

إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية

دراسة حالة في القطاع المصرفي العمومي

د. محمد مولود غزيل

mghezail@yahoo.fr

مخبر السياحة الإقليم والمؤسسات بجامعة غرداية

جوير محمد

m.djoubar@gmail.com

جامعة عمار ثلجي الأغواط

الملخص :

تناولت هذه الدراسة موضوع إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة قطاع البنوك العمومية الجزائرية ، و هدفت إلى التعرف على وجهة نظر المدراء العاملين في البنوك العمومية لطبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة و الميزة التنافسية ؛ و كذا التعرف على واقع إدارة المعرفة في البنوك العمومية الجزائرية و كيف يمكن تطويرها لتصبح قادرة على المنافسة العالمية .

و استهدفت الدراسة 58 موظفا في الإدارة العليا للبنوك العمومية الستة ما بين (مدير ، نائب مدير ، رئيس مصلحة ، رئيس فرع) ، حيث تم توزيع الإستبانة التي تحتوي على جزئين، الجزء الأول يتعلق بإدارة المعرفة و ما مدى وجودها داخل هذه البنوك من خلال ثلاث عمليات لإدارة المعرفة ، و خصص الجزء الثاني للتعرف على كيفية تأثير إدارة المعرفة في الميزة التنافسية من خلال خمسة متغيرات .

وقد أفرزت نتائج التحليل الإحصائية عن مجموعة من النتائج من أهمها :

1. أسفرت نتائج التحليل عن وجود عملية واحدة من عمليات إدارة المعرفة المستهدفة وهي "نقل المعرفة و استخدامها"؛
2. أسفرت نتائج التحليل عن وجود علاقة معنوية قوية ما بين إدارة المعرفة و بين تقديم خدمات ذات جودة أعلى؛
3. أسفرت نتائج التحليل عن وجود علاقة معنوية قوية ما بين إدارة المعرفة و بين كفاءة عمليات البنوك العمومية.

الكلمات المفتاحية :

إدارة المعرفة، ميزة تنافسية، بنوك عمومية جزائرية

Résumé

Dans cet article, nous traitons le sujet de la gestion de connaissance et son rôle dans la réalisation d'avantage concurrentiel où, nous essayons d'étudier la situation des banques publiques algériennes. L'objectif de cette étude sert à connaître le point de vue des directeurs de ces banques publiques selon la relation existant entre la gestion de connaissance et l'avantage concurrentiel et sert à connaître aussi l'existence de la gestion de connaissance dans ces banques algériennes et comment l'évaluer pour qu'elle soit capable à la concurrence internationale.

Cette étude sera faite avec 58 employés dans les postes supérieures dans ces banques publiques algériennes entre (directeur – sous directeur – chef service – chef section) où nous distribuons un questionnaire qui va se répartir en deux parties ; la première partie se relie la gestion de connaissance et son échelle dans ces banques à travers trois opérations ; la deuxième partie sert à connaître comment la gestion de connaissance peut influencer l'avantage concurrentiel selon cinq variables.

Notre analyse donne un ensemble de résultats statistiques. Ces résultats ont découvert qu'il y a :

*L'existence d'une seule opération parmi les opérations de la gestion de connaissance visée est celle de « la transformation de la connaissance et son exploitation » ;

*L'existence d'une relation morale forte entre la gestion de connaissance et la disposition des services de haute qualité ;

*L'existence d'une relation morale forte entre la gestion de connaissance et la compétence des opérations des banques publiques.

Les mots clé :

Gestion de connaissances, avantage concurrentiel, banques publiques algériennes.

المقدمة :

كان من أهم نتائج ثورة العلم و التقنية و حركة المتغيرات العالمية أن بدأت ظاهرة مختلفة في المؤسسات والشركات ، هي ارتفاع الأهمية النسبية للأصول غير المادية ، إذ أصبحت تمثل نسبة متزايدة في أصول الشركات و المؤسسات ، وتتكون تلك الأصول غير الملموسة أساسا من عنصر هام وهو المعرفة، تلك المعرفة المتراكمة في عقول الموارد البشرية و الناتجة عن الممارسة الفعلية للعمل، و التوجيه و المساندة من القادة و المشرفين، و تبادل الأفكار و الخبرات مع الزملاء في فرق العمل، و متابعة المنافسين، و التعرض لمطالب العملاء، و كذا نتيجة التدريب و جهود التنمية و التطوير التي تستثمر فيها المنظمات.

من أجل هذا أصبحت المنافسة الحقيقية بين المنظمات في محاولة امتلاك موارد بشرية مؤهلة لتحقيق رؤية و رسالة المنظمة من خلال البحث عن الثروات الفكرية و المهارات و الأفكار الإبداعية و المبتكرة في مواردها البشرية و غير المستغلة حتى يمكنها الاستثمار فيها و استغلالها أحسن استغلال، و هذا ما يعرف " بإدارة المعرفة."

و في العالم المعاصر أصبحت المنظمات أكثر إستيعابا و استخداما لإدارة المعرفة نتيجة سرعة التغيرات و تعاظم الفرص الناشئة عنها من ناحية، و تزايد المنافسة و ضغوط العملاء من ناحية ثانية، لذا نجد المنظمات المعاصرة و قد أصبحت أكثر اعتمادا على المعلومات و المعرفة من أجل البحث عن الجديد من المنتجات و الخدمات و الأساليب التي تستخدمها للوصول الأكفأ و الأسرع للعملاء و سبق المنافسين، و تتمثل استخدامات المعرفة في المنظمة المعاصرة في عمليات البحوث و الدراسات في المجالات التسويقية و الإنتاجية و الإدارية، إن المعرفة لم تعد فقط أداة في عملية بناء و تنمية القدرات التنافسية للمؤسسات فحسب، بل أصبحت أيضا في حد ذاتها عنصرا من عناصر المنافسة، اتخذت و لازالت اتجاهات متعددة و مختلفة عبرت عن أهميتها منذ النصف الثاني من القرن الماضي، حيث كان أساس اقتصاد المعرفة يقوم على الاختلاف بين الأفراد فيما يتعلق بمقدار الاستثمار في مهاراتهم و خبراتهم و قدراتهم.

ولا تختلف البنوك و المؤسسات المصرفية عن غيرها من المؤسسات من حيث إدراكها لأهمية المعرفة، وإظهار الإستعدادات اللازمة لتوطين إدارة المعرفة ، حيث تعتبر المؤسسات المصرفية من المؤسسات الخدمية المعروفة بكثافة المعرفة في كل نشاطاتها وخدماتها بخلاف المؤسسات الإنتاجية الأخرى ، وبالتالي فهي أكثر المؤسسات إحتياجاً لإدارة المعرفة .

ولهذا نجد أن التطبيقات الرائدة في إدارة المعرفة قد شملت القطاعات المصرفية والمالية بسبب ارتباطها بالمعرفة المتخصصة في كل أبعادها وعناصرها، ولطبيعة الصناعة المصرفية التي تُركّز على إنتاج وتقديم الخدمات المصرفية والمالية الشاملة؛ بحيث اهتمت بعض الإدارات المصرفية بتخطيط وتنفيذ مشروعات إدارة المعرفة؛ ومن ثمّ استثمرت في نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات الموجهة نحو استقطاب وتخزين المعرفة وتحفيز نشاطات المشاركة بالمعرفة وتوزيعها، بالإضافة إلى برامج إدارة رأس المال البشري للأفراد العاملين في هذه البنوك.

