

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences économiques



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم (علوم اقتصادية).

الموضوع

تطبيقات إدارة المعرفة في البنوك

دراسة حالة: البنك الوطني الجزائري BNA، وكالة بسكرة.

تقرير تربية مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في شعبة العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد نقدي وبنكي

الأستاذ المشرف:

بوطي عز الدين

إعداد الطلبة:

رايس حنين

السنة الجامعية: 2021/ 2020



الإهداء

الحمد لله عز وجل على منه وعونه لإتمام هذا التقرير.

الى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له أماله. إلى الذي سهر على تعليمي بتضحياته الى مدرستي الأولى

في الحياة إلى أبي الغالي على قلبي أطل الله في عمره

إلى التي صبرت على كل شيء، إلى التي رعنتني حق الرعاية وكانت سندي في الشدائد، وكانت دعواتها بالتوفيق

تتبعني خطوة خطوة في عملي، نبع الحنان أمني اعز ملاك على القلب جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين،

إليهما اهدي هذا العمل المتواضع إخوتي "رضوان، مروى، ملاك، رجاء" الذين تقاسموا معي عبء الحياة

إلى سندي...إلي من كان حافزا في إتمام هذا التقرير

زوجي " ريس منير " حفظه الله لي ولي ابنتي "أمينة"

الى اقاربي، زملائي، وزملائي من ضقت معكم حلاوة ومرارة الأيام من تعلمت منكم خير الصفات وحلت

العبر: منيرة، أمينة، إيمان، غنية

ولا يختم الكلام ألا بذكرك ولا تزكوا العبارات إلا بشكرك على جهدك وتعبك وصبرك

أختي ريس شيماء

"هي بداية ولا أقول النهاية لان منارة العلم لا محدودة ما دام الإنسان قادر على العطاء"

رايس حنين

شكر وعرهان

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى وخير السلام على أصحابه الشرفاء
أما بعد:

مصادقا لقوله تعالى: " لان شكرتم لازيدنكم " لهذا أتوجه بالشكر الجزيل أولا لله الذي انعم
وأتم علينا نعمة تاج على رؤوس الأصحاء ألا وهي الصحة والقدرة لأصل إلى هذه الدرجة من الدراسة.
أقدم بجزيل الشكر للأستاذ المحترم "بوطي عز الدين" على توجيهاته وتوضيحاته المتواصلة
دليل لالتزامه بالمسؤولية وحرصه على العمل الجاد فنعم الأستاذ هو والشرف لنا أكثر إن أطرنا فنعم
المؤطر هو .

ومنا اسما عبارات الشكر والتقدير والاحترام لكافة أساتذة قسم علوم الاقتصادية وخاصة
أساتذة تخصص اقتصاد نقدي وبنكي .

كما أتقدم بالشكر والعرهان إلى " زوجي الغالي " لمساندتي لي في مشواري الدراسي واخص
بالذكر أيضا أختي " شيماء رايس " لمساعدتي ودعمها لي في كل وقت .

ولان الفضائل أغرقتنا والحصر غير ممكن وعذرنا حجة لنكون منصفين أمام الجميع فشكرا
لمن ساعدنا من قريب أو بعيد جزاكم الله كل خير

رايس حنين

فهرس المحتويات

الإهداء

الشكر والتقدير

قائمة المحتويات

قائمة الأشكال

مقدمة عامة

الصفحة	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
04	1 اشكالية الدراسة	
04	1.1 تساؤلات الدراسة	
05	2.1 فرضيات الدراسة	
05	3.1 أهمية الدراسة	
05	4.1 أهداف الدراسة	
06	5.1 الدراسات السابقة	
06	6.1 منهج الدراسة	
07	7.1 حدود الدراسة	
07	8.1 ادوات جمع البيانات للدراسة الميدانية	
07	9.1 اسباب اختيار الموضوع وصعوبات الدراسة	

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة وأساسياتها

09	1.2: مدخل نظري إلى إدارة المعرفة
09	1.1.2: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة
10	1.1.1.2: نشأة إدارة المعرفة
11	2.1.1.2: مفهوم إدارة المعرفة
11	2.1.2: أهمية وأهداف إدارة المعرفة
12	1.2.1.2: أهمية إدارة المعرفة
13	2.2.1.2: أهداف إدارة المعرفة
13	3.1.2: عناصر ومبادئ إدارة المعرفة
14	1.3.1.2: عناصر إدارة المعرفة
15	2.3.1.2: مبادئ إدارة المعرفة
16	2.2: أساسيات إدارة المعرفة
16	1.2.2: أدوات إدارة المعرفة
17	2.2.2: متطلبات إدارة المعرفة
17	3.2.2: وظائف إدارة المعرفة ومراحلها
18	1.3.2.2: وظائف إدارة المعرفة
19	2.3.2.2: مراحل إدارة المعرفة
19	3.2: نماذج واستراتيجيات إدارة المعرفة وعملياتها

- 20 1.3.2: نماذج مختارة لإدارة المعرفة
- 22 2.3.2 : إستراتيجية إدارة المعرفة
- 24 3.3.2: عمليات إدارة المعرفة

الفصل الثالث: الجانب الميداني للدراسة

- 27 1.3: مدخل عام حول البنك الوطني الجزائري
- 27 1.1.3: نشأة البنك الوطني الجزائري
- 28 2.1.3: أهداف البنك الوطني الجزائري
- 28 3.1.3: مميزات البنك الوطني الجزائري ونشاطه
- 28 1.3.1.3: مميزات البنك الوطني الجزائري
- 29 2.3.1.3: نشاط البنك الوطني الجزائري
- 29 4.1.3: وظائف البنك الوطني الجزائري
- 31 5.1.3: بطاقة تعريفية بالبنك الوطني الجزائري، وكالة بسكرة 386.
- 31 1: تعريف وكالة بسكرة 386
- 31 2: وظائف وكالة بسكرة 386
- 32 3: أهداف وكالة بسكرة -386
- 34 4: التنظيم الإداري لوكالة بسكرة 386
- 34 2.3: تحليل وتفريغ البيانات
- 36 1.2.3 المعرفة معيار أساسي لبنك BNA في اتخاذ القرارات التي تحتاج الحكمة.
- 37 2.2.3 وعي موظفي البنك الوطني الجزائري بأهمية توظيف مهاراتهم في تقديم خدمات ترقى مع احتياجات

37	3.2.3 تطبيق البنك الوطني الجزائري للمعايير الخاصة بالتكنولوجيات والوسائل الحديثة
38	3.3 النتائج العامة للدراسة
39	4.3 النتائج على ضوء الفرضيات
41	5.3 مقترحات الدراسة
43	خاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق
	ملخصات

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
20	نموذج سلسلة القيم المعرفية	1
21	أنموذج إدارة المعرفة عند مارجواردت	2
21	أنموذج حجازي لإدارة المعرفة	3
30	الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري	4
34	ملخص الهيكل التنظيمي لوكالة بسكرة	5

مقدمة عامة

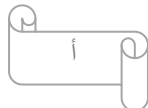
أدت التغيرات الحالية والتيارات الفكرية المعاصرة . وأمام الزخم التكنولوجي الذي شهده العالم إلى ظهور قوى أثرت على الاقتصاد العالمي بأساليب تكنولوجية حديثة والذي تزامن مع ظهور أنماط جديدة وتحديات مواكبة لها وفق معايير ومواصفات عالمية. أثرت على الاقتصاد العالمي بالتوجه نحو الاقتصاد المعرفي. تحول منظور اقتصاديات والمنظمات نحو الموارد المعرفية وتزايد الاهتمام بها وأصبحت مصدرا للثروة والاستمرارية والتميز.

ولعلى تعالي الاهتمام حول المنظمات الحديثة اليوم بإدارة المعرفة والتي تشكل احد التطورات الفكرية المعاصرة جعل المؤسسات البنكية تخشى على مستقبلها من حدوث انتقال مفاجئ لأصحاب الخبرة إلى مؤسسات بنكية منافسة وما ينتج عن ذلك من تأثير على أداء المؤسسات الاقتصادية الأمر الذي جعلها تبدأ بالتفكير بصيغة جديدة لإدارة المعرفة من خلال بناء قاعدة معرفية في المؤسسة .

ولكن سرعان ما تحول مفهوم إدارة المعرفة إلى حماسة عملية أكثر ملائمة للتغيرات المسارعة في عالم الأعمال ، لكونها تعد أساسا فاعلا للعمليات الإبداع والابتكار وأساس للرشد الإداري وتسعى أيضا إلى بلوغ الكفاءة والفعالية وتحقيق الأداء المتميز. وذلك باستخدام الأدوات والأساليب والطرق الفاعلة، مما ينبغي على الإدارة التقاط المعرفة المفيدة واستخدامها في نشاطات وعمليات المؤسسة الاقتصادية

ولتحقيق الفائدة المرجوة من تطبيق إدارة المعرفة في البنوك ، فإن دور إدارة المعرفة يجب أن يركز على استخدام الفاعل لهذا المدخل من خلال توظيفه باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية والأهداف التشغيلية للبنوك التجارية ومن هنا تأتي أهمية موضوعنا الموسوم ب:

" تطبيقات إدارة المعرفة في البنوك: دراسة حالة بنك الوطني الجزائري , وكالة بسكرة"

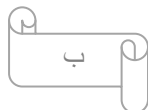


مقدمة عامة

ولعل ابرز الدوافع التي تم الاستناد إليها في اختيار هذا الموضوع هو رغبة البحث في مجال إدارة المعرفة بالإضافة إلى توسيع دائرة المعارف والمكتسبات في مجال التخصص، مع محاولة معرفة مدى تطبيق إدارة المعرفة في البنوك التجارية وواقع استخدامها في البنوك التجارية الجزائرية بنك الوطني الجزائري وكالة بسكرة.

ومن اجل الإحاطة بموضوع البحث تم توزيع الدراسة على ثلاث فصول، حيث تناول الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة واستهللناه بأساسيات الدراسة تمثلت في إشكالية الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها وكذا أهمية وأهداف الدراسة ودراسات سابقة، كما تم توضيح إجراءات المنهجية للدراسة الميدانية حيث حددنا فيها المنهج المعتمد حدود الدراسة، مع تحديد أداة جمع البيانات المتمثلة في المقابلة، أما الفصل الثاني فتناولنا من خلاله الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة وأساسياتها بداية بمدخل نظري حول إدارة المعرفة نشأتها مفهومها أهميتها أهدافها عناصرها ومبادئها، ثم أساسيات إدارة المعرفة من خلال أدوات إدارة المعرفة متطلباتها، وظائفها مراحلها فيما يتناول المحور الأخير واستراتيجيات إدارة المعرفة وعملياتها مع ذكر بعض النماذج، فيما يخص الفصل الثالث الجانب الميداني للدراسة بداية بمدخل عام حول بنك الوطني الجزائري التعريف بالبنك أهداف ووظائف مميزات نشاطات البنك ثم التطرق إلى بنك الوطني الجزائري وكالة بسكرة محل الدراسة حيث تتضمن التعريف بالبنك، ووظائف، وأهداف والتنظيم الهيكلي للبنك، وفي الأخير قمنا بتحليل محاور المقابلة والخروج بأهم نتائج الدراسة الميدانية ومدى توافقها مع الفرضيات المقترحة في الدراسة كما قمنا بإعطاء مجموعة من المقترحات التي تسعى إلى تعزيز واستعداد البنوك التجارية لتبني إدارة المعرفة .

وفي النهاية ارجوا أن أكون قد وفقت في إعطاء صورة علمية عن واقع تطبيق إدارة المعرفة في البنوك عينة الدراسة.



الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة

1.1 إشكالية الدراسة

يشهد العالم اليوم ثورة شاملة وتطورا سريعا في مجال المعلومات مع ازدياد كبير في حجمها؛ حيث أصبحنا في قرية إلكترونية صغيرة تتسم بالتغيير السريع والانفتاح العلمي عن طريق شبكات المعلومات والاتصال، علما إن المعلومات أصبحت جزءا لا يتجزأ من حياة الإنسان ومن بين احتياجاته، حيث أنها رمز القوة والبقاء فمن يملك المعلومة يملك العالم.

وقد أحدثت الثورة الجديدة في مجال المعلومات في العقدين الأخيرين إلى قلب الموازين وإحداث تغييرات وتطورات علمية تقنية في مجال إدارة المؤسسات وظهور نمط حديث للإدارة قائم على المعرفة والخبرات، حيث ترتبط إدارة المعرفة بأبعاد متعددة ومجالات مختلفة منها ما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات وأخرى مرتبطة بأصول رأس المال الفكري. وسرعة التغيير في بيئة الأعمال جعلت الحاجة ملحة للاعتماد على إدارة المعرفة لما لها من تأثير جوهري على نشاط المؤسسة؛ حيث أن العديد من الدراسات أثبت أهمية إدارة المعرفة ودورها في تنظيم واستثمار موارد المؤسسة وتوظيفها من اجل اكتساب الميزة التنافسية . تشير العديد من الدراسات إلى إسهام إدارة المعرفة بدرجة كبيرة في تكوين إدارة متكاملة تحوي جميع الفاعلين في المؤسسة سواء أصحاب القرار أو العاملين، كما أنها تشير في الوقت ذاته أن ذلك لن يتحقق إلا من خلال توفر مجموعة من المتطلبات الضرورية للاستفادة من المعرفة التي تمتلكها المؤسسة واستغلالها وتطويرها. وفي هذا السياق جاءت هذه الدراسة، التي تهدف إلى معرفة حقيقة اعتماد البنوك لإدارة المعرفة ومدى وعيهم بأهميتها، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية على مستوى البنك الوطني الجزائري. وعليه يمكن طرح التساؤل التالي:

ما واقع تطبيق إدارة المعرفة في البنك الوطني الجزائري، وكالة بسكرة؟

2.1 أسئلة الدراسة:

1. هل يوجد تبني لإدارة المعرفة لدى البنك الوطني الجزائري؟
2. هل العنصر البشري الموجود بالبنك الوطني الجزائري على وعي بأهمية الاعتماد إدارة المعرفة؟
3. هل تتوفر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة على مستوى البنك الوطني الجزائري؟

3.1 فرضيات الدراسة

1. يعتمد البنك الوطني الجزائري على إدارة المعرفة في اتخاذ قراراته.

