin, 2003, p 411.

الفصل الثالث: متطلبات الريادة البنكية في ظل إدارة المعرفة

أولاً: أهمية تكنولوجيا المعلومات للبنوك:

تعمل البنوك بشكل فعال على أتمتة عملياتها اليدوية، وقد أدى ذلك إلى إنشاء العديد من نظم المعلومات حتى داخل البنك الواحد. و في حين تمكنت نظم المعلومات هذه من مساعدة البنوك على إدارة عملياتها ومواردها على نحو أفضل، فقد خلقت عددا من العوائق. أهمها أنه أدى إلى إنشاء كميات هائلة من البيانات والمعلومات، مما أدى إلى ظاهرة انفجار المعلومات أو التحميل الزائد للمعلومات. و مع ذلك فقد تم توظيف المزيد من الجهود والموارد لجعلها ناجحة حيث أن في الأعمال البنكية الحديثة، المعلومات والمعرفة هي الأصول الثمينة.

و بالرغم من الكميات الكبيرة من المعرفة، فإن استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة أعطاها بعدا جديدا. ومن المهم تنسيق استخدام التكنولوجيا و "العملية الاجتماعية لاستخدام التكنولوجيا" مع الاستراتيجيات المناسبة، حيث أن تكنولوجيا المعلومات يمكن أن تساعد على تنفيذ وتعظيم فوائد العديد من مبادرات الإدارة، بما في ذلك إدارة المعرفة.¹

و قد تركت التكنولوجيا آثارها الايجابية و المتميزة على القطاع المالي و البنكي حيث أنها²:

- تمكن العاملين في هذا القطاع من إضافة خدمات جديدة بلمسات تكنولوجية.
- تستفيد البنوك من هذه الخدمات و المنتجات الجديدة في تحقيق الأرباح من خلال كسب رضا الزبون و زيادة عدد المتعاملين معها.
- و هذا ما أدى بالبنوك و المؤسسات المتنافسة إلى اعتماد استراتيجيات الإبداع و الابتكار لتقديم الجديد من النظم و الوسائل الحديثة للاتصالات و تقديم الخدمات البنكية.
- و برغم ما تحققه التكنولوجيا من فوائد كبيرة للبنوك ، إلا أن هناك عددا من المشكلات التي تواجهها لدى تطبيقها للتكنولوجيا أهمها³:

¹ Bhosale sathish Tanaji , **Benifits of knowledge management sysem for banking sector** , International journal of computer science and comunication, vol03, no 1, january-june 2012, p134.

² مصطفى يوسف كافي، النقود و البنوك الالكترونية في ظل التقنيات الحديثة، مؤسسة رسلان للطباعة و النشر و التوزيع، دمشق، 2011، ص 312.

³ احمد محمود الزامل و آخرون، تسويق الخدمات المصرفية، إثناء للنشر و التوزيع، عمان، 2012، ص 304.

الفصل الثالث: متطلبات الريادة البنكية في ظل إدارة المعرفة

1- المحافظة على العملاء الحاليين، و كسب الجدد، و يتيح استخدام التكنولوجيا للبنوك تقديم تشكيلة واسعة من الخدمات البنكية على مدار الساعة دون أن يضطر العملاء للاصطفاف في طوابير لمدة طويلة. و عليه فإنه على البنوك أن تعمل على تحقيق الراحة لعملائها الحاليين، و كسب العملاء الجدد قياسا بالبنوك التي تقدم مثل هذه الخدمات.

2- بيع تشكيلة أوسع من الخدمات إلى العملاء الحاليين و الجدد، حيث يمكن للتكنولوجيا أن تقدم حلا لهذه المشكلة في مجالين أساسيين هما: الحد من العمل الروتيني و الأعباء الإدارية للأطر البنكية و استخدام التكنولوجيا المتطورة في تقديم الخدمات الجديدة.

ثانيا: أهمية تطبيق إدارة المعرفة في البنوك

إن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات المالية و البنكية لا يختلف عن باقي المؤسسات ، و لكن التعقيد المتزايد لبيئة البنوك يجعل تنفيذها أكثر صعوبة، و قد أدركت البنوك الدور الحاسم لإدارة المعرفة في اكتساب ميزة في هذا المجال التنافسي، إلا أن هناك تباطؤ في اعتماد إدارة المعرفة ، حيث قامت منظمة العالمية للبيانات بدراسة استقصائية أجريت عبر أكثر من 600 بنك في أوروبا الغربية، فوجدت فقط عشرون بالمائة من البنوك تطبق حاليا مبادئ إدارة المعرفة كما وجدت أن هذا الاتجاه هو في الواقع أكثر انتشارا فيما بين البنوك الكبيرة. مع زيادة الوعي بأهمية إدارة المعرفة، تتوقع المنظمة أن يتغير هذا الوضع في المستقبل القريب، وستصبح إدارة المعرفة أولوية للقطاع البنكي.¹

و وفقا للمنظمة العالمية للبيانات IDC فإن تطبيق إدارة المعرفة في البنوك مهم ل²:

1- تعزيز ولاء الزبون : من خلال تنفيذ إدارة المعرفة فإن البنوك قادرة على تعزيز الثقة و الاطمئنان الناتجين عن اتساق و جودة خدمة الزبائن.

2- تعظيم الأرباح من خلال إدارة المخاطر: و ذلك ببناء خريطة معرفة و التي توجه مسؤولي الإقراض إلى الأشكال و الصيغ المختلفة من كتيبات، أخبار و معلومات الاتصال الخاصة بالخبراء و بعض الوثائق الأخرى اللازمة لعملية تقييم المخاطر

¹ Bhosale satish Tanaji , **Op.cit** ,P134

² Vincent Ribiere and claire chou, **op.cit**,p546

الفصل الثالث: متطلبات الريادة البنكية في ظل إدارة المعرفة

3- الاستفادة من أصول الملكية الفكرية من خلال إدارة رأس المال البشري : كفاءة العاملين في الحصول و الاستفادة من المعرفة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية أمر أساسي ، و لا شك أن المعرفة الموجودة لدى العاملين و استخدام هذه المعرفة هي المحرك وراء قدرة المنظمات على خلق قيمة الزبون و تحقيق نتائج الدخل الصافي.

المطلب الرابع: عوامل تطوير الخدمة البنكية في ظل الانتقال إلى اقتصاد المعرفة .

عملية تطوير الخدمات البنكية هي عملية ضرورية وحيوية في ظل تزايد المنافسة وخاصة في ظل الانتقال إلى اقتصاد المعرفة و ما يفرضه على البنوك من تحديات كبيرة، هذا ما يدفع البنوك إلى تطوير خدماتها البنكية لتصل إلى إشباع حاجات الزبائن الجديدة وجذب مزيد من الزبائن الجدد والحفاظ على الزبائن الحاليين وضمان عدم تحولهم إلى بنوك أخرى. في هذا المطلب سنتطرق إلى أهم العوامل التي تساعد البنوك على تطوير خدماتها في ظل الانتقال إلى اقتصاد المعرفة

أولاً: الاهتمام ببحوث التطوير والابتكار المصرفي

يمثل الاهتمام بالبحوث والتطوير بعدا استراتيجيا في تفكير الإدارة البنكية الحديثة ويمكن التعبير عن هذا الاهتمام بتبني برنامج نشط وفعال للتطوير والابتكار يكون قادرا على إنتاج خدمات مصرفية ذات جودة عالية، إن أي برنامج للبحوث والتطوير في المصرف لابد من أن يستهدف تحقيق الأهداف التالية:

- إنتاج خدمات جديدة قادرة على تلبية الحاجات والرغبات المتجددة للعملاء.
 - الوصول على استخدامات جديدة لخدمات مصرفية حالية.
 - تحسين مستوى الجودة للخدمات الحالية.
 - تحسين وتطوير طرق وأساليب أداء الخدمة بما يؤدي إلى تخفيض تكلفة تقديمها .
 - تطوير أساليب البيع والترويج بطريقة تقود على زيادة حجم التعامل وتحسين المركز التنافسي للمصرف.¹
- إن عملية التطوير المستمر و تقديم خدمات جديدة يضمن الاستمرار في مواجهة المنافسة كما أن الحصول على عميل جديد مرتبط بخدمات جديدة أكثر تطورا، و بالتالي يجب التأكد من:
- تقديم تطويرا جديدا في الخدمات لتناسب الأسواق الجديدة

¹ ناجي معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، المؤسسة العالمية للتجليد، ط3، ص 109.

الفصل الثالث: متطلبات الريادة البنكية في ظل إدارة المعرفة

- تقديم خدمات جديدة للأسواق الحالية.
- تطوير الخدمات القديمة بغرض تحسين جودة الأداء أو تقليل التكلفة.
- البحث باستمرار لتحديد رغبات العملاء و التغيير في الخدمات التي تدعم حاجاتهم.

ثانيا: إدخال التكنولوجيا في المجال البنكي.¹

التكنولوجيا هي رصيد المعرفة الذي يسمح بإدخال آليات و معدات و عمليات و خدمات مصرفية جديدة و محسنة، و يعكس مصطلح التكنولوجيا في المجال البنكي مجالين الأول هو التكنولوجيا الثقيلة و تشمل الآلات و المعدات أو ما يطلق عليها اسم تكنولوجيا الصناعة البنكية، مثل الحاسبات و آلات عد النقود و شاشات عرض العملات، و وسائل الربط و الاتصال، و المجال الثاني هو التكنولوجيا الخفيفة و تشمل الدراية و الإدارة و المعلومات و التسويق البنكي.

كما تهتم التكنولوجيا في المجال البنكي بالاستفادة من الحقائق العلمية و وضعها موضع التنفيذ بحيث تساهم في:

- تقديم خدمات جديدة مبتكرة.

- تطوير الخدمات البنكية الحالية.

و هناك أربعة عناصر متشابهة و متكاملة تشكل مظاهر استخدام التكنولوجيا في العمل البنكي و هي:

- الجانب المادي: و يتمثل في الآلات و المعدات المستخدمة.

- الجانب الإستخدامي: و يتمثل في طرق استخدام هذه المعدات.

- الجانب العلمي: و يتمثل في المعرفة البنكية المطلوبة.

- الجانب الإبتكاري: و يتمثل في اكتساب المهارات اللازمة لتقديم الخدمات البنكية.

و عموما فإن التكنولوجيا يمكن تعريفها بأنها تطبيق المعرفة العلمية على العمليات الإنتاجية لإنتاج سلعة أو خدمة ما، و ذلك من إجراء البحوث وصولا إلى السوق.

1- خصائص التكنولوجيا البنكية:

¹ بريش عبد القادر ، التحرير المصرفي و متطلبات تطوير الخدمات المصرفية و زيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2006/2005 ، ص ص 139-140.

الفصل الثالث: متطلبات الريادة البنكية في ظل إدارة المعرفة

من خلال دراسة مفهوم التكنولوجيا في المجال البنكي يمكن تحديد أهم خصائصها فيما يلي:

- أن التكنولوجيا البنكية هي مجموعة من المعارف و المهارات و الطرق و الأساليب البنكية.
- إن هذه المعارف و المهارات و الطرق و الأساليب قابلة للاستفادة منها بالتطبيق العملي في المجال البنكي.
- إن التكنولوجيا بمفاهيمها المختلفة ليست هدفا في حد ذاتها بل وسيلة يستخدمها البنك لتحقيق أهدافه.
- أن الخدمة البنكية هي المجال الرئيسي لتطبيق التكنولوجيا.

2- الآثار الإيجابية للتكنولوجيا على الخدمات البنكية:

يؤدي استخدام التكنولوجيا في المجال البنكي تحقيق العديد من المزايا من أهمها:

- تحقيق ميزة تنافسية للبنك في السوق البنكي من خلال توفير الخدمات المرتبطة بالتقنيات الحديثة مما يجعل الخدمات أكثر جاذبية للعملاء.
- تحرير العمل البنكي من الروتين و الأعباء الإدارية مما يخفف الضغط على موظفي البنك و يساعدهم على الاهتمام بجودة الخدمة.
- يؤدي تطبيق التكنولوجيا في العمليات البنكية إلى تقليل التكاليف و زيادة ربحية البنك.
- تساعد التكنولوجيا المتقدمة البنك في تسويق و تقديم خدمات مصرفية جديدة و متنوعة.
- يمكن البنك من تنويع خدماته و توسيع قطاعات الزبائن التي تتعامل معها.
- يؤدي تطبيق التكنولوجيا في المجال البنكي إلى تحديث و عصنة نظم الإدارة.

3- مراحل التطور التكنولوجي في العمل البنكي:

لقد مر استخدام التكنولوجيا من قبل البنوك بخمس مراحل هي¹:

أولاً: مرحلة الدخول و هي الرحلة التي دخلت فيها التكنولوجيا إلى أعمال البنوك بغرض إيجاد حلول للأعمال المكتنبة الخلفية.

¹ محمد الصبري، إدارة العمليات المصرفية: العادية - غير العادية - الالكترونية، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2016، ص ص 215-216.

الفصل الثالث: متطلبات الريادة البنكية في ظل إدارة المعرفة

ثانياً: مرحلة تعميم الوعي بالتكنولوجيا و هي المرحلة التي بدأت بتعميم الوعي بالتكنولوجيا على كافة العاملين بالبنك من خلال برامج تدريب تغلب عليها التقنية على حساب المعرفة بالأعمال.

ثالثاً: مرحلة دخول الاتصالات و التوفير الفوري لخدمات العملاء مثل مركز خدمة العملاء (call center).

رابعاً: مرحلة الضبط و السيطرة على التكاليف و هي مرحلة ضبط الاستثمار بالتكنولوجيا.

خامساً: مرحلة اعتبار التكنولوجيا عملاً ضمن أعمال المصرف و هي المرحلة التي بدأت فيها الإدارة الإستراتيجية للتكنولوجيا، و التي ارتكزت على تفعيل الإنتاجية على الصعيد الداخلي و تحسين الضبط على الصعيد العملي ، و تسويق التكنولوجيا على الصعيد الخارجي.

المبحث الثالث :متطلبات تحقيق الريادة البنكية في ظل الانتقال لإدارة المعرفة:

إن البنوك الناجحة هي تلك التي تقدم خدماتها بنوعية و تتميز بأداء مصرفي معتمد على قاعدة معلوماتية و إطارات مؤهلة مصرفياً و تتمتع بمهارات مميزة للتعامل مع العملاء، كما أنها تتميز بالقدرة على استخدام التكنولوجيا البنكية المتطورة، بالإضافة إلى هذا فإنه و لتحقيق الريادة البنكية لا بد على المؤسسات البنكية تبني استراتيجيات الريادة المختلفة من تشجيع مستمر على الابتكار و التميز و كذا تحقيق السبق في المجال البنكي مع تحمل و مواجهة المخاطر المحتملة.

المطلب الأول: مفهوم الريادة البنكية

سنتعرف في هذا المطلب على مفهوم الريادة البنكية و أهميتها بالنسبة للمؤسسات البنكية.

أولاً : مفهومها

تعني الريادة البنكية "قدرة البنوك على طرح منتجات و خدمات مبتكرة في السوق قبل مثيلاتها من البنوك الأخرى، أي قدرة البنوك على استثمار الفرص و دخول الأسواق في الوقت المناسب و مواجهة التهديدات"¹. يركز هذا المفهوم على مقدرة البنوك على الابتكار و تحقيق السبق و اقتناص و استثمار الفرص قبل مثيلاتها في الساحة البنكية.

¹ زيدان عبد الرزاق، خليل عبد القادر، متطلبات تحقيق الريادة في القطاع المصرفي- حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية-، الأكاديمية للدراسات

الاجتماعية و الإنسانية، العدد 17، 2017، ص 97

الفصل الثالث: متطلبات الريادة البنكية في ظل إدارة المعرفة

كما نجد في تعريف آخر للبنوك الريادية بأنها " تلك الكيانات المساهمة بقوة في التنمية الاقتصادية و زيادة الدخل القومي عن طريق توليد الابتكارات و تنمية الأسواق و إيجاد فرص العمل و إدخال التكنولوجيا المتطورة لتحسين السلع و الخدمات سواء أكان ذلك من نطاق محلي أم دولي"¹.

يضيف هذا المفهوم ضرورة اعتماد البنوك الريادية على التكنولوجيا المتطورة لتحسين خدماتها و منتجاتها، كما يؤكد على دورها في تنمية الاقتصاد.

كما تعني أيضا " قدرة البنك على تحديد الفرص في السوق الذي ينشط فيه و تدبير الموارد اللازمة لنشاطه و البحث عن أفضل السبل للتوظيف أو الاستثمار المصرفي، فالبنك الذي يطمح أن يكون رائدا عليه أن يقنع عملاءه بأنه بنك فريد و متميز في تقديم أنواع معينة من الخدمات، حيث يسعى البنك إلى تقديم خدمات مصرفية مبتكرة تطرح لأول مرة على مستوى السوق المحلي أو الدولي. و هذا ما يعمل على مضاعفة حجم الأصول و زيادة قاعدة العملاء و تنامي الأرباح ، فضلا عن الارتقاء بمستوى العاملين بالبنك فيما يتعلق بالمعرفة المصرفية و الإلمام بأصول الصناعة البنكية الحديثة"².

من خلال هذا المفهوم نجد ان الريادة البنكية تفرض على البنك إن يتميز بالابتكار ، التفرد في تقديم منتجات لا مثيل لها في السوق البنكية، و بالتالي تحقيق السبق في تقديم المنتجات و الخدمات . كما يؤكد هذا المفهوم على أهمية الريادة البنكية في زيادة الحصة السوقية للبنك و تحسين مركزه التنافسي.

مما سبق يمكن للباحثة تقديم مفهوم للريادة البنكية في ظل تبني إدارة المعرفة على أنها: قدرة البنك على ابتكار خدمات و منتجات فريدة من نوعها و جديدة على السوق البنكية معتمدا على المعرفة و التكنولوجيات الحديثة، مع استعداده لتحمل المخاطر المحتملة و هذا بهدف زيادة حصته السوقية و تقوية مكانته التنافسية.

ثانيا : أهمية الريادة البنكية

¹ صادق راشد الشمري، دور أبعاد الريادة الإستراتيجية في تحسين الاداء المصرفي المتميز - دراسة تحليلية من عينة مختارة من المصارف العراقية

الخاصة-، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، جامعة بغداد، المجلد 21، العدد 83، 2015

² زيدان عبد الرزاق، خليل عبد القادر، مرجع سابق، ص 97.

الفصل الثالث: متطلبات الريادة البنكية في ظل إدارة المعرفة

إن طموح أي بنك هو الوصول إلى الريادة في مجال أعماله، و عندما تصل البنوك إلى مستوى الريادة و تتخطى المحيط الأحمر) و يقصد به الصراع و المنافسة الشديدة بين البنوك) تصل إلى المحيط الأزرق بحيث تكون قادرة على الوقوف أمام البنوك دون منافس لأنها فريدة بمنتجاتها و خدماتها المبتكرة في السوق، لذا فهي غاية مهمة للبنوك لتلبية طموحها في الحصول على التميز في مجال عملها و جذب أكبر حصة سوقية.

إن لريادة البنوك أهمية كبيرة ليس فقط على مستوى البنك و إنما ينعكس على الاقتصاد الكلي و تكمن تلك الأهمية في النقاط التالية¹ :

- الريادة البنكية ذات اثر ايجابي جدا على الاقتصاد و على المجتمع ، فهو يساعد على استقرارها، و أول من عبر عنها هو شومبيتر Schumpeter عام 1934 في كتابه نظرية التطور الاقتصادي.
- أنها تستخدم أساسيات الإدارة في الوقت الذي يتم فيه بيان نمط سلوكي بحيث يتحدى البيروقراطية و يشجع على الإبداع و الابتكار.
- تعد الريادة البنكية سمة مهمة كإستراتيجية للنمو و الميزة التنافسية.
- تكون فرصة لجني الأرباح و الإسهام في المجتمع من خلال ما يقدمه البنك من خدمات له.
- كما توصف الريادة في القطاع البنكي بأنها حجر الأساس لبناء و تطور البنوك لكونها تحقق ما يلي²:
- مرونة عالية تزيد من قدرة البنوك على التعلم.
- الاستجابة السريعة للتغيير.
- الادراك و الالتزام بالجودة.
- المحافظة على حصتها السوقية ، بل توسيعها.
- تقديم منتجات جديدة و خدمات جديدة و اختراق أسواق جديدة.
- تأمين الدخل الكافي و إضافة قيمة من خلال الموارد البشرية.
- إقامة وحدات أكثر استقلالية.

¹ صادق راشد الشمري، مرجع سابق ، ص 180.

² زيدان عبد الرزاق، خليل عبد القادر، مرجع سابق، ص 97.

المطلب الثاني : متطلبات الريادة البنكية

سيتم في هذا المطلب تقديم أهم متطلبات تحقيق الريادة البنكية ، و هي العوامل التي تسمح للبنوك بتحقيق الريادة.

أولاً: الابتكار المصرفي

تعد ظاهرة الابتكار قوة دافعة أساسية في مجال التطورات الحديثة التي تشهدها الأعمال البنكية في الوقت الراهن كما انه من المتوقع في المستقبل استمرار الابتكار كقوة رئيسية في هذا المجال نظرا للتطورات التكنولوجية المتلاحقة

1- تعريف الابتكار المصرفي

إن عملية الإبداع و الابتكار ضرورة حيوية يمارسها المصرف للمحافظة على مكانته في السوق، و يعتبر الإبداع الخطوة الأولى للابتكار و يساهم في نجاح المنظمة على المدى الطويل، كما انه يحسن من عملية صنع القرار من خلال تشجيع العصف الذهني كأحد الأساليب المستخدمة في جمع أعضاء الجماعة معا لتطوير أفكار جديدة بحرية و عفوية دون انتقاد.¹

إن مفهوم الإبداع المصرفي لا يختلف عن المفهوم العام للإبداع وهو تقديم خدمات مصرفية مبتكرة وجديدة، والتألق في تقديم الخدمات الحالية ، ويمكن للإبداع المصرفي أن يتجسد في تكوين مزيج مناسب من الخدمات المصرفية تلبي احتياجات العملاء وتجعلهم أكثر التصاقاً بهذا البنك .²

و يقصد بالإبداع و الابتكار في المنتجات البنكية مزايا جديدة لمنتجات أو خدمات المصرف بحيث تؤدي هذه المزايا إلى زيادة الطلب عليها . كما قد تعني عملية الإبداع و الابتكار طرح منتجات معروفة حالياً في السوق و لكنها جديدة على المصرف ، كما نعني أيضا طرح منتجات جديدة أصلا على كل من المصرف و السوق.³

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق ، ص 47.

² كنجو عبود كنجو ، الإبداع المصرفي في ظل الاقتصاد المعرفي ، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية ، نوفمبر 2012، متوفر على الموقع الإلكتروني : <https://giem.kantakji.com/> تمت الزيارة بتاريخ: 2018/02/22

³ نايلي الهام ، أهمية الإبداع و الابتكار في المنتجات المصرفية في اكساب المصارف ميزة تنافسية- دراسة مقارنة بين المصارف التقليدية و الإسلامية، مجلة التسويق الإسلامي ، المجلد 2 ، العدد 2 ، 2013، متوفر على الموقع الإلكتروني :

<https://platform.almanhal.com/Files/2/38697> تمت الزيارة بتاريخ : 2018/02/19

الفصل الثالث: متطلبات الريادة البنكية في ظل إدارة المعرفة

كما يشير الابتكار المصرفي إلى عملية ترجمة الأفكار الجديدة إلى تطبيقات عملية في البنوك.¹ و ينبع الابتكار المصرفي من خلال التفاعل و التعامل المباشر بين العاملين في البنك و بين العملاء، فالعملاء هم مرآة الخدمة البنكية و من خلال التعامل المباشر معهم يستطيع العاملون في الخطوط الأمامية في البنك معرفة أوجه القصور في الخدمة ليتم تحسينها و كذلك معرفة أوجه القوة ليتم تدعيمها.²

و يمكن النظر إلى الابتكار بمعناه الواسع على انه "توظيف و استخدام مبكر لفكرة ما بواسطة بنك و تجسيدها في شكل خدمة تتميز عن بقية الخدمات البنكية"، وهناك وجهة نظر أخرى ترى أن الابتكارات تشمل المنتجات البنكية التي تزود عملاء البنك بخبرة جديدة و غير مألوفاً أو فريدة واستثنائية، وتشمل وجهة النظر هذه النظم والأساليب والأدوات التي تجعل تلك المنتجات في متناول العملاء في الوقت والزمان المناسبين و يسعر يرضي هؤلاء العملاء

هذا وقد تأخذ عملية الابتكار شكلين الأول هو ابتكار منتجات جديدة، والثاني ابتكار أساليب جديدة، هذين الشكلين قد يكونان مكملان لبعضهما البعض .

وقد عرف SHANNON'S الابتكار بأنه "القدرة على إنتاج الجديد والوصول إلى نتائج ذات فائدة ومصلحة".³

ويشير الابتكار المصرفي في مفهومه إلى أنه ترجمة الأفكار الجديدة إلى تطبيقات عملية في البنوك⁴

وقد يتحقق التفوق الابتكاري لمصرف ما دون الآخر وفق نمط الإدارة المصرفية التي تشجع الابتكار أو تتجنبه.

ومن أهم خصائص إدارة البنك الداعمة للابتكار:

- تتمتع بثقة في قدراتها
- تستطيع تحمل المخاطرة
- ترغب في اقتناص الفرصة السوقية المتاحة للبنك

1 طارق طه، إدارة البنوك في بيئة العولمة و الانترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 187.

2 أمين محمد الأمين عبدالله، الابتكار كمدخل لتحقيق الجودة في الخدمات المصرفية، مجلة اتحاد المصارف العربية، جوان 2016، ص 55.

3 رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، دار التواصل العربي للنشر دمشق، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، 2007، ص 241

4 طارق طه، إدارة البنوك في بيئة العولمة و الانترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 187

الفصل الثالث: متطلبات الريادة البنكية في ظل إدارة المعرفة

- يمكنها السيطرة بقوة على الأفراد العاملين بالبنك
- قدرة على تحمل النتائج الغير متوقعة.
- و على العكس فان الإدارة المصرفية التي لا تشجع عملية الابتكار تتصف بما يلي:
- تخشى التغيير
- لا تستطيع العمل في ظروف عدم التأكد
- تفضل الانتظار الآخرين للقيام بالابتكارات
- لا تثق تماما بقدراتها أو قدرات مرؤوسيهها.¹

2- أهم عناصر الابتكار المصرفي

أهم العناصر التي يعتمد عليها الابتكار في البنوك هي:

- ✓ **السلوك الابتكاري المصرفي:** هو التصرفات التي تصدر عن موظفي المصرف كافة و القدرة على إنتاج الأفكار الجديدة و المفيدة في مجال الخدمات المصرفية حيث يتم ترجمة هذه الأفكار إلى أنواع و نماذج و أشكال جديدة من هذه الخدمات يمكن أن يفهمها الزبائن و يتعاملون بها.
- ✓ **القدرة الابتكارية المصرفية:** أي الطاقات والإمكانيات المتوفرة لإنتاج الأفكار الجديدة للخدمات البنكية و هي مجموعة من المواهب و القدرات التي تمكن موظفي المصرف من وضع مجموعات جديدة من الخدمات و إقامة مجموعة من العلاقات و الصلات و الصداقات مع زبائن المصرف.
- و يرتبط بهذه جانبان أساسيان أولهما أن القدرة الابتكارية المصرفية مجموعة معقدة من القدرات فهي ليست طاقة أو مجموعة واحدة ذات بعد محدد و لكنها متعددة الأبعاد و الآثار وهي لا تميل بسهولة للقياس الشامل. وثانيهما أن القدرة الابتكارية المصرفية تتطلب التعامل مع الجديد والعلاقات الغريبة بين المفاهيم القدرة على ربط الأشياء والخدمات أو الأفكار غير المترابطة والمتداخلة بشكل واضح
- ✓ **التفكير الإبداعي في البنوك(العصف الذهني):** "طريقة جماعية تشجع التفكير الجماعي لإيجاد

¹ طارق طه ، المرجع السابق ، ص 187.

الفصل الثالث: متطلبات الريادة البنكية في ظل إدارة المعرفة

و خلق الأفكار" و هذا يعني أن الهدف الأساسي للتفكير الإبداعي المصرفي تشجيع عملية توليد الأفكار المصرفية.

و تظهر فائدة هذا النوع من التفكير في حل المشكلات المصرفية. إذ يمكن أن يولد أكثر من طريقة للنظر في هذه المشكلات و مناولتها و دراستها بشكل جيد و يعد هذا النوع من التفكير بمثابة الخطوة الأولى في برامج العولمة جودة الخدمة البنكية لأنه ذو قدرة هائلة على التعامل مع المشكلات بأسلوب سهل و بسيط في الأسواق المالية العالمية.

وابتكار الخدمة البنكية قد يكون بمثابة إجراء عملية تغيير أو تبديل في الخصائص والمميزات للخدمة البنكية المقدمة للسوق. ومن ناحية أخرى فان ابتكار الأساليب الجديدة تتناول إجراء عملية تغيير في طبيعة واستخدامات المدخلات في إطار إنتاج خدمات فريدة في السوق، كما أن الابتكار على المستوى الاستراتيجي للبنك، فانه يهتم بكل من الابتكار في مجال الخدمات البنكية، والابتكار في الأساليب والابتكار الإداري والتنظيمي، هذه المستويات الإستراتيجية الثلاث ذات علاقات تكاملية.

3- خطوات العملية الابتكارية:

تنطوي العملية الابتكارية بالبنوك على ثلاثة خطوات رئيسية هي :

1- الصياغة المفاهيمية: تتمثل هذه الخطوة في صياغة المفاهيم المرتبطة بالأفكار المصرفية الجديدة المطلوب تحويلها إلى تطبيقات عملية أي تحديد وتعريف الفكرة المتولدة لتحويلها إلى خدمات مصرفية مستحدثة في السوق.

2- الابتكار التشغيلي : هي الخطوة التالية التي تعقب صياغة الفكرة و تتضمن تغيير الأساليب المستخدمة لإنتاج أو تقديم مخرجات البنك من الخدمات.

3- الابتكار الإنتاجي: تمثل الخطوة الأخيرة للعملية الابتكارية بالبنوك وتشير لعملية التغيير الفعلي لخدمات البنك المقدمة إلى العملاء.

الفصل الثالث: متطلبات الريادة البنكية في ظل إدارة المعرفة

ويطلق على الوقت الذي ينقضي بين تحويل الفكرة الجديدة إلى منتج مبتكر يشبع الاحتياجات التي من أجلها تم القيام بالعملية الابتكارية بالقصور الابتكاري، و يعني ذلك انه كلما زادت تلك الفترة تزايد قصور العملية الابتكارية.¹

4- استراتيجيات الابتكار في الخدمات البنكية

توجد ثلاث استراتيجيات أساسية تستخدم من أجل الابتكار في تقديم الخدمة البنكية وهي²:

أولاً: إستراتيجية دفع التكنولوجيا (Technology – Push Strategy)

في هذه الإستراتيجية يكون التركيز الأكبر على دفع وتطوير التكنولوجيا المستخدمة ونشرها على أوسع نطاق، وهذه الإستراتيجية تركز على دعم مقدرة البنك في نشر خدماته عبر دعم الوسائط التكنولوجية المتطورة، ومن الأخطاء الشائعة للبنوك أن يتم تنفيذ هذه الإستراتيجية دون إجراء دراسات تسويقية معمقة لتحديد احتياجات العملاء، وهذا ما تعالجه الإستراتيجية التالية.

ثانياً: إستراتيجية سحب السوق Market – Pull Strategy

في هذه الإستراتيجية يركز الابتكار على احتياجات ورغبات العميل البنكي، إذ يتم تقديم الخدمة البنكية وفقاً لاحتياجات السوق البنكي، وهنا تلعب آليات بحوث التسويق ورجع الأثر عبر الاستبيانات ودراسة شكاوى العملاء وملاحظاتهم العامل الأهم في تصميم الخدمة البنكية، وتستخدم هذه الإستراتيجية المدخل التسويقي في الابتكار.

ثالثاً: الرؤية الوظيفية المتبادلة (Interfunctional View)

في هذه الإستراتيجية يطبق الابتكار في الخدمة البنكية من خلال التعاون والتنسيق والتكامل بين المستويات الوظيفية المختلفة في الإدارات والفروع والأقسام، وهذه الإستراتيجية تعتمد على الوصول إلى تصميم أمثل لتدفق العمليات الوظيفية في المستويات المختلفة بالمصرف من أجل تحقيق الغايات من تعظيم للمنافع وتقليل للتكاليف،

¹ طارق طه ، مرجع سابق ، ص 189.

² أيمن محمد الامين عبدالله، الابتكار كمدخل لتحقيق الجودة في الخدمات المصرفية ، مجلة اتحاد المصارف العربية ، العدد 427، جوان 2016، ص 55. متاح على الموقع الإلكتروني <http://www.uabonline.org>

الفصل الثالث: متطلبات الريادة البنكية في ظل إدارة المعرفة

وبالرغم من أن هذه الإستراتيجية تعتبر الأفضل، إلا أنها الأصعب من حيث التطبيق، لأن ثقافة البنوك الداخلية تسود فيها روح التنافس الوظيفي ويقل فيها الإحساس بالتكامل وهو ما يجب تغييره.

5- أهداف عملية الإبداع و الابتكار في المنتجات البنكية

إن لعملية الإبداع و الابتكار أهدافا أساسية منها¹:

- تحسين الوضع التنافسي للبنك من خلال من خلال زيادة حصته في السوق البنكي و اكتساب قدرة على الاستمرار و التواصل؛
- تخفيض تكلفة تقديم المنتجات مصرفية مشابهة تقدمها بنوك أخرى منافسة؛
- تلبية حاجات و رغبات الزبائن المتطورة باستمرار و بحثهم المستمر عن الجديد فالمنتجات الجديدة قادرة على جذب زبائن جدد و زيادة ولاء الزبائن الحاليين؛
- المنافسة الحادة بين البنوك و التي تؤدي إلى انخفاض حصة المصرف في السوق و بالتالي نسبة الربحية التي يحققها.

6- متطلبات الإبداع و الابتكار المصرفي:

إن امتلاك البنوك للميزة التنافسية في عالم اليوم يتطلب الاعتماد على التميز والابتكار والإبداع والتجديد , وعلى البنوك الاهتمام ب : ²

- ✓ متطلبات إدارية وتنظيمية : - اقتناع الإدارة العليا للمنظمة - تهيئة البيئة التنظيمية - التنسيق والتكامل والتفاعل بين الإدارات المهمة بالأنشطة الابتكارية - العلاقة المتبادلة بين الأفراد والمدير الأعلى .
- ✓ متطلبات خاصة بالمعلومات التسويقية وخاصة المعلومات المرتدة .
- ✓ تضافر رأس المال البشري ورأس المال التقني .
- ✓ متطلبات مالية من أجل تمويل الأفكار والمشروعات الإبداعية .

¹ نايلي الهام ، مرجع سابق.

² كنجو عبود كنجو ، مرجع سابق.

الفصل الثالث: متطلبات الريادة البنكية في ظل إدارة المعرفة

7- العوامل المؤثرة على الابداع و الابتكار المصرفي:

يمتاز الإبداع و الابتكار بخصائص واضحة تجعله يخضع للعديد من العوامل المؤثرة في عملية تحديد الابتكار الملائم للمؤسسة البنكية يمكن تحديدها كما يلي¹:

أ- العوامل الداخلية: إن هذه العوامل تتعلق بالقدرات المادية و البشرية التي تتمتع بها المؤسسة البنكية ، و الهيكل التنظيمي ، و الثقافة التنظيمية، و النمط الإداري السائد ، و حجم البنك من حيث عدد الفروع و تنوع الأنشطة البنكية و دعم الإدارة العليا للإبداع و الابتكار ، و هي تمثل نقاط القوة و الضعف التي على أساسها يقوم بناء العملية الابتكارية في المؤسسة البنكية.

ب- العوامل الخارجية: و هي مجمل العوامل و المؤثرات الخارجية و البيئية المهمة ، و المنافسة بين البنوك ، و الظروف الاقتصادية و المالية السائدة، و الاجتماعية و الثقافية و التشريعية و السياسية ، و هذه المتغيرات تفرض الفرص و التهديدات، و تحفز في اتجاه استراتيجيات ممكن من خلالها استغلال تلك الفرص و تجنب قدر ما يمكن من التهديدات.

ج- العوامل الخاصة: و هي مجموعة من العوامل التي تؤثر في الابتكار مثل العوامل الشخصية و الإدارية و السلوكية الخاصة بالمدراء و الموظفين الذين لديهم اتجاه نحو الإبداع و الابتكار ، و التي تمثل محددات عوامل الاتجاه نحو الابتكار و هنا يبرز دور الثقافة التنظيمية للمؤسسة في عملية الإبداع و الابتكار الذي يكون له تأثير مباشر أو غير مباشر على المخرجات التنظيمية.

8- بعض المفاهيم المرتبطة بالابتكار المصرفي .

تبعاً للتطورات الحاصلة في جميع المجالات ظهرت مفاهيم إدارية مصرفية حديثة ساعدت على تجسيد معالم اقتصاد المعرفة في القطاع البنكي و نذكر منها :

1- البنك التعليمي

تتطلب بيئة الأعمال المصرفية عدم انعزال البنك على نفسه بل يجب أن يسمح نظامه بالمشاركة في التغييرات التي تحدث في تلك البيئة و استيعاب التقنيات الحديثة.

¹ عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك-دراسة حالة الجزائر-، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2012/2011، ص 278.

الفصل الثالث: متطلبات الريادة البنكية في ظل إدارة المعرفة

وينبغي أن يتصف النظام البنكي بالمرونة الكافية للتعامل مع مستحدثات البيئة بدلا من الاكتفاء بدور المتلقي للمتغيرات.

يعد مدخل المنظمة المتعلمة أو التعليمية احد المداخل الحديثة التي برزت في الآونة الأخيرة و التي يمكنها التعامل مع مستجدات عصر المعرفة. قد عرف البعض المنظمة التعليمية بأنها : " المنظمة التي يتيح نظامها للعاملين بها الفرصة للإطلاع على كل ما يدور حولهم من متغيرات و التفكير البناء و تعلم الجديد و حل المشاكل بأسلوب فعال و توليد الأفكار الجديدة و المبتكرة"¹. و يقصد بها : تلك المنظمة التي تسعى للتعلم من مواقف و خبرات إدارية مارستها ، و من مواجهة تنافسية خاضتها و من المقارنة بمنافسين نموذجيين يسعى مديروها على ضوء التعلم إلى تطوير و توثيق و تحديث معارفهم و مهارتهم الإدارية و الفنية ليس ذلك فحسب بل أيضا تطوير الأهداف و الاستراتيجيات و أساسيات صنع القرار و مشاركة العاملين.²

كما عرف Peter Senge (1990) المنظمة المتعلمة بأنها: "المنظمة التي تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة مشاكلها و البحث عن حلولها و أن يجربوا ما لديهم من قدرات لأحداث التغيير والتحسين لتنمية مهاراتهم و معارفهم وخبراتهم من اجل تحقيق أهدافهم"³

كما تعرف بأنها: " هي المنظمة التي تعلم و تشجع التعلم بين أعضائها و تروج تبادل المعلومات بين العاملين ومن ثم تخلق قوة عمل أكثر معرفة و أجواء عمل مرنة للغاية حيث يبحث العاملون عن الأفكار الجديدة ليتكيفوا معها و ليتبادلونها من خلال رؤية مشتركة"⁴.

و وفقا لما تقدم يمكن تعريف البنك التعليمي على النحو التالي :

"البنك التعليمي هو الذي يتبنى توفير المعلومات للعاملين و إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في تحديد المشاكل التي تعترض الأداء بغرض التحسين المستمر في قدرات البنك"⁵

ويعتمد مدخل البنك التعليمي على تطوير ستة مجالات هي :

¹ عامر بشير ، مرجع سابق ، ص 139.

² بوران سمية ، مرجع سابق ، ص 51

³ عامر الكبيسي ، إدارة المعرفة و تطوير المنظمات ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2005 ، ص 113.

⁴ نفس المرجع السابق ، ص 114.

⁵ طارق طه ، مرجع سابق ، ص 139.

الفصل الثالث: متطلبات الريادة البنكية في ظل إدارة المعرفة

- القيادة .
- الاستراتيجيات التشاركية.
- الهيكل التنظيمي القائم على فرق العمل الوظيفية.
- الثقافة القوية للبنك القادرة على التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة به.
- الموظفين المفوضين في اتخاذ القرارات.
- المعلومات المفتوحة لكافة المستويات التنظيمية داخل البنك.

2- إعادة هندسة النشاط المصرفي

بدأ مفهوم إعادة هندسة العمليات حديثا و هذا يظهر في أعمال الكتاب مثل Davenport & Short

عام 1990، و Harrington عام 1991، و Hammer & Champy عام 1993.

حيث تشير إلى إعادة التفكير الأساسي و التصميم الجذري للعمليات لتحسينها بحيث تضمن السرعة ، التكلفة الخدمات ، تقليل الوقت ، المرونة و الابتكار ، كما تركز على العمليات بحيث تبدأ من مرحلة إنتاج المفهوم إلى آخر مراحل تصميم المنتج إذ تعطي إعادة الهندسة العمليات الفرصة لتقليل عدد النشاطات التي يتم الاحتياج لها في انجاز العمليات مع مساعدة نظام تكنولوجي متطور.¹

وطبقا للتصور الذي قدمه Hammer & Champy فان إعادة هندسة العمليات تتضمن إعادة تصميم جميع أنشطة المنظمة من جديد بغرض إحداث تحسين غير عادي في الأداء و الجودة و نمط العمليات التشغيلية.² كما عرفها آخرون بأنها : إعادة تصميم جذري لعمليات المنظمة لتحقيق تحسين غير عادي في الجودة و السرعة و الأداء.

من خلال التعاريف السابقة لمفهوم إعادة هندسة العمليات يتضح أنها تختلف في الصياغة دون المضمون حيث أنها تركز على التغيير الجذري ، التجديد، الإبداع و الابتكار، كما تركز على الأساليب التنافسية كالجودة و السرعة والتكلفة و الأداء. فبينما تتعدد الصياغات يتمحور المضمون حول أربعة عناصر رئيسية هي:

¹ رقية عدنان المعاينة ، إعادة هندسة العمليات ، مقال على الانترنت على الموقع : <http://knoll.google.com/k/> بتاريخ 2010/06/30.

² طارق طه، مرجع سابق ، ص 141.

الفصل الثالث: متطلبات الريادة البنكية في ظل إدارة المعرفة

1- أساسي: حيث تبدأ إعادة الهندسة من الصفر، بحيث تحدد عملية إعادة الهندسة في البداية ما الذي يجب القيام به، ثم كيفية القيام به، بحيث تتجاهل ما هو كائن وتركز على ما ينبغي أن يكون حتى لا تعتمد على مفاهيم أو قواعد راسخة.

2- جذري: يعني أن التغيير يكون من الجذور لأساليب العمل وليس تغييرات سطحية أو تجميلات ظاهرية للوضع القائم. وإنما هي التخلي عن جميع الهياكل والإجراءات السابقة وابتكار أساليب جديدة ومستحدثة لأداء العمل ومن هذا المفهوم فهي تعني: التجديد والابتكار وليس مجرد تحسين وتعديل أو تطوير أساليب العمل القائمة.

3- جوهري: إعادة الهندسة لا ترتبط بالتحسينات الشكلية بل تهدف إلى تحقيق تغييرات هائلة كلية جذرية في الأساليب ومستويات الأداء واستبدال القديمة بالجديد المبتكر.

4- العمليات: العملية تمثل أكثر المفاهيم صعوبة أمام المسؤولين الإداريين. حيث يركز فريق العمل عادة على الوظائف و الهياكل التنظيمية بدلا من العمليات . فالعملية تعني مجموعة من الأنشطة التي تستوعب واحداً أو أكثر من المدخلات لتقديم منتج ذي قيمة للمستخدمين، وقد سيطرت فكرة التركيز على المهام أي تقسيم العمل إلى مهام وإسنادها للاختصاصيين -على بيئة العمل خلال مائتي عام السابقة - ولكن أصبح التحول الجديد المتمثل في التركيز على العمليات هو محور الاهتمام في المستقبل.¹

ويعد مفهوم إعادة هندسة نظم العمل البنكية من المفاهيم البنكية الحديثة التي جاءت لتتعامل مع العمليات والأنشطة المختلفة داخل البنوك.