ومن بين المصطلحات المستخدمة حديثاً نجد البنوك الإلكترونية ، بنوك الإنترنت ، البنوك الإلكترونية عن بعد ، البنك المنزلي ، البنك على الخط ، الخدمات المالية الذاتية ، وجميعها تعبيرات تتعلق بقيام العملاء بإدارة حساباتهم وإنجاز أعمالهم المتصلة بالبنك عن طريق المنزل أو المكتب أو أي مكان آخر، وفي الوقت الذي يريده العميل.

وفيما يتعلق بالبنوك العمومية الجزائرية فقد أصبحت تواجه في السنوات الأخيرة تحدياً جديداً يتمثل في المنافسة الشديدة من قبل المصارف العالمية التي تمتاز بارتفاع مستوى خدماتها؛ ويفرض هذا التحدي أن تتجه لتحقيق مستوى الجودة الشاملة في خدماتها المصرفية من خلال تطبيق أحدث أساليب التقنية والاتصال .

أولاً: الإشكالية:

كيف يمكن لإدارة المعارف أن تحقق ميزة تنافسية للمؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية ؟

وتنقسم الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ماذا نقصد بإدارة المعارف ؟ و ما هي اهم عملياتها ؟
- ما مدي تنافسية القطاع العمومي المصرفي داخل السوق المحلية الجزائرية ؟
- ماهي اهم عمليات إدارة المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية؟

ثانياً: الفرضيات:

للإجابة عن إشكالية الدراسة سوف نقترح الفرضية العامة كالآتي:

تساهم إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العمومية الجزائرية من خلال تطويرها وتنميتها لأفرادها وما يحملونه من معارف، خبرات وتجارب.

وتتفرع إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- إدارة المعرفة تعنى بتطوير وتنمية ما يحمله الأفراد من خبرات وتجارب ومعارف متخصصة .
- تحمل الميزة التنافسية الحديثة خصائص جديدة تتلائم والإمكانات التي أتاحتها تكنولوجيا الإعلام و الإتصال.

- تمتلك البنوك العمومية الجزائرية مكانا تنافسيا بين البنوك الأخرى .

- إن تطبيق إدارة المعرفة لدى البنوك العمومية الجزائرية ذو مستوى جيد، ويندرج تحتها ثلاث فرضيات فرعية:

1 - إن إكتساب المعرفة و تطويرها ذو مستوى جيد

2 - إن تنظيم المعرفة و تقسيمها ذو مستوى جيد

3 - إن نقل المعرفة و إستخدامها ذو مستوى جيد

- تطبيق إدارة المعرفة داخل البنوك العمومية الجزائرية يزيد من تنافسيتها في ظل الإنفتاح العالمي و تحرير الخدمات المصرفية و يندرج تحتها خمس فرضيات فرعية

1 - تطبيق إدارة المعرفة يؤدي إلى تقديم خدمات ذات جودة أعلى البنوك العمومية الجزائرية

2 - تطبيق إدارة المعرفة يؤدي إلى زيادة كفاءة عمليات وأنشطة البنوك العمومية الجزائرية ؛

3 -تطبيق إدارة المعرفة يؤدي إلى زيادة إبداع وتطوير موظفي المصارف العمومية الجزائرية؛

4 -لتطبيق إدارة المعرفة دور في تحسين الأداء المالي للمصارف العمومية الجزائرية؛

5 -لتطبيق إدارة المعرفة دور في زيادة الحصة السوقية للمصارف العمومية الجزائرية؛

ثالثا: مبررات إختيار الموضوع :

- حداثة موضوع إدارة المعرفة داخل الأوساط العلمية و العملية؛

- أهمية و دور القطاع المصرفي في ظل التحديات التي تفرضها التطورات الإقتصادية العالمية، و الدور الذي يجب أن تلعبه البنوك الجزائرية لمسايرة هذه التطورات العالمية؛

- محاولة ربط تطوير الخدمات المصرفية و دعم القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية بتطبيق إدارة المعرفة وهي أحد أهم و أحدث مجالات الإدارة، والتي تسعى جميع البنوك العالمية إلى توطئتها داخل هياكلها وأنشطتها.

رابعا: أهداف البحث:

- تسليط الضوء على أهمية إدارة المعرفة في مواجهة التحديات المتزايدة أمام القطاع المصرفي أهمها (العولة المالية و ظهور المنشآت الرقمية .. الخ)؛

- التأكيد على دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسات البنكية؛
- التعرف على وجهة نظر المدراء العاملين في البنوك العمومية لطبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية؛
- التعرف على واقع إدارة المعرفة في البنوك العمومية الجزائرية وكيف يمكن تطويره ليصبح قادرا على المنافسة العالمية.

خامسا: المنهج العلمي المتبع:

استخدم الباحث المنهج الإحصائي الوصفي التحليلي لإجابة على أسئلة الدراسة و اختبار فرضياتها بالاعتماد على جانبين :

الجانب النظري: و ذلك بالرجوع إلى مصادر المعلومات الثانوية من كتب و مجلات و دوريات، عربية و أجنبية، متوفرة بالمكتبات و قواعد البيانات، وخدمات الانترنت ذات العلاقة بمفهوم إدارة المعرفة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية، بهدف إعطاء صورة واضحة عن المفهوم و أبعاده المختلفة.

الجانب الميداني : باستخدام المسح الميداني لآراء أفراد مجتمع الدراسة، حيث اعتمد الباحث فيها على الإستبيان المصمم لجمع البيانات الأولية من أفراد مجتمع الدراسة، ثم عن مدى وجود عمليات إدارة المعرفة ، أي التعرف على مدى وعي مجتمع الدراسة بوجود إدارة المعرفة داخل البنوك العمومية الجزائرية . و ثانيا التعرف على حجم إدراك مجتمع الدراسة لدور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية لهذه البنوك.

سادسا: تقسيمات البحث:

اشتمل البحث على ثلاث نقاط أساسية كما يلي:

- المطلب الأول : " إدارة المعرفة و أهم عملياتها " إلى إدارة المعرفة و بين نشأتها وتطورها و إلى مفهومها وأهميتها وجودها في المؤسسات الحديثة، والتطرق كذلك إلى متطلبات قيامها في مختلف المؤسسات.
- المطلب الثاني: "المكانة التنافسية للمؤسسات المصرفية العمومية " فيحاول معرفة الواقع الحالي للبنوك العمومية و مدى تنافسيته من خلال أهم المؤشرات المأخوذة من تقرير لبنك الجزائر لسنة 2012.
- المطلب الثالث : "دراسة حالة في القطاع المصرفي الجزائري" حيث سيتم توزيع إستبيانات عبر المديرات المركزية والفرعية المتواجدة في العاصمة والاغواط وغرداية ووهران للبنوك الستة العمومية BEA .BNA. CPA.BADR.BDL.CNEP ، وستلخص فحوى الإستبيان عبر 3 محاور :
- المميزات الإحصائية للفئة المدروسة ، عمليات ادارة المعرفة الموجودة داخل هذه المؤسسة ، مستوى تنافسية البنوك العمومية.

