



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي -ميلة-

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



المرجع: ...../2013

القسم: علوم التسيير

ميدان: علوم اقتصادية، التجارة وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: مالية وبنوك

مذكرة بعنوان:

# انعكاسات إدارة المعرفة على البنوك التجارية

دراسة حالة الجزائر

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص "مالية وبنوك"

إشراف الأستاذة(ة):

كنيدة زليخة

إعداد الطالب (ة):

هالة هميسي

السنة الجامعية: 2012/2013





## شكر وتقدير

أشكر الله رب العالمين الذي خلق وهدى وسدد الخطى فخرج هذا العمل بعونه وتوفيقه، نحمده كثيرا في المبتدى والمنتهى.

المعلم الأول، الذي كان منار العلم وساوى بين منزلة طالب العلم ومنازل المجاهدين الأولين.

إن الشكر لله أولا وآخرا على ما امتن به علي من نعمة طلب العلم والسعي من أجله، وأتوسل إليه أن يشملنا بعين رعايته وتوفيقه، لأتمكن من تحقيق ما أطمح وأن يكون عملي هذا خالصا لوجهه الكريم.

وأقدم بخالص الشكر والثناء إلى سعادة الأستاذة "كنيدة زليخة" التي تفضلت بالإشراف على هذه الرسالة، وبذلت وقتها وجهدها، وقدمت لي الارشادات والتوجيهات التي أكسبتني الكثير من مهارات البحث العلمي، أثابها الله وجازاها عني خير الجزاء.

وأقدم بالشكر إلى جميع الأصدقاء والزملاء الذين مدوا لي يد العون والمساعدة والنصح والدعوة الصادقة وأخص بالذكر ابنة عمي "شهيرة" التي كانت لي السند وأعانتي على إنجاز هذا العمل، إلى عمتي "ابتسام"، إلى أختي "سليمة" وابنة خالتي "عفاف" اللواتي مددن لي يد العون والمساعدة، إلى كل من قدم لي النصح والدعوة الصادقة.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بمناقشة هذه الدراسة وإثرائها بالملاحظات والتوجيهات القيمة.



# الهدايا

في خضم الحياة وتعدد المسؤوليات، تحجب صغائر الأمور أعيننا جليلها، ويصم الضجيج أسمعنا عن نداءات من نحب.

لذا فإنني أهدي هذا الجهد الذي طالما شغلني عن أحب إلى ما أحب،

إلى من لم أؤدي حقوقهم كما يجب:

نور عيني ..... والدتي

سندي في حياتي ..... والدي

منبع قوتي ..... إخوتي وأخواتي

عزيزة وزوجها وأولادها "علي، آدم وسراج"، إلى أختي حبيبة وزوجها وابنتها

"هديل" رحمها الله،

إلى سليمة، وفاء، الصادق، باديس، عمار، مخلوف

إلى كل صديقاتي: "أحلام، خديجة، عفاف، صارة، جهيدة، إيمان، عبلة، نسيم،

آمال، سامية، سلوى" وأخص بالذكر زوجة أخي "نورة" وابنة عمي "شهيرة"

وإلى كل من خصني بدعاء مخلص من القلب، وكل من شجعني

في إنجاز هذه المذكرة

إلى كل من نسيهم قلبي ويذكرهم قلبي

كما أخص بالذكر عمتي "ابتسام"



# قائمة الأشكال والجداول

❖ قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
20	مصادر الأموال واستخداماتها في البنوك التجارية	01
25	الهيكل التنظيمي العامل لأحد البنوك التجارية	02
28	التدرج المنطقي للمعرفة	03
39	أهمية إدارة المعرفة	04
41	نموذج إدارة المعرفة عند DUFFY	05
42	نموذج جينكس وأولفمان لإدارة المعرفة	06
43	نموذج ليونارد/بارتون لإدارة المعرفة	07
44	عناصر إدارة المعرفة	08
51	عمليات إدارة المعرفة	09
52	مجالات إدارة المعرفة	10
56	جذور إدارة المعرفة	11
60	الجذور التكنولوجية لنظم إدارة المعرفة	12
61	نشاطات نظم إدارة المعرفة	13
78	الأنماط الأساسية للصيرفة الالكترونية	14
104	بنية وهندسة نظام التسوية الإجمالية الفورية	15

❖ قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
31	مميزات المعرفة الصريحة والضمنية	01
95	تطور عدد البطاقات البنكية ومعاملاتها النقدية	02
96	نمو عدد بطاقات السحب والدفع بين بنكية "CIB"	03
96	توزيع البطاقات البنكية حسب نوعها (سنة 2009)	04
97	تطور عدد نهائيات الدفع الالكتروني بين 2005-2009	05