يمكن تعريف إعادة هندسة الأنشطة المصرفية كما يلي : " هي ذلك المدخل الإداري الحديث الذي ينطوي على هدم الأوضاع القائمة بالبنك و إعادة تصميم و بناء جميع أنشطة أعماله مصحوبا بتغيير جذري في المفاهيم و القيم السائدة في البنك بهدف تحقيق طفرات انجازية كبيرة"² ، كما يشير مفهوم إعادة هندسة العمليات إلى ضرورة إعادة التصميم للعمليات المصرفية التي تؤدي ومساراتها وذلك بغرض تحسين وتطوير شكل وطريقة أداء العمليات المصرفية، وهو ما ينعكس في النهاية على شكل وطريقة تقديم الخدمة للعميل وتكلفة أدائها.

¹ حازم عبد العزيز داود التنشة ، إنعكاسات إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة)على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2009، ص 14.

² نفس المرجع السابق، ص142.

الفصل الثالث: متطلبات الريادة البنكية في ظل إدارة المعرفة

كما عرفت على أنها إحداث تغييرات جذرية في العمليات المصرفية المقدمة من قبل البنك و ذلك بإعادة تصميم هذه العمليات و اعتماد تكنولوجيا معلومات حديثة تساعد المصرف في تحقيق مزايا تنافسية في الخدمات المقدمة من قبله، إذ أن الإجراءات الروتينية و المتكررة لا تضيف قيمة للزبون و لا تحقق منافع للبنك ، فضلا عن إدخال خدمات مصرفية حديثة تساعد في تلبية احتياجات الزبائن و ضمان استمرار تعاملهم مع البنك مما يحقق السرعة في الأداء و الجودة في تقديم الخدمة، و خفض تكاليف الخدمة المصرفية و زيادة رضا الزبائن، و كل ذلك يساعد البنك على تعزيز موقفه أمام المنافسين و التغلب عليهم و ضمان البقاء و الاستمرارية في بيئة معقدة و متغيرة.¹

وقد أدى استخدام الحواسيب الالكترونية الشخصية لدعم شبكة المعاملات المصرفية داخل البنك الواحد و فروعها و بين البنوك جميعها وبقية المؤسسات المالية و أسواق المال و المتعاملين إلى ضرورة إعادة هندسة العمليات المصرفية المباشرة و في شبائيك الخدمة و كذلك في المكاتب الخلفية.

و يتضمن تطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات المصرفية ضرورة إحداث تغيير في المسؤوليات المرتبطة بأداء العمليات المصرفية المختلفة داخل البنك وكذلك ضرورة إجراء تغيير في الأدوات والأساليب المستخدمة في إجراء تلك العمليات.

وهنا يجب الإشارة إلى أن معظم حالات الفشل التي عرفتها البنوك عند تطبيقها لمفهوم إعادة هندسة نظم العمل عادة ما كانت ترجع إلى عدم الإلمام الكافي بذلك المفهوم أو بكيفية تطبيقه.

إن مفهوم إعادة هندسة العمليات لا يهتم بشكل الإدارات أو الأقسام داخل البنك ولكن يتركز على الأنشطة ذاتها التي يؤديها العاملون داخل تلك الإدارات أو الأقسام، فتطبيق ذلك المفهوم لا يعني إعادة هندسة إدارة الائتمان داخل البنك أو إعادة هندسة إدارة الاستثمار داخل البنك ، ولكن يعني إعادة هندسة نظام العمل الذي يتم داخل إدارة الائتمان أو إعادة هندسة نظام العمل الذي يتم داخل إدارة الاستثمار.²

و تتطلب إعادة هندسة العمليات المصرفية توفر ما يلي³:

- فرق العمل Work Teams إنشاء عدة فرق وكل فريق يختص بإعادة هندسة مجموعة من الأعمال المتصلة

¹ زينة فتحي محمد، دور إعادة هندسة العمليات في خفض التكلفة و زيادة الربحية- بالتطبيق عن بنك الاسكان للتجارة و التمويل الاردني، مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية، المجلد 8، العدد 2012، 26، ص 37.

² هشام طلعت، إعادة هندسة نظم العمل المصرفية ' جريدة أموال الغد على الموقع الالكتروني <http://amwalalghad.com>

اطلع عليه بتاريخ : 2011/10/20

³ كنجو عبود كنجو، مرجع سابق.

الفصل الثالث: متطلبات الريادة البنكية في ظل إدارة المعرفة

أو المتشابهة مع بعضها بعضا.

- بناء المنظمات الشبكية Building Networked Organization ذات المستويات الإدارية الأقل وعدد الموظفين الأقل تساعد على السرعة في اتخاذ القرارات.

- التفويض ومنح السلطات Empowerment : لأن هذا الشيء يسمح بإطلاق وتطور واستخدام مهارات العاملين.

- تعزيز العمل التعاوني Empowerment of collaborative Work تشكيل فريق قادر على تنفيذ الأعمال بشكل أسرع.

- استحداث فرص وظيفية جديدة : Opening New Employment Opportunities مثل إلغاء وظائف قائمة وإحداث وظائف جديدة تتطلبها إعادة الهندسة.

ثانيا : التميز المصرفي

على المؤسسات المالية و البنكية إن تتبنى استراتيجيات مهمة من اجل بناء ثقافة مؤسسية و حوكمة أنشطتها من خلال الحرص الدائم في الاستمرار على التميز في الفكر المصرفي و المالي الاستثماري المتجدد عن طريق¹ :

- التميز في العلاقة مع المساهمين و ذلك بالعمل على تحقيق زيادة مستمرة في العائد على حقوق المساهمين و تعظيم معدلات العائد على الموجودات.

- تدعيم مكانة هذه المؤسسات في مختلف المؤشرات المالية الرئيسية .

- الاستمرار في تحسين نوعية الموجودات (الاستثمارات) .

- التميز في العلاقة مع العملاء و تلبية احتياجاتهم و تحقيق رضائهم وصولا إلى درجة الولاء المطلق.

- التميز في تقديم الخدمات و المنتجات المبتكرة و توسع قنوات التوزيع لتلبية احتياجات العملاء في قطاعي

الأفراد و المؤسسات وصولا إلى تقديم الخدمات المناسبة للعمل المناسب من خلال KYC(know your Customer) و عن طريق قناة التوزيع المناسبة و بالوقت المناسب و بالسعر المناسب

- التميز في عمليات التشغيل و ذلك بالاستمرار في إحداث تغييرات جوهرية في النظم و السياسات لتتواءم مع متطلبات الصناعة البنكية الحديثة.

¹ صادق راشد الشمري، إدارة العمليات المصرفية - مداخل و تطبيقات- ، دار اليازوري للنشر، 2014، 2014، ص 16.

الفصل الثالث: متطلبات الريادة البنكية في ظل إدارة المعرفة

- التميز في إدارة المورد البشري وصولاً إلى بناء كوادر بشرية كفؤة و مؤهلة و محفزة تؤمن بالتغيير و التطوير و التحسين المستمر.
- التميز في المنافسة و تدعيم القدرات التنافسية للمؤسسات المالية و البنكية.
- التميز في تكنولوجيا المعلومات و توظيفها في خدمة غايات هذه المؤسسات و أهدافها المرسومة من اجل تحقيق ربحية مثلى.
- التميز في إدارة المخاطر التي أصبحت تهدد جميع هذه المؤسسات نتيجة للمتغيرات الكثيرة و التي جاءت نتيجة ظاهرتين أساسيتين هما: زيادة معدلات التغيير في الحياة الاقتصادية و زيادة معدلات الترابط و التداخل بين قطاعات الاقتصاد جميعها من خلال دخول منتجات جديدة و مبتكرة و إزالة منتجات قديمة.

ثالثاً : تحمل المخاطرة البنكية

تحمل المخاطرة هي مدى الشجاعة في إمكانية التعرض للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة. كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك ، وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرون الواعدون وواعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي، ومدركين لحاجة العاملين للمساندة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها

و تحمل المخاطرة البنكية تعني قيام البنك الرائد بأخذ المخاطرة في طرح منتجات و خدمات جديدة في الأسواق أخذاً بعين الاعتبار ما يوجد في السوق من مخاطر الغموض و عدم التأكد و المخاطر البنكية الأخرى.¹ كما تعني قيام البنك بأداء عمله من خلال القيام بمختلف العمليات البنكية و تقديم مختلف الخدمات البنكية و المالية من منطلق المجازفة ذلك لكون النتائج المرجوة من وراء ممارسته لوظائفه يحتمل أن يكون مآلها الفشل أو النجاح ، الربح أو الخسارة ، النمو أو الزوال و غيرها من المواقف و النتائج المتضادة.²

¹ زيدان محمد، خليل عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 97.

² فضيل فارس، التقنيات البنكية محاضرات و تطبيقات، الجزء الأول، مطبعة الموساك رشيد، الجزائر، 2013، ص 105.

الفصل الثالث: متطلبات الريادة البنكية في ظل إدارة المعرفة

و يمكن تصنيف المخاطر البنكية إلى مخاطر تقليدية وأخرى حديثة¹:

1- المخاطر البنكية التقليدية

يمكن تعريف المخاطر بالنسبة للعمل البنكي على أنها تلك الانحرافات التي تنشأ و تتحقق نتاجا لتمكن البنك من تحقيق نتائج غير مطابقة للأهداف المسطرة في ظل ظروف غير مؤكدة بعد قيام البنك بوظائف معينة تتعلق نتائجها بالمستقبل قد تخص قرار التمويل ، الاستثمار وغيرها². ومن بينها نجد:

- **خطر السيولة:** ينشأ خطر السيولة نتيجة عدم قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته في الآجال القصيرة، بدون تحقيق خسائر ملموسة و عدم القدرة على توظيف الأموال بشكل مناسب، فمخاطر السيولة "هي المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها البنك جراء تدفق غير متوقع لودائع عملائه للخارج، بسبب تغير مفاجئ في سلوك المودعين، ومثل هذا الوضع يمكن أن يفرض على البنك نشاط غير اعتيادي في التمويل قصير الأجل لإعادة تمويل الفجوة الناجمة عن نقص السيولة في السوق النقدية بأسعار مرتفعة .

- **خطر القرض :** يعد هذا الخطر من أقدم ومن أهم المخاطر الملازمة لنشاط البنكي، ويعرف أيضا بخطر الزبائن، وهو ما يعبر عن العجز الفعلي أو المحتمل للمفترض من سداد التزاماته جزئيا أو كليا اتجاه البنك، وينتج بسبب الأوضاع المالية الصعبة للزبون وظروفه دون أن ننسى عمليات الإقراض العشوائية وغياب المتابعة للزبائن من طرف المصرف.

- **خطر عدم الملاءة:** تعرف الملاءة المالية بالرصيد الصافي للبنك، بمعنى الفرق بين قيمة استعمالاته والتزاماته، فنقول أن البنك له ملاءة مالية في حالة تفوق استعمالاته (موارده) على التزاماته، ويعتبر خطر الملاءة المالية كنتيجة لمختلف المخاطر التي يتعرض إليها البنك، بما في ذلك مخاطرة القرض التي تنجم عن فشل البنك في استرداد أمواله، ومخاطرة الفائدة التي تجعل تكلفة موارده أكبر من عوائد استخدامه، بالإضافة إلى مخاطر الصرف والسيولة التي تؤثر على رأسمال البنك واحتياطياته.

1 قاسيمي آسيا، حمزة فيلاي، المخاطر المصرفية ومنطلق تسييرها في البنوك الجزائرية وفق متطلبات لجنة بازل، المؤتمر الدولي الأول: حول إدارة

المخاطر المالية وانعكاساتها على اقتصاديات دول العالم يومي 12-13 ديسمبر 2011 ، جامعة

² فضيل فارس، مرجع سابق، ص 105.

الفصل الثالث: متطلبات الريادة البنكية في ظل إدارة المعرفة

- **خطر سعر الصرف** : كل مؤسسة معرضة لخطر سعر الصرف من جراء القيام بعمليات بالعملة الصعبة، وامتلاك مستحقات وديون بالعملة الصعبة قد يوقع على عاتق البنك، وخطر سعر الصرف ناجم عن التغير في أسعار العملات التي سلمت بها هذه المستحقات أو الديون في مقابل العملة الوطنية.

كما أن كافة دول العالم تعاني من هذا المشكل منذ فترة السبعينيات، من جراء آثار التقلبات الحادة في أسعار صرف عملات التقييم على المستوى الدولي للعملات الرئيسية، وذلك إثر انخيار نظام بروتن وودز عام 1971م، وتبنى معظم الدول الكبرى نظام أسعار الصرف العائم، والذي تتميز أسعار الصرف في ظلّه بتقلبات مستمرة وما يترتب عن ذلك من آثار - سلبية طبعاً - بالغة الأهمية بالنسبة للمؤسسات دولية النشاط سواء تعلق الأمر بالنشاط المالي أو التجاري على حد سواء، وهو ما حدث في النصف الثاني من السبعينيات لكثير من المؤسسات الصناعية دولية النشاط، مما حتم عليها ضرورة مواجهة مخاطر تقلبات أسعار الصرف، باكتشاف عدة تقنيات للوفاء أو تجنب مثل هذه المخاطر. ولم يسلم القطاع البنكي من خطر سعر الصرف، ففي سنة 1975 م تم إفلاس بنك Herstatt من جراء تكثيف عمليات المضاربة في سوق الصرف.

خطر سعر الصرف يتكون من خسارة ممكنة ناتجة عن التغير في سعر العملات، وعليه فهو يدور حول "الضرر الذي يلحق بالنتائج المالية للمؤسسات ذات العلاقات الاقتصادية مع الخارج من جراء التقلبات في أسعار صرف عملات التقييم للنشاطات تلك المؤسسات.

- **خطر سعر الفائدة**: تعرف خطر معدل الفائدة بأنها مخاطرة تراجع الإيرادات " ناتجة عن تغير أسعار الفائدة صعوداً وهبوطاً حسب وضع كل مصرف على حدة نسبة إلى السيولة المتوفرة لديه.

يمكن كذلك تعريف مخاطر معدل الفائدة" هي الخسائر المرتبطة بالتغير غير مرغوب في سعر الفائدة، حيث يؤثر على قيمة عناصر الميزانية وعوائدها. وترتبط مخاطر معدلات الفائدة بالتغير الحقيقي في السعر الحالي أو المستقبلي لعنصر من عناصر الأصول والخصوم."

يتعرض البنك لخطر سعر الفائدة عند حدوث تقلبات في السعر، إذ يعرف هذا الخطر بالخسارة المحتملة للبنك، والناتجة عن التغيرات غير الملائمة لسعر الفائدة، ويتمثل في مدى حساسية التدفقات النقدية سلبياً للتغيرات التي تطرأ على أسعار الفائدة.

الفصل الثالث: متطلبات الريادة البنكية في ظل إدارة المعرفة

- **مخاطر التسيير الداخلي** : إذا كانت المخاطر المالية مرتبطة بالعوامل الخارجية، أي نعبر عن ناتج التغيرات غير المتوقعة في المحيط البنكي، فإن مخاطر التسيير الداخلي تتعلق بالقرارات الداخلية للبنك سواء على المستوى التقني أو الإستراتيجي، وتتميز هذه المخاطر بصعوبة التحكم والقياس .

2- **المخاطر الحديثة (مخاطر العمليات البنكية الالكترونية)**: هناك العديد من المخاطر التي تمكن أن تتعرض لها البنوك جراء عملياتها الالكترونية نذكر منها :

أ- **المخاطر التشغيلية**: تنشأ مخاطر التشغيل من عدم التأمين الكافي للنظم أو عدم ملاءمة تصميم النظم أو انجاز العمل أو أعمال الصيانة و كذا نتيجة إساءة الاستخدام من قبل العملاء و ذلك على النحو التالي¹:

- **عدم التأمين الكافي للنظم**: تنشأ هذه المخاطر عن إمكان اختراق غير المرخص لهم لنظم حسابات البنك بهدف التعرف على المعلومات الخاصة بالعملاء و استغلالها سواء تم ذلك من خارج البنك أو من العاملين به، بما يستلزم توافر إجراءات كافية لكشف و إعاقه ذلك الاختراق.

- **عدم ملاءمة تصاميم النظم أو انجاز العمل أو أعمال الصيانة**: و هي تنشأ من إخفاق النظم أو عدم كفاءتها لمواجهة متطلبات المستخدمين و عدم السرعة في حل هذه المشاكل و صيانة النظم و خاصة إذا زاد الاعتماد على مصادر خارج البنوك لتقديم الدعم الفني بشأن البنية الأساسية اللازمة.

- **إساءة الاستخدام من قبل العملاء**: و يأتي ذلك نتيجة عدم الإحاطة بإجراءات التأمين الوقائية أو بسماحهم لعناصر إجرامية بالدخول إلى حسابات عملاء آخرين أو القيام بعمليات غسيل الأموال باستخدام معلوماتهم الشخصية أو قيامهم بعدم إتباع إجراءات التأمين الواجبة.

ب- **مخاطر السمعة**: احتمالية انخفاض إيرادات البنك أو قاعدة زبائنه (حصة السوق) نتيجة رواج إشاعات سلبية عن البنك و أنشطته، أو نتيجة وقائع تؤيد فشل البنك في إدارة أحد أو كل أعماله بكفاءة.

ت- **المخاطر القانونية**: تقع هذه المخاطر في حالة انتهاك القوانين أو القواعد أو الضوابط المقررة خاصة تلك المتعلقة بمكافحة عمليات غسيل الأموال ، أو نتيجة عدم التحديد الواضح للحقوق و الالتزامات القانونية الناتجة عن العمليات البنكية الالكترونية و من ذلك عدم وضوح مدى توافر قواعد لحماية المستهلكين في بعض الدول أو لعدم المعرفة القانونية لبعض الاتفاقيات المبرمة باستخدام الوسائل الالكترونية.²

¹ محمد الصيرفي ، مرجع سابق، ص 224.

² نفس المرجع السابق، ص 225.

الفصل الثالث: متطلبات الريادة البنكية في ظل إدارة المعرفة

ث- مخاطر أخرى: على غرار البنوك التقليدية، تتعرض البنوك الالكترونية كذلك إلى مخاطر الائتمان و مخاطر السيولة و مخاطر السوق بممارسة عمليات مصرفية الكترونية، مع اختلاف حدثها بحسب طبيعة العملية، مثل: مخاطر الاسترداد في إطار مخاطر الإقراض، تذبذبات سعر الصرف في صفقات الكترونية دولية في إطار مخاطر السوق، و مخاطر عدم توافق استحقاقات الأصول و الخصوم المحسوبة للأعمال البنكية الالكترونية في إطار مخاطر السيولة، و المخاطر المترتبة عن اتخاذ قرارات خاطئة أو التنفيذ غير الصحيح للسياسات المرسومة و عدم التكيف مع التغيرات المستجدة على الساحة البنكية في إطار مخاطر الإستراتيجية.

رابعا : الاستباقية في المجال البنكي (المبادرة أو المبادرة):

الاستباقية في المجال البنكي هو أن تقوم المؤسسات البنكية باغتنام الفرص في تقديم منتجات جديدة و مبتكرة و القيام بأعمال تنافسية من اجل مواجهة المنافسة البنكية . كما أنها المبادرة إلى العمل في الاتجاه الصحيح و بأدنى تأمل ، و المبادرة بهذا المعنى تمتد جذورها إلى لحظة ظهور الهدف لدى الشخصية الريادية في البنك.¹ كما أنها أيضا عملية تقوم على روح المبادرة لبدء مشروع جديد يرتكز على مفهوم المبادرة والابتكار عن طريق تحديد الفرص المتاحة في الأسواق المالية و البنكية، واستخدام الموارد المتاحة والتي يمكن استغلالها بهدف تقديم منتجات جديدة، كما وتعتبر أداة للمواجهة مع تنافسية جديدة على الساحة البنكية و بسرعة فائقة للتغيرات، وتعتبر من أهم القوى المحركة للاقتصاد.

و تعد الاستباقية من أهم خصائص المنظمات الريادية والتي تنطوي على رغبة الإدارة العليا في أن تكون المنظمة هي أول من يستجيب لاحتياجات الزبائن وتحقيق حاجاتهم و رغباتهم وفق ما هو أفضل. إذ تسعى المنظمات الريادية إلى التصرف بسرعة لغرض الاستفادة القصوى من السوق قبل أي منظمة أخرى عدم الاستعداد لانتظار الآخرين لإنجاز المهام، لذا تميل المنظمات إلى تحمل المخاطرة في دخول الأسواق الجديدة في ظروف عدم التأكد والمبادرة المصرفية هي مدى تقديم منتجات جديدة تكنولوجية وتقنيات بنكية جديدة، وهي القدرة على أخذ مخاطرة عالية أكثر من ظروف البيئة المحيطة بالبنوك وهي تتضمن ثلاثة هي : إقرار ملاحقة أو عدم ملاحقة البنوك المنافسة بالإبداع، المفاضلة بين المحاولات الحقيقية وهي النمو والإبداع والتطوير، محاولة التعاون مع المؤسسات المصرفية و المالية من أجل احتوائهم.

¹ زيدان محمد، خليل عبد الرزاق، مرجع سابق، ص98.

الفصل الثالث: متطلبات الريادة البنكية في ظل إدارة المعرفة

خلاصة الفصل:

أصبحت إدارة المعرفة العملية الإستراتيجية الأهم و التي تمثل مصدرا للحصول على الميزة التنافسية بالنسبة لأي مؤسسة مصرفية، و بما أن بيئة البنوك تمتاز بالتغير الدائم هذا ما يحتم على البنوك التكيف مع المستجدات، و هذا لا يتم إلا إذا امتلكت عدة مؤهلات منها العنصر البشري ذو الخبرة و المعرفة، و اعتمدت على تكنولوجيا المعلومات و عززت ابتكاراتها البنكية.

كما تعتبر الريادة من المواضيع الرئيسية في اقتصاديات الدول المتقدمة و النامية على حد سواء ، حيث تساهم المشاريع الريادية الفعالة في تحقيق التنمية الاقتصادية و ما يلاحظ أن عصر المعرفة قد أدى إلى إحداث تغيرات كبيرة في بيئة العمل ، و قد أدت التكنولوجيا إلى زيادة سرعة خطى التنافس بين المؤسسات البنكية المحلية و العالمية و التي تعمل بالأسلوب ابتكاري على نشر المعلومات من اجل إنتاج المنتجات و تقديم خدمات جديدة للعملاء.

من خلال هذا الفصل نستطيع القول أن إدارة المعرفة تعتبر عنصرا فاعلا في تحقيق الريادة في المنظمات عامة و في البنوك بشكل خاص حيث أن توفر المعارف المختلفة لدى البنك و استخدامه لتكنولوجيا المعلومات و توفره على كوادر بشرية ذات خبرة و مهارة تمكنه من تحقيق الإبداع و زيادة القدرة الابتكارية ، كما تمكنه من معرفة المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها و بالتالي يتخذ القرار المناسب بالمجازفة و تحمل المخاطرة من عدمه، كما تمكنه أيضا من تحقيق التميز و التفرد من خلال تقديم منتجات و خدمات مبنية على أسس معرفية و تكنولوجيا جديدة

الفصل الرابع

النظام البنكي الخريفي وضرورة الانتقال لإدارة المعرفة

تمهيد:

يعرف الاقتصاد العالمي تطورات و تغيرات عديدة يفرضها التقدم التكنولوجي و سيطرة الانترنت و المعرفة على جميع مجالات الحياة الاقتصادية. وقد أدت هذه التطورات الاقتصادية العالمية إلى توجه غالبية دول العالم إلى إحداث إصلاحات اقتصادية عميقة وجذرية في كيان نظمها الاقتصادية لمواجهة المنافسة الدولية .

ويعد إصلاح النظام البنكي الخطوة الأهم في الإصلاح الاقتصادي حيث أن النظام البنكي يحتل مركزا حيويا في الاقتصاد ، ولهذا يشير الكثير من الاقتصاديين أنه لولا الخدمات الكثيرة التي قدمها النظام البنكي في الدول المتقدمة لما استطاعت هذه الدول أن تبلغ ما بلغته من تقدم اقتصادي ونمو .

كما أن عصرنا الحالي لما فيه من استخدام عالي للمعرفة و التكنولوجيا ، فرض على البنوك التزود بأحدث الأنظمة التكنولوجية و السعي وراء تلبية حاجيات العملاء المتزايدة و المتطلعة لفعالية و نجاعة أكبر .

من هذا المنطلق ، فإن على البنوك الجزائرية هي الأخرى مواكبة التطورات من خلال إحداث تغييرات شاملة و جذرية في نشاطاتها و خدماتها، حيث أن الزبائن أصبحوا أكثر وعيا و انفتاحا على العالم الخارجي مما جعلهم يتطلعون إلى خدمات أسرع و ذات جودة عالية و مواكبة للتطورات العالمية.

من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى نشأة و تطور النظام البنكي الجزائري و من ثم إلى ابرز المساعي من اجل تبني إدارة المعرفة و هذا من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول: مدخل للنظام البنكي الجزائري

المبحث الثاني: اثر إدارة المعرفة على البنوك الجزائرية

المبحث الثالث: المؤسسات البنكية العاملة بالجزائر

الفصل الرابع: النظام البنكي الجزائري و ضرورة الانتقال لإدارة المعرفة لتحقيق الريادة

المبحث الأول : مدخل للنظام البنكي الجزائري

بذلت الجزائر بعد الاستقلال كل ما في وسعها لاسترجاع كامل حقوق سيادتها بما في ذلك حقها في إصدار النقد و إنشاء عملة وطنية, فبادرت بإنشاء البنك المركزي الجزائري سنة 1963 و إصدار العملة الوطنية سنة 1964 ، كما بدأت تأسيس منظومة مصرفية ملائمة للتغيرات و التطورات المصاحبة لكل فترة.

المطلب الأول : النظام البنكي الجزائري قبل إصلاحات 1990:

عرف النظام البنكي الجزائري منذ الاستقلال عدة إصلاحات هدفت لوضع أسس متينة للمنظومة البنكية .

أولا : مرحلة التأميمات

اتسمت الفترة الممتدة من 1962 إلى 1966 و التي عرفت بفترة ما قبل التأميم باسترجاع الجزائر لسلطتها النقدية ، فانتهجت نظاما اقتصاديا مغايرا للنظام الاقتصادي المطبق من طرف فرنسا، حيث عجلت السلطات الجزائرية باتخاذ الإجراءات اللازمة لإقامة جهاز مصرفي جديد. فأنشئ البنك المركزي الجزائري بتاريخ 1962/12/31 كبنك إصدار و ائتمان ، كما تم إصدار عملة وطنية عام 1964.¹

و حيث إن توجهات الجزائر المستقلة كانت تتطلع لبناء دولة اشتراكية تقوم على الملكية العامة لوسائل الإنتاج، عرف هذا التطلع استحالة التخطيط الاقتصادي وسط فوضى المؤسسات المالية الأجنبية والأهداف التي كانت ترمي إليها الدولة الفتية , لذلك تقرر تأميم البنوك الأجنبية ابتداء من سنة 1966. وقد كان هذا القرار بداية لإعادة تشكيل النظام البنكي، حيث نتج عن ذلك ميلاد ثلاثة بنوك تجارية تعود ملكية رأسمالها كليا إلى الدولة وهي: البنك الوطني الجزائري (BNA)، القرض الشعبي الجزائري (CPA)، وبنك الجزائر الخارجي (BEA).²

ثانيا : إصلاحات 1971

جاء الإصلاح المالي لسنة 1971 ليكرس منطق تخطيط عمليات التمويل و مركزتها، و هذا ما يستجيب لثلاثة اعتبارات أساسية هي³:

¹ نجار حياة، إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقيات بازل: دراسة واقع البنوك التجارية العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف، 2014، ص 221.

² بطاهر علي ، إصلاحات النظام المصرفي الجزائري و أثارها على تعبئة المدخرات و تمويل التنمية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص 34.

³ الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر ، 2003، ص 178.

الفصل الرابع: النظام البنكي الجزائري و ضرورة الانتقال لإدارة المعرفة لتحقيق الريادة

- 1- ضرورة التوافق مع الفلسفة العامة للتنظيم الاقتصادي و ضرورة أن ينسجم نظام التمويل مع هذا التوجه باعتباره مجرد أداة لتنفيذ التنمية التي تترجم في شكل مخططات.
 - 2- تعاضد مركزية قرارات الاستثمار مباشرة مع بداية المخطط الرباعي الأول، و يجب أن يتبع نظام التمويل هذا الاتجاه ضمنا لمبدأ الانسجام، حيث أن التحكم في التدفقات الحقيقية يجب أن يرافقه تحكم في التدفقات النقدية.
 - 3- ارتفاع مستوى الأهداف على صعيد الاستثمار و يجب أن يكرس نظام التمويل لتحقيق هذه الأهداف، و لن يتم ذلك إلا بواسطة مركزية قرارات التمويل و مراقبة التدفقات النقدية.
- كما تضمن الإصلاح المالي لسنة 1971 جملة من القرارات الحاسمة تمثلت في¹:
- استبعاد البنك المركزي الجزائري عن تأدية الأدوار التي كان يؤديها قبل هذا الإصلاح.
 - إلغاء التخصص البنكي، و من ثم أضحت البنوك التجارية غير ملزمة به و إن كانت أسماؤها توحى بتخصصها.
 - إمكانية إعادة تمويل البنوك التجارية.
 - إنشاء مجلس القرض، و كان ذلك بمقتضى الأمر رقم 47/71 المؤرخ في 30/06/1971 حيث وضع تحت وصاية وزارة المالية، و قد كلف بالعديد من المهام من بينها القيام بمختلف الدراسات و وضع التوصيات الخاصة بسياسة القرض و النقود و كذلك ما يتعلق بوضعيتها، و البحث عن السبل الكفيلة لإنماء موارد البلاد و يكون ذلك من خلال تقديمه لتقارير مفصلة لوزير المالية.
 - إنشاء اللجنة التقنية للبنك و تكون تحت وصاية وزارة المالية، حيث كلفت بالعديد من المهام أهمها تقديم آرائها و وصاياها بعد إجراء دراسات حول كل المسائل المتعلقة بالوظائف البنكية.

ثالثا إصلاحات 1986

إن الإصلاحات التي أدخلت على النظام البنكي الجزائري خلال فترة السبعينات و بداية الثمانينات لم تكن لها نتائج مرضية، لهذا أصبح من الضروري إدخال تعديلات و تغييرات على هذا النظام بما يتوافق مع التطورات الاقتصادية المحلية و العالمية .

إن إصلاحات 1986 تعتبر محاولة لبلورة نظام بنكي مبني على أساس الأخذ بالتدابير التجارية اللازمة في مجال متابعة القروض الممنوحة، و هذا ما أتاح للبنك المركزي من استعادة صلاحياته فيما يتعلق بتطبيق السياسة النقدية

¹ فضيل فارس، مرجع سابق، ص 55.

الفصل الرابع: النظام البنكي الجزائري و ضرورة الانتقال لإدارة المعرفة لتحقيق الريادة

بمختلف أدواتها بما فيها تحديد سقف إعادة الخضم المفتوحة لمؤسسات القرض كما أعيد النظر في العلاقة التي تربط خزينة الدولة بالبنك المركزي، حيث أصبحت القروض الممنوحة للخبزينة تنحصر فيما يقرره المخطط الوطني للقرض. حيث أن أهم الأفكار التي تضمنها القانون 86-12 الصادر في 19 أوت 1986 المتعلق بنظام البنوك و القرض كالتالي¹:

- استعاد البنك المركزي دوره كبنك للبنوك، و أصبح يتكفل بالمهام التقليدية للبنوك المركزية وان كانت هذه المهام تبدو في أحيان كثيرة مقيدة.
- وضع نظام بنكي على مستويين، و بموجب ذلك تم الفصل بين البنك المركزي كملجأ أخير للإقراض و بين نشاطات البنوك التجارية.
- استعادت مؤسسات التمويل دورها داخل نظام التمويل من خلال تعبئة الادخار و توزيع القرض في إطار المخطط الوطني للقرض. و أصبح بعد هذا القانون بإمكان البنوك أن تستلم الودائع مهما كان شكلها و مدتها. و أصبح أيضا بإمكانها أن تقوم بمنح القروض دون تحديد مدتها أو للأشكال التي تأخذها، كما استعادت حق متابعة استخدام القرض و رده.
- تقليل دور الخبزينة في نظام التمويل و تغييب مركزة الموارد المالية.
- إنشاء هيئات رقابة على النظام البنكي و هيئات استشارية أخرى.

رابعا : إصلاحات 1988

جاء القانون 06/88 الصادر في 12 جانفي 1988 ليعدل و يتمم القانون 12/86، حيث انه من اللازم تكييف القانون النقدي مع استقلالية المؤسسات العمومية. إن مضمون قانون 1988 هو إعطاء الاستقلالية للبنوك في إطار التنظيم الجديد للاقتصاد و المؤسسات، و هكذا أصبحت المؤسسات البنكية عبارة عن مؤسسات عمومية اقتصادية تتصف باستقلالية في التسيير و تحكمها القواعد التجارية في علاقاتها بالمؤسسات الأخرى، و تعتبر خطوة أولى نحو الدخول في نظام اقتصاد السوق.

و فيما يلي بعض النقاط التي جاءت في هذا القانون²:

- 1- تعريف و تحديد مكونات المنظومة البنكية.

¹ الطاهر لطرش، مرجع سابق، ص ص 194-195.

² للمزيد اطلع على القانون 12/86 المؤرخ في 19/08/1986، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 34 الصادر في 20 أوت 1986.

الفصل الرابع: النظام البنكي الجزائري و ضرورة الانتقال لإدارة المعرفة لتحقيق الريادة

- 2- تحديد مفهوم و مهام البنك المركزي.
 - 3- تحديد مفهوم للبنوك و وظائفها: حيث يعد بنكا كل مؤسسة قرض تقوم لحسابها الخاص بالعمليات التالية:
 - تجمع من غيرها الأموال بصفتها ودائع كيفما كانت مدتها و شكلها.
 - تمنح القروض كيفما كانت مدتها و شكلها.
 - تقوم بعمليات الصرف و التجارة الخارجية مع مراعاة التشريع و التنظيم المعمول بهما في هذا المجال.
 - تتولى تسيير وسائل الدفع.
 - توظف القيم المنقولة و جميع العوائد المالية و تكتتب بها و تشتريها و تسيرها و تحفظها و تبيعها.
 - ترشد و تساعد و على العموم تقدم جميع الخدمات الكفيلة بتسهيل نشاط زبائنها.
 - 4- تحديد المخطط الوطني للقرض: على الخصوص:
 - حجم الموارد الداخلية المطلوب جمعها و طبيعتها و القروض التي تمنحها كل مؤسسة قرض.
 - حجم الاعتمادات الخارجية التي يمكن رصدها.
 - مستوى تدخل البنك المركزي في تمويل الاقتصاد.
 - استنادة الدولة و كفاءات تمويله.
 - 5- إعطاء مفهوم للقرض و لمؤسسات القرض حيث يمكن لمؤسسات القرض أن تلجأ للجمهور من اجل الاقتراض على المدى الطويل، كما يمكنها أن تلجأ إلى طلب ديون خارجية.
 - 6- تنظيم العلاقات بالزبائن و المؤسسات العمومية.
 - 7- يمكن للمؤسسات المالية غير البنكية أن تقوم بعمليات التوظيف المالي كالحصول على أسهم أو سندات صادرة عن مؤسسات تعمل داخل التراب الوطني او خارجه.
 - 8- و على المستوى الكلي تم دعم دور البنك المركزي في تسيير السياسة النقدية.
- و قد ترتب عن هذا القانون أن أصبح الجهاز البنكي يتكون من البنك المركزي الجزائري و مؤسسات القرض المختصة. أما على مستوى توزيع القروض و جمع الموارد ، فإن هذه الوظائف تؤدي في ظل الاحترام الكامل للأهداف المسطرة من طرف المخطط الوطني للقرض الذي يندرج في إطار المخطط الوطني للتنمية. كما أعطيت البنوك حق الاطلاع على الوضعية المالية للمؤسسات قبل الموافقة على منح القروض و كذا حق متابعتها.¹

¹ نجار حياة، مرجع سابق، ص225.

الفصل الرابع: النظام البنكي الجزائري و ضرورة الانتقال لإدارة المعرفة لتحقيق الريادة

المطلب الثاني : النظام البنكي الجزائري بعد إصلاحات 1990

إن إصدار قانوني 12/86 و 01/88 لم يأتي بالنتائج المتوقعة و المرضية حيث انه لم تسمح للبنوك بالقيام بمهامها كوسيط مالي ، مما استوجب على السلطات النقدية تعزيز و النظام المالي و ذلك من خلال إصدار قانون النقد و القرض رقم 10/90 المؤرخ في 14 أفريل 1990.

أولاً: أسباب و دوافع صدور قانون النقد و القرض 10/90

جاء القانون 10/90 ليحاول تكييف وضع النظام البنكي الجزائري مع متطلبات السوق الحر تماشياً مع الإصلاحات الاقتصادية العامة التي باشرتها الجزائر بعد تخليها عن النظام الاشتراكي منذ نهاية الثمانينات من القرن الماضي.¹

كما وضع لأجل إعادة تنظيم الأوضاع المالية المتردية للاقتصاد الوطني و كذلك للحد من تدخل الدولة في الجانب التمويلي لاسيما تدخلها المباشر في نشاط المؤسسات المالية و البنكية و تحمل أعباء التمويل.

و حددت السلطات مجموعة من الأهداف لقانون 10/90 أهمها:

- تطهير الحالة المالية للقطاع المالي.

- توضيح المهمات المنوطة بالبنوك و المؤسسات المالية.

- تنويع مصادر تمويل الاقتصاد خاصة ما تعلق بالمؤسسات.

و اقترن صدور قانون 10/90 بتفاهم الأزمة الاقتصادية التي أعقبت انخيار أسعار النفط في النصف الثاني من الفترة السابقة عام 1986 و انخفاض الإيرادات المالية للدولة جراء انخيار أسعار النفط في السوق العالمية.

و تتمثل أهداف قانون النقد و القرض في ما يلي²:

- وضع حد لكل تدخل إداري في القطاع المالي و البنكي.

- رد الاعتبار لدور البنك المركزي في تسيير النقد و القرض.

- إعادة تقييم العملة الوطنية بما يخدم الاقتصاد الوطني.

- تشجيع الاستثمارات الخارجية و السماح بإنشاء مصارف وطنية خاصة و أجنبية.

¹ سليمان ناصر، النظام المصرفي الجزائري و اتفاقيات بازل، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، العدد6، 2006، ص 157.

² راجع عرابة ، التسويق البنكي و افاق تطبيقه في المؤسسة البنكية الجزائرية في ظل اقتصاد السوق - حالة القرض الشعبي الجزائري-، اطروحة

دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010/2009، ص238

الفصل الرابع: النظام البنكي الجزائري و ضرورة الانتقال لإدارة المعرفة لتحقيق الريادة

- إنشاء سوق مالية.
- إيجاد مرونة نسبية في تحديد سعر الفائدة من قبل البنوك.
- إلغاء مبدأ التخصص البنكي و مبدأ التوطن البنكي.

ثانيا : المبادئ التي يقوم عليها:

حمل قانون 10/90 أفكارا و مبادئ جديدة فيما يتعلق بالنظام البنكي يمكن تلخيصها كما يلي¹:

1- الفصل بين الدائرة النقدية و الدائرة الحقيقية: و يعني ذلك أن القرارات النقدية لم تعد تتخذ تبعا للقرارات المتخذة على أساس كمي من طرف هيئة التخطيط و لكن مثل هذه القرارات تتخذ على أساس الأهداف النقدية التي تحددها السلطة النقدية، و بناءا على الوضع النقدي السائد و الذي يتم تقديره من طرف هذه السلطة ذاتها.

2- الفصل بين الدائرة النقدية و دائرة ميزانية الدولة: فالخزينة لم تعد حرة في عملية اللجوء إلى عملية القرض و تمويل عجزها عن طريق اللجوء إلى البنك المركزي لم يعد يتميز بتلك التلقائية، و لم يعد أيضا يتم بلا حدود بل أصبح يخضع لبعض القواعد.

3- الفصل بين دائرة ميزانية الدولة و دائرة القرض: كانت الخزينة تلعب الدور الأساسي في تمويل استثمارات المؤسسات العمومية، حيث همش النظام البنكي و كان دوره يقتصر على تسجيل عبور الأموال من دائرة الخزينة إلى المؤسسات مما أدى إلى خلق غموض كبير على مستوى نظام التمويل. لهذا ابعث قانون النقد و القرض الخزينة عن منح القرض للاقتصاد ليبقى دورها يقتصر تمويل الاستثمارات الإستراتيجية المخططة من طرف الدولة، و أصبح النظام البنكي هو المسؤول عن منح القروض في إطار مهامه التقليدية.

4- إنشاء سلطة نقدية وحيده مستقلة: كانت السلطة النقدية سابقا مشتتة في مستويات عديدة ، فوزارة المالية كانت تتحرك على أساس أنها السلطة النقدية، و الخزينة كانت تلجأ في أي وقت إلى البنك المركزي لتمويل عجزها ، و كانت تتصرف كما لو كانت هي السلطة النقدية، و البنك المركزي كان يمثل بطبيعة الحال سلطة نقدية لاحتكاره امتياز إصدار النقود. و لذلك جاء قانون النقد و القرض ليلغي هذا التعدد في مراكز السلطة النقدية، و كان ذلك بأنه انشأ سلطة نقدية وحيده و مستقلة عن أي جهة كانت . و قد وضع هذه السلطة النقدية في الدائرة النقدية، و بالذات في هيئة جديدة اسمها مجلس النقد و القرض. و جعل قانون النقد و القرض

¹ الطاهر لطرش، مرجع سابق، ص ص 196-199.

الفصل الرابع: النظام البنكي الجزائري و ضرورة الانتقال لإدارة المعرفة لتحقيق الريادة

هذه السلطة النقدية وحيدة، ليضمن انسجام السياسة النقدية، مستقلة، ليضمن تنفيذ هذه السياسة من اجل تحقيق الأهداف النقدية. و موجودة في الدائرة النقدية لكي يضمن التحكم في تسيير النقد و يتفادى التعارض بين الأهداف النقدية.

5- **وضع نظام بنكي على مستويين:** يعني ذلك التمييز بين نشاط البنك المركزي كسلطة نقدية و نشاط البنوك التجارية كموزعة للقرض. و بموجب هذا الفصل أصبح البنك المركزي يمثل فعلا بنكا للبنوك يراقب نشاطها و يتابع عملياتها كما أصبح بإمكانه أن يوظف مركزه كملجأ أخير للإقراض في التأثير على السياسات الاقراضية للبنوك وفقا لما يقتضيه الوضع النقدي. و بموجب ترأسه للنظام النقدي و تواجهه فوق كل البنوك، بإمكانه أن يحدد القواعد العامة للنشاط البنكي و معايير تقييم هذا النشاط في اتجاه خدمة أهدافه النقدية و تحكمه في السياسة النقدية.

و قد ألغى قانون النقد و القرض كل القوانين و الأحكام التي تتعارض مع الأحكام الواردة فيه. كما ألغى صراحة الأحكام الواردة في قانوني أوت 1986 و جانفي 1988 اللذان كانا يمثلان قانونا مرحلة معينة.

ثالثا: تعديلات قانون النقد و القرض

تماشيا مع ظروف البيئة المصرفية المتغيرة . فقد تم إجراء عدة تعديلات على قانون 10/90 المتعلق بالنقد و القرض . وذلك كما يلي¹:

1- الأمر رقم 01/01 المعدل و المتمم لقانون النقد و القرض 10/90 (تعديلات 2001)

جاء أول تعديل لقانون النقد و القرض عن طريق أمر رئاسي ، حيث مس هذا التعديل و بصفة مباشرة الجوانب الإدارية في تسيير بنك الجزائر فقط دون المساس بصلب القانون و مواد المطبقة ، و بموجب هذا التعديل تم الفصل بين مجلس إدارة البنك و المكلف بإدارة و توجيه بنك الجزائر و مجلس النقد و القرض ، حيث يتم تسيير هذا الأخير كما يلي :

- يستدعي المحافظ أعضاء المجلس و يرأسه و يعد جدول أعماله . حيث يكون حضور ستة أعضاء من المجلس ضروريا لعقد اجتماعاته.