المطلب الأول: " إدارة المعرفة و أهم عملياتها ":

1 - مداخل تعريفية لإدارة المعرفة:

تنوعت المفاهيم بتنوع المنظار الذي يرى به الباحثين و الكتاب إدارة المعرفة، وفي هذا الصدد يمكن التمييز بين أربع مداخل لتعريف إدارة المعرفة وفقها:

أولاً: المدخل الإقتصادي (المالي): حيث ينظر للمعرفة على إعتبار أنها مورد من موارد المؤسسة ، وبالتالي يتركز عمل إدارة المعرفة على الجوانب التطبيقية، وأساسا حول كيف نعرف How to Know ومن ثم يجعل من إدارة المعرفة مرادفا لـ" رأس المال الفكري "، من هنا يعرف Brooking إدارة المعرفة على أنها "النشاط المرتبط باستراتيجيات وتكتيكات إدارة رأس المال الفكري" ¹، و بالتالي هي نشاط وآلية تستخدمها المؤسسة لإدارة رأس مالها الفكري ، و من الكتاب الذين درجوا على هذا النحو نجد كلا من Drucker و Guthrie حيث عرفها الأول على أنها "المعرفة التي يمكن تحويلها إلى رأس مال يتكون من الأصول غير الملموسة" ² . أما الثاني فقد أبرز قائلا "إن إدارة المعرفة تكاد تقترب من مفهوم إدارة رأس المال الفكري وأنه من الصعب رسم الفواصل بين المصطلحين" ³

وفق هذا التصور ظهرت بعض النماذج التي تعبر عن هذا المدخل، حيث قسمت إدارة رأس المال الفكري إلى: ⁴

— رأس المال البشري: المعرفة، المهارات، التعلم و القدرات التي يملكها العاملون في المؤسسات وبدون نظام إدارة المعرفة يقوم بتسجيل و تخزين و ترميز هذا الرأس المال قد يغادر هؤلاء العاملون و لا يتبقى للمؤسسة بعد ذلك أي رصيد لرأس مالها البشري؛

— رأس مال الزبائن (العملاء): هي قيمة علاقة المؤسسة مع زبائنهم، الذي يظهر من خلال ولائهم لها، و قنواتها التوزيعية، وبما تملك من تراخيص وكذا قيمة العلامة المميزة للشركة Brands ؛

— رأس المال التنظيمي: الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، العلاقات المالية، الأسرار التجارية، براءات الاختراع، قواعد البيانات؛ و لعل أبرز الشركات التي طبقت هذا النموذج هي شركة التأمين السويدية SKANDIA، وقد اشتهرت بمساهمتها المبكرة في مجال رأس المال الفكري وسمي هذا النموذج "SKANDIA MODEL" بإسم الشركة التي طبقت النموذج ⁵

ثانيا: المدخل الاجتماعي : على وفق هذا المدخل فإن إدارة المعرفة طريقة للتفاعل بين العاملين توفرها وسائل محددة تؤمن مشاركة جماعية في الخبرة والثقافة والقيم⁶، وينطلق هذا المدخل كذلك من اعتبار إدارة المعرفة حالة مستمرة من التعلم في إطار اجتماعي فتعرف عندئذ " أن المعرفة يتم بناؤها وتجسيدها داخل المؤسسة ليس فقط من خلال برامج توضيحية محددة، ولكن من خلال عملية التبادل الاجتماعي، ثم يتم نشرها بين الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة " ⁷

ثالثا: المدخل العملي (مدخل إداري) : حيث قدمت المدرسة العليا لإدارة الأعمال في جامعة تكساس في أوستن تعريفاً لإدارة المعرفة على " إنها العمليات النظامية لإيجاد المعلومات وتحصيلها وتنظيمها وتنقيتها وتحليلها وعرضها بأسلوب يعمل على تحسين قدرات الفرد في المؤسسة"⁸، كما اتبع هذا المدخل عدد من الكتاب والباحثين نذكر من بينهم الكيالي الذي أوضح أن إدارة المعرفة هي " عملية إدارة الخبرات العلمية والمعلوماتية للمنظمة والحفاظ عليها والاستفادة منها في الحصول على مزايا تنافسية وتحقيق رضا الزبون من خلال رفع مستوى كفاءة الأداء وزيادة مستوى الابتكار والإبداع بالإضافة إلى رفع كفاءة عملية اتخاذ القرار"⁹. كما عرفها NEWMAN على أنها " ابتكار طرائق وأساليب لإنشاء وتكوين معرفة المؤسسة وتحديثها واكتسابها وتوزيعها على الأفراد والباحثين عنها "¹⁰

أما الروسان فعرفها على أنها " عملية منظمة تضم مجموعة من الأدوات والأساليب وتتم بمراحل متعددة ومتسلسلة تبدأ بتحديد الحاجة إلى المعرفة وإيجاد المصادر المناسبة للحصول على المعلومات والمعرفة التي تخدم كافة النشاطات والعمليات التنظيمية المتعددة وتساعد في أداء المهام والأعمال التنظيمية لكافة الأفراد العاملين كل حسب وظيفته وتخصصه "¹¹

رابعا: المدخل التقني: ويقوم على دمج البرمجيات مع البنية الأساسية للمنظمة بغية دعم إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي عن طريق حرية الوصول إلى المعرفة ومشاركتها ويتم ذلك بواسطة الوسائط التكنولوجية (الإنترنت، الأنترنت، أنظمة دعم القرار). و من بين التعريفات التي تقوم على هذا الأساس " بأن صياغة تقنيات المعرفة قد وجدت بالأساس لدعم الاستخدام المعرفي إلى جانب تقنيات إدارة الأعمال التقليدية وتقديم نقطة بداية لإدارة الموجودات المعرفية داخل المؤسسة "¹²

و مما سبق يمكن القيام بتعريف جامع وشامل لمفهوم إدارة المعرفة والذي سنبني عليه باقي البحث و هو:

"عمليات منظمة ومتجددة تتمثل في تشخيص واكتساب المعرفة اللازمة للمنظمة وتوليدها وتوزيعها وتطبيقها في كافة أنشطتها لإضافة قيمة لجميع أعمال المؤسسة بهدف توليد ميزة تنافسية مستدامة "

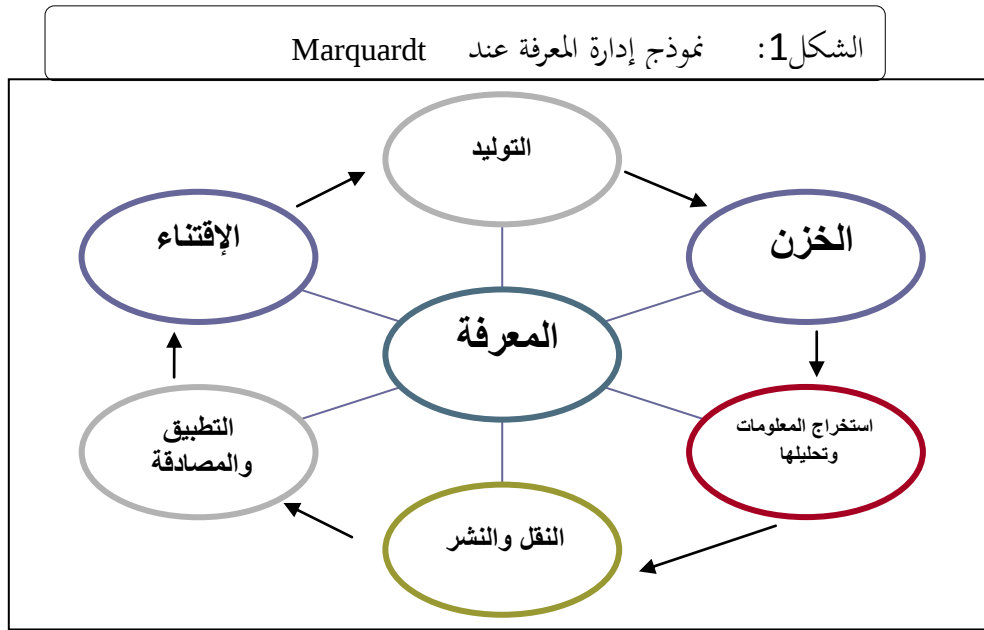
2 - نماذج إدارة المعرفة

قدمت نماذج عديدة في محاولة لفهم و توجيه جهود وعمليات إدارة المعرفة في الشركات، وستناول في هذا المطلب أهم تلك