# فهرس المحتويات

I	شكر وتقدير
II	الإهداء
III	قائمة الأشكال والجداول
VII-IV	فهرس المحتويات

### مقدمة

أ	تحديد إشكالية البحث
أ	فرضيات البحث
ب	أهمية البحث
ب	دوافع اختيار الموضوع
ب	أهداف البحث
ب	منهج البحث
ب	الدراسات السابقة
ج	خطة وهيكل البحث

### الفصل الأول: الإطار النظري للبنوك التجارية

تمهيد

2	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول البنوك التجاري
2	المطلب الأول: نشأة البنوك التجارية وتطورها
3	المطلب الثاني: تعريف البنوك التجارية
4	المطلب الثالث: خصائص البنوك التجارية

5.....	المطلب الرابع: وظائف البنوك التجارية
7.....	<b>المبحث الثاني: سياسات وأهداف وأهمية البنوك التجارية</b>
7.....	المطلب الأول: أنواع البنوك التجارية
9.....	المطلب الثاني: سياسات البنوك التجارية
10.....	المطلب الثالث: أهداف البنوك التجارية
12.....	المطلب الرابع: دور وأهمية البنوك التجارية في الاقتصاد الوطني
14.....	<b>المبحث الثالث: مصادر واستخدامات البنوك التجارية</b>
14.....	المطلب الأول: مصادر تمويل البنوك التجارية
18.....	المطلب الثاني: استخدامات البنوك التجارية
21.....	المطلب الثالث: القوائم المالية للبنوك التجارية
24.....	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للبنوك التجارية
26.....	خلاصة الفصل الأول

## الفصل الثاني: مدخل عام إلى إدارة المعرفة

تمهيد

28.....	<b>المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة</b>
28.....	المطلب الأول: مفهوم المعرفة وأهميتها
32.....	المطلب الثاني: مفهوم ونشأة إدارة المعرفة
36.....	المطلب الثالث: مبادئ إدارة المعرفة، أهدافها وأهميتها
40.....	المطلب الرابع: نماذج إدارة المعرفة وعناصرها
45.....	<b>المبحث الثاني: متطلبات، مراحل وعمليات إدارة المعرفة</b>
45.....	المطلب الأول: متطلبات ومدخل إدارة المعرفة
47.....	المطلب الثاني: مراحل إدارة المعرفة ووظائفها

49.....	المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة وأبعادها
52.....	المطلب الرابع: مجالات إدارة المعرفة وعوامل نجاحها وفشلها
<b>55.....</b>	<b>المبحث الثالث: نظم إدارة المعرفة</b>
55.....	المطلب الأول: جذور إدارة المعرفة
61.....	المطلب الثاني: مفهوم نظم إدارة المعرفة ومكوناتها
62.....	المطلب الثالث: أنواع نظم إدارة المعرفة واستراتيجيات الترسيح
63.....	المطلب الرابع: دور نظم إدارة المعرفة وعوامل نجاحها والصعوبات التي تواجهها
67.....	خلاصة الفصل الثاني

## الفصل الثالث: الصيرفة الالكترونية كانعكاس لإدارة المعرفة - حالة الجزائر -

تمهيد

<b>69.....</b>	<b>المبحث الأول: مدخل للصيرفة الالكترونية</b>
69.....	المطلب الأول: نشأة الصيرفة الالكترونية وعوامل نجاحها
72.....	المطلب الثاني: دوافع تبني الصيرفة الالكترونية ومتطلباتها
75.....	المطلب الثالث: الأهمية العلمية والاقتصادية للصيرفة الالكترونية وأتماطها
79.....	المطلب الرابع: مميزات الصيرفة الالكترونية، إيجابياتها وسلبياتها
<b>81.....</b>	<b>المبحث الثاني: الخدمات البنكية الالكترونية وواقعها في الجزائر</b>
81.....	المطلب الأول: مفهوم الخدمات المصرفية الالكترونية والاستراتيجيات المتبعة
83.....	المطلب الثاني: أنواع الخدمات البنكية الالكترونية ومخاطرها
89.....	المطلب الثالث: العوامل المعرقة لنجاح وسائل الدفع الالكتروني في الجزائر
93.....	المطلب الرابع: واقع خدمات الصيرفة الالكترونية في البنوك الجزائرية وآفاقها
<b>99.....</b>	<b>المبحث الثالث: البنوك الجزائرية والصيرفة الالكترونية</b>
99.....	المطلب الأول: البنوك الجزائرية أمام الصيرفة الالكترونية وأهمية اعتمادها

102.....	المطلب الثاني: أنظمة الدفع الالكتروني المعتمدة في الجزائر وإشكالية اعتمادها
108.....	المطلب الثالث: الصيرفة الالكترونية وحتمية تطوير الخدمات المصرفية في البنوك الجزائرية
111.....	المطلب الرابع: دور النظم إدارة المعاصرة لتوزيع الخدمات المصرفية في دعم الميزة التنافسية ومتطلبات نجاحها في البنوك الجزائرية
116.....	خلاصة الفصل الثالث

### خاتمة

117 .....	الخلاصة العامة
117 .....	نتائج البحث
118 .....	نتائج اختبار صحة الفرضيات
119 .....	التوصيات المقترحة
119 .....	آفاق البحث

قائمة المراجع

الملخص

# مقدمة

لقد أدى تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العصر الحالي التركيز على المعرفة بهدف الوصول إلى تحقيق قيمة للمعرفة، وقد ساعد على ذلك اتساع تطبيقات الشبكة العنكبوتية مما أدى إلى ظهور مفاهيم جديدة مثل: إدارة المعرفة، اقتصاد المعرفة، المجتمعات المعرفية... الخ.