2. يقوم الأفراد بتطوير معارفهم بشكل دوري ومستمر.
3. تتوفر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة على مستوى البنك الوطني الجزائري.

4.1 أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من أهمية وحداثة إدارة المعرفة في المؤسسات البنكية، فالتوجه الحديث للمجتمعات الحالية أزم البنوك على مواكبة المستجدات الحديثة لإرضاء احتياجات عملائها وزبائنها المتغيرة، إضافة إلى أن تشخيص واقع مؤسسة بنك الوطني الجزائري في تطبيق الإدارة القائمة على المعرفة تسند بدرجة كبيرة على توفر مبادئ الإدارة الحديثة في الممارسات العملية وأيضاً وعي موظفيها بالمهارات الأساسية لتطبيق هذه الإدارة الحديثة ثم تمهينها بما يرقى من خدمات المؤسسة المقدمة كما يشهد قطاع البنوك منافسة شديدة قائمة في معظمها على ما تقدمه التكنولوجيا الحديثة وإدارة المعرفة، خاصة المنافسة من البنوك الأجنبية التي تمتلك إمكانيات كبيرة في تقديم خدمات متنوعة كلها قائمة على المعرفة.

5.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة البحثية المقدمة إلى الوقوف على النقاط الأساسية الآتية:

- ❖ معرفة واقع تطبيق إدارة المعرفة في بنك الوطني الجزائري في اتخاذ القرارات.
- ❖ التعرف على ممارسات إدارة المعرفة في البنك الوطني الجزائري.
- ❖ الوقوف على الأسباب التي دفعت بنك الوطني الجزائري نحو التفكير في انتهاج إدارة المعرفة في المؤسسة
- ❖ معرفة مدى وعي موظفي بنك الوطني الجزائري بأهمية تطبيق إدارة المعرفة وأبعادها.

6.1 الدراسة السابقة

الدراسة الأولى: بوزيداوي، محمد. إدارة المعرفة كمدخل للذكاء الاقتصادي في المؤسسة، 2017¹

يهدف الباحث من خلال الورقة العلمية إلى تبيان التكامل بين الإدارة القائمة على المعرفة والذكاء الاقتصادي في المؤسسة من خلال تسليط الضوء على مفهوم إدارة المعرفة ومضامينها وأيضاً الذكاء الاقتصادي وطبيعة العلاقة بينها ومساهمة كل واحد منهما على الآخر.

¹. بوزيداوي، محمد. إدارة المعرفة كمدخل للذكاء الاقتصادي في المؤسسة. مجلة البديل الاقتصادي. مج04، ع 02، 2017. ص72-82

وقد خلصت الدراسة إلى أن أهمية إدارة المعرفة تكمن في خلق المعرفة والمحافظة عليها وتحويلها إلى قيمة بينما الذكاء الاقتصادي وسيلة تجميع وتحليل ورقابة المعلومات وتوفيرها في اتخاذ القرارات، كما تبين أن العلاقة بين المفهومين تكاملية حيث تدعم إدارة المعرفة من خلال عملياتها الذكاء الاقتصادي فيما يقدم الذكاء الاقتصادي مستودع معلومات يساعد في تفعيل عمليات إدارة المعرفة.

تم الاستناد على الورقة البحثية في ضبط مفهوم إدارة المعرفة في المجال الاقتصادي وتحديد عملياته الأساسية في اتخاذ القرارات.

الدراسة الثانية: سعود، وسيلة. واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات البنكية الجزائرية، 2016¹

جاءت الورقة البحثية بهدف الوقوف على واقع تطبيق الإدارة الحديثة القائمة على المعرفة في المؤسسات البنكية والتي تعتبر من أكثر المؤسسات التي تقوم عمليا كيانها على المعرفة بالدرجة الأولى كما تسلط على أثر تطبيق هذا النمط الحديث في مؤسسة البنك الخارجي الجزائري لولاية البويرة أنموذجا.

وقد خلصت الدراسة إلى أن البنك الخارجي الجزائري وكالة بالبويرة لا يعتمد على نظام إدارة المعرفة بصورة واضحة فيما يمتلك كافة الظروف والمقومات التي تسمح بالتطبيق الفعال للإدارة المعرفة.

7.1 منهج الدراسة

يقصد بالمنهج الطريقة التي يسلكها الباحث في الإجابة عن الأسئلة التي تثيرها المشكلة موضوع البحث، وقد اعتمد في دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في بنك الوطني الجزائري على المنهج الوصفي لمناسبته لمعالجة هذا النوع من المواضيع، إضافة إلى أسلوب دراسة الحالة حيث إن الدراسة هي دراسة ميدانية متعلقة بإنجاز تقرير تربص بمؤسسة بنكية.

8.1 حدود الدراسة

ترتبط الدراسة العلمية بحدود جغرافية بشرية وزمنية تؤثر بصفة مباشرة في مسار البحث العلمي ونتائجه

¹. سعود، وسيلة. واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات البنكية الجزائرية دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري وكالة البويرة، مجلة التنمية الاقتصادية. مج 01، ع 02، 2016. ص 285-306.

1.7.1 الحدود الجغرافية: يتمثل الحيز المكاني للدراسة في المؤسسة البنكية البنك الوطني الجزائري ولاية بسكرة.

2.7.1 المجال البشري: أجريت الدراسة على موظفي بنك الوطني الجزائري بولاية بسكرة على اختلاف رتبهم الوظيفية و تخصصاتهم العلمية.

3.7.1 المجال الزمني: كان مقررا إجراء الدراسة في البنك في الفترة الممتدة من مارس إلى غاية ماي ولكن تعذر ذلك بسبب جائحة كورونا وعدم إمكانية استقبالنا على مستوى المؤسسة البنكية، لذا لجأنا إلى القيام بالمقابلة مع مدير البنك ومسؤول مصلحة الصندوق على الخط هاتف باستخدام برنامج الفيبر يومي الثلاثاء والأربعاء على الساعة 12:00 إلى 13:00 وقت الاستراحة .

9.1 أدوات جمع البيانات للدراسة الميدانية:

يقصد بها الأدوات المستخدمة في جمع بيانات الدراسة و من بين الأدوات التي تم الاعتماد عليها في دراستنا مايلي:

❖ المقابلة : أجريت المقابلة مع مدير البنك الوطني الجزائري, وكالة بسكرة ومسؤول مصلحة الصندوق بتاريخ 14 سبتمبر 2020 , ولقد استخدم الباحث مقابلة مفتوحة عن بعد .

10.1 أسباب اختيار الموضوع وصعوبات الدراسة:

تحدد دوافع اختيار هذا الموضوع في رغبة الباحث في دراسة مجال إدارة المعرفة باعتباره توجه حديث في المؤسسات الاقتصادية هذا بالإضافة إلى توسيع دائرة المعارف والمكتسبات في مجال التخصص، مع محاولة معرفة مدى تطبيق إدارة المعرفة في البنوك التجارية وواقع استخدامها في البنوك التجارية الجزائرية بنك الوطني الجزائري وكالة بسكرة، ولقد اعترضت الباحث عدة صعوبات خلال مراحل البحث العلمي أبرزها انتشار وباء كورونا في الجزائر وولاية بسكرة خاصة وما ترتب عنه غلق الجامعة والمؤسسات المستقبلية لإجراء الدراسة الميدانية، وصعوبة الاتصال مع مدير البنك والترخيص من جهته بإجراء المقابلة عن بعد.

الفصل الثاني:

الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة وأساسياتها

تمهيد الفصل:

تعد إدارة المعرفة احد التوجهات الحديثة للمجتمعات المعاصرة، والتي تركز على ما تملكه الأفراد والمؤسسات من معارف ومعلومات وتحويرها بما يجذب إلى تقديم إضافة عملية للمؤسسة واتخاذ قرارات رشيدة تعدل سيورة العمل المنجز من قبل الموظفين وهذا لن يتأتى إلا من خلال دراية بأساسيات إدارة المعرفة وإستراتيجية العمل بها، وهنا يبرز مصطلح إدارة المعرفة الذي سنتطرق له في هذا الفصل لمدخل نظري إلى إدارة المعرفة وأساسياتها وبعض نماذج واستراتيجيات ادارة المعرفة وعملياتها.

1.2: مدخل نظري إلى إدارة المعرفة

بدأت المنظمات تركز على نحو متزايد على المعرفة باعتبارها العنصر الأساسي الذي يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات، فالتحول الى الشركات والأعمال القائمة على المعرفة لم يعد عملا معزولا أو مغامرة غير محسوبة النتائج، وإنما هو اتجاه واسع وعميق ومتنوع أصبح يغطي اقتصاد الدول ومجالات الحياة المختلفة في الكثير من المجتمعات المعاصرة. لذا يهدف هذا المبحث على التعرف على نشأة ومفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وعناصرها

1.1.2: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة

1.1.1.2: نشأة إدارة المعرفة

مرت إدارة المعرفة بمجموعة من الانتقالات الفكرية والتطبيقية وتكمن المشكلة المركزية في إدارة المعرفة على المستوى النظري والتي كانت معروفة على مدى عقود. لكن على مستوى التطبيق لم تكن معروفة قبل سنين، وتحديدًا بعد ان تم وضع بعض المقاييس لها، وتزايد الادراك لفوائدها بعد مبادراتها الناجحة.

اول من استخدم إدارة المعرفة knowledge management هو "don march" في بداية الثمانينات من القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات لكنه لم يشر اليها بشكل مستقل او بوصفها عمليات، وفي المرحلة ذاتها تنبأ رائد الادارة "Drucker" الى ان العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة، وان المنظمات ستتكون من صناعات المعرفة الذين يوجهون ادائهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن.

وارجع بعضهم بداياتها الى تطبيقات الاولى لإدارة المعرفة التي بدأتها شركة packardhewiett الأمريكية في عام 1985 وتحديدًا في برنامجها لإدارة المعرفة للقناة الحاسوبية للتاجر Knowledgefor the computer و deaier channel والتي أطلق عليها شبكة الأخبار. لكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة بتأثيرها على مسار الأعمال حتى ان Wall Street أكبر سوق مال في العالم تجاهل ادارة المعرفة في بادئ الامر خاصة عند محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة. لكنه اهتم بها بعد ذلك. واخذ يتعامل مع إدارة المعرفة في الحالات التي تتحول إلى نماذج لإيجاد القيمة وبدا بمكافأتهما, ومن جهة نظر Stromguist and samoff فان التأثير الاستراتيجي لإدارة المعرفة بدأ عام 1997 وفي عام 1999 خصص البنك الدولي 4 من الميزانية الادارية السنوية لتطوير انظمتها .

وما تجدر به الإشارة ان إدارة المعرفة ولدت في المجال الصناعي وليس داخل الأكاديميات ولا حتى داخل الأكاديميات المعرفة وأشار TurbatEtal سنة 2001 ان العديد من المديرين عدوا لادارة المعرفة اعظم عملية استراتيجية متميزة تطورت خلال السنوات العشرين الماضية.

2.1.1.2: مفهوم ادارة المعرفة

تعد ادارة المعرفة من المفاهيم الحديثة ذات الاثر الهام والفعال في نجاح المنظمة. لذلك سنتطرق الى عدة تعريفات يمكن ايجازها في التعاريف التالية:

يعرف Wiig إدارة المعرفة على أنها " تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق وتوليف المعرفة و الأصول المرتبطة برأس المال الفكري. والقدرات و الامكانيات الشخصية والتنظيمية , لتحقيق اكبر قدر ممكن من الاثر الايجابي في نتائج الميزة التنافسية التي تسعى اليها المنظمة".

يعرف duffy إدارة المعرفة على أنها "عملية نظامية لتنسيق نشاطات المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة وحلقها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الافراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الاهداف التنظيمية الرئيسية".

يعرف كل من كابشووفرباولوا ادارة المعرفة على انها "الممارسات والتقنية التي تسهل التوليد والتبادل الكفاء للمعرفة على مستوى المنظمة"

تعريف جامعة تكساس: وهو التعريف الذي يتفق معه جميع الباحثين الى حد كبير باعتباره تعريف جامعي يعطي المعرفة الوضع المطلوب وهذا التعريف يرى ان "ادارة المعرفة ماهي الا عملية منظمة للبحث عن المعلومات , و

تنظيمها وتصنيفها بطريقة من فهم العالمين لها, وتخزينها في شكل يحسن مستوى ذكاء المنظمة , ويوفر لها المرونة اللازمة في العمل. ويحافظ على الاصول الفكرية من الضياع, ويساعد على اتخاذ القرار

ويمكن ان نعطي تعريفا شاملا لادارة المعرفة بانها مجموعة العمليات التي تقوم من خلالها المنظمة باستخدام الخبرات المتراكمة, سواء كانت في الوثائق او قواعد البيانات او في ذاكرة الحاسوب او في عقول الافراد العالمين فيها. وتوظيفها في انشطتها المختلفة من اجل تحقيق اهدافها الاستراتيجية ومن اجل خلق قيمة مضافة للمنظمة .