النماذج:

أولاً: نموذج Marquardt: اقترح Marquardt مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المؤسسة . و يمثل النموذج المقترح ست خطوات لعملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل: الإقتناء -التوليد -الخزن - استخراج المعلومات و تحليلها -النقل والنشر-التطبيق و المصادقة.

و يوضح هذا النموذج أن المؤسسات تتعلم بفاعلية و كفاية 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، وكل قناة من هذه القنوات لها اطر زمنية مختلفة. و يجب أن تخضع إدارة المعرفة، وبشكل مستمر، لعمليات مراجعة و تنقيح. و تقع إدارة المعرفة في قلب بناء المؤسسة المتعلمة، التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست. والشكل التالي يوضح العلاقة ما بين هذه العمليات:



SOURCE: Marquardt , Michael J " Building the Learning Organization" , Davis – Black publishing Company, U S A , 2002 ,p. 27

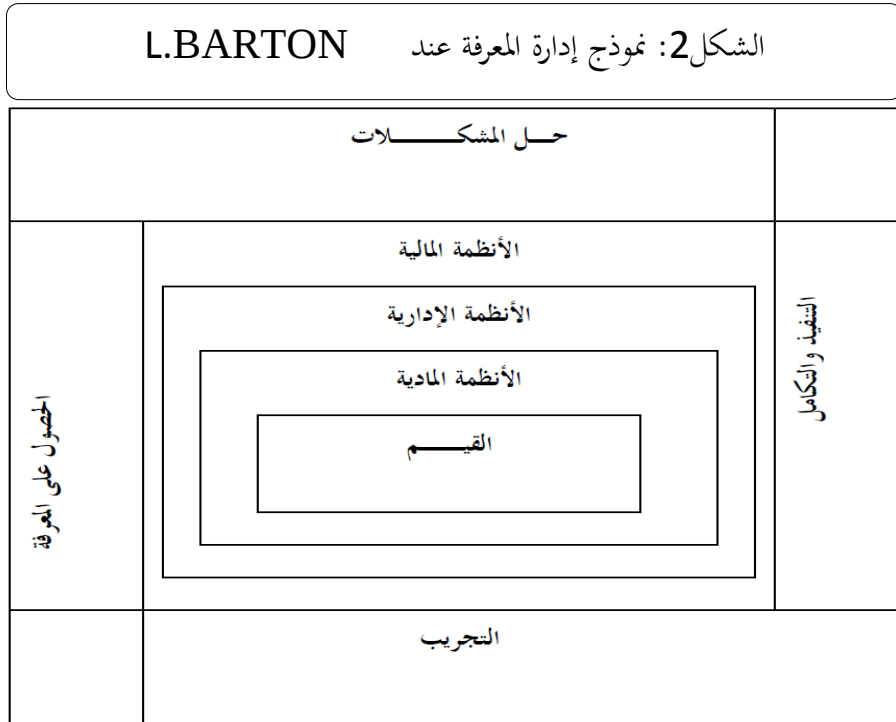
ثانيا : نموذج ليونارد بارتون : L. Barton

يقدم بارتون هذا النموذج إنطلاقا من رؤيته للمعرفة على أنها مقدرة جوهرية و يمكن أن تكون على أربعة أشكال في المؤسسات بصفة عامة وهي: ¹³

- أن تكون في شكل مادي : وهي التي يمكن أن نراها أو نلمسها مثل في شركة التصميم في براءة الاختراع؛

- أن تكون في شكل أنظمة إدارية: يمكن أن تكون مجسدة في طرق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فاعلية؛

- المعرفة قد تكون مجسدة في شكل مهارات العاملين سواء الصريحة أو الكامنة، أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى المؤسسة أو تطوير مضمون عملها و نشاطها من خلال التجربة أو الخبرة؛
- قد تكون على شكل معايير للسلوك و العمل في داخل المؤسسة وهو ما يسميه بارتون " القيم الصغيرة " وما يدعو الآخرين بالثقافة التنظيمية؛



المصدر :ياسر بن عبدا لله بن تركي العتيبي ،" إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية " ، رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، 2006-2007، ص 74

هذا النموذج يمثل محاولة لتوسيع المعرفة في المؤسسات لتشمل كل المنتجات والخدمات والعمليات و الأنظمة والطرق والقواعد والترتيبات التنظيمية وصولا إلى ما عند الأفراد من مهارات و أساليب وعلاقاتهم وسياقاتهم التفاعلية .

ويهتم هذا النموذج كذلك بالأنشطة المعيقة للمعرفة والمشاكل التي تعترض تطبيقها و التي تحد من الحصول على المعرفة والتجريب و الابتكار .^{'14'}

ثالثا: نموذج Jason & Gupta: ويقدم كل من Gupta و Jason أنموذجا آخر لإدارة المعرفة ، انطلاقا من رؤيتهما إن إدارة المعرفة عملية إستراتيجية ، تتضمن تحقيق هدف التميز .

ويفترض هذا الأنموذج وجود خمسة مكونات أساسية لإنتاج إدارة معرفة فعالة. وتسير هذه المكونات الخمسة تسلسلا على النحو التالي:^{'15'}

- **الحصاد :** ويعني هذا وجوب الحصول على المعرفة من داخل المؤسسة أو اكتسابها من الخارج ، لان مثل هذا النشاط يؤدي إلى توليد الميزة التنافسية؛
- **التنقية:** ويعني هذا وجوب تحديد أي المعلومات وأي المعرفة هي ذات الفائدة بالنسبة إلى المؤسسة ، و من ثم تنقيتها . وبناءا عليه، يجب على المؤسسة أن تبتعد عن تجميع وترميز كل المعرفة التي حصلت عليها لمجرد أنها حصلت عليها. ويجب أن تتم هذه الخطوة بالتطابق مع رؤيا المؤسسة، ورسالتها، و أهدافها؛
- **الترتيب :** بعد أن يكون قد تم فحص نظام المعرفة لتحديد الفائدة الاستراتيجية المتوخاة منه ، تكون المؤسسة قد وصلت إلى مرحلة الاستفادة من تطوير آليات تهدف إلى تخزين هذه المعرفة وتنميتها . ويفترض أن تساعد عمليات نشاط الترتيب على توليد ميزة تنافسية؛
- **النشر:** تعتبر عملية تسهيل الاتصال و عملية تطوير الثقافة التنظيمية العاملين الأساسيين اللذين يؤثران بشكل جيد على عملية نشر المعرفة على النحو المناسب؛
- **التطبيق:** إن تحقيق الميزة التنافسية يكون من نصيب المؤسسات التي تطبق إدارة المعرفة بأفضل صورة من الصور.