فقد أصبحت المعرفة ركيزة أساسية في تحقيق النمو والتطور الاقتصادي في جميع دول العالم، حيث تظهر قيمة المعرفة في إمكانية تحويلها إلى سلع وخدمات يكون الأفراد على استعداد لدفع تكلفتها من أجل الحصول عليها، مما يؤدي إلى تحقيق إيرادات ومنافع اقتصادية تساهم في رفع معدلات النمو الاقتصادي، وعلى هذا الأساس فقد تحولت المنافسة فيما بين المؤسسات وحتى الدول إلى جذب الكفاءات البشرية المتميزة من ذوي المعرفة والخبرة لتحقيق التميز على المنافسين، وهذا ما ساعد على ظهور ما يعرف بإدارة المعرفة.

ويعتبر القطاع المصرفي من القطاعات الأساسية التي تؤدي دورا هاما في النشاط الاقتصادي، كما أنه من أكثر القطاعات استجابة للتطورات والتغيرات على الساحة العالمية، حيث وجدت البنوك بصفة عامة نفسها أمام ضرورة السعي المتواصل في سبيل تحسين مستوى الخدمات والمنتجات المصرفية التي تقدمها لمواجهة التطورات المتسارعة في هذه الصناعة عالميا، وقد كان للثروة التكنولوجية وتطور تقنيات الاتصال الأثر البارز على النشاط المصرفي والذي نتج عنه التحول إلى ممارسة الأعمال المصرفية الالكترونية، مما أحدث تغييرا جذريا في نمط العمل المصرفي.

وفي ظل هذه التغيرات المتلاحقة كان لزاما على الدول النامية ملزمة على مسايرة هذه التطورات وتحديث عملياتها المصرفية من خلال القيام بالإصلاحات اللازمة للارتقاء بمستوى الأداء والاستفادة من المعرفة في تحسين خدماتها ومعاملاتها المصرفية في ظل إدارة المعرفة.

### ❖ تحديد إشكالية البحث:

يتمحور هذا البحث في محاولة إبراز آثار تبني إدارة المعرفة على البنوك التجارية وكيفية استفادتها من المتغيرات العالمية في هذا المجال، وفي هذا الصدد نحاول صياغة الإشكالية الرئيسية على النحو التالي: قيما تتمثل أهم انعكاسات إدارة المعرفة على أعمال البنوك التجارية؟

ويندرج تحت هذه الإشكالية الرئيسية مجموعة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بإدارة المعرفة وكيف تطورت عملياتها؟
- كيف يمكن أن تساهم إدارة المعرفة في تدعيم النشاط المصرفي؟
- ما هو واقع استخدام الصيرفة الالكترونية في البنوك الجزائرية؟

### ❖ فرضيات البحث:

يقوم بحثنا على مجموعة الفرضيات التالية:

- إدارة المعرفة هي نتاج عملية الانتقال من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد المعرفة.
- تعمل إدارة المعرفة على تدعيم النشاط المصرفي من خلال العمل على تطوير الخدمات المصرفية وجعلها تتماشى ومتطلبات العصر.
- تعاني البنوك التجارية بصورة من نقص واضح في استخدام المعاملات المصرفية الالكترونية.

## ❖ أهمية البحث:

إن التغيرات والتحديات المتسارعة التي شهدها العالم على مختلف الأصعدة، جعلت من المعرفة وإدارة المعرفة ضرورة لازمة لبقاء منظمات الأعمال وخاصة البنوك التجارية وتحقيق التمييز على المنافسين وتوسيع نطاق أعمالها بصورة عامة، والعمل على تحسين وتطوير نوعية الخدمات المصرفية بما يلائم احتياجات العملاء، ففي ظل إدارة المعرفة تزايدت أهمية المعاملات المصرفية والمالية التي تتم عبر شبكة الانترنت مما سيكون له أثر بالغ الأهمية لأنظمة الدفع في البنوك خاصة.