- تتخذ القرارات بالأغلبية البسيطة للأصوات ، و في حالة التعادل في عدد الأصوات يكون صوت الرئيس مرجحا .

¹ راجع عرابة ، مرجع سابق ، ص ص 238-239.

الفصل الرابع: النظام البنكي الجزائري و ضرورة الانتقال لإدارة المعرفة لتحقيق الريادة

- لا يجوز لأي عضو في المجلس أن يعوض من ينوب عنه أو يمثله في اجتماعات المجلس.
- يجتمع المجلس مرة كل ثلاثة أشهر على الأقل بناء على استدعاء من رئيسه و يمكن أن يستدعي للاجتماع كلما دعت الضرورة لذلك بمبادرة من رئيسه أو من أربعة أعضاء.

2- الأمر رقم 11/03 المعدل و المتمم لقانون النقد و القرض 10/90:

صدر الأمر رقم 11/03 بتاريخ 2003/08/26 تبعا للازمات التي مرت بها بعض البنوك الخاصة (ائحيار و إفلاس بنك الخليفة و الصعوبات المالية التي كان يعاني منها البنك التجاري و الصناعي الجزائري BCIA) حيث كان هذا القانون أكثر تشددا مع المسؤولين في البنوك إذا تسببوا في مشاكل مالية لها مخالفات ، أو بسوء تسيير.

جاء الأمر رقم 11/03 من اجل تجسيد عملية تلاؤم المنظومة البنكية الجزائرية مع المعايير البنكية العالمية و ذلك من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن ذكرها فيما يلي:

أ- السماح لبنك الجزائر بممارسة أحسن لصلاحياته من خلال الفصل بين صلاحيات مجلس إدارة بنك الجزائر. و كذلك توسيع صلاحيات مجلس النقد و القرض و تدعيم استقلالية اللجنة المصرفية و تفعيل دورها في مراقبة أنشطة البنوك.

ب- توفير أحسن حماية للبنوك و لادخار الجمهور عن طريق تدعيم الشروط و المعايير المتعلقة بتراخيص اعتماد البنوك و مسيريتها، أيضا من خلال إنشاء صندوق التأمين على الودائع الذي يلزم البنوك بالتأمين على جميع الودائع، و توضيح و تدعيم شروط عمل مركزية المخاطر.

ت- تعزيز الاتصال و التشاور بين بنك الجزائر و الحكومة في المجال المالي عن طريق:

- إنشاء لجنة مشتركة بين بنك الجزائر و وزارة المالية لتسيير الموجودات الخارجية و الدين الخارجي.

- إثراء شروط و محتوى التقارير الاقتصادية و المالية و تسيير بنك الجزائر.

- التداول الجيد للمعلومات الخاصة بالنشاط البنكي و المالي و العمل على توفير الأمن المالي للبلاد.

نستطيع القول أن الأمر 11/03 قد حدد بوضوح علاقة بنك الجزائر مع الحكومة فمنح البنك الاستقلالية التي تمكنه من رسم السياسة النقدية المناسبة وتنفيذها في إطار الرقابة تمارسها وزارة المالية التابعة للحكومة ، ومنح الحكومة بالمقابل السلطة المضادة التي تمكنها من أن تعدل ما يخلص إليه بنك الجزائر

الفصل الرابع: النظام البنكي الجزائري و ضرورة الانتقال لإدارة المعرفة لتحقيق الريادة

فيما يتعلق بالسياسة النقدية ، ولعل السبب في هذا التغيير مقارنة بقانون النقد والقرض 90_10 يعود لما شهدته الساحة البنكية الجزائرية مع بداية القرن بإفلاس العديد من البنوك الخاصة ، الأمر الذي أثر كثيرا على أداء المنظومة البنكية من جهة ، ومن جهة ثانية طرح العديد من التساؤلات في مدى نجاعة المراقبة البنكية التي يمارسها بنك الجزائر¹.

3- الأمر 04/10 (تعديل 2010):²

لقد جاء الأمر 04/10 الصادر في 26 أوت 2010 ليؤكد على مسؤولية بنك الجزائر على ضمان سلامة و امن النظام البنكي و ذلك من خلال تقوية الإطار القانوني للمحافظة على الاستقرار المالي ، وهذا ما أكدت عليه المادة رقم 02 من المر 04/10 حيث انه بالإضافة إلى المهام التي يتكفل بها بنك الجزائر و المشار إليها في المادة 35 من الأمر 11/03 أضيفت له مهمة التأكد من سلامة النظام البنكي و صلابته .

إن التدابير التشريعية الجديدة المتخذة في إطار الأمر 04/10 تعزز بشكل كبير الإطار القانوني الذي ينظم القطاع البنكي في الجزائر و تقوي الإرساء القانوني للاستقرار المالي كمهمة صريحة لبنك الجزائر ، خاصة من زاوية مراقبة الخطر النظامي ، و يأتي هذا لتعزيز الإجراءات التنظيمية المتخذة في هذه السنوات الأخيرة على ضوء بعض نقاط الضعف التي تمت معاينتها لاسيما النظام رقم 08-04 المؤرخ في ديسمبر 2008 الذي رفع بصفة جوهرية الرأس مال الأدنى للبنوك و المؤسسات المالية و النظام رقم 09-03 المؤرخ في ماي 2009 المتضمن القواعد العامة الخاصة بشروط البنوك و المتعلقة بالمخاطر على المنتجات المالية ، و بهذا فقد أصبح لبنك الجزائر صلاحيات أوسع من حيث القيام بأي تحقيق على مستوى البنوك و المؤسسات المالية ، خصوصا أن لمفتشي بنك الجزائر مهمة قيادة كل رقابة على مستوى هذه الهيئات و بالأخص لحساب اللجنة المصرفية . و عليه ، فان تعزيز صلاحيات بنك الجزائر يسمح بقدرة أكبر على الكشف المبكر لنقاط الضعف ، و ذلك عبر متابعة أفضل للبنوك و المؤسسات المالية في سبيل تحقيق أفضل رقابة للمخاطر البنكية (إشراف موجه نحو المخاطر).

من جهة أخرى فقد أعطى الأمر 10-04 لبنك الجزائر صلاحيات واسعة جدا في مجال ضمان عمل و مراقبة و سلامة أنظمة الدفع المعتمدة حيث عليه أن يتأكد من سلامة وسائل الدفع و كذا إعداد المعايير المطبقة في هذا المجال و ملاءمتها ، كما أن له الحق في رفض إدخال أي وسيلة دفع لاسيما إذا كانت لا تقدم ضمانات

¹ بطاهر علي ، مرجع سابق، ص 55

² بنحاس العباس، بن احمد لخضر، النظام المصرفي الجزائري في ظل الامر 11/03 المتعلق بالنقد و القرض و التحديات الراهنة له، مجلة دفاتر اقتصادية المجلد 04، العدد 07، جامعة الخلفة، 2013، ص 42.

الفصل الرابع: النظام البنكي الجزائري و ضرورة الانتقال لإدارة المعرفة لتحقيق الريادة

سلامة كافية ، و يمكن لبنك الجزائر أن يطلب من مقدم طلب إدخال هذه الوسيلة و اتخاذ كل التدابير لتدارك ذلك .

و يلاحظ في إطار هذا التعديل أن مجلس النقد و القرض و بنك الجزائر قد أعطيت لهما صلاحيات لتقوية و تتمين شروط ممارسة النشاط البنكي و كذا ضمان حقوق الزبائن لدى المصارف و المؤسسات المالية.

أما فيما يتعلق بترخيص مساهمة رأس المال الأجنبي في البنوك و المؤسسات المالية التي تعمل على التراب الجزائري فقد بين الأمر 04-10 بان هذه المساهمة لا يمكن أن تتم إلا في إطار شراكة مع رأس المال المحلي حيث يجب أن تمثل المساهمة الوطنية 51 % على الأقل من رأس مال المؤسسة المالية و البنكية ، كما يشترط زيادة على ذلك أن تملك الدولة سهما نوعيا في رأس مال هذه المؤسسات ذات رأس المال الخاص .

بالإضافة إلى هذا فقد جاء هذا التعديل أساسا لدعم الإطار التنظيمي و القانوني لممارسة الرقابة البنكية بشقيها الداخلي و الخارجي و الحرص على احترام المؤسسات البنكية للمبادئ و المعايير الدولية في مجال التسيير البنكي.

المطلب الثالث : هيكل النظام البنكي الجزائري الحالي (بعد الإصلاحات) :

شهد هيكل النظام البنكي الجزائري عدة تغييرات بعد الإصلاحات التي قامت بها السلطات من اجل تحديث القطاع المالي و البنكي.

في نهاية 2016 ، أصبح النظام البنكي الجزائري يتكون من 29 بنكا و مؤسسة مالية تقع مقراتها الاجتماعية بالجزائر العاصمة منها¹:

- 6 مصارف عمومية من بينها صندوق توفير.
- 14 مصرفا خاصا برؤوس أموال أجنبية من بينهم مصرفا واحدا برؤوس أموال مختلطة.
- 3 مؤسسات مالية من بينها مؤسستين عموميتين.
- 5 شركات تأجير من بينها 3 عمومية.
- تعاضدية واحدة للتأمين الفلاحي، معتمدة للقيام بالعمليات البنكية و التي اتخذت في نهاية 2009 صفة مؤسسة مالية.

¹ التقرير السنوي 2016، التطور الاقتصادي و النقدي للجزائر، بنك الجزائر، سبتمبر 2017، ص 81.

الفصل الرابع: النظام البنكي الجزائري و ضرورة الانتقال لإدارة المعرفة لتحقيق الريادة

وتسيطر البنوك العمومية على الحصة الأكبر من النشاط البنكي في الجزائر، إذ تستحوذ على نحو 80 في المئة من موجودات القطاع البنكي، و85 في المئة من القروض و90 في المئة من الودائع.

و الجدول التالي يوضح البنوك العاملة في الجزائر من حيث الملكية:

الجدول رقم 05: البنوك العاملة في الجزائر من حيث الملكية

البنوك الأجنبية	البنوك العربية		البنوك العمومية
تجارية	إسلامية	تجارية	تجارية
City Bank	بنك البركة	فرنسبنك	بنك الجزائر الخارجي
Natixis Bank	بنك السلام	البنك العربي	البنك الوطني الجزائري
Société Generale	المؤسسة العربية المصرفية	بنك الخليج	القرض الشعبي الجزائري
HSBC		Trust Bank	بنك الفلاحة و التنمية الريفية
BNP Paribas			بنك التنمية المحلية
Credit agricole			الصندوق الوطني للاحتياط و التوفير - بنك-

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على اتحاد المصارف العربية(2014)

و على الرغم من هيمنة البنوك العمومية من خلال أهمية شبكات وكالاتها الموزعة عبر التراب الوطني ، ازدادت كثافة شبكة وكالات البنوك الخاصة خلال السنوات الأخيرة، لتمثل ما يقارب ربع شبكات الوكالات البنكية. في حين تتموقع شبكات وكالات البنوك الخاصة أساسا في شمال البلاد، بينما تغطي شبكات وكالات البنوك العمومية كامل التراب الوطني.

الفصل الرابع: النظام البنكي الجزائري و ضرورة الانتقال لإدارة المعرفة لتحقيق الريادة

جدول رقم 06: عدد الوكالات البنكية و المالية في الجزائر

2016	2015	2014	2013	2012	عدد الوكالات
1134	1123	1113	1094	1091	البنوك العمومية
355	346	325	315	301	البنوك الخاصة
88	88	88	85	86	المؤسسات المالية
1577	1557	1526	1494	1478	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على تقارير بنك الجزائر للسنوات 2012-2016.

نلاحظ من خلال الجدول تزايد مستمر في عدد الوكالات البنكية للبنوك العمومية و الأجنبية على حد سواء ، حيث تقول دراسة لاتحاد المصارف العربية أنه على الرغم من أن الاقتصاد الجزائري يمثل 8.5 % من الاقتصاد العربي إلا أن حصة البنوك الجزائرية تبلغ 4.9 % فقط من القطاع البنكي العربي، وهو مؤشر أكيد على الفرص الهائلة المتاحة أمام البنوك الجزائرية وغير الجزائرية للتطور والتوسع، وهي السياسة التي تتبعها البنوك الناشطة في الجزائر فمثلا بنك البركة -الجزائر ، قد تطور عدد الفروع التي افتتحها تطورا سريعا خلال السنوات الماضية وبلغت حاليا 32 فرعاً، وبموجب إستراتيجية البنك الخماسية، يخطط البنك لافتتاح فروع جديدة ليصل مجموع الشبكة إلى 50 فرعاً بحلول عام 2020 وذلك لكي يغطي أكبر عدد ممكن من المدن والقرى ومراكز التجمعات ويقدم خدمات أوسع للمواطنين والشركات مما يسهم في توسعة حصته في السوق الجزائري.

و قد حقق القطاع البنكي الجزائري تطورا كبيرا خلال الأعوام القليلة الماضية، و واكب التطورات الاقتصادية والمالية والنقدية التي شهدتها الجزائر. وعلى الرغم من الإنجازات الكبيرة التي حققها القطاع البنكي، لا يزال أمامه الكثير من العمل.

على الرغم من التطور الذي شهدته البنوك الجزائرية من حيث زيادة أصولها ورؤوس أموالها، إلى أنها لا تزال تعاني من صغر أحجامها مقارنة مع البنوك العربية والأجنبية. وتجدد الإشارة إلى أن البنوك الخاصة الموجودة في الجزائر هي فروع لبنوك أجنبية مما يعني غياب البنوك الوطنية ذات الملكية الخاصة. وهذا يؤثر على درجة المنافسة بين البنوك ومستوى الخدمات المقدمة وعلى تطوير المنتجات البنكية.ومن الضروري الاستمرار في عملية إصلاح القطاع البنكي والمالي الجزائري من خلال معالجة أبرز التحديات التي تواجه هذا القطاع ومنها تطوير القوى العاملة،

الفصل الرابع: النظام البنكي الجزائري و ضرورة الانتقال لإدارة المعرفة لتحقيق الريادة

تحسين إدارة المخاطر، تطوير وتوسيع استعمال بطاقات الائتمان، العمل على الحد من التفاوت الكبير في الحجم بين البنوك، والتوسع في مجالات الإقراض للشركات الخاصة والمؤسسات المتوسطة والصغيرة .

المبحث الثاني: اثر إدارة المعرفة على البنوك الجزائرية

إن الخدمات البنكية الالكترونية هي آخر ما تطورت إليه الخدمات البنكية و في هذا المطلب سنتعرف على مدى تطوير الخدمات في الجزائر في ظل انتقالها لتطبيق إدارة المعرفة.

المطلب الأول : واقع الصيرفة الالكترونية في الجزائر

تعد الصيرفة الالكترونية من أهم مظاهر الانتقال إلى اقتصاد متطور يواكب التطورات الحالية لهذا فان البنوك الجزائرية و في محاولة منها لمواكبة التغيرات الحاصلة في الجهاز البنكي العالمي بادرت لتقديم عدة خطوات في سبيل التطوير و العصرية.

أولا : مؤسسة SATIM¹ : و هي مؤسسة مكونة من 8 بنوك جزائرية (بنك الجزائر الوطني BNA القرض الشعبي الجزائري CPA ، بنك البركة ، بنك التنمية المحلية BDL ، الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي *CNMA ، بنك الجزائر الخارجي BEA ، بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR ، الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط – بنك CNEP) أنشئت عام 1995 بناء على مبادرة من المجتمع المصرفي، و هي إحدى الأدوات التقنية لدعم و تطوير البرامج و تحديث المصارف و خاصة لتعزيز بطاقات الدفع، تقوم بتنفيذ المعاملات النقدية بين البنوك في الجزائر للبطاقة المحلية و في المستقبل القريب الدولية.²

أنشئت SATIM من اجل آلية و رقمنة المعاملات البنكية و تعد عنصرا هاما ضمن الإصلاح و عصرية القطاع البنكي في الجزائر ، و مهمتها تحقيق مشروع ربط بين كل المؤسسات البنكية عبر شبكة بين بنكية متخصصة ، هذا المشروع اعد في سنة 1996 و انطلق بواسطة ABEF³ (منظمة البنوك و المؤسسات المالية)⁴ و تعمل ساتيم على إدخال وظيفة الدفع الالكتروني عمليا منذ سنة 2002.

¹ Société d'Automatisation des Transactions Interbancaires et de la Monétique.

* تم تحويله لاحقا إلى مؤسسة تسيير واستشارات فلاحية

² عبد الهادي مسعودي، الأعمال المصرفية الالكترونية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2016، ص155.

³ Association des Banques et Etablissement Financiers

⁴ Pascal Belda, **Credits**, edition e.Bizguides, Ireland, 2004,p109.

الفصل الرابع: النظام البنكي الجزائري و ضرورة الانتقال لإدارة المعرفة لتحقيق الريادة

المهام الأساسية لمؤسسة SATIM هي¹:

- 1- العمل على تطوير استعمال أدوات الدفع الالكترونية : حيث أن الدفع عن طريق البطاقة بين البنكية CIB هو جزء من مشروع لتحديث أنظمة الدفع الشامل.
- 2- تنظيم و إدارة البنية التحتية التقنية و التنظيمية لضمان التوافقية الكاملة بين كل متعاملي الشبكة النقدية في الجزائر (شبكة الخدمات البنكية الالكترونية).
- 3- المشاركة في وضع القوانين بين البنكية لتسيير المنتجات البنكية لكونها قوة دفع.
- 4- مرافقة البنك في إصدار و تطوير المنتجات البنكية الالكترونية.
- 5- تخصيص الشيكات و بطاقات الدفع و السحب النقدي: حيث أطلقت SATIM عام 1997 خدمة السحب النقدي من أجهزة الصراف الآلي عن طريق تنفيذ شبكة الخدمات البنكية الالكترونية بين البنوك. و في هذا السياق تؤدي SATIM وظائف إدارة الاتصال لأجهزة الصراف الآلي بين البنك و سحب بطاقة " بالنسبة للبنوك" و تنفيذ التحويل لأعضاء النظام الخاص بهم، كما تقوم العديد من البنوك للسحب النقدي بتثبيت أجهزة الصراف الآلي البالغ عددها 1250 جهاز المثبتة في البلاد.²
- 6- تنفيذ جميع الإجراءات التي تحكم سير عمل نظام الدفع بمختلف مكوناته بما فيها
 - مراقبة التكنولوجيا.
 - أتمتة الإجراءات.
 - سرعة المعاملات.
 - اقتصاديات التدفقات النقدية الخ

ثانيا: نظام التسوية الإجمالية الفورية: **Real Time Gross Settlement System**

يعتبر نظام التسوية الإجمالية الفورية للمبالغ الكبيرة و الدفع المستعجل الذي وضعه بنك الجزائر و المسمى ب" نظام الجزائر للتسوية الفورية" (ARTS) Algeria Real Time Settlement نظاما للتسوية ما بين البنوك

¹ WWW.SATIM-DZ.COM

² عبد الهادي مسعودي، مرجع سابق، ص 156.

الفصل الرابع: النظام البنكي الجزائري و ضرورة الانتقال لإدارة المعرفة لتحقيق الريادة

لأوامر الدفع عن طريق التحويلات البنكية أو البريدية للمبالغ الكبيرة أو الدفع المستعجل التي يقوم بها المشاركون في هذا النظام.

و يعرف على انه نظام تسوية المبالغ الإجمالية في وقت حقيقي و يتم فيه سير التحويلات بصفة مستمرة و على الفور بدون تأجيل و على أساس إجمالي . كما يعرف على انه " نظام مركزي الكتروني يعمل على أساس فوري إجمالي نهائي و مستمر لتنفيذ أوامر التحويل الدائنة، و يوفر نقطة تسوية لأنظمة التصفية العاملة في بلد ما من خلال الحسابات المركزية للمصارف".¹

و قد حدد النظام رقم 04-05 المؤرخ في 13 أكتوبر 2005 نظام التسوية الإجمالية للمبالغ الكبيرة

و الدفع المستعجل و الذي يعني تنفيذ أوامر التحويل في وقت حقيقي دون فترة سماح و القاعدة العامة هي عملية بعملية و يتعلق الأمر بالتحويلات السريعة التي تكون اقل من هذا المبلغ بطلب من العميل.²

يشرف بنك الجزائر على إدارة نظام التسوية الإجمالية الفورية RTGS حيث يفتح في سجلاته باسم كل مشارك حسابات تسوية تقسم إلى حسابات فرعية ، و تلك الحسابات تحول حسب الحالات في زيادة أو نقص مبالغ الحسابات الجارية للمشاركين و التي تضبطها المحاسبة العامة لبنك الجزائر، و بعد التأكد الآلي بوجود مخزون كافي في حساب المشارك المعني، يطبق في هذا المبدأ " أول من يدخل أول من يخرج" مع الأخذ بعين الاعتبار الأولويات ، الأولوية الأولى عمليات بنك الجزائر و الأولوية الثانية هي المبالغ المخصصة للمقاصة أما الأولوية الثالثة فهي الأوامر المستعجلة بطبيعتها.³

أهداف نظام التسوية الإجمالية الفورية:

- تتماشى مع المعايير الدولية من حيث إجراءات المدفوعات.
- خفض و منع مخاطر التسوية .

¹ آيت زيان كمال، آيت زيان حورية، الصيرفة الالكترونية في الجزائر، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الخامس " نحو مناخ استثماري وأعمال مصرفية الكترونية" خلال الفترة 4-2007/7/5 في جامعة فيلادلفيا ، عمان.

² تقرير عادل ، تحديث الجهاز المصرفي العربي لمواكبة تحديات الصيرفة الشاملة دراسة حالة الجهاز المصرفي الجزائري ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بسكرة، 2009/2008، ص 148.

³ عبد الهادي مسعودي ، مرجع سابق، ص 148.

الفصل الرابع: النظام البنكي الجزائري و ضرورة الانتقال لإدارة المعرفة لتحقيق الريادة

- تعزيز إدارة السياسة النقدية.
- ضمان سرعة و امن التبادلات التجارية وفقا للمعايير العالمية.
- خفض آجال الدفع فيما بين البنوك .
- العمل على مركزية تسيير الخزينة.
- و عمليات الخزينة التي ستنفذ من قبل البنوك المشاركة في النظام هي:
- التحويل العادي
- التحويلات السلوكية
- السحوبات Retraits, appel de fonds

إن لدخول نظام الدفع الإجمالي الفوري للمبالغ الكبيرة قيد التشغيل في فيفري 2006 و زيادة وتيرة تشغيله تدريجيا ، اثر ايجابي على إدارة خزينة المصارف ، و هو نظام خاص بكل المدفوعات ما بين البنوك التي تعادل أو تفوق مليون دينار و المدفوعات المستعجلة. تتمثل هذه المدفوعات أيضا في التحويلات لحساب البنوك و المؤسسات المالية و مركز الصكوك البريدية المشاركة في هذا النظام و كذا التحويلات لحساب زبائنها.

جدول رقم 07:العمليات المسجلة على مستوى نظام ARTS

2016	2015	2014	2013	2012	
328404	334749	314357	290418	269557	عدد العمليات
201692.3 مليار دينار	264140.6 مليار دينار	372394 مليار دينار	358026 مليار دينار	535234 مليار دينار	قيمة العمليات
%69.8	%71.4	%69.10	%67.1	%64.3	التحويلات لصالح الزبائن
%30.2	%28.6	%30.9	%32.9	%35.7	المعاملات بين المصارف

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على التقارير السنوية لبنك الجزائر 2012-2016.

الفصل الرابع: النظام البنكي الجزائري و ضرورة الانتقال لإدارة المعرفة لتحقيق الريادة

في سنة 2016 سجلت العمليات المعالجة على مستوى نظام ARTS انخفاضا طفيفا ب 9.1 % (328404 عملية مقابل 334749 عملية تسوية مسجلة في دفاتر محاسبة بنك الجزائر في 2015) ، و انخفاضا معتبرا في القيمة ب 23.9 % . يفسر التراجع في العمليات من حيث القيمة بانخفاض عمليات السياسة النقدية و انخفاض العمليات بين المشاركين .

أما في ما يخص هيكل عمليات الدفع المعالجة في نظام ARTS تهيمن دوما التحويلات لصالح زبائن المصارف بحصة قدرها 69.8% مقابل 71.4% في 2015 . بينما لا تمثل المعاملات ما بين المصارف سوى 30.2 % سنة 2016 مقابل 28.6 % في 2015 .¹

ثالثا :مؤسسة الجزائر لخدمات الصيرفة الالكترونية AEBS

تعد الصيرفة على الخط احد أهم أوجه الصيرفة الالكترونية ، و من اجل تبني هذا النظام قامت الجزائر بإنشاء شركة مختصة في تقديم الخدمات البنكية عن بعد و هي مؤسسة الجزائر لخدمات الصيرفة الالكترونية (aebs).

1- إنشاء AEBS :

تعتبر مؤسسة الجزائر لخدمات الصيرفة الالكترونية هي نتاج اتفاق شراكة بين المجموعة الفرنسية -Diagram Edi الرائدة في مجال البرمجيات المتعلقة بالصيرفة الالكترونية و أمن تبادل البيانات المالية و ثلاث مؤسسات جزائرية هي MAGACT Multimedia و Soft Engineering و مركز البحث في الإعلام العلمي و التقني (Cerist) ، لتنشأ على إثره شركة مختلطة سميت ب" الجزائر لخدمات الصيرفة الالكترونية AEBS(Algeria E-Banking Services) . و الهدف من إقامة هذه المؤسسة هو تحقيق مشروع الصيرفة على الخط في الجزائر² . أنشئت هذه الشركة في جانفي 2004 و في البداية ركزت على عمليات تطوير و تدعيم البنوك و المؤسسات المالية موجهة جهودها نحو عصنة الخدمات البنكية و أدوات الدفع . هذه المؤسسة وظيفتها :³

¹ التقرير السنوي 2016 لبنك الجزائر ، مرجع سابق، ص 102 .

² رحيم حسين ، هواري معراج ، الصيرفة الالكترونية كمدخل لعصرنة المصارف الجزائرية، مداخلة مقدمة ضمن ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية واقع و تحديات، جامعة الشلف، 14-15 ديسمبر 2004 .

³ Algeria e-banking services est née , Le jeune Indépendant , quotidien national d'information. Vue le 18/03/2011.

الفصل الرابع: النظام البنكي الجزائري و ضرورة الانتقال لإدارة المعرفة لتحقيق الريادة

- إقامة بنية تحتية في نظم المعلومات .

- دعم و مرافقة البنوك في تنفيذ تقنية البنك عن بعد.

- تكوين الإداريين على البرمجيات progiciel.

2- خدمات AEBS:

توجد الخدمات المقدمة من طرف الشركة على قسمين على نفس الدرجة من التطور التكنولوجي:

- الصنف الخاص بالبنك : DIAGRAM E - BANKING .

- صنف التبادل الإلكتروني للبيانات EDI متعدد الواجهات و الأقسام . E- FILES .DIAGRAM .

و تضمن هذه الخدمات تزويد زبائنها بكل تطور تكنولوجي و وظيفي يعرفه القطاع و تقديم خدماتها

يكون بصفة مستمرة طوال مدة الاستفادة منها كما يلي:

1- التحليل الأولي: تقوم بعمليات تدقيق الحاجات و الموجودات و دراسة المحيط دراسة دقيقة لتقديم حلول

تناسب مع المؤسسة و مع محيطها.

2- التركيب : و يتمثل في تقديم الخدمة و الإشراف على العمليات مع ما تشمله من خدمات مرفقة .

3- المتابعة المستمرة : و تكون بتقديم خدمات الصيانة ، التكوين ، المساعدة ، المساعدة عن بعد ، لضمان

الإنتاجية المستمرة للعمليات .

3- أهداف AEBS:

تهدف AEBS أساسا إلى¹:

- تقديم خدمات متعلقة بالبنوك عن بعد.

- تسيير و ضمان تبادل البيانات المالية بدرجة عالية من الأمان و السرعة في الأداء و الكفاءة لجميع البنوك

و المؤسسات المالية باختلاف أصناف زبائنها.

- تقديم اقتراحات للبنوك و المؤسسات المالية تخص حلولاً معتمدة للقيام بالخدمات البنكية عبر الانترنت.

¹ فضيل فارس، مرجع سابق، ص 306.

الفصل الرابع: النظام البنكي الجزائري و ضرورة الانتقال لإدارة المعرفة لتحقيق الريادة

رابعا: المقاصة الالكترونية في الجزائر

عرفت المؤسسات البنكية و مكاتب بريد الجزائر و هيئات الخزينة العامة في 15 ماي 2006 انطلاقة صيغة نظام الدفع النقدي بواسطة المقاصة الآلية (Algérie Télécompensation Interbancaire). و يعتمد هذا النظام على الإدخال الآلي للبيانات الرقمية و صور الشيكات على الماسح الضوئي.¹ حسب المادة 02 من الجريدة الرسمية الصادرة في 2006/06/23 فإن بنك الجزائر ينجز نظام المقاصة الالكترونية الذي يدعى " نظام الجزائر للمقاصة المسافية ما بين البنوك ATCI " و يتعلق الأمر بنظام ما بين البنوك للمقاصة الالكترونية للصكوك و السندات و التحويلات و الاقتطاعات الاتوماتيكية و السحب و الدفع باستعمال البطاقة البنكية. و لا يقبل هذا النظام إلا التحويلات التي تقل قيمتها الاسمية عن 01 مليون دينار ، أما أوامر التحويل التي تفوق قيمتها الاسمية هذا المبلغ فتنفذ ضمن نظام التسوية الإجمالية الفورية للمبالغ الكبيرة و الدفع المستعجل.² و يسمح بتبادل كافة وسائل الدفع للمدفوعات الخاصة بالجمهور العريض (صكوك، أوراق تجارية ، تحويلات، اقتطاعات آلية، عمليات على البطاقات).

و يفوض بنك الجزائر مهمة تسيير نظام اتكي ATCI لمركز المقاصة المسبقة البنكية CPI و هي شركة ذات اسهم و فرع تابع لبنك الجزائر.

من الشروط المسبقة التي كانت يجب أن تتوفر لتشغيل نظام معلوماتي في الجهاز البنكي الجزائري ما يلي:³

- تعيين لجنة القيادة تعمل على إنشاء هيئة -شبكة- مستقبلية للمقاصة الالكترونية و تشرف على جميع مشاريع العصرنة المهيكلة للقطاع المصرفي و المالي.
 - أوكلت لجنة القيادة إلى بنك الجزائر و أنشئت لها فروع.
 - تم إنشاء شركة مصرفية جديدة للخدمات تقوم بتسيير النظام.
- و لإنجاح المشروع الجزائري تم القيام بالأعمال التالية:

¹ "comprendre la télécompensation", la revue BADR INFOS , n0 42 ,mai/juin 2006.

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 26، 23 سبتمبر 2006، المادة 02.

³ نوال شيشة ، زبتي فريدة، المقاصة الالكترونية و تجارب الدول المغاربية فيها ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الرابع حول عصرنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية و إشكالية اعتماد التجارة الالكترونية في الجزائر - عرض تجارب دولية ، المركز الجامعي خميس مليانة ، 27/26 افريل 2011.

الفصل الرابع: النظام البنكي الجزائري و ضرورة الانتقال لإدارة المعرفة لتحقيق الريادة

1- إعادة صياغة النصوص التنظيمية و تكييفها مع خيارات التكنولوجيا و شكلت ما يعرف بالميثاق المصرفي و ترتب عنه إدخال تعديلات على القانون التجاري و الجزائي و قانون النقد و القرض.

2- تكييف الشركة الجزائرية للاتصالات AT المنشأة من طرف إدارة البريد و المواصلات و التي تكفلت بالاحتياجات إلى الموارد التقنية الضرورية لتطوير الطلب على المستوى النوعي و الكمي.

تقييم المقاصة الالكترونية :

المزايا:

- ربح الوقت (حيث أن آجال التحصيل خمسة أيام).
- سهولة الاتصال.
- ربح الأرصدة المجمدة بواسطة الآجال الطويلة مسبقا.

العيوب

- عدم التحكم في هذه الآلية لحد الآن.
 - عدم تفعيل دور الشركة الضامنة للمخاطر لضمان النزاعات .
 - وجود مشاكل تقنية .
 - خطر شلل مذكرة المقاصة خاصة إن شلت على المستوى المركزي.
 - دور الوكالات منحصر في تلقي المعلومات و تبقى عاجزة في حالة حدوث خلل مركزي.
 - عدم وجود بنك معلومات بآتم معنى الكلمة تلجا إليه البنوك في رحلة بحثها عن المعلومات.
 - نظام المقاصة الحالي فيه عدة نقائص و يحتاج إلى دراسة و مراجعة.
- يوضح الجدول التالي حجم التعاملات عبر المقاصة الالكترونية للفترة من سنة 2012 الى 2016.

الفصل الرابع: النظام البنكي الجزائري و ضرورة الانتقال لإدارة المعرفة لتحقيق الريادة

جدول رقم 08: حجم التعاملات عبر المقاصة الالكترونية

2016	2015	2014	2013	2012	
21	20.8	20.750	19.470	17.387	عدد العمليات المعالجة (مليون عملية)
17639.5	15892	13989	12661.6	11766.1	قيمة العمليات (مليار دينار)
8.75	10.06	7.46	6.479	5.227	المدفوعات عبر التحويلات (مليون عملية)
2.2	3.1	4.562	4.570	3.953	العمليات عبر البطاقة البنكية (مليون عملية)

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على التقارير السنوية لبنك الجزائر 2012-2016.

و قد عرف حجم العمليات المعالجة في هذا النظام خلال سنة 2016 ارتفاعا طفيفا (1،1%) ليبلغ ما يقارب 21 مليون عملية ، مقابل 20,8 مليون في 2015 . من حيث القيمة ، بلغ حجم التداول في النظام 17639,5 مليار دينار ، مقابل 15892 مليار دينار في 2015 ، أي ارتفاعا قدره 11% . بمتوسط يومي ، عالج النظام 82296 عملية بقيمة قدرها 69,2 مليار دينار . يبقى حجم التعاملات المعالجة في هذا النظام ما دون إمكانياته و اقل بكثير من حجم التعاملات المعالجة في أنظمة الدفع للبلدان المماثلة . يرجع هذا ، خصوصا ، إلى كون حجم المدفوعات ما بين المصارف العمومية ، المهيمنة و ذات شبكات وكالات واسعة ، كبير جدا ، و يمثل أكثر من خمسة أضعاف حجم المدفوعات ما بين المصارف .

المطلب الثاني : وسائل الدفع الالكتروني في الجزائر

من أهم مظاهر التكنولوجيا الحديثة في العمل البنكي استعمال وسائل الدفع الالكتروني، و تبعا لحرص الجزائر على مواكبة الأحداث و التطورات التكنولوجية في العمل البنكي خاصة في مجال الصناعة البنكية و سعيها نحو الصيرفة الالكترونية، شرعت في تقديم بعض وسائل الدفع.

الفصل الرابع: النظام البنكي الجزائري و ضرورة الانتقال لإدارة المعرفة لتحقيق الريادة

أولاً: بطاقات الصرف الآلي CIB:

أنشئت هذه البطاقات بواسطة مؤسسة SATIM و بدأ العمل بها في سنة 1997، تستعمل هذه البطاقات خاصة للسحب من أجهزة الصرف الآلي و هي محددة المدة و المكان لأنها صالحة فقط في الجزائر¹. و يتم التعرف عليها بشعار ما بين البنوك CIB و اسم و شعار البنك المصدر. تحتوي على معالج دقيق يسمى "رقاقة" التي توفر الأمن في سياق عمليات الدفع. كما تتيح لحاملها دفع ثمن المشتريات من تجار التجزئة المختلفة مثل الفنادق و المطاعم و غيرها. للبطاقة CIB نوعان:

- **البطاقة الكلاسيكية:** تعرض البطاقة الكلاسيكية خدمات الدفع بين البنوك و السحب تستخدم وفق المعايير و الشروط التي يضعها كل بنك.
 - **البطاقة الذهبية:** تعرض بمزايا و مواصفات اعلي من البطاقة الكلاسيكية ضمن المعايير المنصوص عليها لكل بنك بالإضافة إلى الدفع نقدا و بطاقة السحب².
- ما يعاب على هذه البطاقة كونها بطاقة سحب فقط و ليست بطاقة دفع كما يشير إلى ذلك اسم النظام. هذا بالإضافة إلى ضعف التعامل بهذه البطاقة.

ثانياً: البطاقات البنكية الدولية

يعد القرض الشعبي الجزائري CPA البنك العمومي الوحيد في الجزائر الذي يصدر بطاقة VISA الدولية و هي بطاقة للسحب و الدفع تمنح للعملاء ذوي الحسابات بالعملة الصعبة صالحة على المستويين المحلي و الدولي ، لكن إصدار هذه البطاقة كان بعدد ضعيف جدا بلغ 6 ملايين بطاقة سنة 2003 . و 7 ملايين سنة 2004 و هذا بالرغم من الانتشار الواسع لهذه البطاقة على المستوى العالمي.

و تمنح هذه البطاقات:

- من طرف بنك محلي لزبون جزائري للسماح له بتسوية معاملاته من مشتريات و خدمات تجارية من الخارج.

¹ سليمان ناصر ، النظام المصرفي الجزائري و تحديات العولمة ، مجلة الدراسات الاقتصادية و المالية، العدد الأول ، جانفي 2008، ص ص 14-

² عبد الهادي مسعودي، مرجع سابق، ص 158.

الفصل الرابع: النظام البنكي الجزائري و ضرورة الانتقال لإدارة المعرفة لتحقيق الريادة

● أو لعملاء أجنب أو غير مقيمين بالوطن (رحلات تجارية أو سياحية) من اجل سحب مبالغ بالعملات الأجنبية و هذا وفق ما يسمح به القانون.¹

مما يؤخذ أيضا على هذه البطاقة في الجزائر رغم صفتها العالمية أنها لا تعد بطاقة ائتمان أي لا يمكن السحب بها بأكثر من الرصيد، و يبدو أن كل ذلك يعود أساسا إلى غياب ثقافة التعامل بالبطاقات البنكية في الجزائر ، و عدم وجود قبول عام لها بسبب محدودية أماكن التعامل بها مقابل التفضيل النقدي في التعاملات اليومية للأفراد.

أما من حيث استعمال هذه الأدوات في المصارف الجزائرية فتشير الإحصائيات إلى محدودية التعامل بالبطاقات البنكية التي يبقى استعمالها ضيق نتيجة غياب الثقافة البنكية لدى العملاء و محدودية عدد الموزعات الآلية التي قد تتعطل أحيانا و تتطلب تكاليف صيانة مرتفعة الأمر الذي يحول دون استعمالها و تفضيل الدفع التقليدي بدل الإلكتروني. و الملاحظ في الفترة الأخيرة استحوذ بريد الجزائر على أكثر من 80% من إجمالي البطاقات البنكية المصدرة.² حيث و حسب التقرير السنوي 2016 لبنك الجزائر ، عرفت العمليات عن طريق البطاقة البنكية ، الضعيف أصلا، انخفاضا قويا سنة 2016 (-28.9% مقابل -32.3% في 2015)، أي 2.2 مليون عملية مقابل 3.1 مليون عملية في 2015، و هو ما يمثل 10.5% من إجمالي عمليات الدفع مقابل 14.9% في 2015. مع ذلك سجلت عمليات السحب عن طريق البطاقة و التي يقوم بها العملاء على مستوى أجهزة الصراف الآلي التابعة للمصارف و بريد الجزائر و التي لا تمر عن طريق نظام المقاصة الآلية حجما أكبر.³

ثالثا: الصرافات الآلية : ATM : تعد من أهم الوسائل التي اعتمدها البنوك من اجل تسهيل خدمات الزبائن على مدار 24 ساعة ، و الصراف الآلي هو عبارة عن وعاء نقدي الكتروني يزودنا بالنقد في أي وقت دون الحاجة للذهاب إلى البنك ، يتم ربط هذه الآلات مع حاسب رئيسي للبنك من خلال محطة طرفية صغيرة⁴ بحيث يمكن استقبال بيانات الزبون (رقم التعريف الخاص بالزبون، رقم حسابه، رمز الخدمة،.....) بمجرد قيام الزبون

¹ MANSOURI Mansour , **systemes et pratiques bancaires en Algerie**, ed houma , Alger , 2006 , p260

² مفتاح صالح و آخرون ، الصيرفة الشاملة كمدخل لمواكبة مستجدات الصناعة المصرفية و تأهيل المصارف الجزائرية ، مؤتمر جامعة العلوم التطبيقية ، 28/27 نيسان 2009 ، الأردن .

³ التقرير السنوي 2016 لبنك الجزائر، مرجع سابق، ص 104.

⁴ عبد الهادي مسعودي ، مرجع سابق ، ص 45.

الفصل الرابع: النظام البنكي الجزائري و ضرورة الانتقال لإدارة المعرفة لتحقيق الريادة

بإدخال البطاقة في الآلة تقوم بإعطاء استجابات فورية تتمثل في الخدمات البنكية المطلوبة كالسحب النقدي ، إيداع الشيكات ، كشف الحساب و بيان الأرصدة.¹

و قد توفرت بالجزائر بداية من سنة 1997 و تسير من قبل نظام مركزي و هي تستخدم لتوزيع الاوراق النقدية.²

جدول رقم 09: عدد الصرافات الآلية في الجزائر

السنوات	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
عدد الصرافات الآلية	544	574	636	647	543	475	539	570

المصدر : وثائق مؤسسة Satim

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك تذبذبا في عدد الصرافات الآلية حيث تزايد إلى غاية سنة 2011 بعدد 647 صرافا آليا ثم انخفض في 2012 إلى 543 و استمر في الانخفاض إلى غاية سنة 2014، و من ثم عاود الارتفاع إلى 570 سنة 2015. يفسر هذا التذبذب بضعف التحكم في هذه التقنية .

رابعا: طرفيات البيع (أجهزة الدفع الالكتروني) Terminal Payment Electronic TPE :

هو عبارة عن جهاز مدمج لدى التجار تجري من خلاله عمليات التحويل و إعادة التحويل عبر شبكة و قنوات الاتصال المختلفة، حيث يتم من خلاله تكوين اتصال مباشر بين حاسبات آلية موجودة في المحلات و الأسواق و المتاجر الكبرى بالحاسب الآلي للبنك، فمن خلال استخدام هذه الوحدات الطرفية يمكن إدخال قيمة مشتريات الزبون لتخصم من رصيد حسابه مباشرة في البنك و إضافة القيمة إلى حساب المتجر في نفس البنك.

تتواجد هذه الأجهزة لدى مؤسسات الخدمات كمؤسسة توزيع المياه سيال بالجزائر بعد إجراء هذه الأخيرة اتفاق مع القرض الشعبي الجزائري و الذي بموجبه تم الاتفاق على قبول تسديد فواتير استهلاك المياه من خلال البطاقة البنكية CIB.

¹ زبير عياش، بوكحيل نسيم، تطوير و عصنة الخدمات البنكية في ظل التوجه نحو اقتصاد المعرفة "حالة الجزائر"، مجلة ميلاف للبحوث و الدراسات، المركز الجامعي ميلة، جوان 2017، ص 595.

² فضيل فارس، مرجع سابق، ص312.

الفصل الرابع: النظام البنكي الجزائري و ضرورة الانتقال لإدارة المعرفة لتحقيق الريادة

و الجدول الموالي يوضح تطور عدد أجهزة الدفع الالكتروني في الجزائر:

الجدول رقم 10: تطور عدد أجهزة الدفع الالكتروني في الجزائر للفترة 2010-2015

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015
عدد أجهزة الدفع	2897	3047	2965	2986	2737	3035

المصدر : وثائق مؤسسة Satim

نلاحظ من خلال الجدول تزايد عدد أجهزة الدفع الالكتروني إلى غاية سنة 2011 لتصل إلى 3047، ثم انخفاضها في السنوات التي تليها ، ثم عاودت الارتفاع سنة 2015 لتصل إلى 3035 جهاز دفع. و يفسر هذا التذبذب بمحاولة البنوك الجزائرية تطوير و تشجيع عمليات الدفع إلا أنها لا تزال بعيدة عن المستوى المطلوب.