2.1.2:اهمية واهداف ادارة المعرفة

1.2.1.2: اهمية ادارة المعرفة

تنبع اهمية ادارة المعرفة من كونها موضوعا مهما يتكامل مع غيره من المواضيع الحديثة في حقل الادارة مثل ادارة الجودة الشاملة TQM, و الايزو ISO, واعادة هندسة الاعمال والتي جميعها اسهمت في تطوير المعرفة وخلق التراكم المعرفي في ضل تنامي العولمة وانتشار نظم الاتصالات الحديثة مما يسهل انتشار المعرفة وتبادلها, كذلك الدور الذي تلعبه ادارة المعرفة في رفع اداء المنظمات وتطوير معارفها وتحقيق اهدافها المرغوبة .

وقد اتفق العديد من الاكاديميين والباحثين في مختلف المجالات على ان المعرفة تعتبر المرحلة المركزية لذلك فان ادارة المعرفة والاستراتيجيات المتعلقة بها تعتبر من المكونات الرئيسية والمهمة في الشركات من اجل بقائها واستمرار تنافسها على مستوى العالم حيث اصبح من الضروري على المدراء الاخذ بعين الاعتبار اهمية المعرفة لنجاح المؤسسة

فإدارة المعرفة تستطيع ان تحقق عوائد عالية اذ تعد من اهم الاصول بالمنشات في القرن 21, وتستمد ادارة المعرفة اهميتها من خلال:

- ✓ تتيح ادارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقويمها.
- ✓ غدت اداة المؤسسات لاستثمار رأسمالها الفكري بجعل الوصول اليها عملية سهلة وممكنة امام المحتاجين لها لتحسين اداء العاملين بها وتوليد معارف جديدة للإنتاج سلع وخدمات.
- ✓ تعزيز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بأدائها التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- ✓ توفير الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسة عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة لتبني المزيد من الابداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة وأساسياتها

- ✓ تعد اداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الابداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
 - ✓ تسهم في تعظيم المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.
 - ✓ تعد ادارة المعرفة فرصة كبيرة لتخفيض التكاليف ورفع مجهوداتها الداخلية لتوليد الايرادات الجديدة.
- تشكل ادارة المعرفة عامل لاستقرار المؤسسات فبفضل المعرفة اصبحت المؤسسة قادرة على مواجهة محيطها والبقاء فيه في ضل بيئة تنافسية متغيرة وسريعة التغير.

Bielawski and metcolf يرى ان اهمية ادارة المعرفة تبرز في:

- ✓ تشكل علاقات ومعرفة مع الذي تتصل به من اجل المساعدة.
- ✓ تطوير واثراء الحماس والالتزام الوظيفي والمهني.
- ✓ تطوير الدائرة التنظيمية.
- ✓ تحسين وضع المنظمة في مجابهة المصاعب والمحافظة على البقاء¹.

1.2.1.2: اهداف ادارة المعرفة

- ✓ السعي لايجاد القيادة الادارية القادرة على بناء نظام معرفي متكامل يتولى عملية ادارة نشاطات والعمليات ذات العلاقة بادارة المعرفة .
- ✓ تحقيق القدرة على رفع القدرة التنافسية في اسواق الاعمال اعتمادا على الراس المال الفكري.
- ✓ العمل على تطوير وتحديد المعرفة بشكل مستمر.
- ✓ تعمل ادارة المعرفة على تزويد الافراد بالقدرة على اتخاذ القرارات كما تشكل لديهم رؤية مستقبلية تمكنهم من العمل بكل كفاءة وفاعلية اضافة الى تحقيق الكفاءة الانتاجية².
- ✓ توليد المعرفة اللازمة لتحقيق عمليات التعلم ونشرها الى الجهات ذات العلاقة.
- ✓ تساعد على بناء اختصاصي المعرفة وهم الاشخاص الذين لديهم معلومات حول تخصص ما

¹. عزيزي، زهرة. دور ادارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي: دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة 8ماي

1945. مذكرة ماستر تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل. قالمه: جامعة 8 ماي 1945، 2019، ص. 47-48

². عزيزي، زهرة.. المرجع سابق. ص. 49.

✓ خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين, وبناء امكانات التعلم واشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز والتنافس من خلال جمع الافكار الذكية من ميدان العمل ونشرها في شكل مناسب.

كما تم الاشارة الى نوعين من الاهداف التي تسعى اليها ادارة المعرفة في المنظمة وهما:

أ/الاهداف الاستراتيجية: اذ تتمثل الاهداف الاستراتيجية لادارة المعرفة في المنظمة اهدافا طويلة الاجل والتي تحدد من قبل المستويات التنظيمية العليا, وهذه الاهداف ينبغي ان تركز على تامين الاحتياج المعرفي المستقبلي للمنظمة وذلك من خلال الوصف الدقيق لمختلف القدرات المعرفية المطلوبة مستقبلا والمتمثلة في:

- دعم الابتكار وتعزيز قدرات التفكير.
- اكتساب البصيرة والحكمة.
- بناء راس مال فكري.
- تعزيز الكفاءة والمشاركة بالمعرفة مما يجعل الافراد مبدعين ومتعاونين وجعل القرارات تتميز بالكفاءة.

ب/الاهداف التقنية: والتي تعد على وفق البعد الزمني اهدافا ذات اجل قصير. تسعى في مضمونها الى تحديد الكيفية التي تضمن تامين سير عمل ادارة المعرفة على المستوى التقني, اي تمكن المنظمة من ترجمة مهامها ووظائفها عمليا, وهي ليست سوى اهدافا فرعية من الاهداف الاستراتيجية ذات تحديد اكثر دقة للوسائل والاجراءات التي تتمكن بها من تحقيق الاهداف الاستراتيجية¹.

3.1.2: عناصر ومبادئ ادارة المعرفة

1.3.1.2: عناصر ادارة المعرفة

ان ادارة المعرفة تتضمن العناصر الاتية:

¹. حلاق، ريماء علي. دور ادارة المعرفة في اتخاذ القرارات من جهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في دمشق. رسالة ماجستير. تخصص: التربية المقارنة والادارة التربوية. 2013 دمشق : جامعة دمشق، 2014. ص. 43.

1. التعاون Collaboration: وهو المستوى الذي يستطيع فيه الافراد(ضمن فريق عمل)مساعدة احدهم الاخر في مجال عملهم,ان اشاعة ثقافة التعاونتؤثر على عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الافراد والاقسام والوحدات.
 2. الثقةTrust: هي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الايمان بقدرات بعضها البعض على مستوى النوايا والسلوك. الثقة يمكن ان تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة.
 3. التعلمLearning: هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الافراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات او بالتاثير على الاخرين ان التركيز على التعلم يساعد المنظمات على تطوير الافراد بما يؤهلهم للعب دور اكبر فاعلية في عملية خلق المعرفة.
 4. المركزيةCentralization: تشير الى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة, ان خلق المعرفة يحتاج الى لا مركزية عالية.
 5. الرسميةFormalization: هي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية, السياسات والاجراءات القياسية, بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن اطار المؤسسة, خلق المعرفة يحتاج الى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الاجراءات والسياسات مع التركيز على قواعد العمل.
 6. الخبرة الواسعة و العميقة It Support: ويعني ذلك ان خبرة الافراد في المؤسسة تكون واسعة افقيا ومتنوعة وعميقة اي مركزة و تخصيصية.
 7. تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات : اي مستوى التسهيلات التي يمكن ان توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم ادارة المعرفة.
- الابداع التنظيمي: هو القدرة على خلق القيمة,المنتجات, الخدمات, الافكار او الاجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الافراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي حاذق ومعقد, المعرفة تلعب دورا مهما في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة وخلاقة.
- وهذا يعني ان على المنشأة او المؤسسة كشف والتقاط المعرفة التي يمتلكها العاملين واستغلالها والمشاركة في استخدامها لتحقيق مكاسب تجارية¹.

¹.عباسه، احلام. دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية:دراسة حالة شركة سوف للدقيق بالوادي.

مذكرة ماستر. تخصص:ادارة الاعمال. وادي سوف:جامعة الشهيد حمه لخضر، 2018. ص.08-09

2.3.1.2: مبادئ ادارة المعرفة

تعد مبادئ ادارة المعرفة بمثابة قواعد يستحسن التعرف عليها من اجل ارشاد التعامل مع ادارة المعرفة نذكر بعضها في ما يلي:

- ❖ ان جوهر ادارة المعرفة هو الاستثمار في الاصول المعرفة من خلال مجموعة من العمليات تمثل دورة حياة لتلك المعرفة في المنظمة من اجل تحقيق أكبر عايد ممكن.
 - ❖ ان الاستثمار في ادارة المعرفة ينتج حلول يجب ان تكون متكاملة من الناحية الانسانية والتقنية لان المعرفة سياق انساني وتقني
 - ❖ لإدارة المعرفة مضمون سياسي اي ان السياسة تلتقي بالمعرفة نتيجة التحول الجوهرى للقوة من المادة الى المعرفة ومن العضلات الى العقل وفي كل مرة تتضاعف المعرفة بالقوة التي يملكها الافراد والجماعات والمؤسسات.
 - ❖ تستفيد ادارة المعرفة من نماذج ومسارات تدفقها مثل خرائط المعرفة
 - ❖ ومن النقاط المهمة هي ان المشاركة في ادارة المعرفة اصعب من انتاجها خاصة تلك التي تتعلق بالخبرات والمهارات الفردية المكتسبة
 - ❖ لا تستطيع ادارة المعرفة من اداء مهامها من دون وجود بيئة حاضنة ومن ثقافة تنظيمية تشجع على التواصل والمشاركة في المعرفة بكل شفافية ووضوح
 - ❖ تتميز أنشطة ادارة المعرفة بالانهاية الملموسة والمرئية على عكس الادارات الاخرى التي لها من مدخلات ومخرجات وذلك ببساطة لان طبيعة ادارة المعرفة متداخلة بنيويا مع العملية الادارية ومع كل نشاط وظيفي تقوم به المؤسسة
 - ❖ ان استثمار في ادارة المعرفة يتحول في العادة الى اصول معنوية مجسدة في راس مال فكري او معرفي عكس ادارة المادية التي يتحول استثمارها الى اصول مادية ملموسة تبقى في المؤسسة.
- ويمكن تلخيص مبادئ لدارة المعرفة في نقاط التالية:
- ادارة المعرفة تكون مكلفة وعدمها أكثر كلفة
 - الادارة الفعالة للمعرفة تتطلب تفاعل الافراد مع التكنولوجيا
 - ادارة المعرفة تتطلب مدراء المعرفة
 - ادارة المعرفة تستفيد من الخرائط او المخططات أكثر من النماذج كما تستفيد من الاسواق أكثر من النظم

- ان ادارة المعرفة تعني تطوير عمليات معالجة المعرفة
- ان ادارة المعرفة لا تنتهي ابدا¹

2.2: اساسيات ادارة المعرفة

سنتناول في هذا المبحث على أساسيات التي تقوم عليها إدارة المعرفة حيث سنتطرق في المطلب الأول إلى أدوات إدارة المعرفة والمطلب الثاني إلى متطلباتها والمطلب الثالث إلى وظائفها ومراحلها .

1.2.2: ادوات ادارة المعرفة

نستطيع ان نقول ان العنصر البشري من اهم الادوات الرئيسية في ادارة المعرفة حيث يعتبر المورد والمولد الاساسي للمعرفة من خلال العمليات العقلية وما تحتويه من معارف وخبرات ونشاطات تحليلية والتنبئية والتي تعد المورد الحقيقي للمعرفة التي تحفظ وتنقل عبر اجهزة الحاسوب والانظمة الخبيرة كما ان الانسان هو الذي يستخدم المعرفة ويستفيد منها وعليه فان من ادوات المعرفة ما يلي:

1. العقل البشري: الذي يمثل الركيزة الاساسية في انتاج المعرفة وهم الناس او ما يسمون بافراد المعرفة وهم الاشخاص القادرين على توليد وانتاج المعرفة وتطبيقها من خلال القيام بنشاطات العقلية وباستخدام الوسائل التقنية المساعدة والمؤدية جميعها الى المعرفة

تقنية المعلومات: ونقصد بها تكنولوجيا المعلومات اذ تلعب دورا اساسي ومحوري في برامج ادارة المعرفة من خلال قدرتها على تسريع عملية انتاج ونقل المعرفة وتساعد ايضا في جمع وتنظيم معرفة الجماعات لجعل المعرفة متوفرة على اساس المنظمة ويمكن القول ان هناك مكونين لادارة المعرفة

الاول مكون جميع أنشطة المنظمة التي يجب ان تنعكس على استراتيجية العامة والسياسات والممارسات اليومية في المنظمة. والثاني مكون الممتلكات الفكرية الصريحة والضمنية و هذه هي التي تعمل على توليد المعرفة وتجديدها²

2.2.2: متطلبات ادارة المعرفة

¹. قلبو، حسينة. دور ادارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة. مذكرة ماستر. تخصص: التسيير الاستراتيجي

للمنظمات. بسكرة : جامعة محمد خيضر، 2015.ص.15

². قلبو، حسينة. المرجع نفسه.ص.13

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة وأساسياتها

ان تبني وتطبيق مفهوم ادارة المعرفة يتطلب توافر مجموعة من المقومات والمتطلبات الاساسية المنظمة ويمكن تلخيصها في ما يلي:

- توفير البنية التحتية: والمتمثلة في تقنيات التكنولوجيا, والتي قوامها الحاسوب والبرمجيات الخاصة بذلك مثل محركات البحث الالكتروني, وتكنولوجيا المعلومات.
- توفير الموارد البشرية اللازمة: حيث تعتبر من مقومات وادوات ادارة المعرفة وعليها يتوقف نجاح هذه الاخيرة في تحقيق اهدافها, وهم يعرفون بافراد المعرفة, التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها.
- الهيكل التنظيمي: اذ يعد من المتطلبات الاساسية لنجاح اي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل واطلاق الابداعات الكامنة لدى الموظفين لذا لا بد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع افراد المعرفة من اطلاق ابداعاتهم والعمل بجرية لاكتشاف وتوليد المعرفة حيث تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وادارتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها واعادة استخدامها ويتعلق ايضا بتحديد وتحديد الاجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات المناسبة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وكفاءة من اجل اكتساب قيمة
- العمل الثقافي: حيث يعتبر مهما في ادارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة ايجابية داعمة للمعرفة وانتاج وتقاسم المعرفة وتأسيس المجتمع على اساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الافراد وتأسيس ثقافة مجتمعية وتنظيمية داعمة للمعرفة.
- القيادة التنظيمية: وهي عنصر مهم في تبني وتطبيق ادارة المعرفة، فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر¹.