## ❖ دوافع اختيار الموضوع:

لقد حفزنا على اختيار هذا الموضوع جملة من الدوافع نوجزها كما يلي:

### • الدوافع الموضوعية: تتمثل في:

- تميز العمل المصرفي خاصة في ظل إدارة المعرفة بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بغية تطوير وسائل تقديم الخدمات المصرفية.
- ضرورة مواكبة البنوك التجارية الجزائرية بصورة عامة التطورات التي تشهدها الصناعة المصرفية العالمية بضمن بقائها واستمراريتها في المنافسة.
- محاولة معرفة آثار تبني مفهوم إدارة المعرفة على مستوى البنوك التجارية.
- استعراض واقع استعمال عمليات الصيرفة الالكترونية في البنوك التجارية الجزائرية.
- تسليط الضوء على أهمية الاعتماد على إدارة المعرفة في تفعيل الارتقاء بالعمل المصرفي.

### • الدوافع الذاتية:

- رغبة الباحث في دراسة موضوع يتماشى مع التطورات الراهنة التي يعرفها العمل المصرفي.
- فتح مجال البحث للمهتمين مستقبلا، وإثراء المكتبة بمرجع جديد بغية الاستفادة منه.

### • أهداف البحث:

يمكن إنجاز أهداف البحث في النقاط التالية:

- استعراض الإطار النظري لتطور إدارة المعرفة والتي تعتبر المعرفة الركيزة الأساسية فيها لتحقيق قيمة مضافة.
- إبراز أهمية ودور إدارة المعرفة في تطوير نوعية الخدمات المصرفية المقدمة.
- العمل على إبراز دور وتحديات الصيرفة الالكترونية باعتبارها أهم انعكاس لتطبيق إدارة المعرفة في البنوك التجارية.
- إبراز مكانة المعاملات المصرفية الالكترونية في البنوك التجارية الجزائرية.

### • منهج البحث:

تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأكثر توافقا وملاءمة مع موضع الدراسة، وذلك من أجل الإحاطة بجوانب الموضوع والإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات صحة الفرضيات من عدمها. والمنهج التاريخي لأننا تطرقنا إلى نشأة وتطور البنوك التجارية، وتطور إدارة المعرفة وكذا التطور التاريخي للصيرفة الالكترونية.

### • الدراسات السابقة:

- من بين الدراسات السابقة والتي تقترب من موضوع بحثنا هذا وأمكننا الاطلاع عليها نذكر ما يلي:
- العاني إيمان: البنوك التجارية وتحديات التجارة الالكترونية، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص بنوك وتأمينات، جامعة منتوري - قسنطينة، 2007.

ولقد هدفت هذه الدراسة بإبراز أهمية التجارة الالكترونية في توسيع نطاق أعمال البنوك التجارية لاسيما أنها توفر لها كما من الوسائل والتقنيات التي تساعدها على تطوير أدائها وتحسين خدماتها المقدمة لعملائها، وتبيان دور البنوك باعتبارها وسيطا فاعلا في التجارة الالكترونية.

○ عبد الله وليد المدلل: تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء- دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية-غزة، 2012.

ولقد هدف الباحث غلى التعرف على مدى فهم وتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية مع دراسة حالة رئاسة الوزراء، ولقد توصل الباحث إلى وجود علاقة طردية قوية ما بين توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الأداء في المؤسسات الحكومية.

○ نضال محمد الزطمة: إدارة المعرفة وآثارها على تميز الأداء- دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية- غزة، 2011.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة ونوع التأثير بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها، وبين تميز الأداء المؤسسي في الكليات التقنية المتوسطة، والتعرف على مدى تطبيق الكليات التقنية المتوسطة لعمليات إدارة المعرفة.

### ● خطة وهيكل البحث:

من الإجابة عن الإشكالية المطروحة وكذا اختبار صحة الفرضيات المعتمدة تضمن هذا البحث مقدمة وخاتمة، بالإضافة إلى ثلاثة فصول كانت على النحو التالي:

○ الفصل الأول: جاء تحت عنوان "الإطار النظري للبنوك التجارية" حيث اشتمل هذا الفصل على ثلاث مباحث تناولنا في المبحث الأول منه بعض المفاهيم الأساسية حول البنوك التجارية، أم المبحث الثاني فكان لدراسة كل من سياسات وأهداف وكذا أهمية البنوك التجارية، أما المبحث الثالث خصص لدراسة مصادر واستخدامات الأموال في البنوك التجارية.

○ الفصل الثاني: بعنوان "مدخل عام إلى إدارة المعرفة" ويحتوي هذا الفصل على ثلاث مباحث، تناولنا في المبحث الأول مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة، أما المبحث الثاني خصص لدراسة متطلبات ومراحل إدارة المعرفة وكذا عملياتها، والمبحث الثالث كان لدراسة نظم إدارة المعرفة.

○ الفصل الثالث: جاء تحت عنوان "الصيرفة الالكترونية كانعكاس لإدارة المعرفة -دراسة حالة الجزائر-" حيث قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، تناولنا في المبحث الأول مدخل للصيرفة الالكترونية، أما المبحث الثاني فكان لدراسة الخدمات البنكية الالكترونية وواقعها في الجزائر، أما المبحث الثالث خصص لدراسة البنوك الجزائرية والصيرفة الالكترونية.