المطلب الثاني: "المكانة التنافسية للمؤسسات المصرفية العمومية"

قبل الحديث عن تنافسية القطاع المصرفي العمومي كان لابد أن نتعرض إلى بعض المؤشرات التي من خلالها يتم الحكم على هذا القطاع ومدى تنافسيته

1 - مؤشرات تنافسية القطاع المصرفي:

- **مساهمة القطاع العام في منح القروض:** يساعد هذا المؤشر في معرفة الحصة التي يمتلكها القطاع العام من مجموع القروض الممنوحة داخل القطاع المصرفي، وهو يدل على مدى ثقة القطاعين الخاص والعام في البنوك التي تحظى بمساهمة أكثر في منح القروض.

الجدول (1) تطور القروض البنكية الممنوحة (الوحدة مليار دج)

2010	2009	2008	
1311	1320,3	1189,4	القروض قصيرة الأجل
1045,4	1141,3	1025,8	البنوك العمومية
265,6	179	163,6	البنوك الخاصة
1955,7	1764,6	1424,7	القروض المتوسطة و طويلة الأجل
1790,4	1570,7	1261,2	البنوك العمومية
165,3	193,9	163,5	البنوك الخاصة

Source:KPMG, Guide des Banques et les établissements financiers en Algérie, 2012.p27.

يلاحظ أن البنوك العمومية تحتكر سوق القروض بنوعها القصير والقرض المتوسط وطويل الأجل حيث إستحوذت على نسبة 87% من القروض الممنوحة طيلة السنوات 2008-2009-2010، ويمكن أن يعزى ذلك ثقة المتعاملين في البنوك العمومية و تفاديا لأي مشاكل قد تصدر من القطاع الخاص وهذا الفقدان للثقة له ما يبرره بعد عدة فضائح مالية أشهرها ،إفلاس بنك الخليفة الخاص. و يرجع كذلك إرتفاع نسبة القروض أن الدولة - بإعتبارها أكبر مقترض - إعتمدت على البنوك العمومية في تمويل إستثماراتها كبيرة الحجم في ما يخص قطاعات الطاقة والماء . '16'

- **مردودية البنوك** : يساعد هذا المؤشر في التعرف على مدى مردودية ومستوى أداء البنوك ،حيث تشكل من ثلاث مؤشرات وهي: '17'

أ. **المردودية الإقتصادية** : والتي تعنى بالنشاط الرئيسي ،وتستبعد النشاطات الثانوية حيث تتكون من عناصر دورة الإستغلال ممثلة بنتيجة الإستغلال المأخوذة من حسابات النتائج والأصول الإقتصادية من الميزانية وتقاس كالتالي:

المردودية الإقتصادية = نتيجة الإستغلال بعد الضريبة /الأصول الإقتصادية

ب. **المردودية المالية**: وتهتم بجميع أنشطة المؤسسة و تدخل في مكوناتها جميع العناصر والحركات المالية ،وتقاس بالشكل التالي :

مردودية الأموال الخاصة = النتيجة الصافية / الأموال الخاصة

أ. **الرافعة المالية** : هي نتاج المرونة المكافأة المخصصة لرأس المال الخارجي عن المؤسسة (الديون) ، فإذا كانت مردودية الأصول تتجاوز التكاليف المالية فإن أثر الرافعة المالية إيجابي أم في الحالة العكسية فإن أثر الرافعة سلبى وتقاس كالتالي :

الرافعة المالية = الأصول الإقتصادية / الأموال الخاصة

وبالتطبيق على البنوك العمومية الجزائرية ومقارنتها مع القطاع الخاص فإن الجدول التالي:

الجدول (2) مردودية البنوك الجزائرية

2010	2009	2008	
البنوك العمومية:			
% 22,70	%27,41	%25, 01	*ROE
% 22,70	%27,41	%33,26	ROE (قبل المؤونات)
%1,25	%1,33	%0,99	**ROA
18	21	25	اثر الرفع المالي***
%53,12	%57,00	%60,03	معدل تغطية المنتوجات للمصاريف
البنوك الخاصة:			
%16,79	%21,84	%25,60	ROE
%18,38	%22,58	%30,43	ROE (قبل المؤونات)
%3,49	%3,28	%3,27	ROA
5	7	8	اثر الرفع المالي
%52,40	%64,43	%61,37	معدل تغطية المنتوجات للمصاريف
*ROE (Return On Equity): résultat / fonds propres moyens.			
**ROA (Return On Assets): résultats / total moyen des actifs			
*** Levier financier : Total moyen des actifs / fonds propres moyens			

Source: Banque d'Algérie, Rapport sur l'évolution économique et monétaire en Algérie 2010, Juillet 2011.p81.

بالإضافة إلى المعطيات السابقة فإنه من الجدير بالذكر أن أصول البنوك العمومية تمثل 89% من أصول قطاع البنوك ، و 83% من الشبكة الوطنية للبنوك و 70,5% من مجموع المنتوج البنكي الصافي¹⁸

يتبين من الجدول أعلاه، أن معدل الرجوع على الأموال الذاتية (ROE) شهد زيادة بـ 2.4% سنة 2009 ثم انخفض بنسبة 4.71% بالنسبة للبنوك العمومية خلال الفترة (2008-2010)، بينما إستمر إنخفاض هذا المعدل للبنوك الخاصة من 25,60% سنة 2008 إلى 16,79% سنة 2010 ، وهو إنخفاض كبير سجلته البنوك الخاصة والذي ظهر كذلك في معدل الرافعة المالية الذي إنخفض طوال السنوات الثلاث .

بالمقابل، سجلت البنوك العمومية معدل رافعة مالية أكبر رغم إنخفاضه من سنة لأخرى حيث وصل إلى 18 سنة 2010 بعدما كان 25 سنة 2008.

- مردودية الأصول: والتي تقاس بالنسبة التالية: النتيجة / المجموع المتوسط للأصول

الجدول (3) مردودية أصول البنوك الجزائرية

2010	2009	2008	
البنوك العمومية:			
% 1.25	% 1.33	% 0.99	أ- ROA
% 2.30	% 2.41	% 2.47	ب- الهامش البنكي*
% 1.68	% 1.72	% 1.82	1- هامش الوساطة
% 0.62	% 0.69	% 0.65	2- هامش خارج الوساطة
% 54.45	% 55.15	% 40.07	ج- هامش الربح**
البنوك الخاصة:			
% 3.49	% 3.28	% 3.27	أ- ROA
% 7.19	% 7.45	% 7.73	ب- الهامش البنكي*
% 4.06	% 4.50	% 4.52	1- هامش الوساطة
% 3.13	% 2.95	% 3.21	2- هامش خارج الوساطة
% 48.48	% 44.02	% 42.31	ج- هامش الربح
*الهامش البنكي = المنتج البنكي الصافي / إجمالي متوسط الأصول			
**هامش الربح = النتيجة الصافية / المنتج البنكي الصافي.			

Source: Banque d'Algérie, Rapport sur l'évolution économique et monétaire en Algérie 2010, Juillet 2011.p81

من خلال الجدول أعلاه، يتبين أن البنوك الخاصة عرفت مردودية متزايدة للأصول حيث بلغ 3.49 % بعد أن كان في حدود 3.27 %، على عكس البنوك العمومية التي وبالرغم أنها تمتلك أصول أكثر من البنوك الخاصة إلا إن مردوديتها قليلة بالمقارنة مع البنوك الخاصة، حيث تراجعت من 1.33 % في عام 2009 إلى 1.25 % في عام 2010.