3.2.2: وظائف ادارة المعرفة ومراحلها

1.3.2.2: وظائف ادارة المعرفة

تقوم إدارة المعرفة كادارة وظيفية في منظمات الاعمال بمجموعة من الوظائف الاساسية, وهي كالآتي:

¹. بن حيزية، وردة. دور ادارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري: دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر وكالة أم البواقي. مذكرة ماستر. تخصص: ادارة اعمال المؤسسة. أم البواقي: جامعة العربي بن مهيدي، 2017.ص.37

1. تحديد موارد المعرفة التي تمتلكها المنظمة وطبيعتها ومحتواها وأشكالها وطرق الوصول إليها واستخدامها ومعوقاتهما، وإدامتها والقيمة التي يمكن ان تضيفها، ودورها في تحقيق الميزة التنافسية الإستراتيجية للمنظمة.
2. الإدارة الإستراتيجية للمعرفة: وتتضمن كل أنشطة المنظمة لصياغة إستراتيجية المعرفة وتطبيقها بهدف تنظيم الموارد الفكرية والتنظيمية والتكنولوجية والإبداعية واستثمارها داخل المنظمة وخارجها.
3. تنظيم المعرفة وإتاحتها: وتتضمن أنشطة تصنيف المعرفة ترتيبها وتبويبها وترميزها وخرزتها واسترجاعها وبتها و تنسيق عمليات تدفقها عبر قنوات محددة.
4. بناء نظم المعرفة: وتعني هذه الوظيفة الإشراف على تخطيط النظم الحوسبة التي تستند الى قواعد المعرفة وتصميمها وتشغيلها، ودعم الجهود الأخرى لاستكمال البنية التحتية لهذه النظم
5. تنمية العقل الجمعي وتطويره: وتتضمن هذه الوظيفة استثمار رأس المال الإنساني في المنظمة وإعادة تعليمه وتدريبه بصورة مستمرة، واستقطاب أفضل العقول والخبرات المتميزة والحفاظ عليها وتشجيع العلاقات الإيجابية بين العاملين القائمة على الاحترام والثقة والتعاون الفاعل. مما يساعد على تقاسم المعرفة وتشاركها وإيجاد شبكات المعرفة التعاونية بينهم.
6. إدارة التعاضد: وتعني هذه الوظيفة بناء فرق العمل وتشجيع العاملين والوحدات الإدارية على العمل كفريق متكامل لتحقيق قيمة أكبر للعمل المعرفي في المنظمات ككل¹.

2.3.2.2: مراحل تطبيق إدارة المعرفة

الأنشطة التي تتضمنها كل مرحلة من مراحل إدارة المعرفة ويكون التركيز فيها على :

- أ. مرحلة المبادرة:
- بناء البنية التحتية.
- بناء العلاقات الإنسانية.
- نظم المكافآت.
- إدارة الثقافة التنظيمية.
- تكنولوجيا الاتصالات.
- بناء قواعد البيانات الحصول على الأفكار والآراء المقترحة.

¹ همشري، عمر أحمد. ادارة المعرفة الطريق الى التميز والريادة. عمان: دار صفاء، 2013.ص.114

ب. مرحلة النشر: ويكون التركيز فيها على:

- إظهار الأفكار الإبداع الذي أعده المؤلفون او العاملون.
- وضع إجراءات وسياسات لإظهار الأفكار والقيام بتطبيقها الى مهام.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات في معالجة وتحليل الأفكار لتبويرها.
- مراقبة المعرفة وأدوات التحكيم.
- الحصول على المعرفة التي تم إيجادها وتحكيمها.

ت. مرحلة التكامل الداخلي:

- التكامل والتمويل المعرفي طبقا لمستوى متطلبات السوق.
- هيكلية المعرفة, ورسم خريطتها.
- استخدام محركات البحث, واستراتيجياتها
- اعتماد التكنولوجيا في نظم قياس الأداء.
- الحصول على المعرفة الممولة والمتكاملة.

ث. مرحلة التكامل الخارجي:

- كفاءة إدارة المعرفة.
- الشبكات المتداخلة.
- التمويل الخارجي.
- إدارة التعاون.
- المؤتمرات عن بعد والمؤتمرات الفيديوية.
- البريد الالكتروني.
- موضوعات التوحيد.
- نظم المشاركة بالمعرفة¹.

3.2: نماذج واستراتيجيات إدارة المعرفة وعملياتها

سنتناول في هذا المبحث بعض نماذج إدارة المعرفة واستراتيجياتها وعملياتها

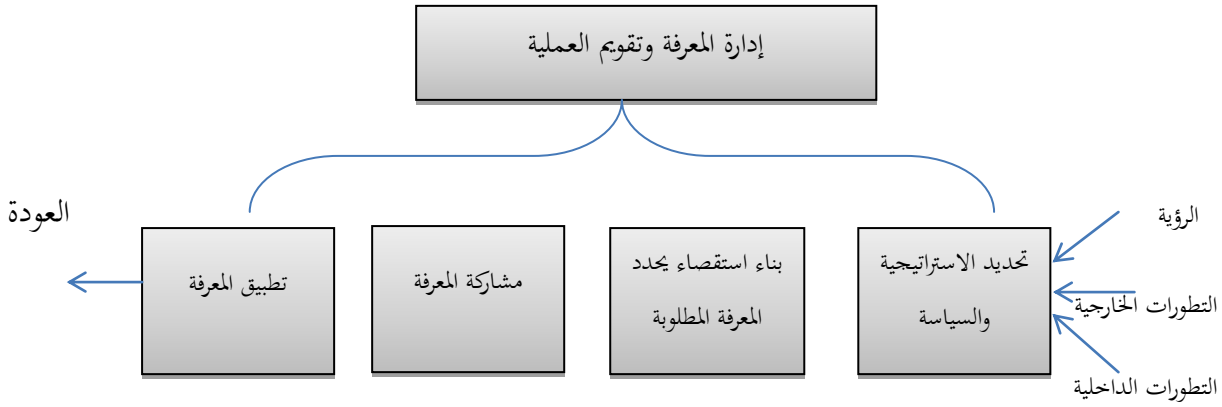
¹. بدير، جمال يوسف. اتجاهات حديثة في ادارة المعرفة والمعلومات. عمان: دار كنوز المعرفة، 2010. ص.66-67

1.3.2: نماذج مختارة لإدارة المعرفة

أ. نماذج أجنبية.

❖ نموذج سلسلة القيم المعرفية: طور هذا النموذج بوتس Bots و بروجين Bruigin ورأيا ان أفضل الطرق لإدارة المعرفة وتقييمها تتم من خلال سلسلة القيم المعرفية والتي يتم فيها تقييم الفعالية في كل خطوة من خطوات العملية المعرفية، إذ تعتبر إدارة المعرفة فعالة وناجحة إذ تم أداء هذه الأنشطة المختلفة بصورة جيدة كما يوضحه الشكل الموضح أدناه:

الشكل رقم(1): نموذج سلسلة القيم المعرفية

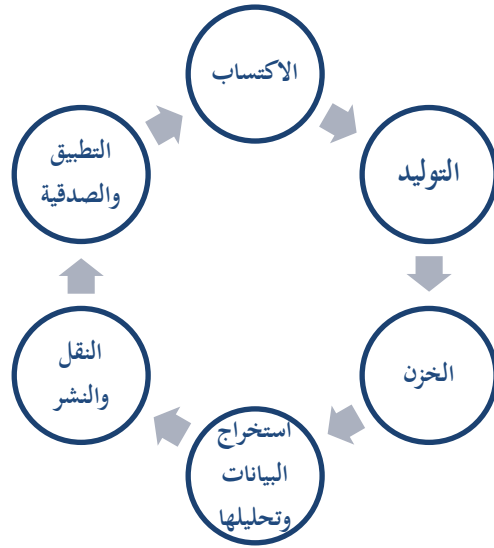


❖ نموذج مارجواردت Marquardt

اقترح مارجواردت في عام 2002 مدخلا شموليا لإدارة المعرفة تألف من ستة مراحل متسلسلة هي:

- ❖ الاكتساب
- ❖ التوليد
- ❖ الخزن
- ❖ استخراج البيانات وتحليلها
- ❖ النقل والنشر
- ❖ التطبيق والصدقية

الشكل رقم(2): أُنموذج إدارة المعرفة عند مارجواردت

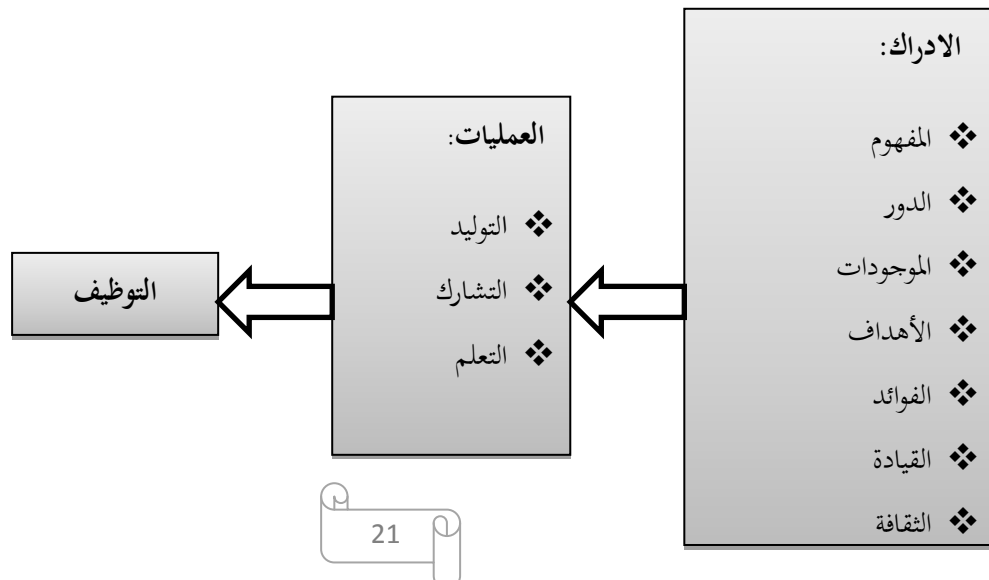


ويشير هذا النموذج إلى إن إدارة المعرفة هي المحرك لبناء المنظمة المتعلمة وجوهرها وان هذه المنظمة هي التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من المراحل الستة المشار إليها سالفاً، وان المعرفة يجب ان توزع من خلال قنوات متعددة حسب فترات زمنية مختلفة كما يجب ان تخضع على نحو مستمر لعملية المراجعة والتنقيح.

ب. نماذج عربية:

❖ نموذج حجازي: في عام 2005 قدم حجازي أنموذجه الخاص لتوظيف إدارة المعرفة في المنظمات الأردنية العامة والخاصة، ويعكس هذا الأخير اثر إدراك المنظمات الأردنية المقصودة لإدارة المعرفة من حيث مفهومها ودورها ودور قيادة المعرفة والثقافة التنظيمية في اعتماد إدارة المعرفة سلبيًا وإيجابيًا و الشكل الوارد أدناه يوضح نموذج حجازي بالتفصيل:

الشكل رقم(3): أنموذج حجازي لإدارة المعرفة



2.3.2: إستراتيجية إدارة المعرفة

تعد إستراتيجية إدارة المعرفة خارطة الطريق التي تقوم عليها المؤسسات لاستقطاب المعارف و تكوينها وتحويلها بما يحقق عائدات إيجابية للمؤسسة وتساهم في صياغة قرارات رشيدة للعمل، و تقسم إستراتيجية المعرفة الى عدة مستويات يمكن إيلاجها في مايلي:

❖ الإستراتيجية الكلية:

تعد الإستراتيجية الكلية الإستراتيجية الرئيسية التي تعمل كل الاستراتيجيات المنظمة على تحقيقها وهي بذلك تكون الدافع الباقي للاستراتيجيات المنظمة ويتم إعداد هذه الإستراتيجية من قبل الإدارة العليا.

❖ الإستراتيجية الوظيفية:

عادتا ما تقسم المنظمة إلى أقسام والتي تمثل كل منها جانبا وظيفيا معينا، وتسمى هذه الأقسام بوحداث العمل الاستراتيجي ومن أمثلتها: أقسام الإنتاج، والتسويق، والمالية، وغيرها. وتتعامل الإدارة العليا مع هذه المنضمات مع هذه الأقسام كما لو انها شبه مستقلة، لها المجال لبلورة الاستراتيجيات الخاصة بها ضمن الإطار العام للإستراتيجية الكلية ومن المعلوم ان الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي لا تهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة ولكنها تضع اطارا عاما لتوجيه هذه العمليات، وذلك من خلال وضع مجموعة من السياسات التي يلتزم بها الإداريون في المستويات التشغيلية.