## الفصل الأول:

# الإطار النظري للبنوك التجارية

## تمهيد

يعتبر البنك التجاري نوعاً من أنواع المؤسسات المالية التي يتركز نشاطها في قبول الودائع ومنع الائتمان، و البنك التجاري بهذا المفهوم يعتبر وسيط بين أولئك الذين لديهم أموال فائضة و بين أولئك الذين يحتاجون لتلك الأموال ، وعلى الرغم من إن البنوك التجارية لا تعتبر الوسيط الوحيد إلا أنها تتسم بصفات معينة تميزها عن غيرها من الوسطاء. فهي تؤدي وظائف أساسية في الاقتصاديات المعاصرة، وأحدثت تغييرات هامة في أساليب قيامها بهذه الوظائف وطريقة أدائها لها، فقامت بتوسيع نطاقها وزادته تنوعاً و أضافت إليها بما يتماشى مع متطلبات التطور في النشاطات الاقتصادية. ولقد حاولنا تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث رئيسية على النحو التالي :

-المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول البنوك التجارية.

-المبحث الثاني: سياسات و أهداف و أهمية البنوك التجارية.

-المبحث الثالث: مصادر و استخدامات البنوك التجارية.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول البنوك التجارية

تعتبر البنوك التجارية الركيزة الأساسية للنظام المصرفي ، وهي من أهم أنواع البنوك وأكثرها نشاطا وترتبط بها أوسع العمليات المصرفية، إذ أن معظم الودائع تتركز لديها كما أن معظم القروض تمنح من خلالها و تؤدى معظم الخدمات عن طريقها. سنتناول في هذا المبحث نشأة البنوك التجارية و تطورها، كذلك تعريفها و خصائصها بالإضافة إلى وظائفها.

### المطلب الأول: نشأة البنوك التجارية و تطورها

تعتبر البنوك التجارية في صورتها الحالية امتداد لنشاط الصياغة و الصاغة و المرابين، فهذه البنوك مهما كانت طبيعة نشاطها و نوعية الوظائف التي تقوم بها، لا تعدو أن تكون مجرد مؤسسات مالية تتعامل في الدين والائتمان.

وعند العودة إلى الوراء قليلا ، فعندما عرفت المجتمعات البشرية ظاهرة التبادل و ظهرت الأسواق و التجار المتخصصون ، أخذت فئة من هؤلاء التجار بتحقيق فوائض نقدية كبيرة من نشاطها التجاري ، هذا ما دفع هذه الفئة إلى البحث عن وسيلة مأمونة تحافظ بها على أموالها من أعمال السلب و النهب و القرصنة، وقد وجدت ضالتها في الصاغة الصياغة بل ولدى بعض التجار الذين يتمتعون بالسمعة الطيبة و القوى و الأمانة .

فأخذ هؤلاء التجار بإيداع ما لديهم من أموال فائضة لدى هؤلاء الصاغة و الصياغة مقابل عمولة معينة، ومقابل ذلك يحصل المودعون على شهادات إيداع (شهادات ورقية) تثبت لهم حقوقهم ، وكانت هذه الشهادات تتضمن تعهد من المودع برد تلك الأمانات (الودائع) عند طلبها في الحال<sup>(1)</sup>.

وقد وجدت تنظيمات مصرفية بشكلها القديم و الحديث في المجتمعات عبر تطورها التاريخي ، حيث يمكن إرجاع نشأة المصارف إلى ثلاثة عصور وهي:

### أولا: العصور القديمة

وفيها تم استعمال المعابد كمصارف كما في بابل القديمة في حوالي 2000 سنة قبل الميلاد، بسبب أن المعابد كانت تعتبر أكثر الأماكن أمانا و خصوصا من السرقة، إضافة إلى التواجد الواسع و المستمر فيها سواء للعبادة أو لأنها تعتبر مراكز أسواق اعتياديا وهو الأمر الذي أدى إلى ظهور عدة مصارف كبرى في بابل منها مصرف أجي في مدينة سيبار، ومصرف الموارشو في مدينة نيبور، ومصرف الاينازيز في مدينة أور ، إضافة إلى وجود العديد من المصارف الصغيرة.

### ثانيا: العصور الوسطى

حيث تطورت الفعاليات و العمليات المصرفية في أماكن العبادة كذلك كما في هيكل الآلة أثينا في مدينة أثينا ، وفي معابد اليونان الأخرى ، وحققت تطورا واسعا في القرن الثالث و الرابع الميلادي ، واستمرت الأعمال المصرفية ونتيجة التوسع في النشاطات التجارية و ما ارتبط بها من إزالة الحواجز الحمركية، فقد نشأت المصارف في الموانئ التجارية المهمة في العالم، حيث نشأ أول بنك في برشلونة عام 1401 ، وفي جنوا عام 1408 ، وفي فينسيا عام 1587 ، وفي ميلانو عام 1593 ، و في القرن السادس

<sup>(1)</sup> محمود حسين الوادي، أحمد عارف العساف: الاقتصاد الكلي، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 209، ص: 257 .