- الهامش البنكي: لفهم حقيقي لمردودية الأصول، يتطلب الأمر التعرض إلى المحددات الأساسية لها، وأهمها هو الهامش البنكي، والذي يعني القدرة الإنتاجية لأصول البنوك التجارية، وتقاس بالنسبة التالية: المنتج البنكي الصافي / إجمالي متوسط الأصول

وبالنظر إلى معطيات الجدول التالي:

الجدول (4) مكونات هامش الوساطة بالبنوك الجزائرية

2010	2009	2008	
البنوك العمومية:			
% 100	% 100	% 100	هامش الوساطة
%13.04	%15.32	%25.00	العمليات مع المؤسسات المالية
العمليات مع الزبائن:			
%67	%68.11	%49.99	قروض
--	--	--	عمليات إيجار تمويلي
سندات و أوراق أخرى ذات :			
%18.38	%15.69	%23.88	عائد ثابت
%1.64	%0.97	%1.12	عائد متغير
%0.07 -	%0.09-	%0.01	عوائد أخرى و منتوجات مشابهة
البنوك الخاصة:			
% 100	% 100	% 100	هامش الوساطة
%8.48	%8.31	%7.17	العمليات مع المؤسسات المالية
العمليات مع الزبائن:			
%82.28	%73.62	%69.74	قروض
%1.50	%9.26	%14.28	عمليات إيجار تمويلي
سندات و أوراق أخرى ذات :			
%0.60	%0.21	%0.12	عائد ثابت
%0.00	%0.41	%0.02	عائد متغير
%7.14	%8.19	%8.67	عوائد أخرى و منتوجات مشابهة

Source: Banque d'Algérie, Rapport sur l'évolution économique et monétaire en Algérie 2010, Juillet 2011.p83.

يتبين من الجدول أعلاه ما يلي : أن حصة تعاملات البنوك الخاصة مع العملاء ظلت مرتفعة عن حصة البنوك العمومية على مدى السنوات الثلاث ،والتي بلغت في عام 2010 نسبة 83.78 %، 82، 88% في عام 2009 و 84.02% في عام 2008، في حين أن بنوك القطاع العام و الذي رغم الإرتفاع الحاد في عام 2009 حيث بلغ 68.11% مقابل 49.99% في عام 2008 ،إلا أنها تبقى بعيدة نسبيا عن البنوك الخاصة.

كما يظهر أنه على الرغم من الانخفاض الملحوظ لتعامل البنوك العامة مع المؤسسات المالية الأخرى وعلى رأسها بنك الجزائر إلا أنها تبقى أعلى من تلك النسبة لدى البنوك الخاصة التي بلغت سنة 2010 نسبة 8.48% بمقابل 13.04% لدى البنوك العمومية لنفس السنة .

في المقابل، فإن البنوك الخاصة حققت أرباح كبيرة من العوائد والنتائج المتشابهة بلغت 7.14% مقابل 8.19% في عام 2009، على عكس بنوك القطاع العام التي لم تسجل في عام 2010 هامش إيجابي على هذه المنتجات.

وفي المجموع فإن مردودية الأصول لدى البنوك الخاصة أعلى منها لدى البنوك العمومية، بسبب تغلب عمليات البنوك الخاصة على التعاملات مع الزبائن التي تعتبر أكثر كفاءة من العمليات مع المؤسسات المالية الأخرى، وهو ما يغلب على عمليات لدى البنوك العمومية .¹⁹

ثانيا: دراسة الحالة

1- عينة الدراسة : قام الباحث بتوزيع الإستبانة على جميع الأفراد العاملين في الإدارة العليا في البنوك العمومية التي سمح لنا فيها بإجراء الدراسة و المتمثلة في المسميات الوظيفية التالية: (مدير ، نائب مدير ، رئيس مصلحة ، رئيس فرع) ، و يرجع اختيار فئة الإدارة العليا لتمثيل عينة الدراسة إلى كونهم أصحاب القرار في رسم الاستراتيجيات و السياسات و اختيار أسلوب الإدارة المتبع في كل مصرف بالإضافة إلى اطلاعهم و درايتهم بالأمور الإدارية في المصرف ، وتم توزيع عينة استطلاعية حجمها 10 استبانات لاختبار الاتساق الداخلي وثبات الإستبانة .ويعد التأكد من صدق وسلامة الإستبانة للاختبار تم توزيع 80 إستبيان على عينة الدراسة وتم الحصول على 58 إستبيان، بنسبة استرداد 72.5% .

2- أداة الدراسة: استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، حيث يعتبر الاستبيان أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين، وتتكون استبانة الدراسة من ثلاثة أقسام رئيسة هي:

— القسم الأول :وهو عبارة عن البيانات الشخصية والوظيفية عن مثل:-الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في العمل المصرفي، المسمى الوظيفي.

— القسم الثاني :ويتعلق بإدارة المعرفة ويتكون من 3 أبعاد :

✓ إكتساب المعرفة وتطويرها و تتكون من (6) فقرات ؛

✓ تنظيم المعرفة و تقييمها و تتكون من (6) فقرات؛

✓ نقل المعرفة وتطبيقها و تتكون من (6) فقرات

— القسم الثالث: ويتعلق بدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية ويتكون من خمسة أبعاد هي:

- ✓ جودة المنتجات ويتكون من (5) فقرات؛
- ✓ كفاءة العمليات ويتكون من (4) فقرات؛
- ✓ الإبداع و التطوير ويتكون من (5) فقرات؛
- ✓ الأداء المالي ويتكون من (4) فقرات؛
- ✓ السيطرة على الأسواق ويتكون من (4) فقرات.

3 - التقنيات المستخدمة في التحليل: تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام

برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, Statistical Package for, Social, Science.)، الذي اعتمدنا عليه لترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، مع اعتماد الإجابات

المغلقة من خلال إتاحة خمسة احتمالات للإجابة على السؤال بين الاتفاق بشدة، الاتفاق، الحياد، عدم الاتفاق، وعدم الاتفاق بشدة، وهذا الاختيار كان سببه من أجل استعمال مقياس ليكرت الخماسي عن طريق برنامج الـ SPSS، عن طريق معرفة درجة قوة الإتفاق من عدمها. فبالنسبة لعرض البيانات فقد استخدمنا الجداول الإحصائية و الأعمدة البيانية ، أما فيما يخص التحليل و التفسير فاستخدمنا النسب المئوية، التكرارات ، بالإضافة إلى مقاييس النزعة المركزية من جهة لتسهيل ملاحظة مستوى تركيز الإجابة عن طريق المتوسط الحسابي Mean لتحديد اتجاهات المبحوثين، وتم الاستعانة بنوعين من معايير التشتت هما الانحراف المعياري والتباين لاستنتاج مدى تشتت الإجابات وتباينها، وقد تم الاستعانة في بعض الحالات بمعامل الارتباط لبيرسون في بعض الجداول المتقاطعة، وذلك لمعرفة قوة العلاقة بين المتغيرات، واستخدمنا اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لدراسة ثبات وصدق مفردات الدراسة حسب الأجزاء والكلية لمحاو الدراسة ككل.