❖ الإستراتيجية التشغيلية:

تعد إستراتيجية التشغيلية على مستوى الإدارة الدنيا الذي يتكون من الوحدات الإدارية. وتهتم هذه الاستراتيجيات بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة بما يخدم أهداف الاستراتيجيات الوظيفية والكلية¹. و على ضوء ما سبق يمكن القول إن إستراتيجية إدارة المعرفة هي مجموعة مترابطة ومتكاملة من المستويات الثلاث و التي تتفاعل مع بعضها البعض من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

3.3.2: عمليات إدارة المعرفة

¹. همشري، عمر أحمد. المرجع السابق.ص.303-304

تستند إدارة المعرفة في أنشطتها على سلسلة من العمليات المتصلة مع بعضها البعض وكل عملية تدعم التي تليها وتمثل العمليات الأساسية لإدارة المعرفة في مايلي:

- ❖ تشخيص المعرفة: تعد العملية الأولى والأهم من مراحل إدارة المعرفة، لأن نجاح مشروعات إدارة المعرفة وبرامجها يعتمد على دقة التشخيص. وتهدف هذه العملية إلى تحديد المعرفة الحرجة والتي بدونها لا تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها، ولا المحافظة على ميزات التنافسية، فتسعى المؤسسة من خلال هذه العملية إلى تحديد المعرفة التي تعطي قيمة مضافة للمنظمة ومنتجاتها وخدماتها ومن ثم ابتكارها واكتسابها من مصادرها المختلفة.
- ❖ تحديد أهداف المعرفة: فبدون تحديد هذه الأهداف بوضوح يسود إدارة المعرفة وعملياتها حالة من الغموض والارتباك والتخبط وعدم تمكن العاملين من فهم أي المعارف حاسمة لعملهم. وعليه فإن الأهمية بمكان ان تعمل إدارة المعرفة على تطوير الأهداف واضحة للمعرفة منها تحسين العمليات والتوجه نحو الإبداع والتخطيط واتخاذ قراراتها وتحسينها.
- ❖ توليد المعرفة: تعد عملية توليد المعرفة العملية الأكثر أهمية من عمليات إدارة المعرفة فالمنظمة الناجحة هي التي تولد المعرفة الجديدة باستمرار، حيث تعرف عملية توليد المعرفة بأنها تكوين أو تطوير معرفة صريحة وضمنية جديدة من البيانات والمعلومات المتوفرة أو تجميع من المعرفة السابقة والجديدة¹.
- ❖ تنظيم المعرفة: لا فائدة من المعرفة المتراكمة اذا لم يتم تنظيمها حتى يستطيع العاملون في المنظمة في المنظمة من الوصول إليها واسترجاعها بغرض الاستفادة منها، وتشمل هذه العملية عمليات وصف البيانات و تصنيف المعرفة أي تحديد موضوعها و إعطاء كل موضوع رمزه الخاص و تمثيلها باستخدام تقنيات التمثيل المرئي او الصوري و اعداد نماذج مسارات تدفق المعرفة واستعمال أسلوب نمذجة العمليات وإعداد خرائط المعرفة وغيرها من العمليات.
- ❖ تخزين المعرفة وإدامتها: بعد إتمام عملية تنظيم المعرفة تقوم المنظمة بحزنها في أنظمة محوسبة تضمن سلامتها من فقدان أو التلف أو السرقة أو الدخول الغير مرخص وتسهل عملية وصول العاملين في المنظمة إليها واسترجاعها للإفادة منها في انجاز أعمالهم.
- ❖ استرجاع المعرفة: ان الهدف الأساسي من اقتناء المعرفة وتنظيمها هو استرجاعها خدمة للعاملين في المنظمة بأسرع وقت ممكن وبشكل دقيق ومتكامل للإفادة منها في انجاز أعمالهم، فان كمية المعلومات والمعارف المتراكمة في المنظمات وتلك الجديدة التي يتم توليدها أو إنتاجها أو خزنها هي من الضخامة بحيث يصعب

¹. همشري، عمر أحمد. المرجع نفسه.ص.122-127

على العاملين السيطرة عليها او متابعتها والمشكل هنا تتمثل في ضمان حصولهم عليها لأقل قدر من جهد ووقت وعليه تلعب تكنولوجيات المعلومات والاتصالات دورا مهما في هذا المجال اذ عملت على تسريع عملية البحث وجعلت من إمكانية الوصول إلى المعارف والمعلومات من قبل جميع العاملين في المنظمة.

❖ المشاركة بالمعرفة: تعد المشاركة بالمعرفة احد أهم عمليات إدارة المعرفة واحد التحديات الكبيرة للمنظمات الحديثة التي ترغب باستعمال المعرفة المتوفرة لديها كموجود لقيمة عليا لزيادة كفاءتها ولتحقيق ميزة تنافسية لها ولاستمراريتها وبقاءها في بيئة متغيرة ولتعزيز عملية الإبداع والابتكار لدى العاملين فيها.

❖ تطبيق المعرفة: تعد هذه العملية الأخيرة من عمليات إدارة المعرفة وأهمها، اذ لا فائدة من العمليات السابقة جميعها اذا لم يتم تطبيق المعرفة والإفادة منها وتعرف بأنها الإفادة من المعرفة بطريقة فعالة تضمن تحقيق الأهداف المنظمة بكفاءة وفعالية ويعني هذا استعمال المعرفة المتاحة وإعادة استعمالها وتطبيقها وربطها بالواقع العملي للإفادة منها في حل المشكلات واتخاذ القرارات وفي إيجاد منتجات وخدمات جديدة او تطوير بعضها الآخر وفي إيجاد البيئة التنافسية للمنظمة في بيئة تتطلب الإبداع والابتكار والتجديد¹.

¹. همشري، المرجع السابق. ص. 127-139

خلاصة الفصل:

إن إدارة المعرفة ساهمت بقدر كبير في تفعيل الجانب الخدماتي والتسيير الإداري للبنوك حيث عملت على تطوير أساليب وطرق أدائها الوظيفي وأيضا أداء موظفيها من خلال التكوين الذي تلقوه في السابق, حيث تعتبر في وقتنا الحالي المحرك الأساسي للمؤسسات الاقتصادية والبنوك خاصة وقوتها , لأنها تسعى دائما إلى توليد معرفة جديدة من مصادر مختلفة وتقوم المؤسسة بتنظيمها وخبزها وتوزيعها ونشرها من اجل تطبيقها وذلك عن طريق التدريب والتعليم بالاعتماد على تكنولوجيات المعلومات والاتصال, وعليه فان إدارة المعرفة تركز على العقل البشري وتكنولوجيا في إنتاج وتطوير المعرفة.

الفصل الثالث:

الإطار الميداني للدراسة

تمهيد الفصل:

سيتم تخصيص هذا الفصل للدراسة التطبيقية لبنك الوطني الجزائري -وكالة بسكرة- وتهدف هذه الدراسة الى معرفة واقع تطبيق إدارة المعرفة في البنك الوطني الجزائري وستكون محاولة لتجسيد ما تم دراسته نظريا حيث يتم التطرق في هذا الفصل إلى مدخل عام حول البنك الوطني الجزائري وتطور البنك محل الدراسة ومعرفة أهم وظائفه وأهدافه والهيكل التنظيمي الخاص به، كما سيتم توضيح مختلف مراحل إعداد المقابلة وكيفية اختيار مجتمع البحث بالإضافة إلى عرض وتحليل إجابات أفراد الدراسة، وفي الأخير سيتم اختبار فرضيات الدراسة للوصول الى النتائج التي يمكن الخروج بها من هذه الدراسة وستتناول في هذا الفصل مدخل عام حول بنك الوطني الجزائري وتحليل وتفريغ البيانات والنتائج العامة للدراسة والنتائج على ضوء الفرضيات

1.3 مدخل عام حول البنك الوطني الجزائري

يعتبر البنك الوطني الجزائري من البنوك التجارية التي نشأت بعد الاستقلال كما يدل على اسمه فهو بنك عمومي يختص في القيام بمختلف العمليات التجارية سواء في الداخل أو الخارج.

1.1.3 نشأة البنك الوطني الجزائري

نشا البنك الوطني الجزائري في 13/06/1966 والمادة الخامسة من إنشائه تنص على أولويات نشاطه حيث كان أول بنك في الجزائر مستقل وهو مؤسسة مالية عمومية تنتمي إلى المؤسسات ذات الأسهم ولقد نشأ بعد تأميم البنوك ذات الأنشطة المتشابهة والتي كانت تنشط ضمن مجموعة البنوك الفرنسية وتمثل في :

البنك الجزائري العقاري والذي ادمج مع تونس وكان بتاريخ 01/07/1966 ويضم 133 فرع، القرض الصناعي والتجاري تم إدماجه في 01/07/1966، البنك الوطني الإفريقي للتجارة والصناعة تم إدماجه في 01/01/1968، بنك باريس والبلاد المنخفضة تم إدماجه في ماي 1968 مصرف الخضم بالمعسكر تم إدماجه في جوان 1968

يتواجد مقر البنك الوطني الجزائري بالجزائر العاصمة : 8 شارع ارنيسستو شيعفارة ويقدر رأس ماله ب أربعة ملايين ومائة وستون مليون دينار 00.004160000000 مسجل بالمركز الوطني للسجل التجاري رقم 17816أ 84 لمدة تقدر 99عام انطلاقا من تاريخ تسجيله وله عدة وكالات مختلفة عبر التراب الوطني.

2.1.3 أهداف البنك الوطني الجزائري

يسعى البنك الوطني الجزائري إلى تحقيق ما يلي:

- ❖ القيام بمختلف العمليات منها: جمع الودائع ومنح القروض... الخ في أحسن الظروف.
- ❖ فتح المزيد من الوكالات التابعة له لتوفير وكالات على مستوى التراب الوطني.
- ❖ مواكبة الإصلاحات النقدية وتطور التكنولوجيا بإدخال تقنيات ووسائل حديثة.
- ❖ المشاركة في جمع الادخار الوطني.
- ❖ إجراء عمليات الدفع وتحصيل المستندات التجارية والمالية.
- ❖ تقديم خدمات للزبائن لتسهيل التعامل عن طريق فتح حسابات جارية.
- ❖ احتلال مكانة إستراتيجية ضمن الجهاز المصرفي الجزائري وإحداث تنمية اقتصادية¹

3.1.3 مميزات البنك الوطني الجزائري ونشاطه

أ. مميزات البنك الوطني الجزائري: تميز سنة 1995 بإنعاش اقتصادي موازاة مع برامج التعديل الأساسي المقرر اثر اتفاق إعادة جدولة الديون الخارجية ولما اتخذت الجهات العمومية برنامج إعادة الإصلاح الاقتصاد مع مراعاة تحرير التجارة الخارجية وإلغاء الاحتكار, وفي هذه سنة سجل البنك على الصعيد الجاري طلب كبير والمتكاثر على القروض , ومن هذا الأخير قدم البنك الوطني الجزائري bna مبلغ قدره 47.92 مليار دينار جزائري حيث ساعدت المؤسسات في تخفيض المصاعب التي تواجهها في التمويل والاستغلال (تمويل الاستثمارات) بالنسبة لمجال الاحتياطات أو ضمانات الزبائن إما الزبائن فقد سجلوا نمو قليل يقدر ب 0,82% أي 99.813 مليار دينار جزائري وفي ما يخص نتائج إضافية لرفع رأس المال البنك إلى 8 مليار دينار جزائري , وارتفع الهامش البنكي بقيمة 84.07 سنة 1995 مقارنة بسنة 1994.

ب. نشاط البنك الوطني الجزائري

- يقوم البنك الوطني الجزائري بمجموعة من النشاطات المختلفة يستلزم الودائع من الجمهور ويقوم بالخدمات المهنية لمؤسسات كما جاءت في المادة الثانية من القانون الأساسي للبنك.

¹. دليل البنك الوطني الجزائري، وكالة بسكرة.

- كما يقوم بالتعامل مع كل البنوك التجارية المتعارف عليها في المهنة البنكية وكل عمليات الصرف مع العملات الأجنبية وعمليات القرض في إطار التشريع المعمول به والقوانين التي تنظم عمل البنوك في الجزائر ونذكر خاصة قانون النقد والقرض
- كما انه من الممكن أن يكتب على أي شكل كان .أي المساهمة في كل مؤسسة أو شركة وطنية أو أجنبية التي يكون موضوعها مشابها أو يمكن من تطوير عمليات البنك الخاصة وعليه يمكن أن يعمل لوحده أو بالتعاون مع مؤسسات أخرى مباشرة أو غير مباشرة في الجزائر أو في الخارج على أي شكل كان وفي كل العمليات التي تدخل حيز نشاطه.