عشر في أستراليا عام 1609، وفي هامبورغ عام 1619، وهكذا تطورت المصارف ارتباطا بتطور التجارة ومراكزها الرئيسية آنذاك.

### ثالثا: العصور الحديثة

يمكن القول بأن المصارف بالمعنى الحديث للمصارف قد نشأت في إنجلترا بتأسيس بنك اسكتلندا عام 1695، إذ أعطى لبنك إنجلترا حق ممارسة معظم الأعمال المصرفية المعروفة في الوقت الحاضر كقبول الودائع، والتعامل بالكمبيالات ومنح القروض وإصدار النقود المصرفية، وتبع ذلك إنشاء المصارف وانتشارها في مختلف دول العالم وأخذت تحتل أهمية كبيرة نظرا لتوسع التجارة، وتطور الصناعة لاحقا وازدهار الائتمان باعتباره أسلوب مناسب لطريقة الإنتاج الرأسمالي<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثاني: تعريف البنوك التجارية

البنوك التجارية أو كما تسمى في بعض الدول ببنوك الودائع لها تعريفات متعددة منها:

- "أنها مؤسسات ائتمانية غير متخصصة في نشاط اقتصادي معين -زراعي أو صناعي أو عقاري- وتقوم بتلقي الودائع القابلة للسحب عند الطلب و القصيرة الأجل، وتقديم الائتمان قصير الأجل إلى القطاعات الاقتصادية المختلفة".

- كما تعرف بأنها: "هي البنوك التي تقوم بقبول ودائع تدفع عند الطلب أو لأجل محددة و تراول عمليات التمويل الداخلي والخارجي و خدمته بما يحقق أهداف خطة التنمية، ودعم الاقتصاد القومي و تباشر عمليات تنمية الادخار والاستثمار المالي في الداخل و الخارج بما في ذلك المساهمة في إنشاء المشروعات، وما يستلزم من عمليات مصرفية و تجارية ومالية وفقا للأوضاع التي يقرها البنك المركزي".<sup>(2)</sup>

-و تعرف أيضا : "المؤسسة التي تستعمل النقود كمادة أولية حيث تعمل على تحويل هذه النقود إلى منتجات و تضعها تحت تصرف زبائنها، فهي بذلك مؤسسة مسيرة بقواعد تجارية و التي تشتري و تحول و تبيع، كما أنها تمتلك كأى مؤسسة أموالا خاصة أين يشكل جزء منها المخزون الأدنى، غير أن ما يميزها عن بقية المؤسسات هو أنها تشتري دائما مادتها الأولية بالاقتراض و تبيع منتجاتها دائما بالإقراض".<sup>(3)</sup>

-ويمكن تعريفها بأنها: "قبول الودائع من الجمهور و استخدامها بصورة كلية أو جزئية لمنح الائتمان، و أي أعمال أخرى يقرر البنك المركزي اعتبارها أعمالا مصرفية بموجب أوامر يصدرها لهذه الغاية".<sup>(4)</sup>

-وقد عرف القانون رقم (03-11) المتعلق بالنقد و القرض البنوك التجارية على أنها : "أشخاص معنوية مهمتها العادية و الرئيسية إجراء العمليات الموصوفة في المواد من 66 إلى 69 من نفس القانون، وتتضمن هذه العمليات ما يلي<sup>(5)</sup>:

• تلقي الأموال من الجمهور و لاسيما في شكل ودائع مع حق استعمالها لحساب من تلقاها بشرط إعادتها.

<sup>(1)</sup> فليح حسن خلف: الاقتصاد الكلي، عالم الكتاب الحديث للنشر و التوزيع، إربد-عمان، 2007، ص: 239.

<sup>(2)</sup> السيد متولي عبد القادر: اقتصاديات النقود والبنوك، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2010، ص: 58.

<sup>(3)</sup> العاني إيمان: البنوك التجارية وتحديات التجارة الإلكترونية، رسالة ماجستير، تخصص بنوك وتأمينات، جامعة منتوري-قسنطينة، 2007، ص: 4.

<sup>(4)</sup> محمود حسين الوادي وآخرون: النقود والمصارف، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010، ص: 106.

<sup>(5)</sup> حورية حني: آليات رقابة البنك المركزي على البنوك التجارية و فعاليتها، رسالة ماجستير، تخصص بنوك وتأمينات، جامعة منتوري-قسنطينة، 2006، ص-ص: 22-23.

• منح القروض ، وتشكل عملية القرض كل عمل لقاء عوض يضع بموجبه شخص ما أو يعد بوضع أموال تحت تصرف شخص آخر، أو يأخذ بموجبه لصالح الشخص الآخر إلتزامات بالتوقيع كالضمان الإحتياطي، أو الكفالة أو الضمان .