المبحث الثالث : المؤسسات البنكية العاملة بالجزائر

تحاول المؤسسات البنكية العاملة بالجزائر الوصول إلى خدمات متطورة من خلال إدماج العديد من وسائل المعرفة في عملها و الاهتمام بكل التطورات التكنولوجية الجديدة في مجال الخدمات المصرفية. و في هذا المبحث سيتم التعرف البنوك العمومية و بعض البنوك الأجنبية العاملة في الجزائر (تحديدا تلك التي لها وكالات بنكية في ولاية بسكرة-الجزائر)

المطلب الأول: البنوك العمومية

أولا: بنك الفلاحة و التنمية الريفية

هو احد بنوك القطاع العمومي في الجزائر إذ يعتبر وسيلة من وسائل سياسة الحكومة الهادفة إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي و ترقية المناطق الريفية تم إنشاؤه بموجب مرسوم رقم 106/82 المؤرخ في 13 مارس 1982 تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الخارجي . و بعد صدور قانون النقد و القرض في 14/04/1990 الذي منح استقلالية أكبر للبنوك و الغي من خلاله نظام التخصص. أصبح بنك الفلاحة و التنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية. ثم عاد البنك إلى التخصيص مع سنوات 2000 .

الفصل الرابع: النظام البنكي الجزائري و ضرورة الانتقال لإدارة المعرفة لتحقيق الريادة

يقدر رأسمال البنك ب 33 مليار دينار جزائري و يتميز بكثافة بشرية عالية جدا تزيد عن 7500 عامل من بينها إطارات و مهندسين و موظفين كما انه يشغل مكانة هامة داخل النظام البنكي الجزائري حيث انه صنف¹:

1. كأول بنك في ترتيب البنوك الجزائرية.
2. ثاني بنك على المستوى المغاربي.
3. المرتبة الرابعة عشر على المستوى العربي.
4. تاسع بنك إفريقي من ضمن 326 بنك شملها التصنيف.
5. و قد احتل المركز الثامن و الستين بعد الستمائة (668) في الترتيب العالمي من بين 4100 بنك. و تجدر الإشارة إلى أن البنك كان أول من أطلق في سنة 1994 بطاقات السحب في الساحة المالية الجزائرية.²

1- منتجات و خدمات بنك الفلاحة و التنمية الريفية

يقدم البنك عدة خدمات و منتجات تقليدية و حديثة و هذا لتحقيق رضا الزبائن بكل مستوياتهم و باختلاف حاجاتهم و رغباتهم. فبالإضافة إلى الخدمات التقليدية التي يقدمها البنك ، يقدم أيضا خدمات البنك للمعانة BADR consulte التي تمكن الزبائن من معانة و مراجعة التحويلات التي طرأت على أرصدهم عبر استعمال الأرقام الشخصية السرية لهم المعطاة من طرف البنك من خلال استعمال أجهزة الإعلام الآلي المتاحة. أيضا خدمات الفحص السلبي télétraitement التي تسمح بخدمة أحسن لزبائن البنك باستعمال شبكة الفحص السلبي في تنفيذ العمليات التحويلية البنكية في الوقت الحقيقي.

و يعتمد بنك BADR في توزيع خدماته البنكية على التوزيع المباشر من خلال شبكة من الوكالات منتشرة عبر كامل التراب الوطني و التي تتعدى 300 وكالة بهدف الوصول على أكبر عدد من الزبائن أيضا وضع البنك تحت تصرف زبائنه نظام توزيع الكتروني و ذلك عن طريق الموزعات الآلية للأوراق النقدية DAB أو عن طريق الشبايبك الآلية للأوراق النقدية GAB كما يوفر أيضا خدمات مصرفية عبر الهاتف لكنها محدودة جدا.

و يوضح الجدول التالي عدد أجهزة الدفع الالكتروني TPE خلال الفترة من 2010 إلى سنة 2015

¹ محمد زيدان ، أهمية العنصر البشري ضمن مكونات المزيج التسويقي الموسع في البنوك بالتطبيق على بنك الفلاحة و التنمية الريفية، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة ، العدد 15 ، أكتوبر 2008 ، ص 55.

² حفيظ صواليلي ، "شرعنا في اعتماد انظمة الدفع الالكتروني و التحويل المالي عن بعد" جريدة الخبر الصادرة في 2011/09/21 ، العدد 6483 متاح على الموقع الالكتروني : <https://www.djazairess.com/elkhabar/265689> اطلع عليه بتاريخ 2012/02/27

الفصل الرابع: النظام البنكي الجزائري و ضرورة الانتقال لإدارة المعرفة لتحقيق الريادة

جدول رقم 11: عدد أجهزة الدفع الالكتروني TPE خلال الفترة من 2010 إلى سنة 2015 بنك

BADR

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015
عدد أجهزة TPE	317	317	317	317	319	373

المصدر: إحصائيات لشركة SATIM

و ابتداء من سنة 2009 شرع بنك الفلاحة و التنمية الريفية في تقديم خدمة بنك التأمين لزبائنه ضمن نشاطات 05 وكالات نموذجية و ذلك بموجب اتفاقية بين البنك و الشركة الجزائرية للتأمين ، و لضمان أحسن تسويق لمنتجاته في مجال التأمين أجرى المكلفون بالزبائن على مستوى البنك دورة تكوينية نظرية و تربصا تطبيقيا على مستوى وكالات الشركة الجزائرية للتأمين.¹

2- التكنولوجيا التي يعتمد عليها بنك الفلاحة و التنمية الريفية

شهد بنك الفلاحة و التنمية الريفية عدة تحولات تهدف إلى عصرنته و تطويره و جعله يواكب التطورات البنكية العالمية حيث انه في ظل الانتقال إلى اقتصاد المعرفة يجب على البنك القيام بالمزيد من الإصلاحات و التغييرات. كانت أول اهتمامات البنك هي إدخال تكنولوجيا الإعلام الآلي و التكنولوجيا الجديدة باعتبارها الخطوة الأولى في تعزيز البنية التحتية² حيث انه في:

1991: تم تطبيق نظام Swift لتطبيق عمليات التجارة الخارجية

1992: تم إدخال الإعلام الآلي على جميع عمليات التجارة الخارجية حيث أصبحت عمليات فتح القروض الوثائقية لا تفوق 24 ساعة على الأكثر

¹ عن جريدة الفجر الصادرة في 2009/05/01 متاح على الموقع الالكتروني : www.al-fadjr.com اطلع عليه بتاريخ 2018/01/05

² بن وسعد زينة ، مبارك سمرة ، المعرفة في البنوك الجزائرية ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي " المعرفة : الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصاديات " جامعة بسكرة ، 2005-11-13/12.

الفصل الرابع: النظام البنكي الجزائري و ضرورة الانتقال لإدارة المعرفة لتحقيق الريادة

الفترة 2000 -2002: تم وضع برنامج خماسي فعلي يركز خاصة على عصنة البنك و تحسين الخدمات و كذلك إحداث تطهير في ميدان المحاسبة و الميدان المالي حيث تم تعميم البنك الجالس مع الخدمات المشخصة على جميع الوكالات الرئيسية.

2003: إدخال نظام معلوماتي جديد معد من طرف AXYS للخدمات يسهل عملية التركيب، الصيانة عن بعد و حتى فيما يخص الجانب القانوني و الشرعي مما يسهل تسيير الموارد البشرية. و ايضا تم إدخال طرق العمل بالنقود الآلية.

2004 بدأ التحضير لإدخال برنامج الحكومة الالكترونية E-gouvernement في مختلف وكالات البنك
2005 شهر سبتمبر من هذه السنة عرفت أول تجربة ناجحة لعملية سحب تتم من خلال شبك آلي للأوراق النقدية وسط حضور جماهيري و إعلامي غفير (وكالة الشراكة) كما استمرت العملية طوال الأشهر الأولى لسنة 2006 من اجل تعميم استعمالها في مختلف الوكالات عبر الوطن

2011 : شروع البنك في اعتماد أنظمة البنك الالكتروني التي تسمح للزبائن بالإطلاع مباشرة على حساباتهم و طلب دفاتر الشيكات على شبكة الانترنت و السماح أيضا للمؤسسات لتحويل أجور العمال دون التنقل من مقرات عملهم، إضافة إلى التحويل عن بعد و مختلف التعاملات المالية و البنكية. أيضا قام بنك BADR بتطوير وسائل الدفع الالكتروني و توفير البطاقات، إذ يعتبر البنك الأول من حيث عدد بطاقات السحب المتداولة.¹

2017 تم اطلاق خدمة "بدر امتياز" و هو نظام معلوماتي جديد يساعد على جعل الخدمات البنكية الإلكترونية أكثر فعالية بما يسمح للزبائن بالقيام بمزيد من العمليات البنكية على الانترنت والحصول على خدمات مصرفية أكثر فاعلية في جميع الوكالات. وجرى إطلاق هذا النظام الجديد الذي يسمى "بدر - امتياز" على مستوى وكالة بدر بالشراكة كوكالة نموذجية حيث يسمح للزبائن البنك بإجراء العمليات والمعاملات البنكية عن بعد في الوقت

¹ حفيظ صوالي، جريدة الخبر الجزائرية ، مرجع سابق .

الفصل الرابع: النظام البنكي الجزائري و ضرورة الانتقال لإدارة المعرفة لتحقيق الريادة

الحقيقي مع مزيد من الأمن. و تعتبر هذه الخدمة خطوة كبيرة نحو الرقمنة الكاملة للخدمات البنكية و يعكس رغبة السلطات العمومية في تكييف النظام البنكي مع المعايير الدولية.¹

ثانيا: البنك الوطني الجزائري:

أول بنك تجاري وطني ، أنشئ البنك الوطني الجزائري بتاريخ 13 جوان 1966، حيث مارس كافة النشاطات المرخصة للبنوك التجارية ذات الشبكة، كما تخصص إلى جانب هذا في تمويل القطاع الزراعي. سنة 1982 تمت إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، و هذا بإنشاء بنك جديد متخصص "بنك الفلاحة و التنمية الريفية" مهمته الأولى و الأساسية هي التكفل بالتمويل وتطوير المجال الفلاحي.

القانون رقم 01-88، الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988، المتضمن توجيه المؤسسات الاقتصادية نحو التسيير الذاتي، كان له تأثيرات أكيدة على تنظيم و مهام البنك الوطني الجزائري منها :

1- خروج الخزينة من التداولات المالية و عدم تمركز توزيع الموارد من قبلها

2- حرية المؤسسات في التوطن لدى البنوك

3- حرية البنك في أخذ قرارات تمويل المؤسسات

في سنة 1990 و بصدور القانون رقم 10-90 الصادر بتاريخ 14 أفريل 1990 المتعلق بالنقد و القرض، سمح بصياغة جذرية للنظام البنكي بالتوافق مع التوجهات الاقتصادية الجديدة للبلاد. هذا القانون وضع أحكاما أساسية من بينها، انتقال المؤسسات العمومية من التسيير الموجه إلى تسيير الذاتي . على غرار البنوك الأخرى، يعتبر البنك الوطني الجزائري كشخص معنوي، يؤدي كمهنة إعتيادية، كافة العمليات المتعلقة باستلام أموال الناس، عمليات القروض و أيضا وضع وسائل الدفع و تسييرها تحت تصرف الزبائن.

كما البنك الوطني الجزائري أول بنك حاز على اعتماده، بعد مداولة مجلس النقد و القرض بتاريخ 05 سبتمبر 1995. و قد تم رفع رأسمال البنك الوطني الجزائري من 14 600 مليار دينار جزائري إلى 41 600 مليار دينار جزائري. في شهر جوان 2009،

و إلى غاية نهاية 2017 ، وسع البنك الوطني الجزائري شبكته و وضع تحت تصرف زبائنه 214 وكالة تجارية موزعة على كافة التراب الوطني، تشرف عليها 17 مديرية جهوية للاستغلال. و قصد تطوير النقد ، يقدم البنك

¹ تم الاطلاع عليه بتاريخ 20/11/2017. WWW.ELDJAZAIRONLINE.COM

الفصل الرابع: النظام البنكي الجزائري و ضرورة الانتقال لإدارة المعرفة لتحقيق الريادة

الوطني الجزائري لزبائنه بطاقات بينبنكية تسهل عليهم القيام بعملياتهم البنكية اليومية المتنوعة ، حيث انه و إلى غاية 2017/12/31 تم إصدار 214643 بطاقة بينبنكية ، عن طريق وضع 95 شبك آلي و 145 موزع آلي للأوراق النقدية على مستوى مختلف الوكالات¹.

و يقدم البنك مجموعة من بطاقات الائتمان كالبطاقة الكلاسيكية و الذهبية و البطاقات البنكية الدولية بنوعيتها VISA الكلاسيكية و الذهبية. هاته الأخيرة تقدر صلاحيتها ب24 شهرا و تسمح ب:

- القيام بسحوبات في الجزائر أو في الخارج على الموزعات الآلية للأوراق النقدية التي تحمل شعار Visa.
- القيام بدفعات في الجزائر أو في الخارج على أجهزة الدفع الإلكتروني التي تحمل شعار Visa.
- القيام بعمليات الدفع عن طريق الانترنت.

ثالثا: القرض الشعبي الجزائري

أنشئ القرض الشعبي الجزائري (CPA) في 29 ديسمبر 1966 ، وقد استرجع أصول البنوك الشعبية العديدة التي كانت متواجدة في الجزائر قبل هذا التاريخ والمتمثلة فيما يلي :

- البنك الشعبي التجاري والصناعي الوهراني
- البنك التجاري والصناعي للجزائر
- البنك الجهوي التجاري والصناعي لعنابة
- البنك الجهوي للقرض الشعبي الجزائري .

تم دمج جميع هذه الفروع البنكية وأسس على أنقاضها القرض الشعبي الجزائري في 29 ديسمبر 1966 الذي تم تدعيمه فيما بعد بضم بنك الجزائر_ مصر في أول جانفي 1968 وضم الشركة المارسييلية للبنوك بتاريخ 30 جوان 1968 والشركة الفرنسية للتسليف والبنك في سنة 1971 .

ويعد القرض الشعبي الجزائري ثاني بنك تجاري من حيث النشأة ويقوم بجمع الودائع و تمويل الصناعات المحلية و التقليدية, والمهن الحرة , والسياحة , والصيد البحري والري , ويقوم بمنح الائتمان للإدارات المحلية و تمويل مشتريات الولاية والبلدية والشركات الوطنية . بالإضافة إلى أنه يقوم بجميع العمليات البنكية التقليدية الأخرى كغيره من البنوك الجزائرية.

¹ www.bna.dz تم الاطلاع عليه بتاريخ 20/04/2018.

الفصل الرابع: النظام البنكي الجزائري و ضرورة الانتقال لإدارة المعرفة لتحقيق الريادة

يقدم البنك مجموعة متنوعة من بطاقات الائتمان لجميع الاستخدامات أهمها¹:

- بطاقة الدفع الكلاسيكية : هي بطاقة دفع ثمن المشتريات و الخدمات في محطات الدفع الالكترونية TPE لدى التجار و المحلات المعتمدة. كما تمكن من أداء السحب لدى جميع أجهزة الصراف الآلي.
- البطاقة الذهبية : هي بطاقة دفع لدى المحطات TPE و أجهزة الصراف الآلي بمواصفات و امتيازات عالية تسهل التعاملات للمشتريات و الخدمات للمتعامل بالبطاقة عبر الشبكة.
- بطاقة الفيزا الذهبية Carte CPA/VISA Gold : تمكن هذه البطاقة من السحب لدى شبكة اكبر أين تتعامل مع أكثر من 940000 موزع الكتروني و ما يزيد عن 24 مليون تاجر في جميع أنحاء العالم. ما يجعل هذه البطاقة تسهل عمليات السحب المختلفة في أي مكان و في أي وقت.
- بطاقة الفيزا الكلاسيكية: تقدم نفس خدمات البطاقة السابقة لكن بمزايا اقل .
- بطاقة الماستر كارد: البنك يقبل التعامل بهذه البطاقة للتعاملات و التسليف النقدي.

رابعا: بنك التنمية المحلية BDL

بنك التنمية المحلية باختصار BDL هو بنك عمومي برأس مال يصل إلى 36800 000 000 مليون دينار جزائري. يملك بنك التنمية المحلية شبكة متكونة من 155 وكالة منتشرة بإحكام على مستوى التراب الوطني ، بما في ذلك 147 وكالة مكلفة بتسيير العمليات البنكية التي وضعت تحت مسؤوليتها و 06 وكالات مختصة في منح قروض على الرهن، وهو نشاط الذي ينفرد به بنك التنمية المحلية و يميزه عن باقي البنوك.

بنك التنمية المحلية هو أولا بنك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة / الصناعات الصغيرة والمتوسطة والتجارة في أوسع معانيها، ثم بنك المهن الحرة والأفراد والعائلات.

يسعى بنك التنمية المحلية إلى المشاركة الفعالة في تطوير الاقتصاد الوطني وعلى وجه الخصوص تعزيز الاستثمار بتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة / الصناعات الصغيرة والمتوسطة في جميع القطاعات بتنوعها من خلال المشاركة في جميع الإجراءات التي وضعتها السلطات العمومية ANSEJ ، ، ANGEM ، CNAC ، بحيث أن بنك التنمية المحلية على استعداد لتلبية الاحتياجات التمويلية للأفراد. من جهة أخرى لبنك التنمية المحلية دور

¹ عبد الهادي مسعودي، مرجع سابق، ص 176.

الفصل الرابع: النظام البنكي الجزائري و ضرورة الانتقال لإدارة المعرفة لتحقيق الريادة

رئيسي في تمويل المشاريع السكنية وذلك عن طريق دعم و مرافقة أصحاب مشاريع الترقية العقارية، وكذا أيضا الأشخاص الذين يريدون شراء مسكن.

و يقدم البنك العديد من الخدمات و البطاقات الالكترونية مثل البطاقة البنكية CIB ، بطاقة الدفع الدولية VISA ، بنك عن بعد (e-banking) .

خامسا: البنك الخارجي الجزائري

تأسس البنك الخارجي الجزائري بموجب المرسوم رقم 204/67 الصادر في 01 أكتوبر برأسمال قدره 20 مليون دينار جزائري ، و قد تم إنشاؤه على أنقاض خمسة بنوك أجنبية هي : القرض الليوني ، الشركة العامة، قرض الشمال ، البنك الصناعي للجزائر و المتوسط و بنك باركليز¹. وقد مرّ بعدة مراحل خلال تطوره ، فلعب دور التسهيل (تقديم القروض) ، والتنمية في مجال التخطيط الوطني والعلاقات الإقتصادية والمالية بين الجزائر والدول الأخرى ، وتمثل دوره الأساسي في القيام بكل العمليات البنكية بين المؤسسات الصناعية الكبرى والمؤسسات الأجنبية .

وخلال الثمانينات وبفضل تطبيق القانون 88-02 المؤرخ في 12 جانفي 1988 والذي يتعلق باستقلالية المؤسسة ، عرف بنك الجزائر الخارجي تغييرات جديدة ، وهو يعتبر من البنوك الأولى التي تحولت إلى مؤسسات مستقلة ضمن هذا القانون.

تمكن بنك الجزائر الخارجي من أن يصبح أداة فعالة في المركز المالي و تغطية احتياجات التمويل للتصنيع (الهيدروكربونات، الطاقة، صناعات الصلب، الاسمنت، الصناعة الالكترونية) فضلا عن قطاعات أخرى مثل البناء و الأشغال العامة و السياحة و الصناعات الزراعية و غيرها من الصناعات.²

يقدم بنك الجزائر الخارجي العديد من الخدمات الالكترونية كالبطاقات البنكية بنوعها الكلاسيكية و الذهبية ، بالإضافة إلى الخدمة البنكية الالكترونية كخدمة Ma banque en ligne .

و يعد البنك الخارجي الجزائري أول بنك جزائري عمومي شرع في تسويق بطاقة "ماستر كارد" ، و بإمكان أي زبون يملك حسابا بنكيًا بالعملة الصعبة بالبنك الحصول على البطاقة.

¹ الطاهر لطرش ، مرجع سابق، ص 190.

² www.bea.dz consulté le 15/04/2018.

الفصل الرابع: النظام البنكي الجزائري و ضرورة الانتقال لإدارة المعرفة لتحقيق الريادة

سادسا: الصندوق الوطني للاحتياط و التوفير-بنك CNEP-Banque

تم تأسيس الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط في 10 أوت 1964 بموجب القانون 227/64 ، و تتمثل مهمة الصندوق في جمع الادخارات الصغيرة للعائلات و الأفراد. أما في مجال القرض فإن الصندوق مدعو لتمويل ثلاثة أنواع من العمليات: تمويل البناء، و الجماعات المحلية، و بعض العمليات الخاصة ذات المنفعة الوطنية. و في إطار هذه العمليات الأخيرة فإن الصندوق بإمكانه ان يقوم بشراء سندات التجهيز التي تصدرها الخزينة العمومية. ابتداء من عام 1971، و بقرار من وزارة المالية ، تم تكريس الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط كبنك وطني للسكن، و هذا الأمر قد أعطى دفعا قويا له حيث يزيد ادخار العائلات أمام حافز الحصول على سكن.¹ وفي بداية الثمانينات أسندت مهام جديدة للصندوق تمثلت في منح القروض للخواص بغرض البناء الذاتي أوفي إطار جمعيات بالنسبة للمدخرين أو غير المدخرين، و تمويل مشاريع الترقية العقارية للمدخرين فقط.

المطلب الثاني: البنوك الأجنبية

أولا: بنك البركة الجزائري

هو أول مصرف برأس مال مختلط (عام و خاص)، تم إنشاؤه في 20 ماي 1991 برأس مال 500.000.000 دج، و بدأ بمزاولة نشاطاته بصفة فعلية خلال شهر سبتمبر 1991 ، و في إطار قانون رقم 03-11 المؤرخ في 26 سبتمبر 2003، فإن للبنك الحق في مزاولة جميع العمليات البنكية من تمويلات و استثمارات و ذلك موافقة مع مبادئ أحكام الشريعة الإسلامية..

أما في ما يخص المساهمين، فهما بنك الفلاحة و التنمية الريفية (الجزائر) و مجموعة البركة المصرفية (البحرين)، يوزع في شكل حصتين، 49% لمجموعة البركة ، و 51% لبنك الفلاحة و التنمية الريفية .وتتمثل موارد البنك في:

- الموارد الذاتية وهي الرأسمال ، الاحتياطات ، و المؤونات .
 - الودائع بالعملة الصعبة: وهي الموارد المتاحة من طرف المستثمرين والبنوك العربية والإسلامية وكذلك صناديق الأوراق المختصة والمؤسسات والأشخاص المقيمين أو الأجانب
 - الودائع بالدينار الجزائري: و هي الموارد المتاحة من طرف المقيمين الجزائريين (مؤسسات أو أشخاص).
- ويعمارس بنك البركة الجزائري كافة نشاطاته المصرفية باستثناء أوجه " الربا " ويسعى إلى تحقيق أهدافه مع جلب

¹ الطاهر لطرش ، مرجع سابق، ص 188

الفصل الرابع: النظام البنكي الجزائري و ضرورة الانتقال لإدارة المعرفة لتحقيق الريادة

رؤوس الأموال قصد الاستثمار واستغلالها في مختلف النشاطات المصرفية لحسابه أو لغيره داخل أو خارج الوطن ، ولا سيما العمليات المرتبطة بتمويل التجارة المحلية أو الخارجية

ثانيا: الشركة العامة الفرنسية **La société générale**

يمثل أول البنوك التي بدأت نشاطها في الجزائر حيث فتحت أول فرع لها في 15/04/1998 برأسمال قدره 500 مليون دينار جزائري ، حيث ساهمت الشركة العامة بنسبة 45% و هولدينغ FIBASA للكسمبورغ بنسبة 31% و المؤسسة المالية الدولية ب 10%، و تتكفل هذه الشركة بتمويل نشاطات التجارة الخارجية مع ضمان متابعة تطبيق برنامج خصوصية المؤسسات العمومية

ثالثا: بنك الخليج الجزائر (AGB)

هو بنك تجاري عضو في اكبر مجموعة أعمال في الشرق الأوسط ، بدأ نشاطه بالجزائر في مارس 2004 برأس مال 10 مليار دينار جزائري، تعود ملكيته 100% لبنك الخليج الجزائري، مهمته الأساسية المساهمة في التطوير الاقتصادي و المالي ، و يقدم مجموعة من الخدمات البنكية المتميزة سواء بالصيغ الكلاسيكية او الحديثة او الموافقة لمبادئ الشريعة الإسلامية.¹

رابعا: بنك **BNP Paribas** الجزائر

بعد النجاح الذي حققته *société générale* فتحت الباب للعديد من البنوك الأجنبية و خاصة الفرنسية منها للاستثمار في الجزائر منها بنك **BNP Paribas** الذي يعتبر ثاني بنك فرنسي يقيم في الجزائر، حيث بدأ نشاطه منذ سنة 2002، و هو عبارة عن شركة مساهمة يدر رأس ماله ب10 مليار دينار جزائري تعود ملكيتها 100% لمجموعة **BNP Paribas**.² و قد تم إنشاء هذا الفرع في إطار إستراتيجية توسعية لبنك **BNP Paribas** فرنسا في بلدان البحر الأبيض المتوسط. و يعد بنك **BNP Paribas** الجزائر من اكبر البنوك الخاصة في الجزائر حيث بلغت حصته من السوق البنكية بين 2 و 2.3 % في نهاية سنة 2012.

¹ عتيق خديجة، اثر المزيج التسويقي المصرفي على رضا الزبون - دراسة ميدانية للبنوك العمومية و الأجنبية العاملة بولاية تلمسان، رسالة ماجستير

غير منشورة ، جامعة تلمسان ، 2011/2012، ص 178

² نفس المرجع السابق، ص 178.

الفصل الرابع: النظام البنكي الجزائري و ضرورة الانتقال لإدارة المعرفة لتحقيق الريادة

خامسا: بنك الثقة -الجزائر-Trust bank

هو عضو في مجموعة Nest investments Holding LTD و هي مجموعة موزعة عبر 22 دولة في العالم من بينها الجزائر.

Trust bank algeria (TBA) هو بنك جزائري برأس مال خاص أجنبي ، بدأ نشاطه في أبريل 2003 برأس مال قدره 750 مليون دينار. و يهدف إلى المساهمة في تطوير الاقتصاد الجزائري و تقديم خدمات للعملاء وفقا للمعايير المعمول بها دوليا.

يملك بنك TBA 20 وكالة عملياتية و يطمح إلى 40 وكالة مع سنة 2019، و يصدر البنك مختلف البطاقات البنكية سواء البطاقات البنكية CIB أو البطاقات الدولية كالماستر كارد و الفيزا كار، كما يقدم العديد من الخدمات المتطورة تكنولوجيا كخدمة البنك عن بعد، خدمة فوري Fawri التي تسمح بتعبئة بطاقة ماستر كارد عن بعد عبر إرسال رسالة قصيرة، بالإضافة إلى العديد من التمويلات و القروض الاستهلاكية.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل وجدنا أن قانون النقد و القرض فتح أفقا جديدة للعمل البنكي إلا إن الدولة بقيت هي العنصر المهيمن و المتحكم في العمل البنكي، حيث إن الواقع يثبت أن البنوك الجزائرية لا تزال بعيدة عن اللحاق بركب إدارة المعرفة و بنوك المعرفة، و هذا يرجع إلى عدة أسباب منها طبيعة النظام البنكي الجزائري، فعلى الرغم من المساعي المبذولة من طرف البنوك الجزائرية و محاولة عصنة عملياتها و خدماتها إلا أن مفهوم إدارة المعرفة لم يجسد بصفة ظاهرة.

لغرض تفعيل تطبيق إدارة المعرفة في البنوك الجزائرية عليها أن تقوم بخلق ثقافة المعرفة داخل البنوك و هذا من خلال تشجيع التعاون و العمل الجماعي، و كذلك تشجيع التعلم الفردي و الجماعي. كذلك تعزيز البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال و تفعيلها. و الاهتمام بتكوين و تدريب العاملين على مستويات عليا. كما يجب عليها الانفتاح على العالم الخارجي و مواكبة الدول المتقدمة و تخصيص ميزانيات خاصة بالبحث و التطوير

الفصل الخامس:

الدراسة الميدانية

تمهيد

لغرض التحقق من نموذج الدراسة، و معرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق الريادة في المؤسسات البنكية، قمنا بالدراسة الميدانية على مستوى المؤسسات البنكية العمومية و المؤسسات البنكية الأجنبية الناشطة بولاية بسكرة. و في هذا الفصل سوف نتطرق إلى تقديم الإطار المنهجي للدراسة، و من ثم سنقوم بتحليل نتائج الاستبيان و اختبار صحة النتائج من خلال:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثاني: تحليل و تفسير محاور الاستبيان.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات.

المبحث الرابع: مقارنة النتائج.

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

سيتم في هذا المبحث مناقشة الجوانب المتعلقة بمنهجية الدراسة، مجتمع الدراسة، أداة الدراسة و الأدوات و الأساليب الإحصائية التي تم إتباعها.

المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة الميدانية في جميع العاملين بالوكالات البنكية و المديرات الجهوية العمومية و الأجنبية العاملة بولاية بسكرة. و لغرض إتمام هذه الدراسة تم اختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع شملت مختلف المستويات الوظيفية.

جدول رقم 12: الاستبيانات الموزعة و المسترجعة

البنك	الوكالات الناشطة بولاية بسكرة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة و الصالحة للتحليل
بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR	- وكالة بسكرة - المديرية الجهوية-بسكرة - وكالة سيدي عقبة - وكالة أولاد جلال	50	45
بنك التنمية المحلية BDL	- وكالة بسكرة	08	06
البنك الوطني الجزائري BNA	- وكالة بسكرة - وكالة طولقة	13	12
القرض الشعبي الجزائري	- وكالة بسكرة - وكالة أولاد جلال	25	17
الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط - بنك Cnep banque	- وكالة بسكرة 01 - وكالة بسكرة 02	18	10
المجموع		114	90

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

13	13	- وكالة بسكرة	بنك البركة
06	08	- وكالة بسكرة	بنك الخليج
05	05	- وكالة بسكرة	بنك BNP paribas
06	07	- وكالة بسكرة	بنك الثقة- الجزائر TRUST Bank- Algeria
30	33		المجموع
120	147		المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الباحثة

كما هو موضح في الجدول تم توزيع 114 استثمارا في وكالات البنوك العمومية ما عدا بنك الجزائر الخارجي لسبب عدم موافقتهم على إجراء الدراسة الميدانية على مستوى وكالتهم ببسكرة، استرجعنا منها 100 استثمارا وحذف منها 10 لعدم اكتمالها. كما تم توزيع 33 استثمارا في وكالات البنوك الأجنبية ما عدا بنك Société Générale - وكالة بسكرة- لعدم موافقتهم على إجراء الدراسة الميدانية على مستوى وكالتهم. استرجعنا منها 30 صالحة للتحليل الإحصائي.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع و تحليل البيانات

أولا : الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.

تم الاعتماد على أداة رئيسية في جمع البيانات و هي الاستبيان و الذي يعد من أهم الأدوات المتعلقة بالتقدير الشخصي للظواهر و الأحداث، بغرض الوصول و جمع قدر كبير من المعلومات، كما تم الاعتماد على المقابلة و الملاحظة كأدوات ثانوية.

و الاستبيان هو وسيلة للحصول على إجابات على أسئلة و ذلك باستعمال استثمارا يقوم المجيب بتدوين الإجابات عليها، و يعتبر وسيلة مناسبة لجمع بيانات محددة أو الحصول على آراء و اتجاهات المجيبين بخصوص

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

متغيرات البحث باستعمال المقاييس التي يعتمدها الباحث، لذا يستخدم الاستبيان في البحوث المتقدمة التي تهدف لاختبار فرضيات.¹

1- **تصميم استمارة الاستبيان:** تم تحديد أسئلة الاستبيان في مجموعة من المحاور من اجل تسهيل عملية تحليل النتائج كما يلي:

القسم الأول: متعلق بالبيانات الشخصية و الوظيفية للمبحوثين.

القسم الثاني: يضم محورين يمثلان متغيري الدراسة

المحور الأول: المتغير المستقل إدارة المعرفة و يضم 6 أبعاد:

البعد الأول: تشخيص المعرفة ب 7 عبارات.

البعد الثاني: اكتساب المعرفة ب 6 عبارات.

البعد الثالث: توليد المعرفة ب 6 عبارات.

البعد الرابع : خزن المعرفة ب 7 عبارات.

البعد الخامس: مشاركة المعرفة ب 7 عبارات.

البعد السادس: تطبيق المعرفة ب 6 عبارات.

المحور الثاني: المتغير التابع الريادة في المؤسسات المصرفية و يضم 4 أبعاد:

البعد الأول: الابتكار ب 10 عبارات.

البعد الثاني: التميز ب 5 عبارات.

البعد الثالث: تحمل المخاطرة ب 8 عبارات.

البعد الرابع : الاستباقية ب 5 عبارات.

و لقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبيان حسب الجدول التالي:

¹ حامد سوادى عطية، دليل الباحثين في الإدارة و التنظيم، دار المريخ للنشر، الرياض، 1993، ص95.

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

الجدول رقم 13: سلم ليكرت الخماسي

5	4	3	2	1
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحثة

وقد تم تحديد الحدود الدنيا والعليا للمقياس كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 14: الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	استجابة المبحوثين
من 4.20 إلى 5	من 3.40 إلى 4.19	من 2.60 إلى 3.39	من 1.80 إلى 2.59	من 1 إلى 1.79	الدرجة
عالية جدا	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا	درجة الموافقة

المصدر: من إعداد الباحثة

2- **المقابلة** : تم الاعتماد على هذه الأداة بغية الوصول إلى المعلومات الغير متاحة إلا لدى فئة معينة من المسؤولين فقط. و قد تم إجراء مقابلات مع بعض الإطارات بالوكالات البنكية تمت الاستفادة منها في تعديل فقرات الاستبيان.

ثانيا: الأدوات المستخدمة في تحليل البيانات

لقد قمنا بمعالجة البيانات المتحصل عليها من خلال الاستبيان الموزع بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science) SPSS ، وتم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- ✓ التكرارات والنسب المئوية: لتمثيل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- ✓ المتوسطات الحسابية: وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحاور والمتوسط الحسابي العام لكل محور.
- ✓ الانحرافات المعيارية: لقياس درجة التشتت النسبي لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي.

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

- ✓ معامل ألفا كرونباخ: وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة.
- ✓ اختبار التوزيع الطبيعي: لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أو لا.
- ✓ معامل سبيرمان لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- ✓ اختبار تحليل تباين الانحدار "Analysis of variance". للتأكد من صلاحية النموذج المقترح.
- ✓ تحليل الانحدار الخطي البسيط: وذلك لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
- ✓ الانحدار الخطي المتعدد step by step لتحديد أبعاد المتغير المستقل الأكثر تأثيراً من على المتغير التابع

المطلب الثالث: صدق و ثبات أداة البحث

يقصد بصدق الأداة المستخدمة في البحث قدرتها على قياس ما وضعت من أجله أو الصفة المراد قياسها. و للتحقق من صدق الاستبيان المعد لهذا البحث نعلم على ما يلي:

أولاً: الصدق الظاهري أو صدق المحتوى: للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة و التأكد من أنها تخدم أهداف البحث، تم عرضها على مجموعة من المحكمين في مجال العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة بسكرة، و كذلك على بعض الإداريين من البنوك محل الدراسة. (القائمة موضحة في الملاحق).

و قد قمنا بدراسة ملاحظات المحكمين و اقتراحاتهم و تم إجراء التعديلات في ضوء توصياتهم و آرائهم، مثل تعديل محتوى بعض الفقرات لتصبح أكثر ملاءمة، و حذف بعض الفقرات و التصويب اللغوي لبعض الفقرات.

ثانياً : صدق المحك: يتم حساب صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" و وفق الجدول رقم 14 نجد أن معاملات الصدق لمحاور البحث و أبعادها جاءت مرتفعة جداً و كذلك معامل الصدق الكلي حيث بلغ 0.980 و هي قيمة مرتفعة و مناسبة لأهداف البحث. و هكذا يمكننا القول بأن جميع عبارات الاستبيان هي صادقة لما وضعت لقياسه.

ثالثاً: ثبات الأداة: المقصود بثبات الأداة المدى الذي يصل إليه المقياس في إعطاء قراءات متقاربة عند كل مرة يتم استخدامه فيها، أي إمكانية الاعتماد على هذا المقياس و عدم تأثره بعوامل خارجية¹، فلو قام باحث آخر باستعماله في وقت آخر لقياس المتغير تحت نفس الظروف سيحصل على نفس النتائج. و يتم قياس ثبات

¹ حامد سوادى عطية، مرجع سابق، ص 68.

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

البحث العلمي بطرق متعددة و مختلفة إلا أن أشهرها هو معامل الثبات ألفا كرونباخ و الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر.

ويلاحظ من الجدول الموالي كل النسب بالنسبة لكل محاور وفقرات الاستبيان كانت أعلى، مما يدل على أن فقرات الاستبيان لها معدلات ثبات عالية. حيث بلغ معامل الثبات الكلي للاستبيان 0.961 و هو معامل ثبات جد مرتفع، كما أن جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث و أبعادها جاءت مرتفعة و مناسبة لأغراض البحث.

الجدول رقم 15: نتائج واختبار صدق وثبات أداة الدراسة

محاور الاستبيان	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
إدارة المعرفة	تشخيص المعرفة	07	0.727	0.852
	اكتساب المعرفة	06	0.752	0.867
	توليد المعرفة	06	0.857	0.925
	خزن المعرفة	07	0.785	0.886
	مشاركة المعرفة	07	0.754	0.868
	تطبيق المعرفة	06	0.804	0.896
	المحور ككل	39	0.931	0.964
الريادة في المؤسسات البنكية	الابتكار	10	0.901	0.949
	التميز	05	0.813	0.901
	تحمل المخاطرة	08	0.875	0.935
	الاستباقية	05	0.857	0.925
	المحور ككل	28	0.938	0.968
	الاستبيان ككل	67	0.961	0.980

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V20

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

المطلب الرابع : خصائص أفراد عينة الدراسة

ويوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 16: الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئات والسمات	البنوك العمومية		البنوك الأجنبية	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
الجنس	أنثى	%27.8	25	%23.3	07
	ذكر	%72.2	65	%76.6	23
	المجموع	%100	90	%100	30
العمر	أقل من 30 سنة	%23.3	21	%33.3	10
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	%52.2	47	%43.3	13
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	%17.8	16	%20	06
	من 50 سنة فأكثر	%6.7	06	%3.3	01
	المجموع	%100	90	%100	30
المؤهل العلمي	بكالوريا	%18.9	17	%6.7	02
	تقني سامي	%10	09	%13.3	04
	ليسانس	%54.4	49	%53.3	16
	ماستر	%15.6	14	%26.7	08
	ماجستير	%1.1	1	00	00
المجموع	%100	90	%100	30	
عدد سنوات	أقل من 5 سنوات	%32.2	29	%56.7	17

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

الخدمة بالبنك	من 05 إلى 10 سنوات	30	33.3%	09	30%
	من 11 إلى 15 سنة	15	16.7%	03	10%
	أكثر من 15 سنة	16	17.8%	01	3.3%
	المجموع	90	100%	30	100%
عدد الدورات التكوينية	لا يوجد	17	18.9%	10	33.3%
	دورة واحدة	33	36.7%	06	20%
	2-3 دورات	10	11.1%	06	20%
	أكثر من 3 دورات	30	33.3%	08	26.7%
	المجموع	90	100%	30	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V20

1. متغير الجنس: يتضح لنا أن معظم الأفراد كانوا ذكور بعدد (65) وبنسبة (72.2%) وفي المقابل (25) إناثا بنسبة (27.8%) بالنسبة للبنوك العمومية محل الدراسة، هذا ما ينطبق على البنوك الأجنبية محل الدراسة، فقد كان الذكور بعدد (23) وبنسبة (76.7%) وفي المقابل (07) إناثا بنسبة (23.3%) و هذا ما يعكس وجود نسبة جيدة من قبل الذكور العاملين في المجال الإداري.

2. متغير العمر: نجد أن غالبية أعمار الباحثين تقع ضمن الفئة [من 30-40 سنة] حيث بلغ عددهم 47 بنسبة (52.2%) وتليها الفئة العمرية [اقل من 30 سنة] بنسبة (23.3%) ثم الفئة [من 40-50 سنة] التي كان عددها (16) بنسبة (17.8%). ثم الفئة [من 50 سنة فأكثر] والتي بلغ عددها 06 بنسبة (6.7%) هذا بالنسبة للبنوك العمومية محل الدراسة، و بنفس الترتيب جاءت أعمار الباحثين في البنوك الأجنبية محل الدراسة حيث نجد أن غالبية أعمار الباحثين تقع ضمن الفئة [من 30-40 سنة] حيث بلغ عددهم 13 بنسبة (43.3%) وتليها الفئة العمرية [اقل من 30 سنة] بنسبة (33.3%) ثم الفئة [من 40-50 سنة] التي كان عددها (06) بنسبة (20%). ثم الفئة [من 50 سنة فأكثر] والتي بلغ عددها 01 بنسبة (36.7%). نلاحظ مما سبق أن الأفراد العاملين بالمؤسسات البنكية مزيج بين الطاقات الشابة و أصحاب الخبرة من قدامى العاملين.

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

3. متغير المؤهل العلمي: تشكل نسبة الحاصلين على شهادة ليسانس (54.4%) وهي النسبة الأعلى، تليها شهادة بكالوريا أو اقل بنسبة (18.9%) ومن ثم حاملي شهادة ماستر بنسبة (15.6%) تليها شهادة تقني سامي بنسبة (10%) و في الأخير شهادة ماجستير بنسبة (1%)، هذا بالنسبة للبنوك العمومية محل الدراسة، أما في البنوك الأجنبية محل الدراسة فقد شكلت نسبة الحاصلين على شهادة ليسانس (53.3%) وهي النسبة الأعلى، تليها شهادة ماستر بنسبة (26.7%) تليها شهادة تقني سامي بنسبة (13.3%) ومن ثم حاملي شهادة بكالوريا أو اقل بنسبة (6.7%) كأقل نسبة. ما سبق يدل على أن المؤسسات البنكية تستقطب حاملي الشهادات الجامعية بصفة أكبر.

4. عدد سنوات الخدمة في البنك: قد تبين من الجدول أن نسبة عدد سنوات الخبرة تتمركز في الفئتين [من 6-10 سنوات] بنسبة (33.3%) و الفئة [اقل من 5 سنوات] بنسبة (32.2%)، أما النسبة (17.8%) كانت ضمن الفئة [أكثر من 15 سنة]. بينما بلغت و أخيرا كانت الفئة [من 11-15 سنة] بنسبة (16.7%). مما يشير إلى وجود خبرة معرفية مقبولة في العمل الإداري لدى الباحثين في البنوك العمومية محل الدراسة. أما في البنوك الأجنبية محل الدراسة فقد كانت أعلى نسبة للفئة [اقل من 5 سنوات] ب (56.7%) تليها الفئة [من 6-10 سنوات] بنسبة (30%)، ثم الفئة [من 11-15 سنة] بنسبة (10%) و في الأخير الفئة [أكثر من 15 سنة] بنسبة (3.3%) ، و هذا ما يدل على أن اغلب موظفي البنوك الأجنبية محل الدراسة حديثي التوظيف و هذا يعود إلى حداثة إنشاء وكالاتها بولاية بسكرة.

5. عدد الدورات التكوينية: نلاحظ من الجدول أن نسبة الأفراد الباحثين في البنوك العمومية محل الدراسة الذين تحصلوا على دورات تكوينية كبير مقارنة بالذين لم يتحصلوا عليها، فقد قدر عدد الأفراد الذين تحصلوا على دورة تكوينية واحدة ب 33 بنسبة (36.7%)، الذين تحصلوا على أكثر من 3 دورات ب 30 بنسبة (33.3%) و من و [من 2-3 دورات] بنسبة (11.1%)، بينما نسبة الذين لم يتحصلوا إطلاقا على دورات تكوينية قدرت ب (18.9%). أما بالنسبة للبنوك الأجنبية فقد كانت أيضا النسبة الأكبر للأفراد الذين تحصلوا على دورات تكوينية: دورة تكوينية واحدة بنسبة (20%) من و [من 2-3 دورات] بنسبة (20%)، الذين تحصلوا على أكثر من 3 دورات بنسبة (26.7%)، أما الذين لم يتحصلوا على دورات إطلاقا بنسبة (33.3%). مما سبق نلاحظ اهتمام المؤسسات البنكية على العموم تهتم بتكوين عمالها .