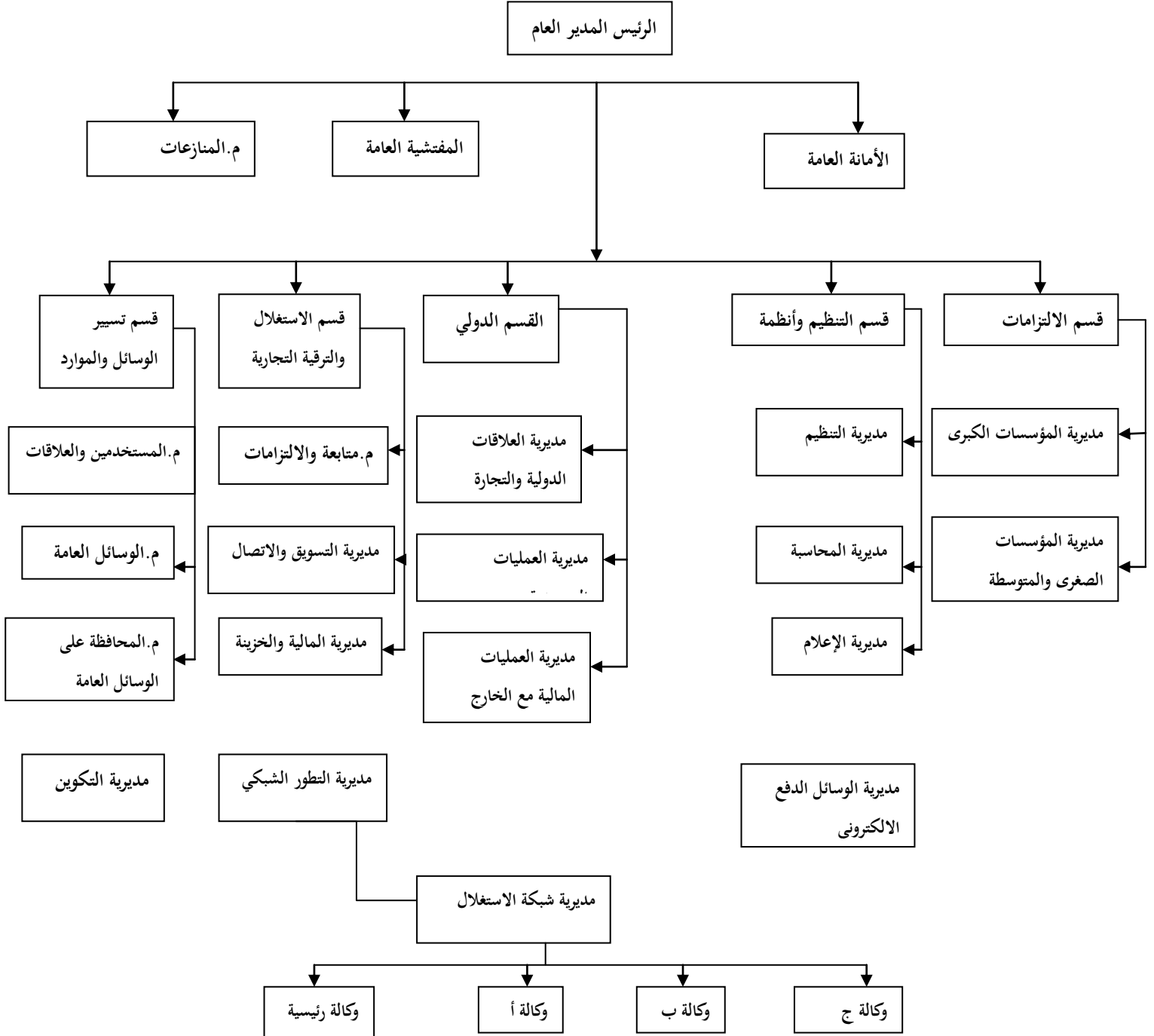
4.1.3 وظائف البنك الوطني الجزائري

يقوم البنك الوطني الجزائري بنفس الأعمال التجارية التي تقوم بها البنوك الأخرى إلا انه يسعى دائما التخصص والتفوق ومن أهم وظائفه ما يلي:

- تقديم الخدمات المالية للأفراد والمؤسسات.
- القيام بمختلف العمليات البنكية نقدا وعن طريق الشيكات أو الكمبيالات ,التحويلات , إيجار الصناديق الحديدية .
- منح القروض بمختلف إشكالها ، وتمويل التجارة الخارجية.
- دراسة كل العمليات البنكية الخاصة بالصرف والقرض في إطار التشريع البنكي القائم وجمع الودائع من الجمهور على خلاف أنواعها: وودائع تحت الطلب وودائع لأجل.
- القيام بمختلف خدمات الوساطة نسبة إلى عملية الشراء والبيع والاكتتاب بالسندات العامة الصادرة عن الدولة والأسهم.
- تسليم القيم المنقولة وتحويلها أو رهنها كما إن البنك يساهم في رأس مال عدة مؤسسات منها: وحدة الأبيض المتوسط للبنوك , بنك المغرب العربي للاستثمارات والتجارة , الشركة المختلطة الجزائرية المغربية للتجارة , شركة الاستثمارات والتمويل الجزائري¹

¹ . حبيب، علي. حوكمة الجهاز المصرفي ودوره في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية. مذكرة الماستر أكاديمي. تخصص: بنوك وأسواق مالية. قسم العلوم الاقتصادية. جامعة مستغانم، 2016. ص.91-92

الشكل رقم (4): الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري¹



5.1.3 بطاقة تعريفية بالبنك الوطني الجزائري، وكالة بسكرة 386.

1. تعريف وكالة بسكرة 386: تعتبر وكالة بسكرة وكالة رئيسية وأحد فروع البنك الوطني الجزائري تحمل الوكالة رقم 386 تترفع هذه الوكالة عن مديرية شبكة الاستغلال لولاية سطيف والتي تحمل بدورها رقم 197 إذ تشرف على أعمال الوكالة وتراقبها، يقع مقرها الجديد في 27 شارع الجمهورية غرب بسكرة والذي بدأ عمله يوم 04 نوفمبر 2018.

2. وظائف وكالة بسكرة 386

وظائف الوكالة هي التي يقوم بها البنك الوطني الجزائري وهي يقوم بمعالجة برامجها المسطرة في إطار قانوني وفقا للتشريعات البنكية زمن أهم هذه الوظائف

- تحصيل الودائع بمختلف أنواعها
- فتح الحسابات للأشخاص المعنويين والطبيعيين (حسابات الشيك, الحسابات الجارية
- تقديم القروض وكذا دراستها
- خصم وتحصيل الأوراق النقدية
- القيام بالعمليات الصرف والتجارة الخارجية
- تحصيل الشيكات وعمليات التحويل
- تأجير الصناديق الحديدية

3. أهداف وكالة بسكرة -386 : تهدف الوكالة إلى

- جلب أكبر عدد ممكن من الزبائن وتقديم ارقى الخدمات للحفاظ عليهم وكسب المزيد منهم
- تحقيق الربحية لضمان الاستمرار والمساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني
- السعي في خلق مناصب شغل بتمويل الاستثمارات
- العمل على تلبية احتياجات الزبائن من اجل خلق الثقة
- مواكبة الإصلاحات النقدية والبنكية الحاصلة

- جلب أكبر عدد ممكن من الودائع والتي تمثل أكبر مورد للوكالة

المتعاملون مع الوكالة: ينقسم زبائن الوكالة إلى خاص والتجار

- ✓ الخواص المستأجرين, المودعين, المهن الحرة
- ✓ التجار " تجار التجزئة والجملة , أصحاب المؤسسة بمختلف أنواعها"

إستراتيجية الوكالة : أعطت الوكالة أولوية لمجموعة من النشاطات تتمثل فيك

أ. تطوير المعلوماتية: وذلك بتحسين التسيير لتحقيق الأهداف التالية :

- تحسين نوعية الخدمات المؤدية من طرف البنك للزبائن
- تقليل مدة جمع ومعالجة المعلومات والرد في الوقت المناسب
- تحسين وسائل الدفع
- تحسين المراقبة الداخلية :

1. رد الاعتبار للوظيفة المراجعة الداخلية لأجل السيطرة على الأخطار التي تواجه الوكالة
 - تنمية مهمة هيئة التفتيش في الوكالة
2. متابعة وظائف الموارد البشرية وإعلام الآلي:

- تحسين إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال مراجعة وظيفة الموارد البشرية من اجل التكيف هذه الوظيفة مع متطلبات الحديثة للمهمة
- مراقبة وظيفة الإعلام الآلي والعمل على تطويرها
- مراقبة عمليات التجارة الخارجية ومعالجتها في الوقت المناسب

4.التنظيم الإداري لوكالة بسكرة : حيث تضم وكالة بسكرة مجموعة من المصالح كما هو موضح في الهيكل التنظيمي المتعلق بها.

المدير: وهو المسير الأول و المسؤول الرئيسي أمام مجلس الإدارة ومن مهامه:

- المعرفة الجيدة لمحيط المديرية الاقتصادية ومحاولة التأقلم معه
- التنسيق بين المصالح الإدارية ومراقبة نشاطها

الفصل الثالث: الجانب الميداني للدراسة

- يشرف على القواعد الداخلية للمديرية ومراجعة القوانين المطبقة عليها
 - عقد لقاءات مع مسيريهها ومختلف الشخصيات والعملاء واتخاذ القرارات في حدود سلطة المحولة له
- نائب المدير: لا تختلف وظائفه عن وظائف المدير إلا في كونه يساعد في إتمام مهامه ونيابة في حالة غيابه
- الأمانة: تتعامل مع المدير مباشرة ولها اتصالات مع المصالح الأخرى وتستند إليها المهام التالية:

- إدارة المواعيد الرسمية للمدير ومختلف المراكز والأقسام
- تسجيل الأوامر الصادرة من المدير
- استقبال المكالمات الهاتفية للمدير
- استقبال وتسجيل البريد الوارد على المصالح

مصلحة الصندوق: والتي تتكفل في نشاط البنك بما فيها الإيداع وسحب الأموال نقدا ونجد في هذه المصلحة قسم الشباك ومهامه منح الشيكات, عمليات السحب, استقبال طلب دفتر الشيكات, عمليات الإيداع كذلك نجد قسم ما وراء الشباك ومهامه التحويلات عمليات الخزينة والتي تتمثل في ملئ حسابات العملاء

قسم المقاصة: هنا تظهر المقاصة الآلية بفضل الإعلام وصلة المعلوماتية بين الوكالات الجهوية والوطنية ويتم التنسيق بين العمليات البنكية والأرصدة الحسابات

مصلحة التحويلات: ويتم التحويل من حساب الى حساب او من بنك نحو بنك ونجد:

- تسديد الاجور بعد تلقي اوامر المستخدم
- تسديد المبالغ والتي تخص زبونين

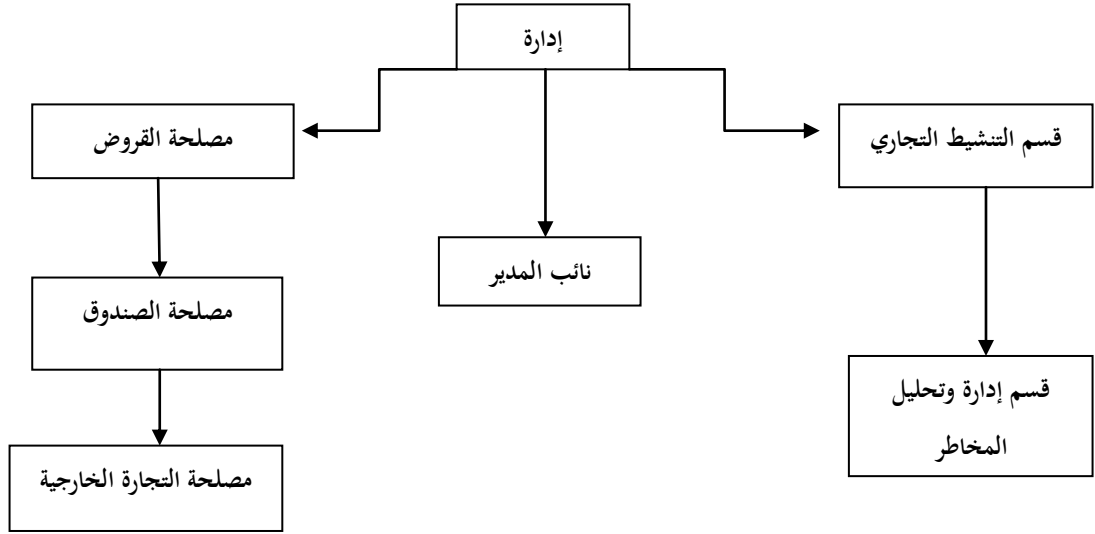
مصلحة القروض: يقوم البنك غالبا بمنح قروض لعملائه مقابل ثلاث عناصر "الثقة الالتزام بالدفع المدة اي تاريخ الاستحقاق وهي قروض طويلة الأجل ومتوسطة الأجل.

مصلحة المنازعات: وهي تتكفل بجميع النزاعات التي تحدث على اثر العمليات التي لها علاقة بالتجارة الخارجية وتنقسم إلى:

الفصل الثالث: الجانب الميداني للدراسة

- التجارة الخارجية: وتتكفل بالعمليات الخاصة بالاعتماد المستندي والتوطين والتحويلات البنكية المستقبلية والمرسلة إضافة إلى تحصيل المستندي
- صندوق العملة الصعبة: ونجد فيها الحسابات بالعملة الصعبة وحسابات تحت الطلب وحسابات لأجل

الشكل رقم (5): ملخص الهيكل التنظيمي لوكالة بسكرة



المصدر: مسؤول مصلحة الصندوق

يمكن القول إن الوكالة هي الخلية الأساسية المتعددة الوظائف للاستغلال البنكي فيجب أن تكون في مستوى معالجة الحالة لإرضاء العملاء مهما كانت طبيعتهم وقطاعات نشاطاتهم، وعليه فإن الوكالة تستغل كل الوسائل المتاحة لديها لجذب العملاء وذلك عن طريق الخدمات المقدمة والمنتجات البنكية ذات اهتمام الشخصي والمهني في حياته، ولتجسيد ذلك على الوكالة أن تخضع إلى نوع من التنظيم الفعال الذي يسمح لها بالسير الحسن.

2.3 تحليل وتفريغ البيانات

1.2.3 المعرفة معيار أساسي لبنك الوطني الجزائري، وكالة بسكرة في اتخاذ القرارات التي تحتاج الحكمة.

يسلط المحور على مبادئ تطبيق إدارة المعرفة في البنك الوطني الجزائري، وكالة بسكرة من خلال تسليط الضوء على مصادر المعرفة المعتمدة في تأهيل مهاراتهم وإنجاز الوظائف المكلف بها في اتخاذ قرارات ذات نجاعة ورؤية مستقبلية تخدم المؤسسة في أهدافها المناطة بها.

1. مصدر المعارف في إدارة الوظيفة المكلف بها في البنك.