• توفير إدارة وسائل الدفع و وضعها تحت تصرف الزبائن و تعتبر وسائل دفع كل الأدوات التي تمكن كل شخص من تحويل الأموال مهما يكن السند أو الأسلوب التقني المستعمل".

و من كل ما سبق نعطي تعريف شامل للبنوك التجارية : "فالبنوك التجارية تلك التي تقوم بقبول ودائع تدفع عن الطلب ولآجال محددة، و تزاول عمليات التمويل الداخلي و الخارجي و خدمته بما يحقق أهداف خطة التنمية ودعم الإقتصاد القومي وتباشر تنمية الادخار و الاستثمار المالي في الداخل و الخارج، بما في ذلك المساهمة في إنشاء المشروعات وما تستلزمه من عمليات مصرفية و تجارية و مالية، و وفقا للأوضاع التي يقرها البنك المركزي".

### المطلب الثالث: خصائص البنوك التجارية

تتسم البنوك التجارية بعدة خصائص تميزه عن غير من البنوك الأخرى، و التي من أهمها مايلي:

• تتسم عمليات البنوك التجارية بطابع السرعة، بالإضافة إلى كونها عمليات صغيرة ومتعددة و متلاحقة و يشترك في أدائها عدد غير قليل من مراكز النشاط.

• نظرا لما ينبغي أن تتمتع به المعلومات المعبرة عن النشاط في البنوك ، فإن الأمر يتطلب أن يطلب المسؤولون عن إدارة أنشطة البنوك بيانات وإيضاحات بصفة دورية و منتظمة ، بخلاف ما قد يطلبه العملاء و غيرهم ، و كل هذه البيانات المطلوبة ينبغي تقديمها في الوقت المناسب دون تأخير مع عدم إغفال عنصر الدقة في كل بيان يقدم نظرا لأهميته في مجال التخطيط و الرقابة أو اتخاذ القرارات.

• يتأثر أهم عناصر تكاليف أنشطة البنوك بعامل الزمن، حيث يلعب الزمن دورا حيويا في عنصر تكلفة الفوائد المدينة التي يتحملها البنك مقابل ودائع العملاء، وكذلك مقابل القروض التي يحصل عليها من الغير، أيضا الفوائد الدائنة التي يحصل عليها البنك نظير القروض التي يقدمها للغير أو العملاء.

• إذا كانت عناصر التكاليف المباشرة تفوق العناصر غير المباشرة في بعض المنشآت الصناعية(مثل ذلك عنصر تكلفة الخدمات) فإن عناصر التكاليف غير المباشرة تمثل الجزء الأكبر من تكاليف أنشطة البنك مثل عنصر تكلفة العمالة و الفوائد وغيرها من العناصر غير المباشرة.

• يزداد اهتمام المسؤولين في البنوك التجارية بتحليل عناصر النفقات بحسب الوظائف التي يقوم بها البنك بتأديتها أكثر من اهتمامهم بتحليل هذه النفقات بحسب طبيعة النفقة، أو بحسب خصائصها الاقتصادية أو بحسب علاقة عنصر النفقة بوحدة النشاط أو بحسب علاقة العنصر بحجم النشاط أو بحسب وحدة الإشراف و المسؤولية كما هو الحال في المنشآت الصناعية<sup>(1)</sup>.

• قبول الودائع الجارية تحت الطلب(حين الطلب)، و التي يتم سحب عليها باستخدام الشيكات وبأي قدر كان، وفي أي وقت كان ، بحدود مبلغ الوديعة ، حيث تعتبر الودائع الجارية هذه أحد أشكال النقود، إذ أن عرض النقد في الاقتصاد يتضمن نقود

<sup>(1)</sup> محمود السجاعي: المحاسبة في شركات التأمين والبنوك التجارية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007، ص-ص: 296-297.

ودائع الطلب، وبذلك تعتبر أداة، أي وسيلة دفع و تبادل و تعامل اعتيادية و قد يفوق استخدام الشيكات المسحوب على ودائع الطلب هذه استخدام العملة في المبادلات و المعاملات و بعدة مرات كما هو عليه الحال في الدول المتقدمة .

• قدرة البنوك على إيجاد ودائع جديدة عن طريق منحها للائتمان بالاستناد إلى أن استخدام الشيكات يتيح للمصارف التجارية القدرة على التوسع في توليد الودائع و الائتمان، إذ أن عدم استخدام الشيكات كأداة للتبادل و إجراء المعاملات يحدد حجم القروض بالموجودات النقدية المتوفرة لدى هذه المصارف أساساً، أي بالعملة في التداول و بحيث لا تستطيع هذه المصارف إقراض أكثر مما يتوفر لديها من نقود.