4 - تحليل مجالات الدراسة واختبار الفرضيات :

تشتمل الدراسة على الدراسة على مجالين رئيسيين وهما إدارة المعرفة ، مدى مساهمة عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية وسنحاول في مايلي تحليل كل مجال من المجالين من خلال العناصر المكونة لكل مجال من المجالات المذكورة سابقا.

المجال الأول :إدارة المعرفة :

—الفرضية الأولى :

إن تطبيق عمليات إدارة المعرفة لدى البنوك العمومية الجزائرية ذو مستوى جيد

وتم تقسيم الفرضية إلى ثلاث فرضيات فرعية

(أ) الفرضية الفرعية الأولى : إن إكتساب المعرفة وتطويرها لدى البنوك العمومية الجزائرية ذو مستوى جيد

وتم إختبار هذه الفرضية من خلال إجابات الموظفين، وتم الإعتماد على المتوسطات الحسابية لتلك الإجابات، حيث حققت متوسطا حسابيا (3,5661) وهي درجة أقرب للدرجة الموافقة (4) منها إلى درجة الحياد (3) ، وتم بالاعتماد على إختبار T للتأكد من صحة الفرضية وبحسب النتائج المستخرجة من الحاسوب تبين أن مستوى الدلالة 0.01 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، مما قادنا إلى رفض الفرضية ، و بالتالي قبول الفرضية البديلة القائلة إن إكتساب المعرفة وتطويرها لدى البنوك العمومية الجزائرية ذو مستوى ضعيف .

(ب) الفرضية الفرعية الثانية : إن تنظيم المعرفة وتقسيمها لدى البنوك العمومية الجزائرية ذو مستوى جيد

وتم إختبار هذه الفرضية من خلال إجابات الموظفين، وتم الإعتماد على المتوسطات الحسابية لتلك الإجابات، حيث حققت متوسطا حسابيا (3,5718) وهي درجة أقرب للدرجة الموافقة (4) منها إلى درجة الحياد (3) ، وتم بالاعتماد على إختبار T للتأكد من صحة الفرضية وبحسب النتائج المستخرجة من الحاسوب تبين أن مستوى الدلالة 0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، مما قادنا إلى رفض الفرضية ، و بالتالي قبول الفرضية البديلة القائلة إن تنظيم المعرفة وتقسيمها لدى البنوك العمومية الجزائرية ذو مستوى ضعيف .

(ج) الفرضية الفرعية الثالثة : إن نقل المعرفة و استخدامها لدى البنوك العمومية الجزائرية ذو مستوى جيد

وتم إختبار هذه الفرضية من خلال إجابات الموظفين، وتم الإعتماد على المتوسطات الحسابية لتلك الإجابات، حيث حققت متوسطا حسابيا (3,6437) وهي درجة أقرب للدرجة الموافقة (4) منها إلى درجة الحياد (3) ، وتم بالاعتماد على إختبار T للتأكد من صحة الفرضية وبحسب النتائج المستخرجة من الحاسوب تبين أن مستوى الدلالة 0.93 وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، مما قادنا إلى قبول الفرضية القائلة إن نقل المعرفة و استخدامها لدى البنوك العمومية الجزائرية ذو مستوى جيد .

المجال الثاني: علاقة إدارة المعرفة بتحقيق الميزة التنافسية:

وتم تقسيمها إلى 5 فرضيات رئيسية:

– العلاقة بين إدارة المعرفة وجودة المنتجات : و تمت صياغتها عبر الفرضية التالية :

إن لتطبيق إدارة المعرفة دور في تقديم خدمات ذات جودة أعلى

وتم اختبار هذه الفرضية من خلال إجابات الموظفين، ، وتم بالاعتماد على اختبار T للتأكد من صحة الفرضية وبحسب النتائج المستخرجة من الحاسوب تبين أن مستوى الدلالة 0.26 وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، مما قادنا إلى قبول الفرضية . ويبين الجدول التالي اختبار سبيرمان لتوضيح العلاقة ما بين إدارة المعرفة

الجدول رقم 5 اختبار سبيرمان لتحديد العلاقة ما بين إدارة المعرفة والجودة

المتغير المستقل	R	R ²	T Sign	T الجدولية	T المحسوبة	Beta
إدارة المعرفة	0.7103	0.5046	0.05	1.98	11.011	0.7103

العلاقة بين إدارة المعرفة وكفاءة العمليات : و تمت صياغتها عبر الفرضية التالية:

إن لتطبيق إدارة المعرفة دور في زيادة كفاءة عمليات وأنشطة البنوك العمومية الجزائرية

وتم اختبار هذه الفرضية من خلال إجابات الموظفين، ، وتم بالاعتماد على اختبار T للتأكد من صحة الفرضية وبحسب النتائج المستخرجة من الحاسوب تبين أن مستوى الدلالة 0.11 وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، مما قادنا إلى قبول الفرضية . ويبين الجدول التالي اختبار سبيرمان لتوضيح العلاقة ما بين إدارة المعرفة وكفاءة العمليات

الجدول رقم 6 اختبار سبيرمان لتحديد العلاقة ما بين إدارة المعرفة وكفاءة العمليات

المتغير المستقل	N	SIG	معامل سبيرمان
إدارة المعرفة	58	0.000	0.498

- العلاقة بين إدارة المعرفة و الإبداع : و تمت صياغتها عبر الفرضية التالية

إن لتطبيق إدارة المعرفة دور في زيادة إبداع و تطوير موظفي البنوك العمومية الجزائرية

و تم اختبار هذه الفرضية من خلال إجابات الموظفين، ، وتم بالاعتماد على اختبار T للتأكد من صحة الفرضية وبحسب النتائج المستخرجة من الحاسوب تبين أن مستوى الدلالة 0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، مما قادنا إلى رفض الفرضية ، وقبول الفرضية البديلة بأنه لا توجد علاقة بين إدارة المعرفة و زيادة إبداع وتطوير موظفي البنوك العمومية الجزائرية.

- العلاقة بين إدارة المعرفة و الأداء المالي : و تمت صياغتها عبر الفرضية التالية

إن لتطبيق إدارة المعرفة دور في تحسين الأداء المالي للبنوك العمومية الجزائرية

وتم إختبار هذه الفرضية من خلال إجابات الموظفين، ، وتم بالاعتماد على إختبار T للتأكد من صحة الفرضية وبحسب النتائج المستخرجة من الحاسوب تبين أن مستوى الدلالة 0.05 وهي مساوية لمستوى الدلالة 0.05 ، مما قادنا إلى قبول الفرضية ويبين الجدول التالي إختبار سبيرمان لتوضيح العلاقة ما بين إدارة المعرفة و الأداء المالي

الجدول رقم 7 إختبار سبيرمان لتحديد العلاقة ما بين إدارة المعرفة و الأداء المالي

المتغير المستقل	N	SIG	معامل سبيرمان
إدارة المعرفة	58	0.000	0.523

– العلاقة بين إدارة المعرفة و الحصة السوقية : و تمت صياغتها عبر الفرضية التالية

إن لتطبيق إدارة المعرفة دور في زيادة الحصة السوقية للبنوك العمومية الجزائرية

وتم إختبار هذه الفرضية من خلال إجابات الموظفين، ، وتم بالاعتماد على إختبار T للتأكد من صحة الفرضية وبحسب النتائج المستخرجة من الحاسوب تبين أن مستوى الدلالة 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما قادنا إلى رفض الفرضية و قبول الفرضية البديلة القائلة بأنه لا توجد علاقة بين إدارة المعرفة و زيادة الحصة السوقية للبنوك العمومية الجزائرية.