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

المبحث الثاني : تحليل و تفسير محاور الاستبيان .

سنقوم في هذا المبحث بتحليل و تفسير للبيانات التي تم استخراجها من الاستبيان، حيث يتم عرض المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل فقرات و محاور الاستبيان و ذلك بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة. كما سنقوم باختبار الفرضيات و التوصل إلى أهم النتائج التي يمكن أن تساهم في حل الإشكالية المطروحة سابقا. **المطلب الأول: تحليل فقرات المحور الأول "إدارة المعرفة" في البنوك العاملة بولاية بسكرة .**

أولا: تحليل فقرات البعد الأول "تشخيص المعرفة".

الجدول رقم 17: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد تشخيص المعرفة

الرقم	الفقرات	البنوك العمومية				البنوك الأجنبية		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
01	يقوم البنك بمحصر المعارف الأكثر إفادة له.	3.83	1.002	01	عالية	4.03	0.808	01
02	يستطيع البنك تحديد ما لديه من قدرات معرفية.	3.46	0.938	05	عالية	3.93	0.520	02
03	يحدد البنك ما ينقصه من معارف و احتياجات معرفية مستقبلا	3.61	0.932	03	عالية	3.66	0.711	04
04	يتوفر لدى البنك معرفة بكل احتياجات الزبائن .	3.55	0.984	04	عالية	3.60	0.723	05
05	يتم تحديد أماكن تواجد العاملين ذوي المهارات.	3.13	1.133	07	متوسطة	3.60	0.770	06
06	يتم تحديد الأفكار الجديدة و المبدعة بمختلف أنشطة البنك	3.34	1.007	06	متوسطة	3.50	0.861	07
07	يتوفر لدى الموظفين المهارات و المعارف اللازمة لأداء مهامهم	3.63	0.999	02	عالية	3.76	0.858	03
	تشخيص المعرفة	3.44	0.621		عالية	3.72	0.420	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V20

أ- البنوك العمومية: من خلال الجدول رقم 17 نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الأول تراوحت ما بين (3.13 و 3.83) إذ حقق البعد الأول متوسطا حسابيا قدره 3.44 ما يعني الاتجاه نحو الموافقة

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

على فقرات هذا البعد، و انحراف معياري قدره 0.621 ما يدل على ضعف تشتت إجابات الأفراد، و هذا ما يؤكد على موافقة أفراد العينة هذا البعد بدرجة عالية، أي أن أفراد العينة متفقين على أن البنك يقوم بعملية تشخيص المعرفة، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 01 " يقوم البنك بخصر المعارف الأكثر إفادة له" بمتوسط حسابي قدره 3.83 و انحراف معياري 1.002 ما يعني اتجاه الأفراد للموافقة بدرجة مرتفعة على أن البنوك العمومية تستطيع تحديد ما هي المعارف المفيدة لها لتحسين أدائها.

في المرتبة الأخيرة العبارة رقم 05 " يتم تحديد أماكن تواجد العاملين ذوي المهارات." بمتوسط حسابي قدره 3.13 و انحراف معياري 1.133 ما يعني أن أفراد العينة كانوا غير متأكدين من انه يتم معرفة أماكن تواجد العاملين الذين يملكون مهارات.

ب- البنوك الأجنبية

من خلال الجدول رقم 17 نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الأول تراوحت ما بين (3.50 و 4.03) إذ حقق البعد الأول متوسطا حسابيا قدره 3.72 ما يعني الاتجاه نحو الموافقة على فقرات هذا البعد، و انحراف معياري قدره 0.420 ما يدل على ضعف تشتت إجابات الأفراد، و هذا ما يؤكد على موافقة أفراد العينة هذا البعد. أي أن أفراد العينة متفقين على أن البنك يقوم بعملية تشخيص المعرفة، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 01 " يقوم البنك بخصر المعارف الأكثر إفادة له" بمتوسط حسابي قدره 4.03 و انحراف معياري 0.808 ما يعني اتجاه الأفراد للموافقة و لكن بدرجة مرتفعة و هذا يدل على أن البنوك الأجنبية تستطيع تحديد ما هي المعارف المفيدة له لتحسين أدائه.

و في المرتبة الأخيرة العبارة رقم 06 " يتم تحديد الأفكار الجديدة و المبدعة بمختلف أنشطة البنك" بمتوسط حسابي قدره 3.50 و انحراف معياري 0.861 ما يعني أن أفراد العينة كانوا موافقين بدرجة عالية على أن البنك يستطيع تحديد مختلف الأفكار الجديدة و الإبداعية.

ثانيا : تحليل البعد الثاني "اكتساب المعرفة"

الجدول التالي يلخص النتائج الإحصائية المتعلقة ببعد اكتساب المعرفة

الجدول رقم 18 : الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد اكتساب المعرفة

الرقم	الفقرات	البنوك العمومية	البنوك الأجنبية
-------	---------	-----------------	-----------------

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

درجة الموافقة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
عالية	04	1.04	3.43	متوسطة	05	1.146	2.96	01	يقوم البنك باستقطاب و توظيف الأفراد المبدعين.
عالية	01	0.833	3.83	عالية	01	1.073	3.83	02	يتم عقد دورات تدريبية للموظفين.
متوسطة	06	0.937	2.86	متوسطة	06	1.279	2.87	03	يقوم البنك بالاستعانة بخبراء و متخصصين من خارج البنك
عالية	02	0.820	3.50	متوسطة	03	1.172	3.20	04	يطلع البنك على التجارب و الممارسات العالمية الناجحة و يستفيد منها.
متوسطة	05	0.964	3.03	متوسطة	04	1.199	3.10	05	يشجع البنك العاملين على المشاركة في المؤتمرات و الندوات التي يتم عقدها داخل الجزائر أو خارجها .
عالية	03	0.937	3.46	عالية	02	1.069	3.41	06	يقيم البنك تحالفات و مشاريع مشتركة مع مؤسسات اقتصادية و مالية مختلفة
متوسطة		0.573	3.35	متوسطة		0.786	3.23		اكتساب المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V20

أ- البنوك العمومية

من خلال الجدول رقم 18 نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الثاني تراوحت ما بين (2.87 و 3.83) إذ حقق البعد الثاني متوسطا حسابيا قدره 3.23 ما يعني الاتجاه نحو الحياد على فقرات هذا البعد، و انحراف معياري قدره 0.786 ما يدل على ضعف تشتت إجابات الأفراد، و هذا ما يؤكد على اتفاق أفراد العينة هذا البعد. أي أن أفراد العينة موافقين بدرجة متوسطة على أن البنك يقوم بعملية اكتساب المعرفة، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 02 " يتم عقد دورات تدريبية للموظفين." بمتوسط حسابي قدره 3.83 و انحراف معياري 1.073 ما يعني موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أنهم يتلقون دورات تدريبية و تكوينية من اجل تدريبهم على العمل المصرفي. و في المرتبة الأخيرة العبارة رقم 03 " يقوم البنك بالاستعانة بخبراء و متخصصين من خارج البنك " بمتوسط حسابي قدره 2.87 و انحراف معياري 1.279 ما يعني اتجاه الأفراد للموافقة بدرجة متوسطة على أن البنك يجلب متخصصين من الخارج للاستفادة من خبراتهم و معارفهم.

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

ب- البنوك الأجنبية

من خلال الجدول رقم 18 نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الثاني تراوحت ما بين (2.86 و 3.83) إذ حقق البعد الثاني متوسطا حسابيا قدره 3.35 ما يعني الاتجاه نحو الحياد على فقرات هذا البعد، و انحراف معياري قدره 0.573 ما يدل على ضعف تشتت إجابات الأفراد، و هذا ما يؤكد على اتفاق أفراد العينة هذا البعد. أي أن أفراد العينة غير متأكدين من أن البنك يقوم بعملية اكتساب المعرفة حيث :
جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 02 " يتم عقد دورات تدريبية للموظفين." بمتوسط حسابي قدره 3.83 و انحراف معياري 0.833 ما يعني موافقة أفراد العينة على أنهم يتلقون دورات تدريبية و تكوينية من اجل تدريبهم على العمل المصرفي.

و في المرتبة الأخيرة العبارة رقم 03 " يقوم البنك بالاستعانة بخبراء و متخصصين من خارج البنك " بمتوسط حسابي قدره 2.86 و انحراف معياري 0.937 ما يعني اتجاه الأفراد بدرجة متوسطة على أن البنوك الأجنبية تجلب متخصصين من الخارج للاستفادة من خبراتهم و معارفهم.

ثالثا: تحليل فقرات البعد الثالث " توليد المعرفة"

الجدول التالي يلخص النتائج الإحصائية المتعلقة ببعد توليد المعرفة

الجدول رقم 19: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد توليد المعرفة

الرقم	الفقرات	البنوك العمومية	البنوك الأجنبية
-------	---------	-----------------	-----------------

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

درجة الموافقة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
عالية	3	0.681	3.53	متوسطة	04	1.113	3.20	01 يتم إشراك الأفراد لإيجاد حلول للمشاكل و توليد أفكار جديدة
عالية	5	0.899	3.53	عالية	01	1.159	3.40	02 يدعم البنك البحث و التطوير
عالية	2	1.061	3.66	متوسطة	06	1.150	3.15	03 يتوفر جو عمل مناسب يتيح الاستفادة من أصحاب الخبرة و المعرفة.
عالية	4	0.730	3.53	متوسطة	03	1.047	3.26	04 يتم تحويل المعرفة الضمنية الموجودة لدى أصحاب الخبرة إلى معرفة معلنة عن طريق المشاركة و تبادل الخبرات.
متوسطة	6	0.889	3.36	متوسطة	05	1.140	3.15	05 يهتم البنك بالأراء الجديدة و يشجعها.
عالية	1	0.530	3.83	متوسطة	02	1.085	3.36	06 يشجع البنك على العمل ضمن فرق العمل
عالية		0.576	3.57	متوسطة		0.858	3.25	توليد المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V20

أ- البنوك العمومية

من خلال الجدول رقم 19 نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الثالث تراوحت ما بين (3.15 و 3.40) إذ حقق البعد الثالث متوسطا حسابيا قدره 3.25 ما يعني الاتجاه نحو الحياد على فقرات هذا البعد، و انحراف معياري قدره 0.858 ما يدل على ضعف تشتت إجابات الأفراد، و هذا ما يؤكد على اتفاق أفراد العينة هذا البعد. أي أن أفراد العينة يميلون للموافقة بدرجة متوسطة على أن البنك يقوم بعملية توليد المعرفة. و قد تمت معالجة هذا البعد من خلال الفقرات التالية :

جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 02 " يدعم البنك البحث و التطوير " بمتوسط حسابي قدره 3.40 و انحراف معياري 1.159 ما يعني اتجاه أفراد العينة إلى الموافقة بدرجة مرتفعة على أن البنوك العمومية تشجع على البحث و التطوير و هذا لتعزيز مكانتها التنافسية و مواكبة التطورات العالمية في المجال البنكي.

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

في المرتبة الأخيرة العبارة رقم 03 " يتوفر جو عمل مناسب يتيح الاستفادة من أصحاب الخبرة و المعرفة. " بمتوسط حسابي قدره 3.15 و انحراف معياري 1.150 ما يعني اتجاه الأفراد للموافقة بدرجة متوسطة على توفر الجو التنظيمي المناسب لأخذ المعارف و الخبرات من أصحابها.

ب- البنوك الأجنبية

من خلال الجدول رقم 19 نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الثالث تراوحت ما بين (3.36 و 3.83) إذ حقق البعد الثالث متوسطا حسابيا قدره 3.57 ما يعني الاتجاه نحو الموافقة على فقرات هذا البعد، و انحراف معياري قدره 0.576 ما يدل على ضعف تشتت إجابات الأفراد، و هذا ما يؤكد على اتفاق أفراد العينة هذا البعد. أي أن أفراد العينة موافقين بدرجة عالية على أن البنك يقوم بعملية توليد المعرفة خاصة من خلال تشجيع العمل الجماعي.

فقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 06 " يشجع البنك على العمل ضمن فرق العمل " بمتوسط حسابي قدره 3.83 و انحراف معياري 0.530 ما يعني اتجاه أفراد العينة إلى الموافقة بدرجة عالية على أنهم يتلقون تشجيعا على العمل الجماعي.

أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة رقم 05 " يهتم البنك بالآراء الجديدة و يشجعها. " بمتوسط حسابي قدره 3.36 و انحراف معياري 0.889 ما يعني أن أفراد العينة غير متفقيين حول تشجيع البنك للآراء و الأفكار الجديدة و الاهتمام بها.

رابعا: تحليل فقرات البعد الرابع " خزن المعرفة "

الجدول المقابل يلخص النتائج الإحصائية المتعلقة ببعد خزن بالمعرفة

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

الجدول رقم 20: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد خزن المعرفة

الرقم	الفقرات	البنوك العمومية		البنوك الأجنبية	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	يمتلك البنك آليات لتخزين مختلف المعلومات و المعارف التي يتطلبها العمل المصرفي	3.74	1.011	4.06	0.639
02	لدى البنك قاعدة للبيانات حول الزبائن و المنافسين .	3.56	0.994	4.00	0.587
03	يعتمد البنك على الأرشيف و المستندات الورقية	3.83	0.851	3.96	0.964
04	يحتفظ البنك بالأفراد الذين يمتلكون الخبرة و المعرفة	3.17	1.185	3.70	0.915
05	يتم تدوين و توثيق الأفكار الجديدة و المبتكرة (الآراء و الخبرات و البحوث المختلفة)	2.96	1.165	3.36	0.889
06	يقوم البنك بحفظ المعرفة في حواسيب مركزية يمكن الرجوع إليها وقت الحاجة.	3.82	0.978	3.96	0.668
07	هناك تحديث مستمر على المعارف المخزنة.	3.54	1.007	3.76	0.858
	خزن المعرفة	3.52	0.673	3.83	0.530

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V20

أ- البنوك العمومية

من خلال الجدول رقم 20 نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الثاني تراوحت ما بين (2.96 و 3.83) إذ حقق البعد الرابع متوسطا حسابيا قدره 3.52 ما يعني الاتجاه نحو الموافقة على فقرات هذا البعد،

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

و انحراف معياري قدره **0.673** ما يدل على ضعف تشتت إجابات الأفراد، و هذا ما يؤكد على اتفاق أفراد العينة هذا البعد. أي أن أفراد العينة موافقين بدرجة عالية على أن البنك يقوم بعملية خزن المعرفة. و قد تمت معالجة هذا البعد من خلال الفقرات التالية : جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 03 " يعتمد البنك على الأرشيف و المستندات الورقية " بمتوسط حسابي قدره **3.83** و انحراف معياري **0.851** ما يدل أن البنوك العمومية مازالت تحتفظ بالأرشيف الورقي لحفظ المعلومات و المعرفة.

أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة 05 " يتم تدوين و توثيق الأفكار الجديدة و المبتكرة (الآراء و الخبرات و البحوث المختلفة)" بمتوسط حسابي قدره **2.96** و انحراف معياري **1.165** ما يعني أن أفراد العينة كانوا محايدين في إجاباتهم عن هذه الفقرة.

ب- البنوك الأجنبية

من خلال الجدول رقم 20 نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الرابع تراوحت ما بين **3.36** و **4.06** إذ حقق البعد الرابع متوسطا حسابيا قدره **3.83** ما يعني الاتجاه نحو الموافقة على فقرات هذا البعد، و انحراف معياري قدره **0.530** ما يدل على ضعف تشتت إجابات الأفراد، و هذا ما يؤكد على اتفاق أفراد العينة هذا البعد. أي أن أفراد العينة موافقين بدرجة عالية على أن البنك يقوم بعملية خزن المعرفة فقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 01 " يمتلك البنك آليات لتخزين مختلف المعلومات و المعارف التي يتطلبها العمل المصرفي " بمتوسط حسابي قدره **3.56** و انحراف معياري **1.09** ما يعني موافقة أفراد العينة على أن البنوك العمومية تمتلك عدة وسائل و آليات لتخزين معارفها.

أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة 05 " يتم تدوين و توثيق الأفكار الجديدة و المبتكرة (الآراء و الخبرات و البحوث المختلفة)" بمتوسط حسابي قدره **3.36** و انحراف معياري **0.889** ما يعني أن أفراد العينة كانوا متجهين للموافقة بدرجة عالية في إجاباتهم عن هذه الفقرة أيضا.

خامسا: تحليل فقرات البعد الخامس "مشاركة المعرفة"

الجدول رقم 21: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد مشاركة المعرفة

الرقم	الفقرات	البنوك العمومية	البنوك الأجنبية
-------	---------	-----------------	-----------------

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

درجة الموافقة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
عالية	01	0.691	4.26	عالية	02	1.111	3.57	يملك البنك شبكة معلومات داخلية (انترنت).	01
عالية	04	1.069	3.60	متوسطة	06	1.139	3.22	يستخدم البنك شبكة الانترنت في عملية نقل و تشارك المعرفة	02
متوسطة	07	0.802	3.33	عالية	04	1.153	3.45	يقوم البنك بإصدار نشرات و دوريات و مطبوعات مختلفة	03
عالية	06	0.855	3.40	متوسطة	07	1.287	3.06	يتم تحفيز العاملين ذوي المعرفة و الخبرة على مشاركة معارفهم الكامنة و إتاحتها للبنك من خلال النقاش و الاجتماعات .	04
عالية	02	0.907	3.93	عالية	01	0.966	3.82	تتم عملية تدريب الموظفين الجدد عن طريق الموظفين القدامى من ذوي الخبرة	05
عالية	03	0.727	3.76	عالية	03	1.019	3.51	يتم إجراء التنقلات و الدوران الوظيفي للعاملين	06
عالية	05	0.770	3.40	متوسطة	05	1.108	3.31	يتم عقد المؤتمرات و الندوات الداخلية	07
عالية		0.559	3.67	عالية		0.700	3.42	مشاركة المعرفة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V20

أ- البنوك العمومية

من خلال الجدول رقم 21 نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الخامس تراوحت ما بين (3.06 و 3.82) إذ حقق البعد الخامس متوسطا حسابيا قدره 3.42 ما يعني الاتجاه نحو الموافقة بدرجة عالية على فقرات هذا البعد بدرجة عالية، و انحراف معياري قدره 0.700 ما يدل على ضعف تشتت إجابات الأفراد، و هذا ما يؤكد على اتفاق أفراد العينة على هذا البعد. أي أن أفراد العينة متجهين نحو الموافقة بدرجة مرتفعة

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

حول وجود عملية مشاركة المعرفة بالبنك. حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 05 " تتم عملية تدريب الموظفين الجدد عن طريق الموظفين القدامى من ذوي الخبرة " بمتوسط حسابي قدره 3.82 و انحراف معياري 0.966 ما يعني موافقة أفراد العينة على انه يتم تلقي التدريب على يد الموظفين القدامى و هذا لنقل خبراتهم و معارفهم للموظفين الجدد. أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة رقم 04 " يتم تحفيز العاملين ذوي المعرفة و الخبرة على مشاركة معارفهم الكامنة و إتاحتها للبنك من خلال النقاش و الاجتماعات " بمتوسط حسابي قدره 3.06 و انحراف معياري 1.287، أي أن أفراد العينة كانوا محايدين في إجاباتهم على هذه العبارة مما يدل على موافقتهم بدرجة متوسطة على هذه العبارة.

ب- البنوك الأجنبية:

من خلال الجدول رقم 21 نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الخامس تراوحت ما بين (3.33 و 4.26) إذ حقق البعد الخامس متوسطا حسابيا قدره 3.67 ما يعني الاتجاه نحو الموافقة على فقرات هذا البعد، و انحراف معياري قدره 0.559 ما يدل على ضعف تشتت إجابات الأفراد، و هذا ما يؤكد على اتفاق أفراد العينة على هذا البعد. أي أن أفراد العينة متجهين نحو الموافقة بدرجة كبيرة حول وجود عملية مشاركة المعرفة بالبنوك الأجنبية، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 01 " يمتلك البنك شبكة معلومات داخلية (انترانت)". بمتوسط حسابي قدره 4.26 و انحراف معياري 0.691 ما يعني موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على انه يتم استخدام شبكة الانترنت للتعاملات داخل البنوك الأجنبية و بين مختلف فروعها.

أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة رقم 03 " يقوم البنك بإصدار نشریات و دوریات و مطبوعات مختلفة". بمتوسط حسابي قدره 3.33 و انحراف معياري 0.802 ما يدل أن اغلب أفراد العينة لا يعلمون أو غير متأكدين فيما إذا كان البنك يصدر نشریات و مطبوعات مختلفة.

سادسا: تحليل فقرات البعد السادس "تطبيق المعرفة"

الجدول رقم 22: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد تطبيق المعرفة

الرقم	الفقرات	البنوك العمومية				البنوك الأجنبية			
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	
01	تتم الاستفادة من خبرات و	3.43	1.049	01	عالية	3.90	0.711	01	عالية

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

								معارف الموظفين القدامى	
عالية	02	0.606	3.66	متوسطة	02	0.976	3.36	الاهتمام بمدى تطبيق العاملين للمعارف الجديدة عند تقييم أدائهم.	02
متوسطة	06	0.870	3.00	متوسطة	06	1.348	2.84	يمنح البنك للعاملين فرصة لتطبيق معارفهم حتى مع النتائج الغير مرضية بغية تشجيعهم	03
متوسطة	05	0.889	3.36	متوسطة	04	0.930	3.25	توفر إدارة البنك مستلزمات تطبيق المعرفة المادية و البشرية	04
عالية	04	0.674	3.60	متوسطة	03	1.154	3.35	يتم اكتشاف و طرح منتجات و خدمات و طرق عمل جديدة	05
عالية	03	0.490	3.63	متوسطة	05	1.094	3.24	يتم تعميم استعمال الطرق المبتكرة في مختلف النشاطات	06
عالية		0.503	3.52	متوسطة		0.779	3.25	تطبيق المعرفة	

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V20

أ- البنوك العمومية :

من خلال الجدول رقم 22 نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد السادس تراوحت ما بين (2.84 و 3.43) إذ حقق البعد السادس متوسطا حسابيا قدره 3.25 ما يدل على درجة موافقة متوسطة على فقرات هذا البعد، و انحراف معياري قدره 0.779 ما يدل على ضعف تشتت إجابات الأفراد، و هذا ما يؤكد على اتفاق أفراد العينة على اجابتهم على هذا البعد. أي أن أفراد العينة متجهين نحو الموافقة بدرجة متوسطة حول وجود عملية تطبيق المعرفة بالبنك. حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 01 " تتم الاستفادة من خبرات و معارف الموظفين القدامى " بمتوسط حسابي قدره 3.43 و انحراف معياري 1.049 ما يعني موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على انه يتم الاستفادة من المعارف الموجودة لدى الموظفين القدامى و هذا بوضع معارفهم و خبراتهم حيز التطبيق و استخدامها في حل المشاكل.

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة رقم 03 " يمنح البنك للعاملين فرصة لتطبيق معارفهم حتى مع النتائج الغير مرضية بغية تشجيعهم " بمتوسط حسابي قدره 2.84 وانحراف معياري 1.348، أي أن أفراد العينة كانوا محايدين في إجاباتهم على هذه العبارة متجهين إلى الموافقة بدرجة متوسطة.

ب- البنوك الأجنبية:

من خلال الجدول رقم 22 نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد السادس تراوحت ما بين (3.00 و 3.90) إذ حقق البعد السادس متوسطا حسابيا قدره 3.52 ما يدل على درجة موافقة جيدة على فقرات هذا البعد، و انحراف معياري قدره 0.503 ما يدل على ضعف تشتت إجابات الأفراد، و هذا ما يؤكد على اتفاق أفراد العينة على إجاباتهم على هذا البعد. أي أن أفراد العينة متجهين نحو الموافقة بدرجة عالية حول وجود عملية تطبيق المعرفة بالبنك. حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 01 " تتم الاستفادة من خبرات و معارف الموظفين القدامى " بمتوسط حسابي قدره 3.90 و انحراف معياري 0.711 ما يعني موافقة أفراد العينة على انه يتم الاستفادة من المعارف الموجودة لدى الموظفين القدامى و هذا بوضع معارفهم و خبراتهم حيز التطبيق و استخدامها في حل المشاكل.

في المرتبة الثانية العبارة رقم 02 " الاهتمام بمدى تطبيق العاملين للمعارف الجديدة عند تقييم أدائهم. " بمتوسط حسابي قدره 3.66 و انحراف معياري 0.606 ما يعني موافقة أفراد العينة على هاته العبارة.

أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة رقم 03 " يمنح البنك للعاملين فرصة لتطبيق معارفهم حتى مع النتائج الغير مرضية بغية تشجيعهم " بمتوسط حسابي قدره 3.00 و انحراف معياري 0.870، أي أن أفراد العينة كانوا محايدين في إجاباتهم على هذه العبارة.

المطلب الثاني : تحليل فقرات المحور الثاني "الريادة في المؤسسات البنكية" في البنوك العاملة بولاية بسكرة.

أولا : تحليل فقرات البعد الأول " الابتكار "

الجدول التالي يلخص النتائج الإحصائية المتعلقة ببعد الابتكار

الجدول رقم 23: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الابتكار

الرقم	الفقرات	البنوك العمومية			البنوك الأجنبية			
		المتوسط	الانحراف	الأهمية	درجة	المتوسط	الانحراف	الأهمية

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

الموافقة	النسبية	المعياري	الحسابي	الموافقة	النسبية	المعياري	الحسابي	
عالية	04	1.074	3.50	متوسطة	07	1.043	3.11	01 يهتم البنك بالإبداع باعتباره مصدرا لتحقيق التميز في الأعمال البنكية
متوسطة	06	0.927	3.36	متوسطة	05	1.033	3.21	02 تشجع إدارة البنك الأفكار المبتكرة .
متوسطة	08	0.922	3.33	متوسطة	03	1.149	3.26	03 يسعى البنك إلى تنفيذ الأفكار الجديدة في الوقت المناسب.
عالية	05	0.935	3.43	متوسطة	02	1.106	3.30	04 يعتمد البنك على البحث و التطوير في ابتكار خدمات جديدة
عالية	01	0.833	3.83	متوسطة	06	1.100	3.18	05 يشجع البنك التعاون و العمل الجماعي
عالية	03	0.621	3.60	عالية	01	0.997	3.51	06 تحرص إدارة البنك على إجراء التعديلات اللازمة في البرامج التدريبية
عالية	02	0.610	3.80	متوسطة	04	1.031	3.24	07 تبذل إدارة البنك حولا للمشاكل القائمة و الجديدة
متوسطة	09	0.827	3.26	متوسطة	08	1.062	3.07	08 يهيئ البنك مناخا تنظيميا داعما للابتكار و الإبداع
متوسطة	10	0.698	3.16	متوسطة	10	1.097	2.74	09 يقدم البنك مكافآت تشجيعية للمتميزين أصحاب الأفكار الإبداعية
متوسطة	07	0.844	3.33	متوسطة	09	1.112	2.90	10 يتبنى البنك مقترحات العاملين حول أداء الأعمال و سبل تطويرها
عالية		0.681	3.46	متوسطة		0.757	3.15	الابتكار

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V20

أ- البنوك العمومية :

من خلال الجدول رقم 23 نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الأول تراوحت ما بين (2.74 و 3.51) إذ حقق البعد الأول متوسطا حسابيا قدره 3.15 ما يدل على درجة موافقة متوسطة على فقرات هذا البعد، و انحراف معياري قدره 0.757 ما يدل على ضعف تشتت إجابات الأفراد، و هذا ما يؤكد على اتفاق أفراد العينة على إجاباتهم على هذا البعد. أي أن أفراد العينة متجهين نحو الموافقة بدرجة متوسطة حول وجود الابتكار بالبنك. حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 06 " تحرص إدارة البنك على إجراء التعديلات اللازمة في البرامج التدريبية " بمتوسط حسابي قدره 3.51 و انحراف معياري 0.997 ما يعني موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة على اهتمام البنوك العمومية بمحتوى البرامج التدريبية و تعديلها حسب متطلبات سوق العمل.

أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة رقم 09 " يقدم البنك مكافآت تشجيعية للمتميزين أصحاب الأفكار الإبداعية " بمتوسط حسابي قدره 2.74 و انحراف معياري 1.079، أي أن أفراد العينة كانوا محايدين في إجاباتهم على هذه العبارة متجهين إلى الموافقة بدرجة متوسطة على تحفيز البنوك العمومية لموظفيها المبدعين.

ب- البنوك الأجنبية:

من خلال الجدول رقم 23 نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الأول تراوحت ما بين (3.16 و 4.00) إذ حقق البعد الأول متوسطا حسابيا قدره 3.64 ما يدل على درجة موافقة مرتفعة على فقرات هذا البعد، و انحراف معياري قدره 0.403 ما يدل على ضعف تشتت إجابات الأفراد، و هذا ما يؤكد على اتفاق أفراد العينة على إجاباتهم على هذا البعد. أي أن أفراد العينة متجهين نحو الموافقة بدرجة عالية على وجود الإبداع و الابتكار بالبنك. حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 01 " يهتم البنك بالإبداع باعتباره مصدرا لتحقيق التميز في الأعمال البنكية " بمتوسط حسابي قدره 4.00 و انحراف معياري 0.830 ما يعني موافقة مرتفعة لأفراد العينة على اهتمام البنوك العمومية بالإبداع و العمل على تطوير القدرات الإبداعية.

أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة رقم 09 " يقدم البنك مكافآت تشجيعية للمتميزين أصحاب الأفكار الإبداعية " بمتوسط حسابي قدره 3.33 و انحراف معياري 0.698 ، أي أن أفراد العينة كانوا محايدين في إجاباتهم على هذه العبارة متجهين إلى الموافقة بدرجة متوسطة على تحفيز البنوك العمومية لموظفيها المبدعين.

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

ثانيا: تحليل فقرات البعد الثاني " التميز "

الجدول التالي يلخص النتائج الإحصائية المتعلقة ببعد التميز

الجدول رقم 24: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التميز

الرقم	الفقرات	البنوك العمومية				البنوك الأجنبية		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
01	يقوم البنك بتقديم خدمات متميزة عن الآخرين	3.31	1.138	03	متوسطة	3.70	0.749	02
02	يملك البنك خبرات وكفاءات غير موجودة لدى المنافسين	3.20	1.191	04	متوسطة	3.43	0.858	05
03	يملك البنك عمالا ذوي مهارات متميزة	3.44	1.122	01	عالية	3.73	0.827	01
04	يملك البنك تقنيات حديثة و متقدمة لا يمتلكها المنافسون في السوق	2.91	1.066	05	متوسطة	3.50	0.861	03
05	يملك البنك موقعا الكترونيا فعالا يمكن من خلاله تسهيل التواصل مع الزبائن.	3.34	1.123	02	متوسطة	3.46	0.937	04
	التميز	3.24	0.828		متوسطة	3.56	0.720	عالية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V20

أ- البنوك العمومية:

من خلال الجدول رقم 24 نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الثاني تراوحت ما بين (2.91 و 3.44) إذ حقق البعد الثاني متوسطا حسابيا قدره 3.24 ما يدل على درجة موافقة متوسطة على فقرات هذا البعد، و انحراف معياري قدره 0.828 ما يدل على ضعف تشتت إجابات الأفراد، و هذا ما يؤكد على اتفاق أفراد العينة على إجاباتهم على هذا البعد. أي أن أفراد العينة متجهين الموافقة بدرجة متوسطة حول تحقيق التميز في المؤسسات البنكية العمومية. حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 03 " يملك البنك عمالا

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

ذوي مهارات متميزة " بمتوسط حسابي قدره 3.44 و انحراف معياري 1.122 ما يعني موافقة أفراد العينة على اهتمام البنوك العمومية بتوظيف العاملين ذوي الكفاءات و المهارات.

أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة رقم 04 " يمتلك البنك تقنيات حديثة و متقدمة لا يمتلكها المنافسون في السوق " بمتوسط حسابي قدره 2.91 و انحراف معياري 1.066، أي أن أفراد العينة كانوا غير متأكدين من هذه العبارة، و هذا يرجع إلى تشابه التكنولوجيات المستخدمة في كل البنوك العمومية.

ب- البنوك الأجنبية:

من خلال الجدول رقم 24 نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الثاني تراوحت ما بين (3.43 و 3.73) إذ حقق البعد الثاني متوسطا حسابيا قدره 3.56 ما يدل على درجة موافقة جيدة على فقرات هذا البعد، و انحراف معياري قدره 0.720 ما يدل على ضعف تشتت إجابات الأفراد، و هذا ما يؤكد على اتفاق أفراد العينة على إجاباتهم على هذا البعد. أي أن أفراد العينة متجهين نحو الموافقة بدرجة عالية حول تحقيق التميز في المؤسسات البنكية الأجنبية. حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 03 " يمتلك البنك عمالا ذوي مهارات متميزة " بمتوسط حسابي قدره 3.73 و انحراف معياري 0.827 ما يعني موافقة أفراد العينة على اهتمام البنوك الأجنبية باستقطاب الكفاءات و المهارات لتعزيز عملها المصري. أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة رقم 02 " يمتلك البنك خبرات و كفاءات غير موجودة لدى المنافسين " بمتوسط حسابي قدره 3.43 انحراف معياري 0.858، أي أن أفراد العينة كانوا موافقين بدرجة عالية على هذه العبارة .

ثالثا : تحليل فقرات البعد الثالث " تحمل المخاطرة"

الجدول التالي يلخص النتائج الإحصائية المتعلقة ببعد تحمل المخاطرة

الجدول رقم 25: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد تحمل المخاطرة

الرقم	الفقرات	البنوك العمومية				البنوك الأجنبية		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
01	يفضل البنك تحمل المخاطر و الدخول في الأعمال الجديدة غير المألوفة	2.91	0.990	05	متوسطة	2.66	0.758	06

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

متوسطة	08	0.817	2.56	متوسطة	08	1.041	2.75	يشجع البنك موظفيه على خوض الأعمال التي تتسم بالمخاطرة	02
متوسطة	05	0.733	2.73	متوسطة	06	1.062	2.83	يعمل البنك على اغتنام الفرص الجيدة حتى في حالة عدم التأكد	03
متوسطة	04	0.647	2.83	متوسطة	04	1.115	2.94	يحقق البنك ميزة تنافسية جراء تحمله للمخاطرة في الأعمال	04
عالية	02	0.494	3.40	متوسطة	02	1.041	3.24	لدى إدارة البنك طرقا تكنولوجية متطورة للتعامل مع المخاطر	05
عالية	03	0.855	3.40	متوسطة	01	1.051	3.34	يسعى البنك إلى إحداث التغيير الدائم في سياقات العمل و إجراءاته	06
متوسطة	07	0.727	2.56	متوسطة	07	1.062	2.80	يتميز العاملون بروح المجازفة و التوجه نحو المخاطرة بهدف التفوق	07
عالية	01	0.668	3.63	متوسطة	03	1.030	3.07	يستطيع البنك تحمل تكاليف دخول المشروعات الريادية للسوق.	08
متوسطة		0.495	2.97	متوسطة		0.778	2.98	تحمل المخاطرة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V20

أ- البنوك العمومية :

من خلال الجدول رقم 25 نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الثالث تراوحت ما بين (2.75 و 3.34) إذ حقق البعد الثالث متوسطا حسابيا قدره 2.98 ما يدل على درجة موافقة متوسطة على فقرات هذا البعد، و انحراف معياري قدره 0.778 ما يدل على ضعف تشتت إجابات الأفراد، و هذا ما يؤكد على اتفاق أفراد العينة على إجاباتهم على هذا البعد. أي أن أفراد العينة متجهين نحو الحياد حول تحمل المخاطرة في

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

المؤسسات البنكية العمومية. حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 06 " يسعى البنك إلى إحداث التغيير الدائم في سياقات العمل و إجراءاته " بمتوسط حسابي قدره 3.34 و انحراف معياري 1.051 ما يعني موافقة متوسطة لأفراد العينة على اهتمام البنوك العمومية بإحداث بعض التغييرات على مجريات العمل تماشيا مع التطورات الحاصلة في العمل المصرفي.

أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة رقم 07 " يشجع البنك موظفيه على خوض الأعمال التي تتسم بالمخاطرة " بمتوسط حسابي قدره 2.75 و انحراف معياري 1.041، أي أن أفراد العينة كانوا محايدين في إجاباتهم على هذه العبارة متجهين الى الموافقة بدرجة متوسطة ، و هذا ما يعزى لطبيعة العمل المصرفي في الجزائر الذي يفرض على البنك و العاملين التقيد بقوانين العمل و تجنب المخاطر و المشاريع غير المضمونة الربح.

ب- البنوك الأجنبية:

من خلال الجدول رقم 25 نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الثالث تراوحت ما بين (2.56 و 3.63) إذ حقق البعد الثالث متوسطا حسابيا قدره 2.97 ما يدل على درجة موافقة متوسطة على فقرات هذا البعد، و انحراف معياري قدره 0.495 ما يدل على ضعف تشتت إجابات الأفراد، و هذا ما يؤكد على اتفاق أفراد العينة على إجاباتهم على هذا البعد. أي أن أفراد العينة متجهين نحو الحياد حول تحمل المخاطرة في المؤسسات البنكية الأجنبية. حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 08 " يستطيع البنك تحمل تكاليف دخول المشروعات الريادية للسوق." بمتوسط حسابي قدره 3.63 و انحراف معياري 0.668 ما يعني موافقة أفراد العينة على مقدرة البنوك الأجنبية على تحمل تكاليف دخول المشروعات الريادية للسوق

أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة رقم 02 " يشجع البنك موظفيه على خوض الأعمال التي تتسم بالمخاطرة " بمتوسط حسابي قدره 2.56 و انحراف معياري 0.817، أي أن أفراد العينة كانوا محايدين في إجاباتهم على هذه العبارة متجهين إلى الموافقة بدرجة متوسطة، و هذا ما يعزى لطبيعة العمل المصرفي في الجزائر الذي يفرض على العاملين التقيد بقوانين العمل .

رابعا : تحليل فقرات البعد الرابع " الاستباقية".

الجدول التالي يلخص النتائج الإحصائية المتعلقة ببعد الاستباقية.

الجدول رقم 26: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الاستباقية.

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

الرقم	الفقرات	البنوك العمومية				البنوك الأجنبية		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
01	يتميز البنك بأنه السباق في تقديم أفضل الخدمات بالمقارنة مع المنافسين	3.24	1.084	04	متوسطة	3.60	0.770	02
02	يسعى البنك إلى اخذ زمام المبادرة في مجال استحداث تخصصات و أقسام جديدة	3.27	1.070	03	متوسطة	3.50	0.629	04
03	يحرص البنك على تقديم خدمات جديدة و نادرة و مختلفة عن بقية المنافسين	3.30	1.075	02	متوسطة	3.53	0.860	03
04	يشارك العاملون في تنفيذ التغييرات المطلوبة في العمل قبل ظهور الحاجة الفعلية لها	3.10	1.091	05	متوسطة	3.20	0.805	05
05	يبدل البنك جهودا لاغتنام الفرص في السوق.	3.51	1.104	01	عالية	3.86	0.571	01
	الاستباقية	3.28	0.861		متوسطة	3.54	0.592	عالية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V20

أ- البنوك العمومية :

من خلال الجدول رقم 26 نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الرابع تراوحت ما بين (3.10 و 3.51) إذ حقق البعد الرابع متوسطا حسابيا قدره 3.28 ما يدل على درجة موافقة متوسطة على فقرات هذا البعد، و انحراف معياري قدره 0.861 ما يدل على ضعف تشتت إجابات الأفراد، و هذا ما يؤكد على اتفاق أفراد العينة على إجاباتهم على هذا البعد. أي أن أفراد العينة متجهين نحو الحياد حول تحقيق الاستباقية في المؤسسات البنكية العمومية. حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 05 " يبذل البنك جهودا لاغتنام الفرص في السوق. " بمتوسط حسابي قدره 3.51 و انحراف معياري 1.104 ما يعني موافقة أفراد العينة بدرجة جيدة على اهتمام البنوك العمومية باغتنام الفرص في السوق.

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة رقم 04 " يشارك العاملون في تنفيذ التغييرات المطلوبة في العمل قبل ظهور الحاجة الفعلية لها" بمتوسط حسابي قدره 3.10 و انحراف معياري 1.091 أي أن أفراد العينة كانوا غير متأكدين في إجاباتهم على هذه العبارة متجهين إلى الموافقة بدرجة متوسطة.

ب- البنوك الأجنبية

من خلال الجدول رقم 26 نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الرابع تراوحت ما بين (3.20 و 3.86) إذ حقق البعد الرابع متوسطا حسابيا قدره 3.54 ما يدل على درجة موافقة مرتفعة على فقرات هذا البعد، و انحراف معياري قدره 0.592 ما يدل على ضعف تشتت إجابات الأفراد، و هذا ما يؤكد على اتفاق أفراد العينة على إجاباتهم على هذا البعد. أي أن أفراد العينة متجهين نحو الموافقة بدرجة عالية حول تحقيق الاستباقية في المؤسسات البنكية الأجنبية. حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 05 " يبذل البنك جهودا لاغتنام الفرص في السوق." بمتوسط حسابي قدره 3.86 و انحراف معياري 0.571 ما يعني موافقة أفراد العينة على اهتمام البنوك الأجنبية باغتنام الفرص في السوق.

أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة رقم 04 " يشارك العاملون في تنفيذ التغييرات المطلوبة في العمل قبل ظهور الحاجة الفعلية لها" بمتوسط حسابي قدره 3.20 و انحراف معياري 0.805 أي أن أفراد العينة كانوا غير متأكدين من هذه العبارة حيث يميلون إلى الحياد في إجاباتهم.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

سنقوم في هذا المبحث باختبار فرضيات الدراسة و التي تقوم على فرضيتين رئيسيتين تضم في مجملها العلاقة و الأثر بين المتغير المستقل و المتغير التابع، و قد حاولت الباحثة صياغتها بطريقة تتناسب و أهداف و أسئلة

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

الدراسة. و قبل القيام بتطبيق الاختبارات المختلفة يجب التأكد من إذا كانت بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ام لا و هذا بالقيام باختبار التوزيع الطبيعي.

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

في هذا المطلب قمنا باستخدام اختبار جودة المطابقة كولموجروف سمرنوف Kolmogrov-Smirnov و الذي يعد اختبارا ضروريا بالنسبة للاختبارات المعلمية التي تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا ، حيث و حسب هذا الاختبار ، تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كان مستوى المعنوية لكل محاور الدراسة أكبر من 0.05. و منه يمكن صياغة الفرضيات التالية :

H_0 : لا تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

H_1 : تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

جدول رقم 27: اختبار كولموجروف سمرنوف Kolmogrov-Smirnov لكل محاور الدراسة

أبعاد البحث	قيمة Z المحسوبة	مستوى الدلالة
تشخيص المعرفة	1.170	0.129
اكتساب المعرفة	0.848	0.468
توليد المعرفة	1.096	0.181
خزن المعرفة	1.064	0.207
مشاركة المعرفة	0.846	0.471
تطبيق المعرفة	1.088	0.187
إدارة المعرفة	0.684	0.738
الابتكار	1.231	0.097
التمييز	0.786	0.568
تحمل المخاطرة	1.003	0.267

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

0.586	0.775	الاستباقية
0.839	0.619	الريادة في المؤسسات البنكية

المصدر: من إعداد الباحثة على مخرجات برنامج SPSS. V 20

حسب النتائج الموضحة في الجدول 27 نجد ان قيمة مستوى الدلالة لكل أبعاد و محاور الدراسة جاءت أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 و عليه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الثاني: علاقة إدارة المعرفة بتحقيق الريادة للمؤسسات البنكية الناشطة بولاية بسكرة

بغرض تحديد العلاقة بين إدارة المعرفة و الريادة قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS. V20 في كل من المؤسسات البنكية العمومية و المؤسسات البنكية الأجنبية، و كانت النتائج كالتالي:

أولا : البنوك العمومية: سنقوم باختبار الفرضيات الفرعية التي تدرج ضمن الفرضية الرئيسية، بدءا من الفرضية الفرعية الأولى إلى الفرضية الفرعية الرابعة.