من خلال المقابلة المجرات مع مدير البنك الوطني الجزائري، وكالة بسكرة يتضح أن مصدر بناء معارفه تعتمد بدرجة اولى على التكوين المستمر المتلقي من مؤسسات التعليم العالي، الجامعة في تلقين واكتساب معارف لإدارة الوظائف المكلف بها على مستوى البنك والذي يعد القاعدة العلمية لتعلم أدبيات كل مجال قبل الانتقال لمرحلة الامتحان في المؤسسات الاقتصادية خاصة وأن التوجه الحديث للإدارة الأعمال أصبح يركز على المعرفة البشرية والاستثمار الجيد في الفكر لتحقيق الأهداف المنشودة، والذي يبين معرفة مدير البنك وسعة إلمامه بمفهوم إدارة المعرفة. كما يتلقى المدير برامج تكوينية تتم بصفة سداسية أو سنوية بهدف تحديث معلوماته وممارساته البنكية.

أما إجابات المسؤول عن مصلحة الصندوق بالبنك حول مصادر معارفه المستند عليها في إنجاز وظائفه تمثلت في التكوين المستمر والتعليم الذاتي بدرجة كبيرة و ذلك راجع إلى الفجوة بين البرامج الأكاديمية وواقع سوق العمل في المؤسسات البنكية الجزائرية وضرورة تحديث المعارف والمكتسبات.

2. مشاركة المعارف والمعلومات مع موظفي البنك، والأساليب المعتمدة.

أن عامل مشاركة المعرفة بجانبها الضمنية والصريحة لا توضع من جانب مدير البنك الوطني الجزائري وكالة بسكرة باعتباره السلطة القيادية في المؤسسة بالإضافة إلى خصوصية المعلومات من جهة .

فيما نجد ان عنصر المشاركة من جانب المسؤول عن مصلحة الصندوق تتوفر بدرجة كبيرة وذلك راجع إلى العلاقة التكاملية التي تربط المصالح والأقسام بعضها البعض فكل خدمة مقرونة بخدمة أخرى مما يشترك ضرورة مشاركة وتبادل المعلومات في أداء الوظائف المعنية كما أوضحت آراء المبحوثين إلى أن الأساليب المعتمدة في مشاركة المعرفة تتمثل في لقاءات ونقاشات فردية وجماعية على مستوى المصلحة والاجتماعات الدورية والأرشيف الجاري للمؤسسة والذي تعد مصدر هام للمعلومات.

3. الاستثمار في الأفكار والاقتراحات المقدمة في صياغة قرارات حول البنك.

أن البنك الوطني الجزائري، وكالة بسكرة لا يدعم الاستثمار الفكري لموظفيه عن طريق الأخذ بأرائهم وخبراتهم واقتراحاتهم في صياغة وتحيين قرارات البنك على المدى القريب والمتوسط والبعيد وذلك حسب رأي كل من مدير و مسؤول مصلحة الصندوق بالبنك.

4. استخدام البنك أسلوب تحفيز الموظفين لتحسيس بأهميته في المؤسسة.

أفادت آراء مدير البنك الوطني الجزائري، وكالة بسكرة بان عنصر تحفيز الموظفين غير معمول به على مستوى حوافز للموظفين راجع ذلك إلى الإدارة اللامركزية للبنك وأيضا غياب عنصر الابتكار في البنك، وهو الأمر الذي يتشارك معه مسؤول قسم الصندوق الأمر الذي يعيب على الإدارة العليا باعتبار عامل التحفيز يعد أحد مبادئ الإدارة الحديثة القائمة على المعرفة والتي تسهم في تمكين الفكر البشري من الابتكار والتطوير عن طريق كسب ثقة كل عامل في المؤسسة ودوره كعنصر فعال للتغيير وتطوير المؤسسة.

2.2.3. وعي موظفي البنك الوطني الجزائري بأهمية توظيف مهاراتهم في تقديم خدمات ترقى مع احتياجات الزبائن والعملاء.

سنحاول في هذا المحور الوقوف على وعي موظفي البنك الوطني الجزائري، وكالة بسكرة بأهمية توظيف مهاراتهم التكنولوجية والاتصالية واللغوية في تقديم خدمات بنكية ترقى مع متطلبات واحتياجات الزبائن والعملاء.

5. استخدام الحاسب الآلي وملحقاته.

اقر مدير البنك الوطني الجزائري، وكالة بسكرة و مسؤول قسم الصندوق بالبنك ان الحاسب الآلي وملحقاته يمثل احد مكونات البنية التكنولوجية للبنك حيث يتواجد على مستوى كل الأقسام والمصالح والمقدر اثنتي عشر (12) وذلك راجع إلى حتمية استخدام التكنولوجيا في وقتنا الراهن في إدارة وتسيير العمليات البنكية.

6. التكوين حول استخدام التكنولوجيا الحديثة في البنوك.

أفاد مدير البنك الوطني الجزائري، وكالة بسكرة باعتباره السلطة العليا متخذة القرار على مستوى المؤسسة بان تكوين في مجال استخدام التكنولوجيا الحديثة فعال في البنك إلا انه يتحدد في عناصر بشرية تتم عن دراسة ومعاينة للموظفين وتمثل في مدير البنك ورؤساء المصالح بدرجة أولى وذلك راجع إلى توجه المؤسسة نحو استخدام نظم المعلومات في إدارة وتسيير العمليات البنكية وعصرنه الخدمات البنكية لمواكبة التطورات الجديدة وتقديم خدمات حديثة للزبائن والعملاء في الداخل والخارج.

7. الاتصال الجماعي مع الزملاء والزملاء.

إن كل من مدير و مسؤول قسم الصندوق البنك الوطني الجزائري، وكالة بسكرة لا يجدون صعوبة في الاتصال الفردي و الجماعي مع الزملاء والزملاء داخل البنك وخارجه وربما راجع ذلك أن الموظفين تم اقتنائهم بناء على توافر مواصفات مشروطة منها: المرونة والاتصال .

8. امتلاك مهارات لغوية في الاتصال مع الزبائن.

أقرت إجابات مدير البنك الوطني الجزائري، وكالة بسكرة ومسئول مصلحة الصندوق بأنهم يتقنون اللغة العربية والفرنسية وإن اللغة الأكثر اعتماداً في الجانب الإداري للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية تتمثل في اللغة الفرنسية، وهذا راجع إلى ضرورة امتلاك المهارات اللغوية في الاتصال من الزبائن الحاليين والمحتملين وعملاء في الداخل والخارج

3.2.3 تطبيق البنك الوطني الجزائري للمعايير الخاصة بالتكنولوجيات والوسائل الحديثة.

يتناول المحور استخدام البنك الوطني الجزائري، وكالة بسكرة للتكنولوجيا الحديثة في إغناء معارف موظفيها وإنجاز وظائفها لما لها من أدوار فاعلة في تحسين وترقية العمل البنكي.

15. يتوفر البنك الوطني الجزائري على وسائل تكنولوجية.

أن استخدام التكنولوجيا الحديثة في البنك الوطني الجزائري، وكالة بسكرة تعد أحد الركائز الأساسية للبنك في إدارة وتسيير العمليات وهذا يدل على وعي القيادة بأهمية توظيف الوسائل التكنولوجية في المؤسسة بهدف عصرنة الخدمات البنكية وتسهيل إتاحتها للزبائن والعملاء في أقل وقت وجهد.

كما أن توجه المؤسسات الاقتصادية للحوسبة عن طريق الحاسب الآلي وذلك من خلال إدراج المدخلات ومعالجتها ثم إتاحتها في خدمات بنكية أحد العوامل التي ألزمت البنوك الجزائرية بضرورة الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة في أداء الخدمة ومن بين الوسائل التكنولوجية المعتمدة في وكالة بسكرة نجد مايلي: الحواسيب والماسح الضوئي والطابعات والجهاز المصرفي.

16. ارتباط البنك الوطني الجزائري بشبكة الانترنت.

تعد شبكة الانترنت أحد مصادر المعلومات الهامة في وقتنا الراهن كما لا تكاد تخلوا مؤسسة من استخدام شبكة المعلومات في تقديم وظائفها وخدماتها سواء داخل البنك وخارجه في ظل تغير أدوار الموظفين وظهور خدمات بنكية جديدة، وعلى ضوء ما سبق نجد أن البنك الوطني الجزائري، وكالة بسكرة يعتمد بدرجة كبيرة على الربط الشبكي عن طريق شبكة الانترنت في اتصال والتواصل مع الزملاء داخليا وعملائها خارجيا والممثل في البنك الوطني الجزائري المركزي وفروعه وفق آراء مدير البنك ومسئول الصندوق.

17. استخدام البنك نظام معلومات في إدارة وتسيير العمليات البنكية.

أفادت المقابلة مع مدير البنك الوطني الجزائري، وكالة بسكرة ومسئول قسم الصندوق بان نظام المعلومات المبرمج على مستوى المؤسسة يمثل مصدر للمعرفة ويلعب دورا هاما في جمع وتنظيم وتخزين البيانات ومعالجتها

بهدف الحصول على معلومات على مستوى المصالح والأقسام الإدارية، وهذا النوع من المعارف تسمى بالمعرفة الصريحة وهي أحد أنواع إدارة المعرفة وتكون في شكل تقارير ومستندات ذات صلة بالبنك. يتكون نظام المعلومات من فروع تتوزع على مستوى المصالح لأداء وظائف محددة ويتم تخزينها في الخادم الرئيسي للبنك وصياغة المعلومات المحصل عليها في قرارات محددة، وتقع على سلطة القيادة والمثثلة في مدير البنك المسؤولة الكاملة في صياغة القرارات وتحديدتها دون الامتثال إلى باقي الموظفين.

18. مصلحة الأرشيف في البنك الوطني الجزائري مصدر للمعرفة.

إن واقع بنك الوطني الجزائري وكالة بسكرة تبعا لمعطيات مدير البنك مسؤول قسم الصندوق أفادت بان أرشيف المؤسسة يتموضع على كل مصلحة ويعتمد عليه الموظفين في مراقبة وتقييم الممارسات البنكية القديمة والحصول على معلومات كما يمثل إليه الموظفين الجدد في معرفة طبيعة نشاط المؤسسة

19. توثيق المعرفة في البنك الوطني الجزائري أم تبقى لدى الموظفين.

أفادت آراء مدير البنك الجزائري بان عملية توثيق أفكار وآراء واقتراحات الموظفين اتجاه نشاط أو خدمة ما مفعلة على مستوى البنك وذلك من خلال سجل خاص بالآراء والاقتراحات وهو عبارة عن دفتر يسجل فيه جميع الملاحظات والمشكلات والحلول التي تعترض الموظف اتجاه المهام والوظائف الموكل بها ومحاولة معالجتها مستقبلا , وأكد على ذلك مسؤول قسم الصندوق.

3.3 النتائج العامة للدراسة

انطلاقا من الأسئلة دليل المقابلة وإجابات المبحوثين، تم الخروج بمجموعة من النتائج ممثلة في مايلي:

- ❖ يستند موظفي البنك الوطني الجزائري، وكالة بسكرة على التكوين المستمر بدرجة أولى في تلقين واكتساب معارف لإدارة الوظائف المكلف بها على مستوى البنك إضافة إلى الدورات التكوينية المنظمة والتعليم الذاتي.
- ❖ أن مدير البنك الوطني الجزائري، وكالة بسكرة لا يدعم عامل مشاركة المعرفة باعتباره السلطة القيادية اما مسؤول قسم الصندوق يستند على عامل مشاركة المعارف وذلك لأن كل خدمة مقرونة بخدمة أخرى مما يشترك ضرورة مشاركة وتبادل المعلومات في أداء الوظائف المعنية.
- ❖ لا يدعم موظفي البنك الوطني الجزائري، وكالة بسكرة الاستثمار الفكري لموظفيها من خلال الأخذ بآرائهم وخبراتهم واقتراحاتهم في صياغة وتحيين قرارات البنك على المدى القريب والمتوسط والبعيد.

- ❖ أن البنك الوطني الجزائري، وكالة بسكرة لا تقدم حوافز للموظفين بمختلف أشكالها.
- ❖ إن موظفي البنك الوطني الجزائري، وكالة بسكرة يجيدون استخدام الحاسب الآلي، أن البرامج التكوينية لا تقتصر إلا على مدير البنك ورؤساء المصالح بدرجة أولى وذلك لتحسين معارفهم في مجال التكنولوجيا الحديثة.
- ❖ أن جل موظفي البنك الوطني الجزائري، وكالة بسكرة لا يجدون صعوبة في الاتصال الجماعي مع الزملاء والزبائن داخل البنك وخارجه.
- ❖ إن موظفي البنك الوطني الجزائري، وكالة بسكرة يتقنون اللغة الفرنسية واللغة العربية وان اللغة الأكثر اعتمادا في الجانب الإداري للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية اللغة الفرنسية .
- ❖ وعي القيادة بأهمية توظيف الوسائل التكنولوجية في المؤسسة بهدف عصرنة الخدمات البنكية وتسهيل إتاحتها للزبائن والعملاء في أقل وقت وجهد.
- ❖ تعد شبكة الانترنت أحد مصادر المعلومات الهامة في البنك الوطني الجزائري، وكالة بسكرة في تنمية معارف ومكتسبات الموظفين من جهة وتقديم وظائفها وخدماتها داخل البنك وخارجه من جهة أخرى.
- ❖ أن المعرفة في البنك الوطني الجزائري، وكالة بسكرة تتجسد في مجموعة الأوامر والقرارات التي يحددها مدير البنك في ظل غياب الاستثمار في الفكر البشري للموظفين.
- ❖ يعد الأرشيف الجاري للمؤسسة أحد مصادر المعرفة للموظفين لتزويدهم بالمعارف الجديدة وتحسينها.
- ❖ أن البنك الوطني الجزائري، وكالة بسكرة تعتمد على توثيق المعرفة في البنك.