الخاتمة العامة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات ممثلة في مايلي :

اولا: النتائج

- 1-تمتلك البنوك العمومية الجزائرية موقعا تنافسيا داخل القطاع المصرفي الجزائري بفضل دعم الدولة لهذه البنوك من خلال المشاريع الكبرى التي تسندها إليها .
- 2-يعاني موظفو البنوك من وجود ضبابية في مفهوم المعرفة وعدم التفرقة بينها وبين المعلومات وعن كيفية إدارتها داخل البنوك .
- 3-تعاني البنوك العمومية الجزائرية من عدم وجود إستراتيجية شاملة لتوطين إدارة المعرفة داخل مؤسساتها.
- 4-توجد بعض ملامح وجود إدارة المعرفة داخل البنوك العمومية من خلال بعض عملياتها الموجودة داخلها كنقل المعرفة وتطبيقها داخل البنك.
- 5-تعاني البنوك من تخلف في تطبيق بعض عمليات إدارة المعرفة كتنظيم المعرفة وتقييمها و إكتساب المعرفة وتطويرها .
- 6-تساهم عمليات إدارة المعرفة في تقديم خدمات ذات جودة أعلى للبنوك العمومية الجزائرية.
- 7-يمكن تطبيق إدارة المعرفة في زيادة كفاءة عمليات وأنشطة البنوك العمومية الجزائرية.
- 8-تعطي عمليات إدارة المعرفة مردودية أحسن للأداء المالي للبنوك العمومية الجزائرية.

- 9 - لا تساهم عمليات إدارة المعرفة في زيادة الإبداع لدى موظفي البنوك العمومية بسبب أن موظفي هذا القطاع تحكمهم تعليمات صارمة ومجالات الإجهاد شبه معدومة داخله وهو أمر ملاحظ في أروقة هذه الإدارات .
- 10 - لا تساهم عمليات إدارة المعرفة في زيادة الحصة السوقية للبنوك العمومية الجزائرية بسبب أن الحصة السوقية في القطاع المصرفي الجزائري مقسمة مسبقا بين البنوك العمومية الستة وكل بنك لديه مجاله الذي يتخصص فيه.
- ثانيا : التوصيات : إنطلاقا من النتائج السابقة نقدم الإقتراحات بصدد الحفاظ وتحسين النتائج الجيدة ، وإستدراك النقائص الملاحظة داخل البنوك العمومية الجزائرية في مجال إدارة المعرفة :
- 1 - أن تحاول البنوك العمومية الجزائرية البحث عن أسس متينة بعيدا عن التدخل الحكومي لتحافظ على المكاسب التنافسية التي تمتلكها.
 - 2 - إذا ما علمنا أن إنفتاح القطاع المصرفي الجزائري على قواعد السوق هي قضية وقت فقط ، فإن على البنوك أن تبني سياسة لجذب أحسن الموارد البشرية لتعتمد عليها في مواجهة المؤسسات البنكية العالمية العريقة .
 - 3 - أن تتجه البنوك إلى الإستثمار في المجالات التنافسية الجديدة التي أفرزتها العولمة كبديل وليس كتجريب للمجالات التقليدية الحالية .
 - 4 - إن على البنوك كقطاع خدمي أساسا أن تدرك أهمية المعرفة كمصدر رئيسي من مصادر التنافسية الحديثة
 - 5 - أن تتبنى البنوك إستراتيجية شاملة لتوطين إدارة المعرفة، وليس مجرد مبادرات فردية معزولة، مستعينة في ذلك بالتجارب العالمية الناجحة في هذا الميدان .
 - 6 - للبدء في تكوين موظفي إدارة المعرفة، مهمتهم إنجاح تطبيق إستراتيجية توطين إدارة المعرفة داخل البنوك.
 - 7 - المحافظة على عمليات نقل المعرفة وتطبيقها داخل البنوك العمومية الجزائرية و رفع كفاءتها وتطويرها من خلال نقل المعرفة ذات المردودية الأكبر وتطبيق المعرفة العالمية بتفكير محلي.
 - 8 - أن تهتم البنوك بعمليات تنظيم المعرفة المكتسبة لديها عبر سنوات الخبرة وتقييمها عن طريق مقارنتها بحاجيات الزبائن، وعمليات اكتساب المعرفة الحديثة وتطويرها باستمرار وليس عند الحاجة الوظيفية فقط.
 - 9 - أن تفسح البنوك العمومية من مجالات تحرك موظفيها وفتح مجال المبادرة لديهم للتعبير عن ما يملكون من مهارات وأفكار إبداعية المستفيد الأول منها هو البنك نفسه .

المراجع :

1. Brooking .A , "The management of intellectual capital ", Journal of Long Range Planning, Vol 30, No 3, 1997, p 364
2. Peter.D "the information executive truly need ", HBR, Jan-Feb 1995, P55.
3. Guthrie. J, "Intellectual capital review: measurement, reporting, and management ", Journal of Intellectual capital, Vol 1, No 1, 1997, p 364.
4. Bryan. B, "Essentials of knowledge management ", John Wiley & Sons, Inc, U.S.A, 2003, P17

5. Edvinson.L, " Developing Intellectual capital at SKANDIA", Journal of Long Range Planning, Vol 30 ,No 3, 1997, pp 366-376
6. محمد عواد الزيات، " اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، دار صفاء، عمان، 2008، ص 58.
7. De Jamett , "knowledge the last thing" The executives Journal, Vol.12, No 2,1996 .P4
8. عماد عبد الوهاب الصباغ، "إدارة المعرفة ودورها في إرساء أسس مجتمع المعلومات العربي"، المجلة العربية للمعلومات، مج 23، العدد 2، تونس، 2002، ص 7.
9. حسام طالب الكيالي، "إدارة المعرفة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل لإدارة الجودة الشاملة"، المؤتمر السنوي الرابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 2004، ص 2
10. Newman, Amy, "Are you Ready for Knowledge Management", Training & Development, Vol.54, No 9, P17.
11. أسامة احمد الروسان، "إدارة المعرفة والتعليم الإلكتروني"، المؤتمر السنوي الرابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 2004، ص 8
12. Macintosh, Ann, "Knowledge Management", www.aiat.ed.uk/alm/kamlnks.htm
13. محمد عواد الزيات، مرجع سبق ذكره، ص 119
14. ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي، "إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية"، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية 2006-2007، ص 75.
15. هيثم علي حجازي " قياس اثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المؤسسات الأردنية " ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي الخامس (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية)، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن 26_28 أفريل 2005 ص 8.
16. هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 27
17. إلياس بن الساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي: الإدارة المالية: دروس وتطبيقات، عمان 2006، ص 267
18. Banque d'Algérie, Rapport sur l'évolution économique et monétaire en Algérie 2010, Juillet 2011.p80
19. Banque d'Algérie,op cit p 84..
20. KPMG, guide des banques et les établissements financiers en Algérie, 2012.p27.
21. Marquardt , Michael J " Building the Learning Organization", Davis – Black publishing Company, U S A , 2002 ,p. 27
22. ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي، "إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية"، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية 2006-2007، ص 74