جدول رقم 28 : مصفوفة الارتباط سبيرمان لاختبار العلاقة بين إدارة المعرفة و الريادة في البنوك العمومية الناشطة بولاية بسكرة

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

		الابتكار	التميز	تحمل المخاطرة	الاستباقية	الريادة	
Rho de Spearman	تشخيص	Coefficient de corrélation	,656**	,387**	,378**	,437**	,585**
	المعرفة	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
		N	90	90	90	90	90
	اكتساب	Coefficient de corrélation	,503**	,456**	,455**	,484**	,587**
	المعرفة	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
		N	90	90	90	90	90
	توليد	Coefficient de corrélation	,601**	,389**	,387**	,353**	,566**
	المعرفة	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,001	,000
		N	90	90	90	90	90
	خزن	Coefficient de corrélation	,554**	,445**	,334**	,412**	,519**
	المعرفة	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,000	,000
		N	90	90	90	90	90
	مشاركة	Coefficient de corrélation	,512**	,400**	,265*	,497**	,535**
	المعرفة	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,012	,000	,000
		N	90	90	90	90	90
	تطبيق	Coefficient de corrélation	,761**	,446**	,429**	,662**	,723**
	المعرفة	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
		N	90	90	90	90	90
	إدارة	Coefficient de corrélation	,762**	,528**	,473**	,603**	,749**
	المعرفة	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
		N	90	90	90	90	90

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الباحثة على مخرجات برنامج SPSS. V 20

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة و الابتكار في المؤسسات البنكية العمومية

محل الدراسة"

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

H₁: " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة و الابتكار في المؤسسات البنكية العمومية محل الدراسة "

حسب الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان 0.762 (76.2%) عند مستوى دلالة معنوية 1% (0.000=sig) مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين. و عليه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة:

" توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة و الابتكار في المؤسسات البنكية العمومية محل الدراسة "

مع هذا فإن معنوية العلاقة بين إدارة المعرفة و الابتكار في المؤسسات البنكية العمومية لا تعني بالضرورة أن هذه العلاقة موجودة في كافة أبعاد إدارة المعرفة حيث نلاحظ من الجدول :

- قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد تشخيص المعرفة و الابتكار 0.656 (0.000=sig) عند مستوى الدلالة 0.01 مما يدل على معنوية الارتباط و بالتالي وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.
- قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد اكتساب المعرفة و الابتكار 0.503 (0.000=sig) عند مستوى الدلالة 0.01 مما يدل على معنوية الارتباط و بالتالي وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.
- قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد توليد المعرفة و الابتكار 0.601 (0.000=sig) عند مستوى الدلالة 0.01 مما يدل على معنوية الارتباط و بالتالي وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.
- قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد خزن المعرفة و الابتكار 0.554 (0.000=sig) عند مستوى الدلالة 0.01 مما يدل على معنوية الارتباط و بالتالي وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.
- قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد مشاركة المعرفة و الابتكار 0.512 (0.000=sig) عند مستوى الدلالة 0.01 مما يدل على معنوية الارتباط و بالتالي وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.
- قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد تطبيق المعرفة و الابتكار 0.761 (0.000=sig) عند مستوى الدلالة 0.01 مما يدل على معنوية الارتباط و بالتالي وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.

و منه نجد أن كل أبعاد إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة ، اكتساب المعرفة ، توليد المعرفة ، خزن المعرفة ، مشاركة المعرفة و تطبيق المعرفة) لها علاقة ارتباط مع الابتكار في المؤسسات البنكية العمومية .

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة و التميز في المؤسسات البنكية العمومية محل الدراسة "

H_1 : " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة و التميز في المؤسسات البنكية العمومية محل الدراسة "

حسب الجدول رقم 28 نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان 0.528 (52.8%) عند مستوى دلالة معنوية 1% ($0.000=sig$) مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين. و عليه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة:

" توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة و التميز في المؤسسات البنكية العمومية محل الدراسة "

مع هذا فإن معنوية العلاقة بين إدارة المعرفة و التميز في المؤسسات البنكية العمومية لا تعني بالضرورة أن هذه العلاقة موجودة في كافة أبعاد إدارة المعرفة حيث نلاحظ من الجدول :

- قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد تشخيص المعرفة و التميز 0.387 ($0.000=sig$) عند مستوى الدلالة 0.01 مما يدل على معنوية الارتباط و بالتالي وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.
- قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد اكتساب المعرفة و التميز 0.456 ($0.000=sig$) عند مستوى الدلالة 0.01 مما يدل على معنوية الارتباط و بالتالي وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.
- قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد توليد المعرفة و التميز 0.389 ($0.000=sig$) عند مستوى الدلالة 0.01 مما يدل على معنوية الارتباط و بالتالي وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.
- قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد خزن المعرفة و التميز 0.445 ($0.000=sig$) عند مستوى الدلالة 0.01 مما يدل على معنوية الارتباط و بالتالي وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.
- قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد مشاركة المعرفة و التميز 0.400 ($0.000=sig$) عند مستوى الدلالة 0.01 مما يدل على معنوية الارتباط و بالتالي وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

- قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد تطبيق المعرفة و التميز 0.446 ($0.000=\text{sig}$) عند مستوى الدلالة 0.01 مما يدل على معنوية الارتباط و بالتالي وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.
و منه نجد أن كل أبعاد إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة ، اكتساب المعرفة ، توليد المعرفة ، خزن المعرفة ، مشاركة المعرفة و تطبيق المعرفة) لها علاقة ارتباط مع الابتكار في المؤسسات البنكية العمومية .

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة و تحمل المخاطرة في المؤسسات البنكية العمومية محل الدراسة"

H_1 : " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة و تحمل المخاطرة في المؤسسات البنكية العمومية محل الدراسة "

حسب الجدول رقم 28 نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان 0.473 (47.3%) عند مستوى دلالة معنوية 1% ($0.000=\text{sig}$) مما يدل على وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.
و عليه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة :

" توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة و تحمل المخاطرة في المؤسسات البنكية العمومية محل الدراسة "

مع هذا فإن معنوية العلاقة بين إدارة المعرفة و تحمل المخاطرة في المؤسسات البنكية العمومية لا تعني بالضرورة أن هذه العلاقة موجودة في كافة أبعاد إدارة المعرفة حيث نلاحظ من الجدول :

- قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد تشخيص المعرفة و تحمل المخاطرة 0.378 ($0.000=\text{sig}$) عند مستوى الدلالة 0.01 مما يدل على معنوية الارتباط و بالتالي وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.

- قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد اكتساب المعرفة و تحمل المخاطرة 0.455 ($0.000=\text{sig}$) عند مستوى الدلالة 0.01 مما يدل على معنوية الارتباط و بالتالي وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.

- قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد توليد المعرفة و تحمل المخاطرة 0.387 ($0.000=\text{sig}$) عند مستوى الدلالة 0.01 مما يدل على معنوية الارتباط و بالتالي وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

- قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد خزن المعرفة و تحمل المخاطرة 0.334 ($0.001=\text{sig}$) عند مستوى الدلالة 0.01 مما يدل على معنوية الارتباط و بالتالي وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين. قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد مشاركة المعرفة و تحمل المخاطرة 0.265 ($0.012=\text{sig}$) عند مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على معنوية الارتباط و بالتالي وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.

- قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد تطبيق المعرفة و تحمل المخاطرة 0.429 ($0.000=\text{sig}$) عند مستوى الدلالة 0.01 مما يدل على معنوية الارتباط و بالتالي وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.

و منه نجد أن كل أبعاد إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة ، اكتساب المعرفة ، توليد المعرفة ، خزن المعرفة ، مشاركة المعرفة و تطبيق المعرفة) لها علاقة ارتباط مع تحمل المخاطرة في المؤسسات البنكية العمومية .

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H_0 : " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة و الاستباقية في المؤسسات البنكية العمومية محل الدراسة "

H_1 : " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة و الاستباقية في المؤسسات البنكية العمومية محل الدراسة "

حسب الجدول رقم 28 نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان 0.603 (60.3%) عند مستوى دلالة معنوية 1% ($0.001=\text{sig}$) مما يدل على وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين. و عليه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة:

" توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة و الاستباقية في المؤسسات البنكية العمومية محل الدراسة "

مع هذا فإن معنوية العلاقة بين إدارة المعرفة و الاستباقية في المؤسسات البنكية العمومية لا تعني بالضرورة أن هذه العلاقة موجودة في كافة أبعاد إدارة المعرفة حيث نلاحظ من الجدول :

- قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد تشخيص المعرفة و الاستباقية 0.437 ($0.000=\text{sig}$) عند مستوى الدلالة 0.01 مما يدل على معنوية الارتباط و بالتالي وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

- قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد اكتساب المعرفة و الاستباقية 0.484 ($0.000=\text{sig}$) عند مستوى الدلالة 0.01 مما يدل على معنوية الارتباط و بالتالي وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.
- قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد توليد المعرفة و الاستباقية 0.353 ($000.0=\text{sig}$) عند مستوى الدلالة 0.01 مما يدل على معنوية الارتباط و بالتالي وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.
- قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد خزن المعرفة و الاستباقية 0.412 ($0.000=\text{sig}$) عند مستوى الدلالة 0.01 مما يدل على معنوية الارتباط و بالتالي وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.
- قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد مشاركة المعرفة و الاستباقية 0.497 ($0.000=\text{sig}$) عند مستوى الدلالة 0.01 مما يدل على معنوية الارتباط و بالتالي وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.
- قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد تطبيق المعرفة و الاستباقية 0.662 ($000.0=\text{sig}$) عند مستوى الدلالة 0.01 مما يدل على معنوية الارتباط و بالتالي وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.

و منه نجد أن كل أبعاد إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، مشاركة المعرفة و تطبيق المعرفة) لها علاقة ارتباط مع تحمل المخاطرة في المؤسسات البنكية العمومية .

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

H_0 : " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة و الريادة في المؤسسات البنكية العمومية محل الدراسة "

H_1 : " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة و الريادة في المؤسسات البنكية العمومية محل الدراسة "

حسب الجدول رقم 28 نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان 0.749 (74.9%) عند مستوى دلالة معنوية 1% ($0.001=\text{sig}$) مما يدل على وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.

و عليه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة :

" توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة و الريادة في المؤسسات البنكية العمومية محل الدراسة "

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

مع هذا فإن معنوية العلاقة بين إدارة المعرفة و الريادة في المؤسسات البنكية العمومية لا تعني بالضرورة أن هذه العلاقة موجودة في كافة أبعاد إدارة المعرفة حيث نلاحظ من الجدول :

- قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد تشخيص المعرفة و الريادة 0.585 ($0.000=\text{sig}$) عند مستوى الدلالة 0.01 مما يدل على معنوية الارتباط و بالتالي وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.
- قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد اكتساب المعرفة و الريادة 0.587 ($0.000=\text{sig}$) عند مستوى الدلالة 0.01 مما يدل على معنوية الارتباط و بالتالي وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.
- قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد توليد المعرفة و الريادة 0.566 ($0.000=\text{sig}$) عند مستوى الدلالة 0.01 مما يدل على معنوية الارتباط و بالتالي وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.
- قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد خزن المعرفة و الريادة 0.519 ($0.000=\text{sig}$) عند مستوى الدلالة 0.01 مما يدل على معنوية الارتباط و بالتالي وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.
- قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد مشاركة المعرفة و الريادة 0.535 ($0.000=\text{sig}$) عند مستوى الدلالة 0.01 مما يدل على معنوية الارتباط و بالتالي وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.
- قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد تطبيق المعرفة و الريادة 0.723 ($0.000=\text{sig}$) عند مستوى الدلالة 0.01 مما يدل على معنوية الارتباط و بالتالي وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.

و منه نجد أن كل أبعاد إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة ، اكتساب المعرفة ، توليد المعرفة ، خزن المعرفة ، مشاركة المعرفة و تطبيق المعرفة) لها علاقة ارتباط مع الريادة في المؤسسات البنكية العمومية .

ثانيا: البنوك الأجنبية

جدول رقم 29: مصفوفة الارتباط سبيرمان لاختبار العلاقة بين إدارة المعرفة و الريادة في البنوك الأجنبية الناشطة بولاية بسكرة.

الريادة	الاستباقية	تحمل المخاطرة	التميز	الابتكار

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

Rho de Spearman	تشخيص	Coefficient de corrélation	,354	,282	,343	,098	,239
	المعرفة	Sig. (bilatérale)	,055	,131	,064	,605	,204
		N	30	30	30	30	30
اكتساب	المعرفة	Coefficient de corrélation	,456*	,423*	,545**	,417*	,487**
		Sig. (bilatérale)	,011	,020	,002	,022	,006
		N	30	30	30	30	30
توليد	المعرفة	Coefficient de corrélation	,728**	,573**	,673**	,424*	,664**
		Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,020	,000
		N	30	30	30	30	30
خزن	المعرفة	Coefficient de corrélation	,566**	,543**	,252	,306	,475**
		Sig. (bilatérale)	,001	,002	,179	,100	,008
		N	30	30	30	30	30
مشاركة	المعرفة	Coefficient de corrélation	,702**	,653**	,336	,599**	,679**
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,069	,000	,000
		N	30	30	30	30	30
تطبيق	المعرفة	Coefficient de corrélation	,806**	,688**	,475**	,633**	,771**
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,008	,000	,000
		N	30	30	30	30	30
إدارة	المعرفة	Coefficient de corrélation	,767**	,664**	,486**	,563**	,700**
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,006	,001	,000
		N	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الباحثة على مخرجات برنامج SPSS. V 20

1: اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

H_0 : " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة و الابتكار في المؤسسات البنكية الأجنبية

محل الدراسة "

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

H₁: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة و الابتكار في المؤسسات البنكية الأجنبية محل الدراسة "

حسب الجدول رقم 29 نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان 0.767 (76.7%) عند مستوى دلالة معنوية 1% (0.000=sig) مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين. و عليه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة:

"توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة و الابتكار في المؤسسات البنكية الأجنبية محل الدراسة "

مع هذا فإن معنوية العلاقة بين إدارة المعرفة و الابتكار في المؤسسات البنكية الأجنبية لا تعني بالضرورة أن هذه العلاقة موجودة في كافة أبعاد إدارة المعرفة حيث نلاحظ من الجدول :

- قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد تشخيص المعرفة و الابتكار 0.354 (0.055=sig) و هو أكبر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على عدم معنوية الارتباط و بالتالي عدم وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.
- قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد اكتساب المعرفة و الابتكار 0.456 (0.110=sig) عند مستوى الدلالة 0.01 مما يدل على معنوية الارتباط و بالتالي وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.
- قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد توليد المعرفة و الابتكار 0.728 (0.000=sig) عند مستوى الدلالة 0.01 مما يدل على معنوية الارتباط و بالتالي وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.
- قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد خزن المعرفة و الابتكار 0.566 (0.001=sig) عند مستوى الدلالة 0.01 مما يدل على معنوية الارتباط و بالتالي وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.
- قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد مشاركة المعرفة و الابتكار 0.702 (0.000=sig) عند مستوى الدلالة 0.01 مما يدل على معنوية الارتباط و بالتالي وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.
- قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد تطبيق المعرفة و الابتكار 0.806 (0.000=sig) عند مستوى الدلالة 0.01 مما يدل على معنوية الارتباط و بالتالي وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

و منه نجد أن أبعاد إدارة المعرفة و التي لها علاقة ارتباط مع الابتكار في المؤسسات البنكية الأجنبية هي : اكتساب المعرفة ، توليد المعرفة ، خزن المعرفة، مشاركة المعرفة و تطبيق المعرفة.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة و التميز في المؤسسات البنكية الأجنبية محل الدراسة "

H_1 : " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة و التميز في المؤسسات البنكية الأجنبية محل الدراسة "

حسب الجدول رقم 29 نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان 0.664 (66.4%) عند مستوى دلالة معنوية 1% (0.000=sig) مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين. و عليه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة :

" توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة و التميز في المؤسسات البنكية الأجنبية محل الدراسة "

مع هذا فإن معنوية العلاقة بين إدارة المعرفة و التميز في المؤسسات البنكية الأجنبية لا تعني بالضرورة أن هذه العلاقة موجودة في كافة أبعاد إدارة المعرفة حيث نلاحظ من الجدول :

- قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد تشخيص المعرفة و التميز 0.282 (0.131=sig) و هو أكبر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على عدم معنوية الارتباط و بالتالي عدم وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.
- قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد اكتساب المعرفة و التميز 0.423 (0.020=sig) عند مستوى الدلالة 0.01 مما يدل على معنوية الارتباط و بالتالي وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.
- قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد توليد المعرفة و التميز 0.573 (0.001=sig) عند مستوى الدلالة 0.01 مما يدل على معنوية الارتباط و بالتالي وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.
- قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد خزن المعرفة و التميز 0.543 (0.001=sig) عند مستوى الدلالة 0.01 مما يدل على معنوية الارتباط و بالتالي وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

- قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد مشاركة المعرفة و التميز 0.653 ($0.000=\text{sig}$) عند مستوى الدلالة 0.01 مما يدل على معنوية الارتباط و بالتالي وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.
 - قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد تطبيق المعرفة و التميز 0.688 ($0.000=\text{sig}$) عند مستوى الدلالة 0.01 مما يدل على معنوية الارتباط و بالتالي وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.
- و منه نجد أن أبعاد إدارة المعرفة و التي لها علاقة ارتباط مع التميز في المؤسسات البنكية الأجنبية هي : اكتساب المعرفة ، توليد المعرفة ، خزن المعرفة ، مشاركة المعرفة و تطبيق المعرفة.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة و تحمل المخاطرة في المؤسسات البنكية الأجنبية محل الدراسة "

H_1 : " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة و تحمل المخاطرة في المؤسسات البنكية الأجنبية محل الدراسة "

- حسب الجدول رقم 29 نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان 0.486 (48.6%) عند مستوى دلالة معنوية 1% ($0.000=\text{sig}$) مما يدل على وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.
- و عليه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة :

" توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة و تحمل المخاطرة في المؤسسات البنكية الأجنبية محل الدراسة "

مع هذا فإن معنوية العلاقة بين إدارة المعرفة و تحمل المخاطرة في المؤسسات البنكية الأجنبية لا تعني بالضرورة أن هذه العلاقة موجودة في كافة أبعاد إدارة المعرفة حيث نلاحظ من الجدول :

- قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد تشخيص المعرفة و تحمل المخاطرة 0.343 ($0.064=\text{sig}$) و هو أكبر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على عدم معنوية الارتباط و بالتالي عدم وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.

- قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد اكتساب المعرفة و تحمل المخاطرة 0.545 ($0.002=\text{sig}$) عند مستوى الدلالة 0.01 مما يدل على معنوية الارتباط و بالتالي وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

- قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد توليد المعرفة و تحمل المخاطرة 0.673 ($0.000=\text{sig}$) عند مستوى الدلالة 0.01 مما يدل على معنوية الارتباط و بالتالي وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.
 - قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد خزن المعرفة و تحمل المخاطرة 0.252 ($0.179=\text{sig}$) هو أكبر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على عدم معنوية الارتباط و بالتالي عدم وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.
 - قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد مشاركة المعرفة و تحمل المخاطرة 0.336 ($0.069=\text{sig}$) هو أكبر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على عدم معنوية الارتباط و بالتالي عدم وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.
 - قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد تطبيق المعرفة و تحمل المخاطرة 0.475 ($0.008=\text{sig}$) عند مستوى الدلالة 0.01 مما يدل على معنوية الارتباط و بالتالي وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.
- و منه نجد أن أبعاد إدارة المعرفة و التي لها علاقة ارتباط مع تحمل المخاطرة في المؤسسات البنكية الأجنبية هي : اكتساب المعرفة ، توليد المعرفة و تطبيق المعرفة.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H_0 : " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة و الاستباقية في المؤسسات البنكية الأجنبية محل الدراسة "

H_1 : " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة و الاستباقية في المؤسسات البنكية الأجنبية محل الدراسة "

حسب الجدول رقم 29 نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان 0.563 (56.3%) عند مستوى دلالة معنوية 1% ($0.001=\text{sig}$) مما يدل على وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين. و عليه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة:

" توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة و الاستباقية في المؤسسات البنكية الأجنبية محل الدراسة "

مع هذا فإن معنوية العلاقة بين إدارة المعرفة و الاستباقية في المؤسسات البنكية الأجنبية لا تعني بالضرورة أن هذه العلاقة موجودة في كافة أبعاد إدارة المعرفة حيث نلاحظ من الجدول :

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

- قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد تشخيص المعرفة و الاستباقية 0.098 ($0.605=\text{sig}$) و هو اكبر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على عدم معنوية الارتباط و بالتالي عدم وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.
 - قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد اكتساب المعرفة و الاستباقية 0.417 ($0.220=\text{sig}$) عند مستوى الدلالة 0.01 مما يدل على معنوية الارتباط و بالتالي وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.
 - قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد توليد المعرفة و الاستباقية 0.424 ($0.020=\text{sig}$) عند مستوى الدلالة 0.01 مما يدل على معنوية الارتباط و بالتالي وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.
 - قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد خزن المعرفة و الاستباقية 0.306 ($0.100=\text{sig}$) هو اكبر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على عدم معنوية الارتباط و بالتالي عدم وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.
 - قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد مشاركة المعرفة و الاستباقية 0.599 ($0.000=\text{sig}$) عند مستوى الدلالة 0.01 مما يدل على معنوية الارتباط و بالتالي وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.
 - قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد تطبيق المعرفة و الاستباقية 0.633 ($0.000=\text{sig}$) عند مستوى الدلالة 0.01 مما يدل على معنوية الارتباط و بالتالي وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.
- و منه نجد أن أبعاد إدارة المعرفة و التي لها علاقة ارتباط مع الاستباقية في المؤسسات البنكية الأجنبية هي :
اكتساب المعرفة ، توليد المعرفة ، مشاركة المعرفة و تطبيق المعرفة.

اختبار الفرضية الرئيسية:

H_0 : " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة و الريادة في المؤسسات البنكية الأجنبية

محل الدراسة "

H_1 : " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة و الريادة في المؤسسات البنكية الأجنبية محل

الدراسة "

حسب الجدول رقم 29 نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان 0.700 (70%) عند مستوى

دلالة معنوية 1% ($0.000=\text{sig}$) مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين.

و عليه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة :

" توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة و الريادة في المؤسسات البنكية الأجنبية محل الدراسة "

مع هذا فإن معنوية العلاقة بين إدارة المعرفة و الريادة في المؤسسات البنكية الأجنبية لا تعني بالضرورة أن هذه العلاقة موجودة في كافة أبعاد إدارة المعرفة حيث نلاحظ من الجدول :

- قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد تشخيص المعرفة و الريادة 0.239 ($0.204=\text{sig}$) و هو أكبر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على عدم معنوية الارتباط و بالتالي عدم وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.
- قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد اكتساب المعرفة و الريادة 0.487 ($0.006=\text{sig}$) عند مستوى الدلالة 0.01 مما يدل على معنوية الارتباط و بالتالي وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.
- قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد توليد المعرفة و الريادة 0.664 ($0.000=\text{sig}$) عند مستوى الدلالة 0.01 مما يدل على معنوية الارتباط و بالتالي وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.
- قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد خزن المعرفة و الريادة 0.475 ($0.001=\text{sig}$) عند مستوى الدلالة 0.01 مما يدل على معنوية الارتباط و بالتالي وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.
- قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد مشاركة المعرفة و الريادة 0.679 ($0.000=\text{sig}$) عند مستوى الدلالة 0.01 مما يدل على معنوية الارتباط و بالتالي وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.
- قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد تطبيق المعرفة و الريادة 0.771 ($0.000=\text{sig}$) عند مستوى الدلالة 0.01 مما يدل على معنوية الارتباط و بالتالي وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.

و منه نجد أن أبعاد إدارة المعرفة و التي لها علاقة ارتباط مع الريادة في المؤسسات البنكية الأجنبية هي : اكتساب المعرفة ، توليد المعرفة ، خزن المعرفة ، مشاركة المعرفة و تطبيق المعرفة.

المطلب الثاني: اثر إدارة المعرفة على تحقيق الريادة للمؤسسات البنكية الناشطة بولاية بسكرة

أولاً: اختبار الفرضيات الفرعية.

أ- المؤسسات البنكية العمومية

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

سنقوم باختبار الفرضيات الفرعية التي تندرج ضمن الفرضية الرئيسية، بدءاً من الفرضية الفرعية الأولى إلى الفرضية الفرعية الرابعة.

1: اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

H_0 : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق الابتكار في المؤسسات البنكية العمومية الناشطة بولاية بسكرة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ".

H_1 : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق الابتكار في المؤسسات البنكية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ".

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، والجدول التالي يوضح النتائج.

الجدول رقم 30: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى (المؤسسات البنكية العمومية)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
الانحدار	30.899	1	30.899	134.859	0.000	0.778	0.605
الخطأ	20.163	88	0.229				
المجموع الكلي	51.062	89					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتضح أن قيمة F المحسوبة (58.953) وكان مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

الجدول رقم 31: نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر المتغير المستقل (إدارة المعرفة) على تحقيق الإبداع والابتكار (المؤسسات البنكية العمومية)

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T
costante	0.359-	0.307		1.169-	0.245
إدارة المعرفة	1.045	0.090	0.778	11.613	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

بلغت قيمة T المحسوبة (7.678) بمستوى دلالة (0.000)، وهذا الأخير هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$). وتشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.742$) إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية موجبة بين المتغيرين محل الدراسة، فيما تفسر عمليات إدارة المعرفة ما نسبته 55.1% من التغيرات الحاصلة في الإبداع والابتكار في المؤسسات البنكية العمومية.

ومنه: انطلاقاً من نتائج الجدول يمكننا القول بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين إدارة المعرفة و تحقيق الابتكار بالمؤسسات البنكية العمومية الناشطة بولاية بسكرة.

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلتها القائلة:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق الابتكار بالمؤسسات البنكية العمومية الناشطة بولاية بسكرة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$."

و لتوضيح البعد الأكثر تأثيراً من بين أبعاد المتغير المستقل إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار في المؤسسات البنكية العمومية تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد (خطوة بخطوة Step by step) لأنه يعمل على استبعاد المتغيرات المستقلة التي لا تساهم في تفسير المتغير التابع .

الجدول رقم 32 : نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Step by step) لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً من إدارة المعرفة في المتغير التابع " الابتكار في المؤسسات البنكية العمومية"

المتغير المستقل	B	اختبار T		اختبار F		معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
		قيمة T المحسوبة	مستوى	قيمة F	مستوى		

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

		الدلالة		الدلالة			
0.650	0.806	0.000	80.882	0.000	1.601	0.362	الثابت
				0.000	3.986	0.258	توليد المعرفة
				0.000	8.401	0.600	تطبيق المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

تظهر نتائج الجدول رقم 32 أن من بين أبعاد إدارة المعرفة ، بعدي توليد المعرفة و تطبيق المعرفة يساهمان في الابتكار في المؤسسات البنكية العمومية ، حيث بلغ معامل الارتباط 0.806 أي أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين البعدين محل الدراسة، فيما يفسر بعدي توليد المعرفة و تطبيق المعرفة ما نسبته 65% من التغيرات الحاصلة في الابتكار في المؤسسات البنكية الأجنبية. كما بلغت قيمة T المحسوبة لبعدي توليد المعرفة 3.986 بمستوى دلالة 0.000. فيما بلغت درجة التأثير (معامل الانحدار) 0.258 أي أن كل زيادة في توليد المعرفة بـ 100 % يؤدي إلى زيادة في الابتكار بـ 25.8%. بلغت قيمة T المحسوبة لبعدي تطبيق المعرفة 401.8 بمستوى دلالة 0.000. فيما بلغت درجة التأثير (معامل الانحدار) 0.600 أي أن كل زيادة في توليد المعرفة بـ 100 % يؤدي إلى زيادة في الابتكار بـ 60% .

2: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق التميز في المؤسسات البنكية العمومية الناشطة بولاية بسكرة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$."

H_1 : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق التميز في المؤسسات البنكية العمومية الناشطة بولاية بسكرة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$."

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، والجدول التالي يوضح النتائج.

مصدر التباين	مجموع	درجات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى	معامل	معامل
--------------	-------	-------	----------------	--------	-------	-------	-------

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

التحديد R^2	الارتباط R	الدلالة	المحسوبة		الحرية	المربعات	
0.314	0.564	0.000	41.134	19.482	1	19.482	الانحدار
				0.474	88	41.678	الخطأ
				-	89	61.160	المجموع الكلي

الجدول رقم 33: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية (المؤسسات البنكية العمومية).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتضح أن قيمة F المحسوبة (34.523) وكان مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

الجدول رقم 34: نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر المتغير المستقل (إدارة المعرفة) على تحقيق التميز (المؤسسات البنكية العمومية)

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T
costante	0.452	0.441		1.024	0.309
إدارة المعرفة	0.830	0.129	0.564	6.414	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

بلغت قيمة T المحسوبة (5.876) بمستوى دلالة (0.000)، وهذا الأخير هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$). وتشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.647$) إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية موجبة بين المتغيرين محل الدراسة، فيما تفسر عمليات إدارة المعرفة ما نسبته 41.8% من التغيرات الحاصلة في التميز للمؤسسات البنكية العمومية.

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

ومنه انطلاقاً من نتائج الجدول يمكننا القول بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين إدارة المعرفة و تحقيق التميز للمؤسسات البنكية العمومية الناشطة بولاية بسكرة.

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلتها القائلة:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق التميز للمؤسسات البنكية العمومية الناشطة بولاية بسكرة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$."

و لتوضيح البعد الأكثر تأثيراً من بين أبعاد المتغير المستقل إدارة المعرفة في تحقيق التميز للمؤسسات البنكية العمومية الناشطة بولاية بسكرة تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد (خطوة بخطوة Step by step) لأنه يعمل على استبعاد المتغيرات المستقلة التي لا تساهم في تفسير المتغير التابع .

الجدول رقم 35: نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Step by step) لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً من إدارة المعرفة في المتغير

التابع " التميز في المؤسسات البنكية العمومية الناشطة بولاية بسكرة "

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار F		اختبار T		B	المتغير المستقل
		مستوى الدلالة	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة		
0.329	0.574	0.000	14.067	0.119	1.576	0.659	الثابت
				0.045	2.270	0.259	اكتساب المعرفة
				0.026	2.037	0.274	خزن المعرفة
				0.05	1.929	0.240	تطبيق المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

تظهر نتائج الجدول رقم 35 أن من بين أبعاد إدارة المعرفة ، يساهم كل من بعد اكتساب المعرفة و خزن المعرفة و تطبيق المعرفة في تحقيق التميز للمؤسسات البنكية العمومية ، حيث بلغ معامل الارتباط 0.574 أي أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين البعدين محل الدراسة، فيما يفسر أبعاد اكتساب المعرفة و خزن المعرفة و تطبيق المعرفة مجتمعة ما نسبته 32.9% من التغيرات الحاصلة في التميز في المؤسسات البنكية الأجنبية. كما بلغت قيمة T المحسوبة لبعد اكتساب المعرفة 2.270 بمستوى دلالة 0.045. فيما بلغت درجة التأثير (معامل الانحدار) 0.259 أي أن كل زيادة في اكتساب المعرفة ب 100% يؤدي إلى زيادة في التميز ب 25.9% .

بلغت قيمة T المحسوبة لبعد خزن المعرفة 2.037 بمستوى دلالة 0.026. فيما بلغت درجة التأثير (معامل الانحدار) 0.274 أي أن كل زيادة في خزن المعرفة ب 100% يؤدي إلى زيادة في التميز ب 27.4% .

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

كما بلغت قيمة T المحسوبة لبعء تطبيق المعرفة 1.929 بمستوى دلالة 0.05. فيما بلغت درجة التأثير (معامل الانحدار) 0.240 أي أن كل زيادة في تطبيق المعرفة بـ 100% يؤدي إلى زيادة في التميز بـ 24% .

3: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

H_0 : " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحمل المخاطرة في المؤسسات البنكية العمومية الناشطة بولاية بسكرة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$."

H_1 : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحمل المخاطرة في المؤسسات البنكية العمومية الناشطة بولاية بسكرة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$."

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، والجدول التالي يوضح النتائج.

الجدول رقم 36: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة (المؤسسات البنكية العمومية)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
الانحدار	12.130	1	12.130	25.519	0.000	0.474	0.225
الخطأ	41.828	88	0.475				
المجموع الكلي	53.958	89	-				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتضح أن قيمة F المحسوبة (10.211) وكان مستوى الدلالة المحسوب (0.002) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

الجدول رقم 37: نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر المتغير المستقل (إدارة المعرفة) على تحمل المخاطرة (المؤسسات البنكية العمومية)

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T
costante	0.787	0.442		1.781	0.078
إدارة المعرفة	0.655	0.130	0.474	5.052	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

بلغت قيمة T المحسوبة (3.196) بمستوى دلالة (0.002)، وهذا الأخير هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$). وتشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.419$) إلى أن هناك علاقة ارتباط متوسطة موجبة بين المتغيرين محل الدراسة، فيما تفسر عمليات إدارة المعرفة ما نسبته 17.5% من التغيرات الحاصلة في تحمل المخاطرة في المؤسسات البنكية العمومية.

ومنه: انطلاقاً من نتائج الجدول يمكننا القول بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين إدارة المعرفة و تحمل المخاطرة بالمؤسسات البنكية العمومية الناشطة بولاية بسكرة. وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلتها القائلة:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحمل المخاطرة بالمؤسسات البنكية العمومية الناشطة بولاية بسكرة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$."

و لتوضيح البعد الأكثر تأثيراً من بين أبعاد المتغير المستقل إدارة المعرفة تحمل المخاطرة بالمؤسسات البنكية العمومية الناشطة بولاية بسكرة تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد (خطوة بخطوة Step by step) لأنه يعمل على استبعاد المتغيرات المستقلة التي لا تساهم في تفسير المتغير التابع .

الجدول رقم 38: نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Step by step) لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً من إدارة المعرفة في المتغير التابع " تحمل المخاطرة في المؤسسات البنكية العمومية الناشطة بولاية بسكرة "

المتغير المستقل	B	اختبار T	اختبار F	معامل	معامل
-----------------	---	----------	----------	-------	-------

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

التحديد R^2	الارتباط R	مستوى الدلالة	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة		
0.263	0.513	0.000	15.540	0.002	3.240	1.116	الثابت
				0.005	2.903	0.317	اكتساب المعرفة
				0.020	2.366	0.261	تطبيق المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

تظهر نتائج الجدول رقم 38 أن من بين أبعاد إدارة المعرفة ، بعدي اكتساب المعرفة و تطبيق المعرفة يساهمان في بعد تحمل المخاطرة في المؤسسات البنكية العمومية ، حيث بلغ معامل الارتباط 0.513 أي أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين البعدين محل الدراسة، فيما يفسر بعدي اكتساب المعرفة و تطبيق المعرفة ما نسبته 26.3% من التغيرات الحاصلة في تحمل المخاطرة في المؤسسات البنكية الأجنبية. كما بلغت قيمة T المحسوبة لبعدي اكتساب المعرفة 2.903 بمستوى دلالة 0.005. فيما بلغت درجة التأثير (معامل الانحدار) 317.0 أي أن كل زيادة في اكتساب المعرفة ب 100% يؤدي إلى زيادة في تحمل المخاطرة ب 31.7% .

بلغت قيمة T المحسوبة لبعدي تطبيق المعرفة 2.366 بمستوى دلالة 0.020. فيما بلغت درجة التأثير (معامل الانحدار) 0.261 أي أن كل زيادة في تطبيق المعرفة ب 100% يؤدي إلى زيادة في تحمل المخاطرة ب 26.1% .

4: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

H_0 : " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق الاستباقية في المؤسسات البنكية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$."

H_1 : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق الاستباقية في المؤسسات البنكية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$."

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، والجدول التالي يوضح النتائج.

الجدول رقم 39: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة (المؤسسات

البنكية العمومية).

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
الانحدار	27.996	1	27.996	64.683	0.000	0.651	0.424
الخطأ	38.088	88	0.433				
المجموع الكلي	66.084	89	-				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتضح أن قيمة F المحسوبة (47.701) وكان مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

الجدول رقم 40: نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر المتغير المستقل (إدارة المعرفة) في تحقيق الاستباقية للمؤسسات البنكية العمومية الناشطة بولاية بسكرة

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T
costante	-0.059	0.422		-0.139	0.890
إدارة المعرفة	0.994	0.124	0.651	8.043	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

بلغت قيمة T المحسوبة (6.611) بمستوى دلالة (0.000)، وهذا الأخير هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$). وتشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.690$) إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية موجبة بين المتغيرين محل الدراسة، فيما تفسر عمليات إدارة المعرفة ما نسبته 47.7% من التغيرات الحاصلة في تحقيق الاستباقية في المؤسسات البنكية العمومية.

ومنه: انطلاقاً من نتائج الجدول يمكننا القول بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين إدارة المعرفة و تحقيق الاستباقية بالمؤسسات البنكية العمومية الناشطة بولاية بسكرة.

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلتها القائلة:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق الاستباقية بالمؤسسات البنكية العمومية الناشطة بولاية بسكرة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$."

و لتوضيح البعد الأكثر تأثيرا من بين أبعاد المتغير المستقل إدارة المعرفة في تحقيق الاستباقية بالمؤسسات البنكية العمومية الناشطة بولاية بسكرة تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد (خطوة بخطوة Step by step) لأنه يعمل على استبعاد المتغيرات المستقلة التي لا تساهم في تفسير المتغير التابع .

الجدول رقم 41: نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Step by step) لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيرا من إدارة المعرفة في

المتغير التابع " تحقيق الاستباقية بالمؤسسات البنكية العمومية الناشطة بولاية بسكرة "

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار F		اختبار T		B	المتغير المستقل
		مستوى الدلالة	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة		
0.489	0.699	0.000	41.618	0.093	1.701	0.540	الثابت
				0.038	2.104	0.212	اكتساب المعرفة
				0.000	6.241	0.634	تطبيق المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

تظهر نتائج الجدول رقم 41 أن من بين أبعاد إدارة المعرفة ، بعدي اكتساب المعرفة و تطبيق المعرفة يساهمان في بعد الاستباقية في المؤسسات البنكية العمومية ، حيث بلغ معامل الارتباط 0.699 أي أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين البعدين محل الدراسة، فيما يفسر بعدي اكتساب المعرفة و تطبيق المعرفة ما نسبته 48.9% من التغيرات الحاصلة في الاستباقية في المؤسسات البنكية الأجنبية. كما بلغت قيمة T المحسوبة لبعد اكتساب المعرفة 2.104 بمستوى دلالة 0.038. فيما بلغت درجة التأثير (معامل الانحدار) 0.212 أي أن كل زيادة في اكتساب المعرفة ب 100% يؤدي إلى زيادة في الاستباقية ب 21.2% .

بلغت قيمة T المحسوبة لبعد تطبيق المعرفة 6.241 بمستوى دلالة 0.000. فيما بلغت درجة التأثير (معامل الانحدار) 0.634 أي أن كل زيادة في تطبيق المعرفة ب 100% يؤدي إلى زيادة في الاستباقية ب 63.4% .

ب- المؤسسات البنكية الأجنبية

1: اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

H_0 : " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق الابتكار في المؤسسات البنكية الأجنبية الناشطة بولاية بسكرة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$."

H_1 : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق الابتكار في المؤسسات البنكية الأجنبية الناشطة بولاية بسكرة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$."

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، والجدول التالي يوضح النتائج.

الجدول رقم 42: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى بالمؤسسات البنكية الأجنبية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
الانحدار	9.385	1	9.385	64.343	0.000	0.835	0.697
الخطأ	4.084	28	0.146				
المجموع الكلي	13.470	29	-				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتضح أن قيمة F المحسوبة (64.343) وكان مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.

الجدول رقم 43: نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر المتغير المستقل (إدارة المعرفة) على تحقيق الابتكار في المؤسسات البنكية الأجنبية الناشطة بولاية بسكرة.

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

0.033	2.249-		0.606	1.362-	constante إدارة المعرفة
0.000	8.021	0.835	0.166	1.335	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

بلغت قيمة T المحسوبة (8.021) بمستوى دلالة (0.000)، و هذا الأخير هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$). وتشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.835$) إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية موجبة بين المتغيرين محل الدراسة، فيما تفسر عمليات إدارة المعرفة ما نسبته 69.7% من التغيرات الحاصلة في الابتكار في المؤسسات البنكية الأجنبية الناشطة بولاية بسكرة. و منه، انطلاقاً من نتائج الجدول يمكننا القول بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين إدارة المعرفة و تحقيق الابتكار بالمؤسسات البنكية الأجنبية الناشطة بولاية بسكرة.

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلتها القائلة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق الابتكار بالمؤسسات البنكية الأجنبية الناشطة بولاية بسكرة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$."

و لتوضيح البعد الأكثر تأثيراً من بين أبعاد المتغير المستقل إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار في المؤسسات البنكية الأجنبية تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد (خطوة بخطوة Step by step) لأنه يعمل على استبعاد المتغيرات المستقلة التي لا تساهم في تفسير المتغير التابع .

الجدول رقم 44: نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Step by step) لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً من إدارة المعرفة في

المتغير التابع " الابتكار في المؤسسات البنكية الأجنبية"

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار F		اختبار T		B	المتغير المستقل
		مستوى الدلالة	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة		
0.748	0.865	0.000	83.022	0.155 0.000	1.462- 9.112	0.670- 1.172	الثابت تطبيق المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

تظهر نتائج الجدول رقم 44 أن بعد تطبيق المعرفة يساهم في الابتكار في المؤسسات البنكية الأجنبية ، حيث بلغ معامل الارتباط 0.865 أي أن هناك علاقة ارتباط قوية موجبة بين البعدين محل الدراسة، فيما يفسر بعد تطبيق المعرفة ما نسبته 74.8% من التغيرات الحاصلة في الابتكار في المؤسسات البنكية الأجنبية. كما بلغت قيمة T المحسوبة 9.112 بمستوى دلالة 0.000. فيما بلغت درجة التأثير 1.172 (معامل الانحدار) أي أن التغيير في تطبيق المعرفة بـ 100% يؤدي إلى تغير في الابتكار في المؤسسات البنكية الأجنبية بـ 117.2% .

2: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق التميز في المؤسسات البنكية الأجنبية الناشطة بولاية بسكرة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$."

H_1 : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق التميز في المؤسسات البنكية الأجنبية الناشطة بولاية بسكرة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$."

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، والجدول التالي يوضح النتائج.

الجدول رقم 45: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية (المؤسسات البنكية الأجنبية).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
الانحدار	9.093	1	9.093	47.766	0.000	0.777	0.604
الخطأ	5.954	28	0.213				

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

					29	15.047	المجموع الكلي
--	--	--	--	--	----	--------	---------------

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتضح أن قيمة F المحسوبة (47.766) وكان مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

الجدول رقم 46: نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر المتغير المستقل (إدارة المعرفة) في تحقيق التميز في المؤسسات البنكية الأجنبية

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T
costante	1.183-	0.731		1.618-	0.117
إدارة المعرفة	1.314	0.201	0.777	6.540	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

بلغت قيمة T المحسوبة (6.540) بمستوى دلالة (0.000)، وهذا الأخير هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$). وتشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.777$) إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية موجبة بين المتغيرين محل الدراسة، فيما تفسر عمليات إدارة المعرفة ما نسبته 60.4% من التغيرات الحاصلة في التميز للمؤسسات البنكية الأجنبية.

ومنه و انطلاقا من نتائج الجدول يمكننا القول بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين إدارة المعرفة و تحقيق التميز للمؤسسات البنكية الأجنبية الناشطة بولاية بسكرة. وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلتها القائلة:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق التميز للمؤسسات البنكية الأجنبية الناشطة بولاية بسكرة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$."