4.3 النتائج على ضوء الفرضيات

بعد تحليل وتفسير البيانات المتحصل عليها من خلال أداة المقابلة لمعرفة واقع إدارة المعرفة في المؤسسة البنكية، البنك الوطني الجزائري، وكالة بسكرة، تم التوصل إلى النتائج المتعلقة بالفرضيات المطروحة للإجابة على تساؤلات الدراسة ولمعرفة مدى تحققها من خلال مايلي:

الفرضية الأولى: مفادها يعتمد البنك الوطني الجزائري على المعرفة في اتخاذ قراراته خاصة التي تحتاج الحكمة

وتتمثل أهم مؤشراتهما في مايلي:

- ❖ أن مدير البنك الوطني الجزائري، وكالة بسكرة تستند على التكوين المستمر المتلقي من مؤسسات التعليم العالي الجامعات والمعاهد بدرجة أولى في تلقين واكتساب معارف لإدارة الوظائف المكلف بها على مستوى البنك إضافة إلى تلقيه لدورات تكوينية سداسية أو سنوية .

- ❖ التركيز على التعليم الذاتي في اكتساب المعرفة لمسئول مصلحة الصندوق وربما ذلك راجع إلى الفجوة بين البرامج الأكاديمية وواقع سوق العمل في المؤسسات البنكية الجزائرية.
 - ❖ لا تتم مشاركة المعرفة من جانب مدير البنك الوطني الجزائري، وكالة بسكرة. إلا أن مسؤول مصلحة الصندوق يدعم عامل المشاركة وذلك لأن كل خدمة مقرونة بخدمة أخرى
 - ❖ أن البنك الوطني الجزائري، وكالة بسكرة لا تدعم الاستثمار الفكري لموظفيه من خلال الأخذ بآرائهم وخبراتهم واقتراحاتهم في صياغة وتحيين قرارات البنك على المدى القريب والمتوسط والبعيد.
 - ❖ أن البنك الوطني الجزائري، وكالة بسكرة لا تقدم حوافز للموظفين.
- وفي خلال المؤشرات أعلاه، نخلص إلى أن **الفرضية غير محققة** في ظل ضعف استثمار البنك الوطني الجزائري، وكالة بسكرة للفكر البشري في صياغة وبناء قرارات رشيدة.
- الفرضية الثانية:** مفادها يتحدد مستوى وعي موظفي الصيانة بنك الوطني الجزائري، وكالة بسكرة بتوافر مهارات شخصية وإدارية واتصالية وتكنولوجية فعالة وتوظيفها الايجابي في تقديم خدمات ترقى واحتياجات الزبائن. وتتمثل مؤشراتها في مايلي:
- ❖ أن جل موظفي البنك الوطني الجزائري، وكالة بسكرة تستخدم الحاسب الآلي وملحقاته في البنك.
 - ❖ أن مدير البنك ومسؤولي المصالح في لبنك الوطني الجزائري، وكالة بسكرة يتلقون تكوين في مجال التكنولوجيا الحديثة.
 - ❖ أن جل موظفي البنك الوطني الجزائري، وكالة بسكرة لا يجدون صعوبة في الاتصال الجماعي مع الزملاء والزبائن داخل البنك وخارجه.
 - ❖ إن موظفي البنك الوطني الجزائري، وكالة بسكرة يتقنون لغة ثانية اللغة الفرنسية بعد اللغة العربية بالنظر إلى أن اللغة الأكثر اعتمادا في الجانب الإداري للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية تتمثل في اللغة الفرنسية.
- نخلص مما سبق ذكره، أن **الفرضية محققة نسبيا** ذلك أن موظفي البنك الوطني الجزائري، وكالة بسكرة على وعي بالمهارات التكنولوجية والاتصالية واللغوية في بناء علاقة بين المؤسسة والزبائن والعملاء الحاليين والمحتملين وتقديم خدماتها وفق تطلعاتهم واهتماماتهم أمام ضعف التكوين في المؤسسة .

الفرضية الثالثة: تعتمد جاهزية بنك BNA على مدى تطبيقها للمعايير الخاصة بالتكنولوجيات والوسائل الحديثة.

وتتمثل مؤشراتها في الآتي:

- ❖ أن استخدام التكنولوجيا الحديثة في البنك الوطني الجزائري، وكالة بسكرة تعد أحد الركائز الأساسية للبنك في إدارة وتسيير العمليات.
- ❖ أن البنك الوطني الجزائري، وكالة بسكرة يعتمد بدرجة كبيرة على شبكة الانترنت في خدماته وتزويد الموظفين بمعارف.
- ❖ أن موظفي البنك الوطني الجزائري، وكالة بسكرة يمثلون إلى الوثائق الأرشيفية للإفادة منها في الحصول على المعارف المطلوبة.
- ❖ أن البنك الوطني الجزائري، وكالة بسكرة تعتمد على توثيق المعرفة في البنك، كما أن عامل الإبداع الفكري ليس مفعّل بين موظفي البنك.

من خلال المؤشرات أعلاه، نخلص إلى أن الفرضية محققة نسبيا.

5.3 مقترحات الدراسة

- ❖ تحفيز موظفي البنك الوطني الجزائري، وكالة بسكرة على الإبداع والابتكار دون عوائق وعراقيل إدارية ومالية.
- ❖ تنظيم دورات تكوينية وورشات عمل حول إدارة الموارد البشرية وتفعيلها عمليا في المؤسسات البنكية.
- ❖ الابتعاد عن العمل الفردي في إنجاز الوظائف والمهام ومشاركة المعارف والخبرات بين جميع الإطارات والموظفين على حد سواء.
- ❖ ربط قناة الاتصال وبناء قرارات مشتركة بين السلطة القيادية والتنفيذية لتحقيق أهداف المؤسسة ورؤيتها المستقبلية.
- ❖ تنظيم دورات تكوينية في مجال استخدام التكنولوجيا الحديثة ومنها النظام الآلي المعتمد في إدارة وتسيير المعاملات البنكية.
- ❖ إنشاء موقع إلكتروني للبنك الوطني الجزائري، وكالة بسكرة وتقديم خدمات عن بعد للزبائن والعملاء.

- ❖ توظيف آلية العصف الذهني في المؤسسة بهدف فتح المجال أمام الموظفين لطرح أفكارهم واقتراحاتهم حتى يتسنى الخروج بقرارات حكيمة وذات منفعة.
- ❖ تنظيم دورات تكوينية لتنمية المهارات الاتصالية واللغوية لدى الموظفين.

خلاصة الفصل:

وصفت مخرجات الدراسة في البنك الوطني الجزائري، وكالة بسكرة واقع تطبيق إدارة المعرفة في البنك وممارسات الموظفين في التعامل مع هذا النمط الجديد من خلال النتائج المستخرجة من جانب الموظفين بهدف تقديم مخرج علمي جيد.

كخاتمة لما سبق يمكن القول بان إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية وبنكية على حد خاص، أضحت في

وقتنا الراهن النهج الحديث لإدارة وتسيير الممارسات والخدمات البنكية بالاعتماد على معارف و مهارات ومؤهلات الفكر البشري وتطويره نحو تحسين وترقية الخدمات المقدمة للزبائن والعملاء، إلا أن الواقع الحالي في بنك الوطني الجزائري وكالة بسكرة نموذجاً لا تسير بدرجة كبيرة في موارد البشرية في ظل أداء المهام والوظائف المناطة به والاعتماد الكلي على سلطة القيادة المتمثلة في مدير البنك في صياغة واتخاذ القرارات ذات الصلة.

وعلى الرغم من وعي موظفي البنك لمبادئ إدارة المعرفة إلا انه يفتقر إلى تفعيل لهذا المفهوم عملياً على مستوى مصالح والأقسام، أمام حداثة المؤسسة من جهة والاستخدام التكنولوجية الحديثة على مستوى مصالحهم من جهة أخرى.

قائمة المراجع

الكتب:

1. همشري، عمر أحمد. إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة. عمان: دار صفاء، 2013.
2. بدير، جمال يوسف. اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات. عمان: دار كنوز المعرفة، 2010.

مجلة:

3. بوزيداوي، محمد. إدارة المعرفة كمدخل للذكاء الاقتصادي في المؤسسة. مجلة البديل الاقتصادي. مج 04، ع 02، 2017.
4. سعود، وسيلة. واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات البنكية الجزائرية دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري وكالة بالبويرة، مجلة التنمية الاقتصادية. مج 01، ع 02، 2016.

مذكرات تخرج:

5. بلقاسم، سلاطنية. منهجية العلوم الاجتماعية. عين مليلة: دار الهدى، 2004.
6. عزيزي، زهرة. دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة 8 ماي 1945. مذكرة ماستر تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل. قالملة: جامعة 8 ماي 1945، 2019.
7. حلاق، ربما علي. دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من جهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في دمشق. رسالة ماجستير. تخصص: التربية المقارنة والإدارة التربوية. 2013 دمشق: جامعة دمشق، 2014.
8. عبابسة، أحلام دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة سوف للدقيق بالوادي. مذكرة ماستر. تخصص: إدارة الأعمال. وادي سوف: جامعة الشهيد حمه لخضر، 2018.
9. قلوب، حسينة. دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة. مذكرة ماستر. تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات. بسكرة: جامعة محمد خيضر، 2015.

قائمة المراجع

10. بن حيزية، وردة. دور إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري: دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر وكالة أم البواقي. مذكرة ماستر. تخصص: إدارة أعمال المؤسسة. أم البواقي: جامعة العربي بن مهيدي، 2017.

قائمة الملاحق

دليل المقابلة

المحور الأول: المعرفة معيار أساسي لبنك BNA في إتخاذ القرارات التي تحتاج الحكمة.

1. ما مصدر معارفك في إدارة الوظيفة المكلف بها في البنك؟
2. هل تقوم بمشاركة معارفك ومعلوماتك مع موظفي البنك؟ وماهي الاساليب المعتمدة؟
3. هل يتم الإستثمار في الاراء والإقتراحات المقدمة في صياغة قرارات حول البنك؟
4. هل يستخدم البنك أسلوب تحفيز الموظفين للتحسيس بأهميته في المؤسسة؟

المحور الثاني: وعي موظفين البنك الوطني الجزائري ,وكالة بسكرة بأهمية توظيف مهاراتهم في تقديم خدمات ترقى مع إحتياجات الزبائن والعملاء.

5. هل تجيد إستخدام الحاسب الآلي وملحقاته؟
6. هل تتلقى تكوين حول إستخدام التكنولوجيا في البنوك؟
7. هل تجد صعوبة في الإتصال الجماعي مع الزملاء والزبائن؟
8. هل تمتلك لغة ثانية تسهل الاتصال بين العملاء والزبائن؟

المحور الثالث: تطبيق بنك الوطني الجزائري ,وكالة بسكرة للمعايير الخاصة بالتكنولوجيات والوسائل الحديثة

9. هل يتوفر بنك الوطني الجزائري ,وكالة بسكرة على أجهزة تكنولوجية؟ وفيما تتمثل؟
10. هل يرتبط المصرف بشبكة معلومات الأنترنت؟
11. هل تستخدم البنك نظام معلومات في إدارة وتسيير العمليات؟
12. هل تعتمد على ارشيف البنك الوطني الجزائري كمصدر للمعرفة؟

13. هل يتم توثيق المعرفة في البنك الوطني الجزائري أم تبقى لدى الموظفين؟

ملخص

تهدف الورقة العلمية إلى تسليط الضوء على واقع تطبيق إدارة المعرفة في البنك الوطني الجزائري، وكالة بسكرة ومدى وعي موظفي البنك ودرايتهم بالتوجه الحديث للإدارة القائمة على المعرفة في إدارة وتسيير الممارسات البنكية هدا من جهة وتسخير البنك لمكوناته التكنولوجية والمالية في الاستثمار في الفكر البشري في تحسين خدماته المقدمة للزبائن والعملاء، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في دراسة حالة البنك الوطني الجزائري، وكالة بسكرة أمودجا والاستعانة بأداة المقابلة لجمع البيانات مع مدير البنك ومسؤول مصلحة الصندوق. وقد خلصت نتائج الدراسة إلا أن أن المعرفة في البنك الوطني الجزائري، وكالة بسكرة تتجسد في مجموعة الأوامر والقرارات التي يحددها مدير البنك في ظل غياب الاستثمار في الفكر البشري للموظفين. وعي القيادة بأهمية توظيف الوسائل التكنولوجية في المؤسسة بهدف عصرنة الخدمات البنكية و ذلك لتسهيل إتاحتها للزبائن والعملاء في أقل وقت وجهد. وذلك في غياب تقديم تحفيز للموظفين بمختلف أشكالها وتوصي الدراسة الى ضرورة تنظيم دورات تكوينية في مجال استخدام التكنولوجيا الحديثة ومنها النظام الآلي المعتمد في إدارة وتسيير المعاملات البنكية، و توظيف آلية العصف الذهني في المؤسسة بهدف فتح المجال أمام الموظفين لطرح أفكارهم واقتراحاتهم حتى يتسنى الخروج بقرارات حكيمة وذات منفعة.

الكلمات المفتاحية:

إدارة معرفة- بنوك- البنك الوطني الجزائري- وكالة بسكرة.

Abstract :

This scientific research aims to highlight the application of knowledge management in The Algerian National Bank, Biskra Agency and the awareness of the bank employees and their conscience of the new orientation of the management which is based on knowledge in managing the banking operations and how the bank can exploit its financial and technical components in investing the human mind to improve its provided services to clients. This study was based on the descriptive method in case study of The Algerian National Bank, Biskra Agency as an example in addition to a questionnaire with the bank director and the responsible. The results of this study were: knowledge in The Algerian National Bank, Biskra Agency appear in some orders and decisions that are made by the bank director that comes with the absence of the investment of the employees human thought and the responsible awareness to benefit the technical means in order to modernize the bank services and make them easier for clients in a short time and effort. The study emphasizes on the necessity of making some training courses in the field of using modern technology such as the automated system that can be used in managing the bank operations in addition to use the brainstorming mechanism in the company to open the opportunities for the employees to give their thought and opinions to make beneficial decisions.

Keyword : knowledge management- Bank- Algerian National Bank- Biskra Agency.