و لتوضيح البعد الأكثر تأثيرا من بين أبعاد المتغير المستقل إدارة المعرفة ف تحقيق التميز للمؤسسات البنكية الأجنبية الناشطة بولاية بسكرة تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد (خطوة بخطوة Step by step) لأنه يعمل على استبعاد المتغيرات المستقلة التي لا تساهم في تفسير المتغير التابع .

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

الجدول رقم 47: نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Step by step) لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً من إدارة المعرفة في المتغير التابع " التميز للمؤسسات البنكية الأجنبية الناشطة بولاية بسكرة "

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار F		اختبار T		B	المتغير المستقل
		مستوى الدلالة	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة		
0.668	0.817	0.000	27.196	0.288 0.001 0.011	1.084- 3.714 2.728	0.621- 0.673 0.479	الثابت توليد المعرفة مشاركة المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

تظهر نتائج الجدول رقم 47 أن بعدي توليد المعرفة و مشاركة المعرفة يساهمان في تحقيق التميز للمؤسسات البنكية الأجنبية ، حيث بلغ معامل الارتباط 0.817 أي أن هناك علاقة ارتباط قوية موجبة بين البعدين محل الدراسة و المتغير التابع، فيما يفسر البعدين مجتمعين ما نسبته 66.8% من التغيرات الحاصلة في التميز لمؤسسات البنكية الأجنبية. كما بلغت قيمة T المحسوبة لبعدي توليد المعرفة 3.714 بمستوى دلالة 0.001. فيما بلغت درجة التأثير (معامل الانحدار) 0.673 أي أن التغير في توليد المعرفة ب 100% يؤدي إلى التغير في تميز المؤسسات البنكية الأجنبية ب 67.3% .

بلغت قيمة T المحسوبة لبعدي مشاركة المعرفة 2.728 بمستوى دلالة 0.011. فيما بلغت درجة التأثير (معامل الانحدار) 0.479 أي أن التغير في مشاركة المعرفة ب 100% يؤدي إلى التغير في تميز المؤسسات البنكية الأجنبية ب 47.9% .

3: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

H₀: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحمل المخاطرة في المؤسسات البنكية الأجنبية الناشطة بولاية بسكرة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$."

H₁: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق تحمل المخاطرة في المؤسسات البنكية الأجنبية الناشطة بولاية بسكرة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$."

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، والجدول التالي يوضح النتائج.

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

الجدول رقم 48: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة (المؤسسات البنكية الأجنبية).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
الانحدار	2.474	1	2.474	14.954	0.001	0.590	0.348
الخطأ	4.632	28	0.165				
المجموع الكلي	7.106	29	-				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتضح أن قيمة F المحسوبة (14.954) وكان مستوى الدلالة المحسوب (0.001) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

الجدول رقم 49: نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر المتغير المستقل (إدارة المعرفة) في تحمل المخاطرة في المؤسسات البنكية الأجنبية.

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T
costante	0.497	0.645		0.771	0.447
إدارة المعرفة	0.685	0.177	0.590	3.867	0.001

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

بلغت قيمة T المحسوبة (3.867) بمستوى دلالة (0.001)، وهذا الأخير هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$). وتشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.590$) إلى أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين محل الدراسة، فيما تفسر عمليات إدارة المعرفة ما نسبته 34.8% من التغيرات الحاصلة في تحمل المخاطرة في المؤسسات البنكية الأجنبية.

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

ومنه: انطلاقاً من نتائج الجدول يمكننا القول بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين إدارة المعرفة و تحمل المخاطرة بالمؤسسات البنكية الأجنبية الناشطة بولاية بسكرة. وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلتها القائلة:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحمل المخاطرة بالمؤسسات البنكية الأجنبية الناشطة بولاية بسكرة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$."

و لتوضيح البعد الأكثر تأثيراً من بين أبعاد المتغير المستقل إدارة المعرفة تحمل المخاطرة بالمؤسسات البنكية الأجنبية الناشطة بولاية بسكرة تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد (خطوة بخطوة Step by step) لأنه يعمل على استبعاد المتغيرات المستقلة التي لا تساهم في تفسير المتغير التابع .

الجدول رقم 50: نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Step by step) لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً من إدارة المعرفة في المتغير التابع " تحمل المخاطرة في المؤسسات البنكية الأجنبية الناشطة بولاية بسكرة "

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار F		اختبار T		B	المتغير المستقل
		مستوى الدلالة	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة		
0.539	0.734	0.000	32.713	0.081	1.809	0.722	الثابت
				0.000	5.720	0.630	توليد المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

تظهر نتائج الجدول رقم 50 أن بعد توليد المعرفة يساهم في تحمل المخاطرة في المؤسسات البنكية الأجنبية ، حيث بلغ معامل الارتباط 0.734 أي أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين البعدين محل الدراسة، فيما يفسر بعد توليد المعرفة ما نسبته 53.9% من التغيرات الحاصلة في تحمل المخاطرة في المؤسسات البنكية الأجنبية. كما بلغت قيمة T المحسوبة 5.720 بمستوى دلالة 0.000. فيما بلغت درجة التأثير (معامل الانحدار) 0.630 أي أن التغيير في توليد المعرفة ب 100% يؤدي إلى تغير في تحمل المخاطرة في المؤسسات البنكية الأجنبية ب 63% .

4: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

H_0 : " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق الاستباقية في المؤسسات البنكية لأجنبية الناشطة بولاية بسكرة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$."

H_1 : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق الاستباقية في المؤسسات البنكية الأجنبية الناشطة بولاية بسكرة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$."

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، والجدول التالي يوضح النتائج.

الجدول رقم 51: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة (المؤسسات البنكية الأجنبية).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
الانحدار	4.234	1	4.234	19.965	0.000	0.645	0.416
الخطأ	5.938	28	0.212				
المجموع الكلي	10.172	29	-				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتضح أن قيمة F المحسوبة (19.965) وكان مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

الجدول رقم 52: نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر المتغير المستقل (إدارة المعرفة) على تحقيق الاستباقية بالمؤسسات البنكية الأجنبية

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T
costante	0.299	0.730		0.409	0.685
إدارة المعرفة	0.896	0.201	0.645	4.468	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

بلغت قيمة T المحسوبة (4.468) بمستوى دلالة (0.000)، وهذا الأخير هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$). وتشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.645$) إلى أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين محل الدراسة، فيما تفسر عمليات إدارة المعرفة ما نسبته 41.6% من التغيرات الحاصلة في تحقيق الاستباقية في المؤسسات البنكية الأجنبية.

ومنه، انطلاقاً من نتائج الجدول يمكننا القول بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين إدارة المعرفة و تحقيق الاستباقية بالمؤسسات البنكية الأجنبية الناشطة بولاية بسكرة. وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلتها القائلة:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق الاستباقية بالمؤسسات البنكية الأجنبية الناشطة بولاية بسكرة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$."

و لتوضيح البعد الأكثر تأثيراً من بين أبعاد المتغير المستقل إدارة المعرفة في تحقيق الاستباقية بالمؤسسات البنكية الأجنبية الناشطة بولاية بسكرة تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد (خطوة بخطوة Step by step) لأنه يعمل على استبعاد المتغيرات المستقلة التي لا تساهم في تفسير المتغير التابع .

الجدول رقم 53: نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Step by step) لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً من إدارة المعرفة في

المتغير التابع " تحقيق الاستباقية بالمؤسسات البنكية الأجنبية الناشطة بولاية بسكرة "

المتغير المستقل	B	اختبار T		اختبار F		معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
		قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة F	مستوى الدلالة		
الثابت مشاركة المعرفة	0.772	1.479	0.150	28.776	0.000	0.712	0.507
	0.754	5.364	0.000				

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

تظهر نتائج الجدول رقم 53 أن بعد مشاركة المعرفة يساهم في تحقيق الاستباقية في المؤسسات البنكية الأجنبية ، حيث بلغ معامل الارتباط 0.712 أي أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين البعدين محل الدراسة، فيما يفسر بعد مشاركة المعرفة ما نسبته 50.7% من التغيرات الحاصلة في الاستباقية في المؤسسات البنكية الأجنبية. كما بلغت قيمة T المحسوبة 5.364 بمستوى دلالة 0.000. فيما بلغت درجة التأثير (معامل الانحدار) 0.754 أي أن التغيير في مشاركة المعرفة ب 100% يؤدي إلى تغير في الاستباقية في المؤسسات البنكية الأجنبية ب 75.4% .

اختبار الفرضية الرئيسية:

أولاً : المؤسسات البنكية العمومية

H_0 : " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق الريادة للمؤسسات البنكية العمومية الناشطة بولاية بسكرة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$."

H_1 : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق الريادة للمؤسسات البنكية العمومية الناشطة بولاية بسكرة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$."

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، والجدول التالي يوضح النتائج.

الجدول رقم 54: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية (المؤسسات البنكية العمومية).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
الانحدار	22.216	1	22.216	134.357	0.000	0.777	0.604

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

				0.165	88	14.551	الخطأ
				-	89	36.766	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتضح أن قيمة F المحسوبة (58.540) وكان مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

الجدول رقم 55: نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر المتغير المستقل (إدارة المعرفة) على تحقيق الريادة للمؤسسات البنكية العمومية

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T
costante	0.167	0.261		0.640	0.524
إدارة المعرفة	0.886	0.076	0.777	11.591	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

بلغت قيمة T المحسوبة (7.651) بمستوى دلالة (0.000)، وهذا الأخير هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$). وتشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.822$) إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية موجبة بين المتغيرين محل الدراسة، فيما تفسر عمليات إدارة المعرفة ما نسبته 67.6% من التغيرات الحاصلة في تحقيق الريادة للمؤسسات البنكية العمومية.

ومنه، انطلاقاً من نتائج الجدول يمكننا القول بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين إدارة المعرفة و تحقيق الريادة للمؤسسات البنكية العمومية الناشطة بولاية بسكرة.

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلتها القائلة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إدارة المعرفة و تحقيق الريادة للمؤسسات البنكية العمومية الناشطة بولاية بسكرة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$."

و لتوضيح البعد الأكثر تأثيراً من بين ابعاد المتغير المستقل إدارة المعرفة في تحقيق الريادة للمؤسسات البنكية العمومية الناشطة بولاية بسكرة تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد (خطوة بخطوة Step by step) لأنه يعمل على استبعاد المتغيرات المستقلة التي لا تساهم في تفسير المتغير التابع .

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

الجدول رقم 56 : نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Step by step) لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً من إدارة المعرفة في المتغير التابع " الريادة للمؤسسات البنكية العمومية الناشطة بولاية بسكرة "

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار F		اختبار T		B	المتغير المستقل
		مستوى الدلالة	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة		
0.638	0.799	0.000	50.437	0.001	3.412	0.703	الثابت
				0.019	2.389	0.168	اكتساب المعرفة
				0.030	2.202	0.137	توليد المعرفة
				0.000	6.715	0.448	تطبيق المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

تظهر نتائج الجدول رقم 56 أن من بين أبعاد إدارة المعرفة ، يساهم كل من بعد اكتساب المعرفة و توليد المعرفة و تطبيق المعرفة في تحقيق الريادة للمؤسسات البنكية العمومية ، حيث بلغ معامل الارتباط 0.799 أي أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين البعدين محل الدراسة، فيما يفسر أبعاد اكتساب المعرفة و توليد المعرفة و تطبيق المعرفة مجتمعة ما نسبته 63.8% من التغيرات الحاصلة في التميز في المؤسسات البنكية الأجنبية. كما بلغت قيمة T المحسوبة لبعدها اكتساب المعرفة 2.389 بمستوى دلالة 0.019. فيما بلغت درجة التأثير (معامل الانحدار) 0.168 أي أن كل زيادة في اكتساب المعرفة بـ 100% يؤدي إلى زيادة في الريادة بـ 16.8% .

بلغت قيمة T المحسوبة لبعدها توليد المعرفة 2.202 بمستوى دلالة 0.030. فيما بلغت درجة التأثير (معامل الانحدار) 0.137 أي أن كل زيادة في توليد المعرفة بـ 100% يؤدي إلى زيادة في الريادة بـ 13.7% .

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

كما بلغت قيمة T المحسوبة لبعء تطبيق المعرفة 6.715 بمستوى دلالة 0.000. فيما بلغت درجة التأثير (معامل الانحدار) 0.448 أي أن كل زيادة في تطبيق المعرفة بـ 100% يؤدي إلى زيادة في الريادة بـ 44.8%

ثانيا : المؤسسات البنكية الأجنبية

H_0 : " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق الريادة للمؤسسات البنكية الأجنبية الناشطة بولاية بسكرة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$."

H_1 : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق الريادة للمؤسسات البنكية الأجنبية الناشطة بولاية بسكرة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$."

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية، والجدول التالي يوضح النتائج.

الجدول رقم 57: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية(المؤسسات البنكية الأجنبية).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
الانحدار	5.892	1	5.892	58.540	0.000	0.822	0.676
الخطأ	2.818	48	0.101				
المجموع الكلي	8.711	49	-				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتضح أن قيمة F المحسوبة (58.540) وكان مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

الجدول رقم 58: نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر المتغير المستقل (إدارة المعرفة) في تحقيق الريادة للمؤسسات البنكية الأجنبية

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
costante	0.437-	0.503		0.869-	0.392
إدارة المعرفة	1.057	0.138	0.822	7.651	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

بلغت قيمة T المحسوبة (7.651) بمستوى دلالة (0.000)، و هذا الأخير هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$). وتشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.822$) إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية موجبة بين المتغيرين محل الدراسة، فيما تفسر عمليات إدارة المعرفة ما نسبته 67.6% من التغيرات الحاصلة في تحقيق الريادة للمؤسسات البنكية الأجنبية.

ومنه، انطلاقاً من نتائج الجدول يمكننا القول بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين إدارة المعرفة و تحقيق الريادة للمؤسسات البنكية الأجنبية الناشطة بولاية بسكرة. وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلتها القائلة:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق الريادة للمؤسسات البنكية الأجنبية الناشطة بولاية بسكرة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$."

و لتوضيح البعد الأكثر تأثيراً من بين أبعاد المتغير المستقل إدارة المعرفة في تحقيق الريادة للمؤسسات البنكية الأجنبية الناشطة بولاية بسكرة تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد (خطوة بخطوة Step by step) لأنه يعمل على استبعاد المتغيرات المستقلة التي لا تساهم في تفسير المتغير التابع .

الجدول رقم 59: نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Step by step) لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً من إدارة المعرفة في

المتغير التابع " الريادة للمؤسسات البنكية الأجنبية الناشطة بولاية بسكرة "

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار F		اختبار T		B	المتغير المستقل
		مستوى دلالة	قيمة F	مستوى دلالة	قيمة T المحسوبة		
		0.000	39.227	0.024	0.081	0.031	الثابت
				0.936	2.383	0.344	توليد المعرفة

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

0.744	0.863			0.001	3.634	0.602	تطبيق المعرفة
-------	-------	--	--	-------	-------	-------	---------------

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

تظهر نتائج الجدول رقم 59 أن بعدي توليد المعرفة و تطبيق المعرفة يساهمان في تحقيق الريادة للمؤسسات البنكية الأجنبية ، حيث بلغ معامل الارتباط 0.863 أي أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين البعدين محل الدراسة و المتغير التابع، فيما يفسر البعدين مجتمعين ما نسبته 74.4% من التغيرات الحاصلة في الريادة. كما بلغت قيمة T المحسوبة لبعدي توليد المعرفة 2.383 بمستوى دلالة 0.024. فيما بلغت درجة التأثير (معامل الانحدار) 0.344 أي أن التغير في توليد المعرفة ب100% يؤدي إلى التغير في الريادة للمؤسسات البنكية الأجنبية ب 34.4% .

بلغت قيمة T المحسوبة لبعدي تطبيق المعرفة 3.634 بمستوى دلالة 0.001. فيما بلغت درجة التأثير (معامل الانحدار) 0.602 أي أن التغير في تطبيق المعرفة ب100% يؤدي إلى التغير في الريادة ب 60.2% .

المبحث الرابع : المقارنة بين النتائج

سنقوم في هذا المبحث بمقارنة نتائج الدراسة في المؤسسات البنكية العمومية و المؤسسات البنكية الأجنبية الناشطة في ولاية بسكرة.

المطلب الأول: مقارنة اتجاه آراء الأفراد في المؤسسات محل الدراسة

أولاً: مقارنة اتجاه آراء الأفراد حول محور إدارة المعرفة

سنحاول من خلال الجدول التالي توضيح و مقارنة النتائج بين المؤسسات البنكية العمومية و المؤسسات البنكية الأجنبية محل الدراسة.

جدول رقم 60: مقارنة المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد محور إدارة المعرفة

		البنوك الأجنبية			البنوك العمومية			
درجة الموافقة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
عالية	02	0.420	3.72	عالية	02	0.621	3.44	تشخيص المعرفة

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

متوسطة	06	0.573	3.35	متوسطة	06	0.786	3.23	اكتساب المعرفة
عالية	04	0.576	3.57	متوسطة	05	0.858	3.25	توليد المعرفة
عالية	01	0.530	3.83	عالية	01	0.673	3.52	خزن المعرفة
عالية	03	0.559	3.67	عالية	03	0.700	3.42	مشاركة المعرفة
عالية	05	0.503	3.52	متوسطة	04	0.779	3.25	تطبيق المعرفة
عالية		0.426	3.61	متوسطة		0.563	3.36	إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V20

أظهرت النتائج أن محور إدارة المعرفة في البنوك العمومية قد حقق متوسطا حسابيا قدره 3.36 و انحرافا معياريا 0.563 مما يعني اتجاه أفراد العينة على الموافقة بدرجة متوسطة على تطبيق إدارة المعرفة بالبنوك العمومية ، و هذا ما توافق مع دراسة في فضيلة و دراسة المنصوري و جبران و دراسة Jeetah&Ventachellum .

بينما حقق متوسطا حسابيا قدره 3.61 و انحرافا معياريا 0.426 في البنوك الأجنبية مما يعني اتجاه أفراد العينة على الموافقة بدرجة مرتفعة على وجود تطبيق إدارة المعرفة بالبنوك الأجنبية. و هذا ما توافق مع دراسة داسي وهيبية و دراسة الكساسبة .

كما أظهرت النتائج أن أبعاد: خزن المعرفة، تشخيص المعرفة و مشاركة المعرفة حازت على موافقة اغلب أفراد العينة في البنوك العمومية و البنوك الأجنبية على حد سواء و هذا ما يفسره:

- حرص البنوك الجزائرية على عملية تدريب و تكوين الموظفين.
- استخدام الانترنت و الانترنت في عملية نقل و تشارك المعرفة.
- وجود الخدمات عن بعد كخدمة البنك عن بعد أو ال e-banking .
- قيام البنوك بعقد تحالفات و مشاريع مشتركة مع مؤسسات اقتصادية و مالية كالتعاقد مع شركات التأمين.

بعدي تطبيق و توليد المعرفة تحصلا على نسب موافقة جيدة في البنوك الأجنبية (متوسط حسابي 3.52 و انحراف معياري 0.503 لبعدي تطبيق المعرفة و متوسط حسابي 3.57 و انحراف معياري 0.576 لبعدي توليد المعرفة) أما في البنوك العمومية فقد كان اتجاه أفراد العينة نحو الحياد في إجاباتهم على أسئلة هذين البعدين (متوسط

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

حسابي 3.25 و انحراف معياري 0.779 لبعء تطبيق المعرفة و متوسط حسابي 3.25 و انحراف معياري 0.858 لبعء توليد المعرفة) و هذا ما تفسره الباحثة بالاختلاف في أساليب إدارة العمل المصرفي بين البنوك العمومية و البنوك الأجنبية بالإضافة إلى اعتماد البنوك الأجنبية على العمل الجماعي و تشجيع الأفكار الجديدة مما يعطي فرصة أكبر لتوليد معارف جديدة . و هذا ما يؤكد الباحث كمال رزيق في حوار له مع جريدة الحوار¹ حيث تكلم عن أسباب تراجع حصة البنوك العمومية مقارنة مع نظيراتها الخاصة (الأجنبية)، قال رزيق إن ذلك راجع إلى سرعة العمليات وقرار منح القروض والتسهيلات المالية الموجودة في الفروع الأجنبية بما هو موجود في البنوك العمومية، فالبنوك الخاصة الأجنبية يستطيع مدير البنك فيها أن يمنح القروض بدون الرجوع إلى المسؤول الأعلى، أما في البنوك العمومية فيمكن أن تستغرق أشهر دون الحصول على الموافقة. كما أكد على ضعف نظام المعلومات المستعمل من طرف البنوك العمومية إذا ما قارناه بما هو مطبق من طرف البنوك الأجنبية.

أما بعد اكتساب المعرفة فقد جاء هو الآخر لصالح البنوك الأجنبية مع اتجاه أفراد العينة نحو الحياد حيث تحصل على متوسط حسابي 3.35 و انحراف معياري 0.573 مقابل متوسط حسابي 3.23 و انحراف معياري 0.786 و هذا ما يفسره أن البنوك الأجنبية عادة تحوز على أنظمة وتقنيات أكثر تطوراً من البنوك الأخرى العاملة في الساحة الوطنية خاصة العمومية منها، لأن تلك البنوك الأجنبية تجلب التكنولوجيا الحديثة من البنك الأم الذي يكون عادة متواجداً في أوروبا أو أمريكا، أي في بلد متطور اقتصادياً و متفتح مالياً، هذا بالإضافة إلى نوعية الخدمات و حسن الاستقبال التي تفرضها الإدارة الأم في البلد الأصلي على فروعها في الجزائر حفاظاً على سمعة البنك، بالإضافة إلى السرعة في الأداء.²

ثانياً : مقارنة اتجاه آراء الأفراد حول محور الريادة.

سنحاول من خلال الجدول التالي توضيح و مقارنة النتائج بين المؤسسات البنكية العمومية و المؤسسات البنكية الأجنبية محل الدراسة.

¹ نصيرة سيد علي، هذا ما يجب فعله لتطوير الجهاز المصرفي العمومي، جريدة الحوار، 2018/04/15، متوفر على الموقع الإلكتروني www.elhiwar.com تم الاطلاع عليه بتاريخ 2018/05/15.

² نفس المرجع السابق.

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

جدول رقم 61: مقارنة المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد محور الريادة

البنوك الأجنبية		البنوك العمومية		الأبعاد				
درجة الموافقة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		درجة الموافقة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
عالية	03	0.681	3.46	الابتكار	متوسطة	03	0.757	3.15
عالية	01	0.720	3.56	التميز	متوسطة	02	0.828	3.24
متوسطة	04	0.495	2.97	تحمل المخاطرة	متوسطة	04	0.778	2.98
عالية	02	0.592	3.54	الاستباقية	متوسطة	01	0.867	3.28
متوسطة		0.548	3.38	المحور ككل	متوسطة		0.642	3.14

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V20

أظهرت النتائج أن محور الريادة في البنوك العمومية قد حقق متوسطا حسابيا قدره 3.14 و انحرافا معياريا 0.642 مما يعني اتجاه أفراد العينة على الموافقة بدرجة متوسطة على تحقق الريادة للبنوك العمومية.

بينما حقق متوسطا حسابيا قدره 3.38 و انحرافا معياريا 0.548 في البنوك الأجنبية مما يعني اتجاه أفراد العينة على الموافقة بدرجة متوسطة أيضا على تحقق الريادة للبنوك الأجنبية . و هذا ما يتوافق مع دراسة

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

Nelson و يتعارض مع دراسة السكارنة و جمعة اللذين توصلا إلى وجود مستوى مرتفع من الريادة في المؤسسات المدروسة.

حقق بعد التميز أعلى متوسط حسابي بالنسبة للبنوك الأجنبية بقيمة 3.56 و انحراف معياري 0.720 مقابل 3.24 و انحراف معياري 0.828 في البنوك العمومية ، و هذا ما يؤكد ما ذكرناه سابقا حول امتلاك البنوك الأجنبية لتكنولوجيات حديثة مقارنة بتلك التي تمتلكها البنوك العمومية . بعدي الاستباقية و الابتكار هي الأخرى حازت على نسب موافقة مقبولة في البنوك الأجنبية مقارنة بالبنوك العمومية حيث ان التزام مديري الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة باللوائح و التعليمات و عدم الخروج عنها جعلهم لا يشجعون روح المبادرة و الابتكار، و هذا ما لمسناه خلال مقابلتنا للعديد من مسؤولي الوكالات البنكية محل الدراسة. في حين يتجه مديري الوكالات البنكية الأجنبية إلى المرونة التي تسمح بانطلاق الأفكار و الابتكار. كما يعد ضعف الاهتمام بالعمل داخل فرق (العمل الجماعي) بدلا من الأسلوب الهرمي التقليدي و عدم وجود اتصال فعال في البنوك العمومية من أهم أسباب عدم الكفاءة في تبادل المعلومات و ضعف مستوى الريادة.

أما بعد تحمل المخاطرة فقد كان هو الأضعف من حيث درجة الموافقة فقد تحصل على متوسط حسابي بالنسبة للبنوك الأجنبية بقيمة 2.97 و انحراف معياري 0.495 مقابل 2.98 و انحراف معياري 0.778 في البنوك العمومية مما يدل على ميل اغلب أفراد العينة في المؤسسات محل الدراسة إلى عدم الموافقة على عبارات هذا البعد و هذا ما تفسره الباحثة ببحث المؤسسات البنكية عن طرق الربح المضمونة و الابتعاد عن المخاطرة و خاصة في ظل القوانين المفروضة من قبل المشرع الجزائري حيث ألزم بنك الجزائر و مجلس النقد و القرض ، البنوك و المؤسسات المالية بضرورة التحكم في الخاطر من خلال تغطيتها أو التخفيف منها و ذلك بتبني أنظمة لقياس هذه المخاطر أو تحليلها مع تكييفها و طبيعة حجم عملياتها.¹

المطلب الثاني: مقارنة نتائج اختبار العلاقة بين إدارة المعرفة و الريادة

سنقوم في هذا المطلب بمقارنة نتائج اختبار وجود علاقة ارتباط بين إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، مشاركة المعرفة ، تطبيق المعرفة) و الريادة (الابتكار، التميز ، تحمل المخاطرة و الاستباقية)

¹ Article 37, Règlement N°11/08 du 28/11 /2011 Relatif au Contrôle Interne des Banques et des Etablissements Financiers, Relatif au Contrôle Interne des Banques et Etablissements Financiers, Journal officiel de La République Algérienne, N°54, Du 02/10/2011 .

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

جدول رقم 62: مقارنة نتائج اختبار وجود علاقة ارتباط بين إدارة المعرفة و الريادة (الابتكار، التميز ، تحمل المخاطرة و الاستباقية)

الريادة	الاستباقية	تحمل المخاطرة	التميز	الابتكار	الابعاد	
0.749 Sig :0.000	0.603 Sig :0.000	0.473 Sig :0.000	0.528 Sig :0.000	0.762 Sig :0.000	بنوك عمومية	إدارة المعرفة
0.700 Sig :0.000	0.563 Sig :0.001	0.486 Sig :0.006	0.664 Sig :0.000	0.767 Sig :0.000	بنوك اجنبية	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V20

من خلال النتائج الواردة في الجدول 62 و الذي يشمل معاملات الارتباط سبيرمان بين المتغير المستقل (إدارة المعرفة) و المتغير التابع (الريادة و ابعادها) للمؤسسات محل الدراسة، تبين ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة المعرفة و الريادة كمتغير تابع كلي حيث بلغ معامل الارتباط بالنسبة للمؤسسات البنكية العمومية 0.749 عند مستوى دلالة 0.000 ، بينما جاءت قيمة معامل الارتباط بالنسبة للمؤسسات البنكية الأجنبية 0.700 عند مستوى دلالة 0.000. مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين إدارة المعرفة و الريادة في كل من المؤسسات البنكية العمومية و المؤسسات البنكية الأجنبية.

اما على مستوى ابعاد المتغير التابع فقد كانت علاقة الارتباط في المؤسسات البنكية العمومية طردية قوية مع الابتكار بقيمة 0.762 عند مستوى دلالة 0.000، طردية متوسطة مع كل من التميز و الاستباقية بقيمة 0.528 و 0.603 على الترتيب. اما العلاقة مع بعد تحمل المخاطرة فقد جاءت علاقة طردية ضعيفة بقيمة 0.473 عند مستوى دلالة 0.000. نفس النتائج تقريبا في المؤسسات البنكية الأجنبية فقد جاءت العلاقة طردية قوية مع الابتكار بقيمة 0.767 عند مستوى دلالة 0.000، طردية متوسطة مع كل من التميز و الاستباقية بقيمة 0.664 عند مستوى دلالة 0.000 و 0.563 عند مستوى دلالة 0.001 على الترتيب. أما العلاقة مع بعد تحمل المخاطرة فقد جاءت علاقة طردية ضعيفة بقيمة 0.486 عند مستوى دلالة 0.006.

بالرغم من هذه النتائج إلا أننا وجدنا من خلال الجدول رقم 28 أن بعض أبعاد إدارة المعرفة ليس لها علاقة مع بعض ابعاد الريادة حيث أن بعد تشخيص المعرفة ليس له علاقة ذات دلالة إحصائية مع كل أبعاد الريادة في المؤسسات البنكية الأجنبية و كذلك بالنسبة لبعدها المعرفة ليس له علاقة ذات دلالة إحصائية مع بعدي تحمل المخاطرة و الاستباقية، بعد مشاركة المعرفة ليس له علاقة ذات دلالة إحصائية مع تحمل المخاطرة .

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

من خلال ما سبق يمكننا القول انه هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و تحقيق الريادة بكل أبعاده في كل من المؤسسات البنكية العمومية و المؤسسات البنكية الأجنبية.

المطلب الثالث : مقارنة نتائج اثر إدارة المعرفة على الريادة

سنقوم في هذا المطلب بمقارنة نتائج اختبار وجود اثر لإدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، مشاركة المعرفة ، تطبيق المعرفة) و الريادة بكل أبعادها(الابتكار، التميز ، تحمل المخاطرة و الاستباقية)

أولاً: مقارنة نتائج اثر إدارة المعرفة على الابتكار

سنحاول من خلال الجدول التالي توضيح و مقارنة النتائج بين المؤسسات البنكية العمومية و المؤسسات البنكية الأجنبية محل الدراسة.

جدول رقم 63: مقارنة نتائج اثر إدارة المعرفة على الابتكار

المؤسسات البنكية	R2	اختبار F		اختبار T		نتيجة H0	أبعاد إدارة المعرفة المؤثرة
		قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة		
العمومية	0.605	134.859	0.000	11.613	0.000	رفض H0	- توليد المعرفة - تطبيق المعرفة
الأجنبية	0.697	64.343	0.000	8.021	0.000	رفض H0	- تطبيق المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V20

يوضح الجدول رقم 63 نتائج المقارنة بين المؤسسات محل الدراسة فيما يخص اثر المتغير المستقل إدارة المعرفة على تحقيق الابتكار حيث جاءت:

- في المرتبة الأولى المؤسسات البنكية الأجنبية حيث يفسر المتغير المستقل إدارة المعرفة 7.69% من التغيرات الحاصلة في الابتكار ، و تعزى النسبة المتبقية لعوامل تنظيمية أخرى. و كان البعد الأكثر تأثيراً من بين أبعاد إدارة المعرفة هو بعد تطبيق المعرفة، أما بقية الأبعاد فلم تكن دالة إحصائياً.

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

- في المرتبة الثانية المؤسسات البنكية العمومية حيث يفسر المتغير المستقل إدارة المعرفة 60.5% من التغيرات الحاصلة في الابتكار ، و تعزى النسبة المتبقية لعوامل تنظيمية أخرى. و كانت الأبعاد الأكثر تأثيرا من بين أبعاد إدارة المعرفة هي بعد توليد المعرفة و تطبيق المعرفة، أما بقية الأبعاد فلم تكن دالة إحصائيا.

ثانيا: مقارنة نتائج اثر إدارة المعرفة على التميز

سنحاول من خلال الجدول التالي توضيح و مقارنة النتائج بين المؤسسات البنكية العمومية و المؤسسات البنكية الأجنبية محل الدراسة.

جدول رقم 64: مقارنة نتائج اثر إدارة المعرفة على التميز

المؤسسات البنكية	R2	اختبار F		اختبار T		نتيجة H0	أبعاد إدارة المعرفة المؤثرة
		قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة		
العمومية	0.314	41.134	0.000	6.414	0.000	رفض H0	- اكتساب المعرفة. - خزن المعرفة. - تطبيق المعرفة.
الأجنبية	0.604	47.766	0.000	6.540	0.000	رفض H0	- توليد المعرفة. - مشاركة المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V20

يوضح الجدول رقم 64 نتائج المقارنة بين المؤسسات محل الدراسة فيما يخص اثر المتغير المستقل إدارة المعرفة على تحقيق التميز حيث جاءت:

- في المرتبة الأولى المؤسسات البنكية الأجنبية حيث يفسر المتغير المستقل إدارة المعرفة 60.4% من التغيرات الحاصلة في التميز ، و تعزى النسبة المتبقية لعوامل تنظيمية أخرى. و كانت الأبعاد الأكثر تأثيرا من بين أبعاد إدارة المعرفة هي بعد توليد المعرفة و مشاركة المعرفة، أما بقية الأبعاد فلم تكن دالة إحصائيا.

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

- في المرتبة الثانية المؤسسات البنكية العمومية حيث يفسر المتغير المستقل إدارة المعرفة 31.4% من التغيرات الحاصلة في التميز ، و تعزى النسبة المتبقية لعوامل تنظيمية أخرى. و كانت الأبعاد الأكثر تأثيرا من بين أبعاد إدارة المعرفة هي بعد اكتساب المعرفة و خزن المعرفة و تطبيق المعرفة، أما بقية الأبعاد فلم تكن دالة إحصائيا.

ثالثا: مقارنة نتائج اثر إدارة المعرفة على تحمل المخاطرة

سنحاول من خلال الجدول التالي توضيح و مقارنة النتائج بين المؤسسات البنكية العمومية و المؤسسات البنكية الأجنبية محل الدراسة.

جدول رقم 65: مقارنة نتائج اثر إدارة المعرفة على تحمل المخاطرة

المؤسسات البنكية	R2	اختبار F		اختبار T		نتيجة H0	أبعاد إدارة المعرفة المؤثرة
		قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة		
العمومية	0.225	25.519	0.000	5.052	0.000	رفض H0	- اكتساب المعرفة - تطبيق المعرفة
الأجنبية	0.348	14.954	0.001	3.867	0.001	رفض H0	- توليد المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V20

يوضح الجدول رقم 65 نتائج المقارنة بين المؤسسات محل الدراسة فيما يخص اثر المتغير المستقل إدارة المعرفة على تحمل المخاطرة حيث جاءت:

- في المرتبة الأولى المؤسسات البنكية الأجنبية حيث يفسر المتغير المستقل إدارة المعرفة 34.8% من التغيرات الحاصلة في تحمل المخاطرة ، و تعزى النسبة المتبقية لعوامل تنظيمية أخرى. و كان البعد الأكثر تأثيرا من بين أبعاد إدارة المعرفة هو بعد توليد المعرفة، أما بقية الأبعاد فلم تكن دالة إحصائيا.

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

- في المرتبة الثانية المؤسسات البنكية العمومية حيث يفسر المتغير المستقل إدارة المعرفة 22.5% من التغيرات الحاصلة في تحمل المخاطرة ، و تعزى النسبة المتبقية لعوامل تنظيمية أخرى. و كانت الأبعاد الأكثر تأثيرا من بين أبعاد إدارة المعرفة هي بعد اكتساب المعرفة و تطبيق المعرفة، أما بقية الأبعاد فلم تكن دالة إحصائيا.

رابعا: مقارنة نتائج اثر إدارة المعرفة على الاستباقية

سنحاول من خلال الجدول التالي توضيح و مقارنة النتائج بين المؤسسات البنكية العمومية و المؤسسات البنكية الأجنبية محل الدراسة.

جدول رقم 66: مقارنة نتائج اثر إدارة المعرفة على الاستباقية

المؤسسات البنكية	R2	اختبار F		اختبار T		نتيجة H0	أبعاد إدارة المعرفة المؤثرة
		قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة		
العمومية	0.424	64.683	0.000	8.043	0.000	رفض H0	- اكتساب المعرفة - تطبيق المعرفة
الأجنبية	0.416	19.965	0.000	4.468	0.000	رفض H0	- مشاركة المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V20

يوضح الجدول رقم 66 نتائج المقارنة بين المؤسسات محل الدراسة فيما يخص اثر المتغير المستقل إدارة المعرفة على الاستباقية حيث جاءت:

- في المرتبة الأولى المؤسسات البنكية العمومية حيث يفسر المتغير المستقل إدارة المعرفة 42.4% من التغيرات الحاصلة في الاستباقية ، و تعزى النسبة المتبقية لعوامل تنظيمية أخرى. و كانت الأبعاد الأكثر تأثيرا من بين أبعاد إدارة المعرفة هي بعد اكتساب المعرفة و تطبيق المعرفة، أما بقية الأبعاد فلم تكن دالة إحصائيا.

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

- في المرتبة الثانية المؤسسات البنكية الأجنبية حيث يفسر المتغير المستقل إدارة المعرفة 41.6% من التغيرات الحاصلة في الاستباقية ، و تعزى النسبة المتبقية لعوامل تنظيمية أخرى ، و كان البعد الأكثر تأثيراً من بين أبعاد إدارة المعرفة هو بعد مشاركة المعرفة، أما بقية الأبعاد فلم تكن دالة إحصائياً.

خامساً: مقارنة نتائج اثر إدارة المعرفة على الريادة

سنحاول من خلال الجدول التالي توضيح و مقارنة النتائج بين المؤسسات البنكية العمومية و المؤسسات البنكية الأجنبية محل الدراسة.

جدول رقم 67: مقارنة نتائج اثر إدارة المعرفة على الريادة

أبعاد إدارة المعرفة المؤثرة	نتيجة H0	اختبار T		اختبار F		R2	المؤسسات البنكية
		مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F		
- اكتساب المعرفة - توليد المعرفة - تطبيق المعرفة	رفض H0	0.000	11.591	0.000	134.35 7	0.604	العمومية
- توليد المعرفة - تطبيق المعرفة	رفض H0	0.000	7.651	0.000	58.540	0.676	الأجنبية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V20

يوضح الجدول رقم 67 نتائج المقارنة بين المؤسسات محل الدراسة فيما يخص أثر المتغير المستقل إدارة المعرفة على تحقيق الريادة حيث جاءت:

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

- في المرتبة الأولى المؤسسات البنكية الأجنبية حيث يفسر المتغير المستقل إدارة المعرفة 67.6% من التغيرات الحاصلة في الريادة ، و تعزى النسبة المتبقية لعوامل تنظيمية أخرى. وكانت الأبعاد الأكثر تأثيرا من بين أبعاد إدارة المعرفة هي بعد اكتساب المعرفة و توليد المعرفة و تطبيق المعرفة، أما بقية الأبعاد فلم تكن دالة إحصائيا.
- في المرتبة الثانية المؤسسات البنكية العمومية حيث يفسر المتغير المستقل إدارة المعرفة 60.4% من التغيرات الحاصلة في الريادة ، و تعزى النسبة المتبقية لعوامل تنظيمية أخرى. وكانت الأبعاد الأكثر تأثيرا من بين أبعاد إدارة المعرفة هي بعد توليد المعرفة و تطبيق المعرفة، أما بقية الأبعاد فلم تكن دالة إحصائيا.

خلاصة الفصل :

من خلال ما تم تناوله في الفصل الخامس وجدنا أن البنوك الجزائرية تهتم بإدارة المعرفة سواء البنوك العمومية أو الأجنبية، حيث وجدنا أن البنوك العمومية (المؤسسات محل الدراسة) تهتم بدرجة متوسطة بتطبيق إدارة المعرفة، في حين أن درجة اهتمام البنوك الأجنبية بتطبيق إدارة المعرفة كان مرتفعا حيث جاءت المتوسطات الحسابية لكل الأبعاد مرتفعة ماعدا بعد اكتساب المعرفة.

أما بالنسبة لسعي البنوك لتحقيق الريادة فقد كان بدرجة متوسطة في البنوك العمومية كما في البنوك الأجنبية، حيث أظهرت الدراسة أن هناك اهتماما بالابتكار، التميز و السبق المصري في البنوك الأجنبية أكبر منه في البنوك العمومية. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و تحقيق الريادة

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

بكل أبعادها في كل من المؤسسات البنكية العمومية و المؤسسات البنكية الأجنبية حيث كانت قيمة معامل الارتباط 0.749 بالنسبة للمؤسسات البنكية العمومية و 0.700 بالنسبة للمؤسسات البنكية الأجنبية.

كما وجدنا أن هناك اثر ايجابي لإدارة المعرفة على الريادة بكل أبعادها في البنوك العمومية و البنوك الأجنبية، حيث يفسر المتغير المستقل إدارة المعرفة 67.6% من التغيرات الحاصلة في الريادة في المؤسسات البنكية الأجنبية، و تعزى النسبة المتبقية لعوامل تنظيمية أخرى. و كانت الأبعاد الأكثر تأثيرا من بين أبعاد إدارة المعرفة هي بعدي توليد المعرفة و تطبيق المعرفة، أما بقية الأبعاد فلم تكن دالة إحصائيا.

أما في المؤسسات البنكية العمومية فيفسر المتغير المستقل إدارة المعرفة 60.4% من التغيرات الحاصلة في الريادة ، و تعزى النسبة المتبقية لعوامل تنظيمية أخرى. و كانت الأبعاد الأكثر تأثيرا من بين أبعاد إدارة المعرفة هي بعد اكتساب المعرفة ، توليد المعرفة و تطبيق المعرفة، أما بقية الأبعاد فلم تكن دالة إحصائيا.

الخاتمة العامة

الختامة العامة

تلعب المعرفة دورا أساسيا في تحقيق الريادة البنكية حيث أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة يؤدي إلى إنتاج معارف جديدة هذه المعارف يمكن أن تجسد في منتجات أو خدمات أو حتى أفكار جديدة، كما تعتبر ادارة المعرفة عنصرا فاعلا في تحقيق الريادة في المنظمات عامة و في البنوك بشكل خاص، حيث ان توفر المعارف المختلفة لدى البنك و استخدامه لتكنولوجيا المعلومات و توفره على اطارات بشرية ذات خبرة و مهارة، تمكنه من تحقيق الابداع و زيادة القدرة الابتكارية ، كما تمكنه من معرفة المخاطر التي يمكن ان يتعرض لها و بالتالي يتخذ القرار المناسب بالمجازفة و تحمل المخاطرة من عدمه، كما تمكنه ايضا من تحقيق التميز و التفرد من خلال تقديم منتجات و خدمات مبنية على اسس معرفية و تكنولوجية جديدة.

تضمن هذا البحث دراسة دور ادارة المعرفة في تحقيق الريادة للمؤسسات البنكية ، و قد قمنا لغرض تحديد هذا الدور بالبحث عن العلاقة و الاثر بين متغيري الدراسة (ادارة المعرفة كمتغير مستقل و الريادة بأبعادها كمتغير تابع) . كما قمنا بإجراء دراسة ميدانية مقارنة بين المؤسسات البنكية العمومية و المؤسسات البنكية الاجنبية الناشطة بولاية بسكرة.

توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة الى عدة نتائج من شأنها المساهمة في الاجابة على تساؤلات الدراسة سواء في الجانب النظري او الجانب الميداني.فقد توصلنا الى النتائج التالية:

نتائج الدراسة النظرية :

من خلال الدراسة النظرية توصلت الباحثة الى النتائج التالية :

- للمعرفة دور كبير في تنمية وتطوير المنتجات وأساليب الإنتاج حيث تعد المعرفة أساس الإبداعات و الابتكارات التي هي بدورها مصدر تطوير وتنمية المنتجات والتكنولوجيات المستعملة في عملية الإنتاج.
- تعتبر المعرفة والمعلومات المتعلقة بالمنافسين أساس التنافس والبقاء.
- تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم يعتمد على الخبرة والمعرفة.
- يعد البحث و التطوير و الابتكار و تطوير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و كذلك تشجيع التعليم من اهم عوامل الاندماج في اقتصاد المعرفة.

الخاتمة العامة

- ان البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال تعتبر العامل الالهم في تحديد قدرته على الانتقال الى الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة.
- يتطلب اقتصاد المعرفة تعزيز السياق التنظيمي لانتاج المعرفة بما يضمن قيام الابتكار والابداع فيه.
- ان الابتكار المصرفي و البنك التعلمي يعدان احداث المفاهيم البنكية التي تدفع بالبنوك الى التقدم و تطوير خدماتها.
- الهدف الاساسي لادارة المعرفة هو جعل الافراد و المؤسسات يصلون الى انجاز خدماتهم و وظائفهم و عملياتهم في اسرع وقت و تكلفة اقل و بجودة افضل وهذا بفضل التقنيات الحديثة .
- تتطلب الريادة توفر هيكل تنظيمي مرن و رأس مال بشري يتميز بالمهارة و الكفاءة و كذا سيادة ثقافة تنظيمية مساعدة على الابداع و الابتكار.
- يعتبر التحكم في التكنولوجيات الحديثة من اهم الوسائل المساعدة على تحقيق الريادة.
- ضرورة أن تؤمن الإدارة العليا للمؤسسة الرائدة بان العصر الحالي هو عصر معرفي و ليس بيئة تنافسية قائمة على أساس تقديم منتجات و تحقيق أرباح فقط.
- ان للريادة البنكية اهمية كبيرة ليس فقط على مستوى البنك و انما ينعكس على الاقتصاد الكلي.
- أن توفر المعارف المختلفة لدى البنك و استخدامه لتكنولوجيا المعلومات و توفره على اطارات بشرية ذات خبرة و مهارة تمكنه من تحقيق الإبداع و زيادة القدرة الابتكارية.
- لغرض تفعيل تطبيق إدارة المعرفة، على البنوك الجزائرية أن تقوم بخلق ثقافة المعرفة داخل البنوك و هذا من خلال تشجيع التعاون و العمل الجماعي ، و كذلك تشجيع التعلم الفردي و الجماعي.

نتائج الدراسة الميدانية

- أظهرت النتائج أن محور إدارة المعرفة في البنوك العمومية قد حقق متوسطا حسابيا قدره 3.36 و انحرافا معياريا 0.563 مما يعني اتجاه أفراد العينة على الموافقة بدرجة متوسطة على تطبيق إدارة المعرفة بالبنوك العمومية بينما حقق متوسطا حسابيا قدره 3.61 و انحرافا معياريا 0.426 في البنوك الأجنبية مما يعني اتجاه أفراد العينة على الموافقة بدرجة مرتفعة على وجود تطبيق إدارة المعرفة بالبنوك الأجنبية.

الختامة العامة

- كما اظهرت النتائج ان ابعاد : خزن المعرفة، تشخيص المعرفة و مشاركة المعرفة حازت على موافقة اغلب افراد العينة في البنوك العمومية و البنوك الأجنبية على حد سواء.
- أظهرت النتائج أن محور الريادة في البنوك العمومية قد حقق متوسطا حسابيا قدره 3.14 و انحرافا معياريا 0.642 مما يعني اتجاه أفراد العينة على الموافقة بدرجة متوسطة على تحقق الريادة للبنوك العمومية. بينما حقق متوسطا حسابيا قدره 3.38 و انحرافا معياريا 0.548 في البنوك الأجنبية مما يعني اتجاه أفراد العينة على الموافقة بدرجة متوسطة أيضا على تحقق الريادة للبنوك الأجنبية.
- بعدي الاستباقية و الابتكار هي الأخرى حازت على نسب موافقة مقبولة في البنوك الأجنبية مقارنة بالبنوك العمومية.
- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة المعرفة و الريادة كمتغير تابع كلي حيث بلغ معامل الارتباط بالنسبة للمؤسسات البنكية العمومية 0.749 عند مستوى دلالة 0.000 ، بينما جاءت قيمة معامل الارتباط بالنسبة للمؤسسات البنكية الأجنبية 0.700 عند مستوى دلالة 0.000.
- بعض أبعاد إدارة المعرفة ليس لها علاقة مع بعض ابعاد الريادة حيث أن بعد تشخيص المعرفة ليس له علاقة ذات دلالة إحصائية مع كل أبعاد الريادة في المؤسسات البنكية الأجنبية وكذلك بالنسبة لبعدها خزن المعرفة ليس له علاقة ذات دلالة إحصائية مع بعدي تحمل المخاطرة و الاستباقية، بعد مشاركة المعرفة ليس له علاقة ذات دلالة إحصائية مع تحمل المخاطرة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لإدارة المعرفة على تحقيق الريادة للمؤسسات البنكية العمومية الناشطة بولاية بسكرة .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لإدارة المعرفة على تحقيق الريادة للمؤسسات البنكية الأجنبية الناشطة بولاية بسكرة.
- يفسر المتغير المستقل إدارة المعرفة 69.7% من التغيرات الحاصلة في الابتكار في المؤسسات البنكية الأجنبية ، و تعزى النسبة المتبقية لعوامل تنظيمية أخرى. و كان البعد الأكثر تأثيرا من بين أبعاد إدارة المعرفة هو بعد تطبيق المعرفة، أما بقية الأبعاد فلم تكن دالة إحصائيا. اما في المؤسسات البنكية العمومية فيفسر المتغير المستقل إدارة المعرفة 60.5% من التغيرات الحاصلة في الابتكار ، و تعزى النسبة المتبقية لعوامل تنظيمية أخرى. و كانت

الختامة العامة

الأبعاد الأكثر تأثيراً من بين أبعاد إدارة المعرفة هي بعد توليد المعرفة و تطبيق المعرفة، أما بقية الأبعاد فلم تكن دالة إحصائياً.

● يفسر المتغير المستقل إدارة المعرفة 60.4% من التغيرات الحاصلة في التميز في المؤسسات البنكية الأجنبية، و تعزى النسبة المتبقية لعوامل تنظيمية أخرى. و كانت الأبعاد الأكثر تأثيراً من بين أبعاد إدارة المعرفة هي بعد توليد المعرفة و مشاركة المعرفة، أما بقية الأبعاد فلم تكن دالة إحصائياً. اما في المؤسسات البنكية العمومية فيفسر المتغير المستقل إدارة المعرفة 31.4% من التغيرات الحاصلة في التميز ، و تعزى النسبة المتبقية لعوامل تنظيمية أخرى. و كانت الأبعاد الأكثر تأثيراً من بين أبعاد إدارة المعرفة هي بعد اكتساب المعرفة و خزن المعرفة و تطبيق المعرفة، أما بقية الأبعاد فلم تكن دالة إحصائياً.

● يفسر المتغير المستقل إدارة المعرفة 34.8% من التغيرات الحاصلة في في المؤسسات البنكية الأجنبية تحمل المخاطرة ، و تعزى النسبة المتبقية لعوامل تنظيمية أخرى. و كان البعد الأكثر تأثيراً من بين أبعاد إدارة المعرفة هو بعد توليد المعرفة، أما بقية الأبعاد فلم تكن دالة إحصائياً. اما في المؤسسات البنكية العمومية حيث يفسر المتغير المستقل إدارة المعرفة 22.5% من التغيرات الحاصلة في تحمل المخاطرة ، و تعزى النسبة المتبقية لعوامل تنظيمية أخرى. و كانت الأبعاد الأكثر تأثيراً من بين أبعاد إدارة المعرفة هي بعد اكتساب المعرفة و تطبيق المعرفة، أما بقية الأبعاد فلم تكن دالة إحصائياً.

● يفسر المتغير المستقل إدارة المعرفة 42.4% من التغيرات الحاصلة في الاستباقية في المؤسسات البنكية العمومية ، و تعزى النسبة المتبقية لعوامل تنظيمية أخرى. و كانت الأبعاد الأكثر تأثيراً من بين أبعاد إدارة المعرفة هي بعد اكتساب المعرفة و تطبيق المعرفة، أما بقية الأبعاد فلم تكن دالة إحصائياً. اما في المؤسسات البنكية الأجنبية فيفسر المتغير المستقل إدارة المعرفة 41.6% من التغيرات الحاصلة في الاستباقية ، و تعزى النسبة المتبقية لعوامل تنظيمية أخرى ، و كان البعد الأكثر تأثيراً من بين أبعاد إدارة المعرفة هو بعد مشاركة المعرفة، أما بقية الأبعاد فلم تكن دالة إحصائياً.

● يفسر المتغير المستقل إدارة المعرفة 67.6% من التغيرات الحاصلة في الريادة في المؤسسات البنكية الأجنبية و تعزى النسبة المتبقية لعوامل تنظيمية أخرى. و كانت الأبعاد الأكثر تأثيراً من بين أبعاد إدارة المعرفة هي بعدي توليد المعرفة و تطبيق المعرفة، أما بقية الأبعاد فلم تكن دالة إحصائياً. اما في المؤسسات البنكية العمومية فيفسر المتغير المستقل إدارة المعرفة 60.4% من التغيرات الحاصلة في الريادة ، و تعزى النسبة المتبقية لعوامل تنظيمية

الخاتمة العامة

أخرى. وكانت الأبعاد الأكثر تأثيرا من بين أبعاد إدارة المعرفة هي بعد اكتساب المعرفة و توليد المعرفة و تطبيق المعرفة، أما بقية الأبعاد فلم تكن دالة إحصائيا.

التوصيات و الاقتراحات:

في ضوء ما تم التوصل إليه من استنتاجات يمكن أن نقدم بعض الاقتراحات و التوصيات:

- ضرورة تزييد مكاتب العمال بشبكة انترنت و هذا المعرفة ما هو جديد عن الخدمات البنكية الالكترونية و كذلك للتواصل مع مستعملي موقع البنك الالكتروني .
- إنشاء شبكة خارجية اكسترنات و هذا للربط بين مختلف الوكالات التابعة للبنك و بينها و بين المديريات الجهوية و المديرية الرئيسية.
- على المؤسسات البنكية الجزائرية الانفتاح على التغييرات الحاصلة على الساحة الدولية و هذا من أجل ضمان بقائها و استمراريتها.
- محاولة التقليل من العمل الورقي و استبداله بالعمل الالكتروني .
- تشجيع الموظفين على الإبداع في عملهم و محاولة تحفيزهم .
- السعي الدائم لإنتاج المعارف داخل المؤسسات البنكية باعتبار إنتاج المعرفة من أهم ما يقوم عليه اقتصاد المعرفة.
- توعيتهم عمال البنوك قصد بأهمية تشارك معارفهم مع الآخرين و قصد استخراج معارفهم الكامنة.
- على البنوك الجزائرية تطوير خدماتها بما يتماشى و الأهداف المرسومة من إدخال التكنولوجيا و الوسائل الالكترونية على خدماتها.
- التنسيق بين القيادة العليا بشأن وضع رؤية للريادة في العمل البنكي بطريقة تواكب التغييرات و التطورات الحديثة.
- تهيئة البيئة الداخلية والخارجية على تقبل وانتشار ثقافة الريادة بصوره عامة و الريادة بالعمل البنكي بصوره خاصة.
- تنمية قدرة الموظفين وتدريبهم على مفاهيم الريادة البنكية.

الخاتمة العامة

- العمل على تطوير خطة إستراتيجية للريادة البنكية وقياس مدى توافر نجاح هذه الخطة من متطلبات مادية ومعنوية ومعلوماتية.
- ضرورة تنوع وتكامل أساليب نشر ثقافة الريادة.
- إستخدام أساليب التحفيز المادية والأدبية لتشجيع روح المنافسة بين البنوك في مجال الريادة و وضع جائزة للريادة والابداع .

افاق البحث:

أثناء معالجتنا لاشكالية البحث و التي تمحورت حول دور ادارة المعرفة في تحقيق الريادة للمؤسسات البنكية-دراسة ميدانية مقارنة بين البنوك العمومية و البنوك الاجنبية الناشطة بولاية بسكرة ، وجدنا العديد من الجوانب التي يمكن مواصلة البحث فيها سواء في الجانب النظري او التطبيقي ، نذكر منها :

1. انتاج المعرفة في البنوك الجزائرية- مقارنة بين القطاعين العام و الخاص-.
2. التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق ريادة المؤسسات المصرفية.
3. دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحقيق الريادة المصرفية.

و الحمد لله رب العالمين

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1- المراجع باللغة العربية :

أولا : الكتب

1. احمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة، جدار للكتاب العالمي للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
2. احمد محمود الزامل و آخرون، تسويق الخدمات المصرفية، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، 2012.
3. بلال خلف السكارنة، الريادة و إدارة منظمات الأعمال ، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان ، 2008.
4. جمال يوسف بدير ، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة و المعلومات ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن، 2010.
5. حامد سوادى عطية، دليل الباحثين في الإدارة و التنظيم، دار المريخ للنشر، الرياض، 1993.
6. خضر مصباح طيطي، إدارة المعرفة : التقنيات،التحديات و الحلول، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان 2009،
7. ربحي مصطفى عليان ، إدارة المعرفة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008.
8. رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية ، دار التواصل العربي للنشر دمشق ، مؤسسة الوراق للنشر ، عمان ، 2007.
9. سعد غالب ياسين ، إدارة المعرفة: المفاهيم النظم و التقنيات ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007.
10. سعيد أوكيل ، الابتكار التكنولوجي لتحقيق التنمية المستدامة و تعزيز التنافسية، العبيكان للنشر ، الرياض ، 2011.
11. شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال- منظور كلي، دار الحامد، عمان، 2010.
12. صادق راشد الشمري ، إدارة العمليات المصرفية - مداخل و تطبيقات- ، دار اليازوري للنشر، 2014.
13. صلاح الكبيسي ، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، 2005.
14. طارق طه، ادارة البنوك في بيئة العولمة و الانترنت، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2007.
15. الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر ، 2003.
16. عامر الكبيسي، إدارة المعرفة و تطوير المنظمات ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2005.
17. عبد الهادي مسعودي، الأعمال المصرفية الالكترونية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2016.
18. علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية و إدارة الابتكار، دار الفكر ، عمان ، 2009.
19. العلي عبد الستار و آخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان، 2006،

قائمة المراجع

20. عمرو علاء الدين زيدان ، ريادة الأعمال - القوة الدافعة للاقتصادات الوطنية-، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، 2007.
21. فضيل فارس، التقنيات البنكية محاضرات و تطبيقات، الجزء الأول، مطبعة الموساك رشيد، الجزائر، 2013.
22. مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال: المفاهيم و النماذج و المداخل العلمية، عالم الكتاب الحديث، اربد الأردن، 2009.
23. محسن احمد الخضري، الاندماج المصرفي ، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية ، 2007.
24. محمد الصيرفي، إدارة العمليات المصرفية: العادية -غير العادية-الالكترونية، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2016.
25. محمد عبد الوهاب العزاوي، التسويق و المكانة الذهنية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2012.
26. محمد عواد الزياد ، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان ، 2008.
27. مصطفى يوسف كافي، النقود و البنوك الالكترونية في ظل التقنيات الحديثة، مؤسسة رسلان للطباعة و النشر و التوزيع، دمشق، 2011.
28. منذر منصور الغالي، الاقتصاد المعرفي ، دار الجنادرية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2016.
29. ناجي معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، دار وائل للطباعة و النشر، ط3، عمان، 2007.
30. نجم عبود نجم: إدارة المعرفة : المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات ، الوراق للنشر و التوزيع ، ط2، عمان، 2008.
31. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتاب الحديث و دار جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2009.
32. هيثم علي حجازي ، إدارة المعرفة-مدخل نظري-، الأهلية للنشر و التوزيع، عمان، 2005.
- ثانيا: الأطروحات
33. باسم عمر اللوح، اثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة حالة موظفي شركات الوساطة للاوراق المالية في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2017.
34. بريش عبد القادر، التحرير المصرفي و متطلبات تطوير الخدمات المصرفية و زيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2006/2005.
35. بظاهر علي ، إصلاحات النظام المصرفي الجزائري و أثارها على تعبئة المدخرات و تمويل التنمية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006/2005.
36. حازم عبد العزيز داود النتشة ، انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة)على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2009.

قائمة المراجع

37. رايح عرابة ، التسويق البنكي و أفاق تطبيقه في المؤسسة البنكية الجزائرية في ظل اقتصاد السوق - حالة القرض الشعبي الجزائري-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010/2009.
38. زقير عادل ، تحديث الجهاز المصرفي العربي لمواكبة تحديات الصيرفة الشاملة دراسة حالة الجهاز المصرفي الجزائري ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بسكرة، 2009/2008.
39. سوزان صالح دروزة ، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة و عملياتها و أثرها على تميز الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، 2008.
40. عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك-دراسة حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2012/2011.
41. عبد الوهاب جندب، اثر التوجهات الإستراتيجية الإبداعية و الاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة و الأداء التسويقي- دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في اليمن، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
42. عتيق خديجة، اثر المزيج التسويقي المصرفي على رضا الزبون- دراسة ميدانية للبنوك العمومية و الأجنبية العاملة بولاية تلمسان، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة تلمسان ، 2012/2011.
43. نجار حياة، إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقيات بازل: دراسة واقع البنوك التجارية العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف، 2014.
- ثالثا: المجالات و الدوريات.
44. احمد عبد الله الشمري و آخرون، دور صناع المعرفة في تحقيق الريادة الإستراتيجية للمنظمات- دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء شركة أمنية للاتصالات، مجلة كلية الإدارة و الاقتصاد للدراسات الاقتصادية و الإدارية و المالية، جامعة بابل، المجلد 9، العدد1، 2017.
45. ادريس احمد حسن، دور التفكير الريادي في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة ميدانية لآراء عينة من المديرين بشركة كورك للاتصالات ، اربيل، المجلد 18، العدد03، 2014.
46. أيمن محمد الأمين عبد الله، الابتكار كمدخل لتحقيق الجودة في الخدمات المصرفية ، مجلة اتحاد المصارف العربية ، العدد 427، جوان 2016.
47. بهناس العباس، بن احمد لخضر، النظام المصرفي الجزائري في ظل الأمر 11/03 المتعلق بالنقد و القرض و التحديات الراهنة له، مجلة دفاتر اقتصادية المجلد 04، العدد07، جامعة الجلفة، 2013.

قائمة المراجع

48. تيسير زاهر ، زكريا سلامة ، اثر الثقافة في ثقة الموظفين بإدارة المؤسسات التعليمية في سورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 30، العدد2014،01.
49. خالد جميل عبد القادر، تحديد معوقات التحول نحو المنظمة الريادية، دراسة استطلاعية في كلية الادارة و الاقتصاد، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية و الادارية، المجلد06، العدد11،2014.
50. داسي وهيبه ، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية - دراسة تطبيقية على المصارف الحكومية السورية-، مجلة الباحث، العدد 11، 2012.
51. زبير عياش، بوكحيل نسيم، تطوير و عصرنة الخدمات البنكية في ظل التوجه نحو اقتصاد المعرفة" حالة الجزائر"، مجلة ميلاف للبحوث و الدراسات، المركز الجامعي ميله، جوان 2017.
52. زيدان عبد الرزاق، خليل عبد القادر، متطلبات تحقيق الريادة في القطاع المصرفي- حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية-، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، العدد 17، 2017.
53. زينة فتحى محمد، دور إعادة هندسة العمليات في خفض التكلفة و زيادة الربحية- بالتطبيق عن بنك الاسكان للتجارة و التمويل الاردني، مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية، المجلد 8، العدد 2012،26
54. سامي ذياب محل، اثر متطلبات الريادة في تحقيق الإبداع التقني- دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة للأدوية و المستلزمات الطبية في سامراء، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد9، العدد29، 2013.
55. سعيد عبد الله محمد ، نموذج الادارة الالكترونية - مدخل استراتيجي لتعزيز استراتيجيات الريادة-دراسة حالة شركة الحكماء لصناعة الادوية في مدينة الموصل، مجلة بحوث مستقبلية ، مركز الدراسات المستقبلية، كلية الحدباء الجامعة، العدد 35، 2011.
56. سليمان ناصر ، النظام المصرفي الجزائري و تحديات العولمة ، مجلة الدراسات الاقتصادية و المالية، العدد الأول ، جانفي 2008.
57. سليمان ناصر، النظام المصرفي الجزائري و اتفاقيات بازل، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، العدد6، جامعة الشلف، 2006.
58. صادق راشد الشمري، دور أبعاد الريادة الإستراتيجية في تحسين الاداء المصرفي المتميز- دراسة تحليلية من عينة مختارة من المصارف العراقية الخاصة-، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، جامعة بغداد، المجلد 21، العدد 83، 2015

قائمة المراجع

59. عالية جواد محمد علي، دور السلوك الإبداعي للأفراد في تحقيق ريادة المنظمات الحديثة- دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، جامعة بغداد ، المجلد 22، العدد 89، 2016.
60. علي محمد جبران ، احمد المنصوري ، درجة تطبيق عمليات ادارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس في سلطنة عمان من وجهة نظر العاملين فيها ، مجلة جامعة الخليل للبحوث ، المجلد 10، العدد 2 ، 2015.
61. علي نورالدين إسماعيل، اقتصاد المعرفة من منظور رياضي - الدول العربية حالة للدراسة، المجلة الاقتصادية السعودية، العدد 17، 2004.
62. قيس عبد الهادي صالح، باسمه محمد باني، القيادة الإبداعية و علاقتها بمتطلبات إدارة المعرفة في جامعة الكوفة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية، المجلد 15، العدد4، 2013.
63. كلثوم وهابي، ادارة المعرفة و دورها في تحسين استراتيجية الرائد بالمؤسسة، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الادارية، جامعة أم البواقي، العدد الثامن ، ديسمبر 2017.
64. محمد زيدان ، أهمية العنصر البشري ضمن مكونات المزيج التسويقي الموسع في البنوك بالتطبيق على بنك الفلاحة و التنمية الريفية، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة ، العدد 15 ، أكتوبر 2008.
65. ميسون علي حسين، الريادة في منظمات الأعمال مع الإشارة لتجربة بعض الدول-بحث نظري-، مجلة جامعة بابل ، العلوم الإنسانية، مجلد21، العدد02، 2013.
66. نايلي الهام ، أهمية الإبداع و الابتكار في المنتجات المصرفية في إكساب المصارف ميزة تنافسية- دراسة مقارنة بين المصارف التقليدية و الإسلامية،مجلة التسويق الإسلامي، المجلد 2 ، العدد2، 2013.
67. نهاية عبد الهادي و آخرون ، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 11، العدد 2 ، 2015.
- رابعا: الملتقيات و الندوات.
68. أديب العمري ، إبراهيم الخلوف الملكاوي، دور إدارة المعرفة في التقليل من آثار المخاطر-دراسة نظرية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع بعنوان : إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة،16-18 نيسان 2007 ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية
69. آيت زيان كمال، آيت زيان حورية، الصيرفة الالكترونية في الجزائر، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الخامس " نحو مناخ استثماري وأعمال مصرفية الكترونية" خلال الفترة 4-5/7/2007 في جامعة فيلادلفيا ، عمان.

قائمة المراجع

70. بن وسعد زينة ، مباركي سمرة ، المعرفة في البنوك الجزائرية ، مداخله ضمن الملتقى الدولي " المعرفة : الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصاديات " جامعة بسكرة ، 13/12-11-2005.
71. بوطالب قويدر ، بوطيبة فيصل ، الاندماج في اقتصاد المعرفة الفرص و التحديات ، مداخله مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.
72. رحيم حسين ، هواري معراج ، الصيرفة الالكترونية كمدخل لعصرنة المصارف الجزائرية، مداخله مقدمة ضمن ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية واقع و تحديات، جامعة الشلف، 14-15 ديسمبر 2004.
73. سمير محمد عبد الوهاب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية دراسة حالة مدينة القاهرة، الندوة الدولية لمدن المعرفة، المدينة المنورة، 1426هـ.
74. عبد اللطيف بلغرسة، أثار إدارة المعرفة على البنوك التجارية -دراسة الحالة الجزائرية ، مداخله ضمن المؤتمر الثاني للجودة الشاملة في ظل اقتصاد المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 26-27/4/2006.
75. عبد الله قلش ، تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و اقتصاد المعرفة ، مداخله مقدمة ضمن الملتقى الدولي المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، 27، 28 نوفمبر، جامعة الشلف، 2007.
76. فيصل بوطيبة و خديجة خالدي ، دور TIC في تكييف التعليم ع اقتصاد المعرفة ، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة ، جامعة بسكرة ، 2005.
77. قاسيمي آسيا، حمزة فيلاي، المخاطر المصرفية ومنطلق تسييرها في البنوك الجزائرية وفق متطلبات لجنة بازل، المؤتمر الدولي الأول: حول إدارة المخاطر المالية وانعكاساتها على اقتصاديات دول العالم يومي 12-13 ديسمبر 2011 ، جامعة
78. محمد خضري، متطلبات التحول نحو الاقتصاد المعرفي، بحث مُقدم للمؤتمر العلمي الرابع، "إدارة المعرفة في العالم العربي"، الأردن، 2004.
79. مفتاح صالح و آخرون ، الصيرفة الشاملة كمدخل لمواكبة مستجدات الصناعة المصرفية و تأهيل المصارف الجزائرية ، مؤتمر جامعة العلوم التطبيقية ، 27/28 نيسان 2009 ، الأردن.
80. موسى رحماني، نحو توظيف إنساني لمنتوج المعرفة ، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2005.

قائمة المراجع

81. نوال شيشة ، زيتي فريدة، **المقاصة الالكترونية و تجارب الدول المغاربية فيها** ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الرابع حول عصرنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية و إشكالية اعتماد التجارة الالكترونية في الجزائر – عرض تجارب دولية ، المركز الجامعي خميس مليانة ، 27/26 افريل 2011.
- خامسا: التشريعات و القوانين الرسمية.
82. التقرير السنوي 2013، التطور الاقتصادي و النقدي للجزائر ، بنك الجزائر ، نوفمبر 2014.
83. التقرير السنوي 2014، التطور الاقتصادي و النقدي للجزائر ، بنك الجزائر ، سبتمبر 2015،
84. التقرير السنوي 2015، التطور الاقتصادي و النقدي للجزائر ، بنك الجزائر ، نوفمبر 2016.
85. التقرير السنوي 2016، التطور الاقتصادي و النقدي للجزائر ، بنك الجزائر ، سبتمبر 2017.
86. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 26، 23 سبتمبر 2006، المادة 02
87. القانون 12/86 المؤرخ في 19/08/1986 ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 34 الصادرة في 20 أوت 1986.

-2 المراجع باللغات الأجنبية

أولا: الكتب

88. Clyde w Holsapple, **Handbook on knowledge management**1, springer, Berlin, 2003.
89. Djeflat abdelkader , **Role et place des tic dans une économie fondée sur la connaissance** ; le Maghreb dans l'économie numérique, collection « connaissance de maghreb » , Maison neuve and larose, France , 2007.
90. FilemanA.Vriarte,JR, **introduction to knowledge management**, Asean foundation , Jakarta , Indonesia , 2008.
91. Foray Dominique, **l'économie de connaissance**, casbah editions, alger, 2004,
92. Geoffrey jones ,R.Daniel wadhvani, **Entrepreneurship and business history: renewing the research agenda**, Harvard buseness school,2006.
93. Gille balmise, **gestion de connaissances : outils et application du knowledge management**, Vuibert, paris.
94. Hisrich Robert, claudine Kearney, **corporate entrepreneurship (how to create a thriving entrepreneurial throughout your company)**, Mc graw Hill, new York,2012.
95. ILKKA Virtanen, **How tacit is tacit knowledge?: poany's theory of knowledge and its application in the knowledge management theories**, Academic dissertation, University of tampere, Finland, 2014.

قائمة المراجع

96. Irma Becerra-Fernandez , Rajiv Sabherwal , **Knowledge Management Systems and Processes**, ME Sharpe, London, 2010.
97. kimiz Dalkir, **knowledge management in theory and practice**, Elsevier Butterworth heinemann,uk,2005.
98. Kuratko Donald F & all, **Corporate innovation & entrepreneurship** , international edition,3rd edition, South-Western , 2011
99. MANSOURI Mansour , **systemes et pratiques bancaires en Algerie**, ed houma , Alger , 2006.
100. Manuel Zacklad , Michel Grundstein , **Management des connaissances: modèles d`entreprise et applications**, Hermès sciences publications, Paris, 2001.
101. Michael ZACK , **managing codified knowledge**, saloan management reveiw, summer 1999.
102. Michel ferrary& yvon pesqueux, **Management de la connaissance**, ed Economica, paris, 2006.
103. MOSEY Simon&all, *building an entrepreneurial organization*, Routledge, London, 2017.
104. Nonaka, I., and Takeuchi, H, **The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation**, Oxford University Press, Oxford,1995 .
105. Pascal Belda, **Credits**, edition e.Bizguides, Ireland, 2004.
106. R.Agreifoglio, **Knowledge preservation through community of practice**, springer briefs in information systems, 2015.
107. Robert Vazille , **le guide du management des connaissances** , ed AFNOR, paris, 2006.
108. Tan wee liang, **corporate entrepreneurship and innovation: from Entrepreneurship and innovation in the knowledge based economy-challenges and strategies**, Asian productivity organization,China, 2002.
109. Zahra Shaker A& all, **Corporate Entrepreneurship Knowledge, and Competence Development.**, Spring. Baylor University, 1999.

ثانيا : المجلات و الدوريات .

110. Baronet Jacques, **L`entrepreneurship, un champ a la recherche d`une définition**,une revue sélective de la littérature sur l`entrepreneurship, cahier de recherche, ecole des hautes études commerciales, Montréal,1996.
111. Bhosale satish Tanaji , **Benifits of knowledge management sysem for banking sector** , International journal of computer science and comunication, vol03, no 1, january-june 2012.

112. BRUCER Barringer, BLUEDORN Allen C , *The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management* , strategic management journal, vol 20,1999.
113. Cantaleano, K. R.; Rodrigues, G. P.; Martins, T. S. *The mediating effect of proactive market orientation capability in entrepreneurial orientation and service innovation*. Revista de Administração Mackenzie, vol 19, 2018.
114. Ehsan Rasoulinezhad , **Measuring the Role of Knowledge Management Processes in the Commercial Banks of Iran**, The Electronic Journal of Knowledge Management Volume 9 Issue 4,2011.
115. Ferhad Alipour, Khairuddin idris, **Knowledge creation and transfer :role of learning organization**, international journal of business administration , vol02, no 3 , august 2011.
116. Glorieux Noémie, Meunier Emilie,**Knowledge management** , université de lille03, ufridisi,2007/2008.
117. Grover Varun, Davenport Thomas H, *General perspectives on knowledge management: fostering a research agenda, journal of management information systems*, vol18,n01, summer 2001.
118. Hannah orwa Bula, *Evolution and theories of entrepreneurship : Acritical review on the Kenyan perspective*, international journal of business and commerce, vol01,n11,2012.
119. Hansen M &all, **What's your strategy for managing knowledge ?**,harvard business review, vol77,n02,1999.
120. Jamileh Hadizadeh, **The relationship between knowledge management and entrepreneurship**, international research journal of applied and basic sciences , vol7(14),2013.
121. Korohan Karacaoglo & all, *The impact of corporate entrepreneurship on firm's financial performance: evidence from Istanbul stock exchange firms, business research*, vol06, n01, Canada, 2013.
122. Kurakto Donald F, Audretish David B, **Strategic entrepreneurship: exploring different perspectives of an emerging concept**, entrepreneurship theory and practice, vol33;issue01,January 2009,p01.
123. LUMPKIN G T & DESS Gregory G, *Linking two dimentions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environement and industry life cycle*, journal of business venturing ,Elsevier , vol 16,2001.
124. M BENGÉ Ababacar, Feige Jimmy, **les stratégies de gestion de connaissances dans les grandes entreprises française**, Finance contrôle stratégie, vol13,n0 3, 2011.
125. Najim A. Najim, Ghaleb A. El-Refae, Loay Alnaji, **The Impact of the Key Dimensions of Entrepreneurship on Opportunities for the Success of New Ventures in the Greater Amman Municipality**, European Journal of Business and Management www.iiste.org. (Online), Vol.5, No.4, 2013.

قائمة المراجع

126. Nonaka Ikujiro & Noburo Kanno, **The concept of “Ba” Building a foundation for knowledge creation**, California management review , vol 40 n0 3 , spring 1998.
127. R. Duane Ireland & all, **Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy** , entrepreneurship theory and practice, Baylor university, vol25, issue08, January 2009.
128. Razmerita, Liana; Kirchner, Kathrin; Nielsen, **What Factors Influence Knowledge Sharing in Organizations? : A Social Dilemma Perspective of Social Media Communication Journal of Knowledge Management**, Vol. 20, No. 6, 2016
129. Robert C. Wolcott and Michael J. Lippitz , **The Four Models of Corporate Entrepreneurship** , MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW, VOL.49, NO. 1, 2007.
130. SAKHDARI Kamal, **Corporate entrepreneurship : a review and future research agenda**, Technology innovation management review, vol 16, issue 08, 2016.
131. SCHILLO Sandra, **Entrepreneurial orientation and company performance: can the academic literature guide managers?**, Technology innovation management review, 2011.
132. Svetislav Paunovic, Dima Ioan Constantin, **organizational culture and corporate entrepreneurship**, Annals of university of Petrosani, Economics, vol 14(1), 2014.
133. Yildiz leyla, **The effects of organizational culture on corporate entrepreneurship**, International journal of business and social science, vol 05, n 01, 2014.

ثالثا: الملتقيات و المحاضرات.

134. Drags Sebastian, Alexandru CAPATINA, **Perspectives on knowledge management models**, –. Economics and Applied Informatics. Years XV – no 2, The Annals of “Dunarea de Jos” University of Galati Fascicle I, 2009.
135. Nastaran Simar Asl , Hossein Rahmanseresht .**Knowledge Management Approaches and Knowledge gaps in Organizations** , Managing Worldwide Operations & Communications with Information Technology, IRMA International Conference, 2007.
136. Vincent Ribiere and Claire Chou, **Knowledge management in the banking industry**, second European conference on knowledge management, Bled, Slovenia, 2001.

رابعا: التقارير الرسمية.

137. Article 37, Règlement N°11/08 du 28/11 /2011 Relatif au Contrôle Interne des Banques et des Etablissements Financiers, Relatif au Contrôle Interne des

قائمة المراجع

Banques et Etablissements Financiers, Journal officiel de La République Algérienne, N°54, Du 02/10/2011 .

138. **comprendre la télécompensation"** , la revue BADR INFOS , n0 42 ,mai/juin 2006

3- مواقع الكترونية:

139. JI, **Algeria e-banking services est née** , Le jeune Indépendant , quotidien national d'information. Vue le 18/03/2011.

140. Piyaporn Aeimtitivat, Sang M. Lee , **Corporate entrepreneurship Characteristics and Organizational Innovativeness of Large Enterprises in Thailand ;site web : <http://cbafiles.unl.edu> consulté le 05/01/2016.**

141. www.bea.dz consulté le 15/04/2018.

142. www.bna.dz تم الاطلاع عليه بتاريخ 20/04/2018.

143. WWW.ELDJAZAIRONLINE.COM تم الاطلاع عليه بتاريخ 20/11/2017.

144. WWW.SATIM-DZ.COM consulté le 15/03/2017.

145. جريدة الفجر الصادرة في 01/05/2009 متاح على الموقع الالكتروني : www.al-fadjr.com اطلع عليه بتاريخ 05/01/2018.

146. حفيظ صواليلي ، "شرعنا في اعتماد أنظمة الدفع الالكتروني و التحويل المالي عن بعد" جريدة الخبر الصادرة في 21/09/2011، العدد 6483 متاح على الموقع الالكتروني : <https://www.djazairess.com/elkhabar/265689> اطلع عليه بتاريخ 27/02/2012

147. رقية عدنان المعايطة ، إعادة هندسة العمليات ، مقال على الانترنت على الموقع : <http://knoll.google.com/k/> بتاريخ 30/06/2013.

148. كنجو عبود كنجو ، الإبداع المصرفي في ظل الاقتصاد المعرفي ، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية ، نوفمبر 2012، متوفر على الموقع الالكتروني : <https://giem.kantakji.com/> تمت الزيارة بتاريخ: 22/02/2018

149. نصيرة سيد علي، هذا ما يجب فعله لتطوير الجهاز المصرفي العمومي، جريدة الحوار، 15/04/2018، متوفر على الموقع الالكتروني www.elhiwar.com تم الاطلاع عليه بتاريخ 15/05/2018.

150. نيفين حسين محمد، دور الابتكار و الإبداع المستمر في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية و الدول - دراسة حالة دولة الإمارات-، وزارة الاقتصاد، الإمارات العربية المتحدة، 2016. متاح على الموقع : www.economy.gov.ae.

151. هشام طلعت، إعادة هندسة نظم العمل المصرفية ' جريدة أموال الغد على الموقع الالكتروني <http://amwalalghad.com> اطلع عليه بتاريخ : 20/10/2011

الملاحق

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته :

تقوم الباحثة بإعداد أطروحة دكتوراه في علوم التسيير بعنوان : دور إدارة المعرفة في تحقيق الريادة للمؤسسات البنكية
- دراسة ميدانية مقارنة بين البنوك العمومية و البنوك الأجنبية الناشطة بولاية بسكرة.

و تهدف الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق البنوك الجزائرية و الأجنبية العاملة بالجزائر لإدارة المعرفة و دورها في تحقيق الريادة في المجال البنكي .

و في سبيل ذلك و نظرا لأهمية رأيكم في إثراء هذه الأطروحة فإننا نتوقع منكم المساهمة الجادة في إنجاح هذه الدراسة و ذلك بالإجابة بكل موضوعية على كافة أسئلة الاستبيان، و ذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيكم، علما بأن هذه المعلومات ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

نشكر لكم مقدما جهودكم و حسن تعاونكم

المشرف : أد/ مفتاح صالح

الباحثة : نورالدين إيمان .

الجزء الأول: البيانات الشخصية.

أرجو تعبئة البيانات التالية بوضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة لوضعيتك:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى 39 سنة من 40 إلى 49 سنة 50 سنة فأكثر
- 3- المستوى التعليمي: بكالوريا فأقل تقني سامي ليسانس ماجستير ماجستير فأكثر
- 4- المركز الوظيفي : موظف رئيس مصلحة رئيس فرع نائب مدير مدير
- 5- عدد الدورات التكوينية: لا يوجد دورة واحدة 2-3 دورات أكثر من 3 دورات
- 6- نوع البنك عمومي أجنبي
- اسم البنك:

الجزء الثاني: محاور الاستبيان .الرجاء وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عبارة من عبارات القياس.

التقييم					عبارات القياس	الرقم	
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
					المحور الأول : إدارة المعرفة		
					01	يقوم البنك بخصر المعارف الأكثر إفادة له.	عملية تشخيص المعرفة
					02	يستطيع البنك تحديد ما لديه من قدرات معرفية.	
					03	يحدد البنك ما ينقصه من معارف و احتياجات معرفية مستقبلا	
					04	يتوفر لدى البنك معرفة بكل احتياجات الزبائن .	
					05	يتم تحديد أماكن تواجد العاملين ذوي المهارات.	
					06	يتم تحديد الأفكار الجديدة و المبدعة بمختلف أنشطة البنك	
					07	يتوفر لدى الموظفين المهارات و المعارف اللازمة لأداء مهامهم	عملية اكتساب المعرفة
					08	يقوم البنك باستقطاب و توظيف الأفراد المبدعين.	
					09	يتم عقد دورات تدريبية للموظفين.	
					10	يقوم البنك بالاستعانة بخبراء و متخصصين من خارج البنك	
					11	يطلع البنك على التجارب و الممارسات العالمية الناجحة و يستفيد منها.	
					12	يشجع البنك العاملين على المشاركة في المؤتمرات و الندوات التي يتم عقدها داخل الجزائر أو خارجها .	
					13	يقيم البنك تحالفات و مشاريع مشتركة مع مؤسسات اقتصادية و مالية مختلفة	عملية توليد المعرفة
					14	يتم إشراك الأفراد لإيجاد حلول للمشاكل و توليد أفكار جديدة	
					15	يدعم البنك البحث و التطوير	
					16	يتوفر جو عمل مناسب يتيح الاستفادة من أصحاب الخبرة و المعرفة.	
					17	يتم تحويل المعرفة الضمنية الموجودة لدى أصحاب الخبرة إلى معرفة معلنة عن طريق المشاركة و تبادل الخبرات.	
					18	يهتم البنك بالآراء الجديدة و يشجعها.	
					19	يشجع البنك على العمل ضمن فرق العمل	
					20	يملك البنك آليات لتخزين مختلف المعلومات و المعارف التي يتطلبها	

					العمل المصرفي	عملية
					21	خزن
					22	المعرفة
					23	
					24	
					25	
					26	
					27	
					28	
					29	
					30	عملية مشاركة
					31	المعرفة
					32	
					33	
					34	عملية
					35	تطبيق
					36	المعرفة
					37	
					38	
					39	
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحور الثاني : الريادة في المؤسسات البنكية	
					01	الابتكار
					02	
					03	

					يعتمد البنك على البحث و التطوير في ابتكار خدمات جديدة	04	
					يشجع البنك التعاون و العمل الجماعي	05	
					تحرص إدارة البنك على إجراء التعديلات اللازمة في البرامج التدريبية	06	
					تبدع إدارة البنك حلولاً للمشاكل القائمة و الجديدة	07	
					يهيئ البنك مناخاً تنظيمياً داعماً للابتكار و الإبداع	08	
					يقدم البنك مكافآت تشجيعية للمتميزين أصحاب الأفكار الإبداعية	09	
					يتبنى البنك مقترحات العاملين حول أداء الأعمال و سبل تطويرها	10	
					يقوم البنك بتقديم خدمات متميزة عن الآخرين	11	التفرد (التميز)
					يملك البنك خبرات و كفاءات غير موجودة لدى المنافسين	12	
					يملك البنك عمالاً ذوي مهارات متميزة	13	
					يملك البنك تقنيات حديثة و متقدمة لا يمتلكها المنافسون في السوق	14	
					يملك البنك موقعا إلكترونيا فعالا يمكن من خلاله تسهيل التواصل مع الزبائن.	15	
					يفضل البنك تحمل المخاطر و الدخول في الأعمال الجديدة غير المألوفة	16	تحمل المخاطرة
					يشجع البنك موظفيه على خوض الأعمال التي تتسم بالمخاطرة	17	
					يعمل البنك على اغتنام الفرص الجيدة حتى في حالة عدم التأكد	18	
					يحقق البنك ميزة تنافسية جراء تحمله للمخاطرة في الأعمال	19	
					لدى إدارة البنك طرقاً تكنولوجية متطورة للتعامل مع المخاطر	20	
					يسعى البنك إلى إحداث التغيير الدائم في سياقات العمل و إجراءاته	21	
					يتميز العاملون بروح المجازفة و التوجه نحو المخاطرة بهدف التفوق	22	
					يستطيع البنك تحمل تكاليف دخول المشروعات الريادية للسوق.	23	
					يتميز البنك بأنه السباق في تقديم أفضل الخدمات بالمقارنة مع المنافسين	24	الاستباقية (المبادرة)
					يسعى البنك إلى اخذ زمام المبادرة في مجال استحداث تخصصات و أقسام جديدة	25	
					يحرص البنك على تقديم خدمات جديدة و نادرة و مختلفة عن بقية المنافسين	26	
					يشارك العاملون في تنفيذ التغييرات المطلوبة في العمل قبل ظهور الحاجة الفعلية لها	27	
					يبدل البنك جهوداً لاغتنام الفرص في السوق.	28	

شكراً على تعاونكم

قائمة محكمي الاستبيان

مؤسسة الانتساب	الرتبة	الاسم و اللقب
جامعة بسكرة	أستاذ محاضر أ	د/شنشونة محمد
جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أد/منصوري كمال
جامعة بسكرة	أستاذ محاضر أ	د/ بومجان عادل
جامعة بسكرة	أستاذ محاضر أ	د/قريشي محمد
جامعة بسكرة	أستاذ محاضر أ	د/ السبتي وسيلة
جامعة بسكرة	أستاذ مساعد أ	أ/ شيشون بوعزيز
بنك الفلاحة و التنمية الريفية- بسكرة	رئيس مصلحة	السيد: دالي علي
بنك البركة الجزائري- وكالة بسكرة	رئيس مصلحة	السيد: بوضياف