• تركز معظم قروض البنوك التجارية على القروض قصيرة الأجل والتي ارتبطت في الغالب بتمويل النشاطات التجارية باعتبار أن مواردها قصيرة الأجل، و التي تتمثل أساساً بالودائع، و التي تشكل الودائع الجارية (ودائع الطلب) نسبة مهمة منها، وهذا يعني أن استخدامها ينبغي أن يكون استخداماً قصير الأجل، وهو يتضمن أن هذه المصارف لم تتجه في عمليات إقراضها إلى الإقراض المتوسط و طويل الأجل، و الذي يرتبط بتمويل النشاطات الإنتاجية و بالذات الاستثمارية منها<sup>(1)</sup>.

### المطلب الرابع: وظائف البنوك التجارية

إن أهم الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية و التي تمثل نشاطها الاعتياد يتمثل في:

- الاحتفاظ بودائع العملاء بالحسابات الجارية - تحت الطلب - و التي تستخدم خلالها الشيكات، الحوالات و بطاقات السحب الآلية و بعض بطاقات الائتمان بالإضافة إلى الودائع الادخارية و الودائع لأجل.
- القيام بعملية الإقراض بغرض الاستثمار عن طريق استخدام الودائع مثلاً، في منح القروض قصيرة الأجل للعملاء بضمان ما يقدمونه من ضمانات كضمان أو أوراق مالية أو أوراق تجارية أو بضمانات شخصية.
- تقديم التسهيلات الائتمانية لرجال الأعمال و المستثمرين<sup>(2)</sup>.
- إصدار الأوراق المالية سواء على شكل أسهم أو سندات و بموافقة الحكومة.
- القيام بفتح حسابات الإعتماد المصرفي لبعض التجار و خصم الصكوك.
- التعامل في شراء و بيع العملات الأجنبية<sup>(3)</sup>.

و لكن من الناحية الاقتصادية تقوم البنوك التجارية بوظيفتين أساسيتين هما: تعبئة المدخرات و توليد نقود الودائع.

1/ الوساطة المالية بين المقرضين و المقترضين: تقوم البنوك التجارية بوظيفة الوسيط المالي بين المقرضين و المقترضين، فهي تتلقى الودائع من الأفراد أو المنشآت و بذلك فهي تقوم بوظيفة تعبئة مدخرات المجتمع تمهيداً لإقراضها إلى المشروعات، أي أن هذه البنوك تقوم بدور الوسيط بين وحدات الفائض المالي و وحدات العجز المالي، و لا تختلف أو تتميز البنوك التجارية عن غيرها من البنوك الأخرى بهذه الوظيفة فهناك مؤسسات و وساطة مالية متعددة تقوم بمثل هذه الوظيفة.

<sup>(1)</sup> فليح حسن خلف: النقود والبنوك، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، إربد-عمان، 2006، ص-ص: 322-324.

<sup>(2)</sup> السيد متولي عبد القادر: مرجع سابق، ص: 58.

<sup>(3)</sup> محمود حسين الوادي، أحمد عارف العساف: مرجع سابق، ص: 259.

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

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

وتعني وظيفة خلق النقود -ببساطة- أن المصرف التجاري يمكن و يستطيع أن يقدم تسهيلات إئتمانية للعملاء-نقود ودائع مشتقة - بدون أن يكون هناك ودائع مخصصة و مقابلة لها موجودة بالفعل لديه، و بالتالي قدرة البنك التجاري على التأثير على عرض النقود و الطلب عليها في المجتمع<sup>(1)</sup>.

(1) السيد متولي عبد القادر: مرجع سابق، ص: 59.

## المبحث الثاني : سياسات و أهداف و أهمية البنوك التجارية

لا تقوم البنوك جميعها بأعمال مصرفية من نوع واحد كما أنها ليست كلها خاضعة لنظام واحد ، ولقد اقتضى تعدد الفعاليات المصرفية من حيث الإختصاص إلى تقسيم البنوك إلى عدة أقسام حسب عدة أسس، وتميز البنوك التجارية بثلاث سمات هامة تميزها عن غيرها من منشآت الأعمال و ترجع أهمية تلك السمات إلى تأثيرها الملموس على تشكيل السياسات الخاصة بالأنشطة الرئيسية التي تمارسها ، وتعد البنوك التجارية الدعامة الأساسية في بناء الهيكل الإقتصادي للبلد وتلعب دورا هاما في التنمية الاقتصادية.

سنستطرق في هذا المبحث إلى أنواع البنوك التجارية وسياساتها، أهدافها والتحديات التي تواجهها بالإضافة إلى دور وأهمية البنوك التجارية في الإقتصاد الوطني.

### المطلب الأول: أنواع البنوك التجارية

تنقسم البنوك التجارية إلى أنواع متعددة طبقا للزاوية التي يتم من خلالها النظر إلى البنوك و ذلك على النحو التالي :

#### أولا: من حيث نشاطها و مدى تغطيتها للمناطق الجغرافية

تنقسم إلى البنوك العامة والبنوك المحلية.

**1-البنوك التجارية العامة:**ويقصد بها تلك البنوك التي يقع مركزها الرئيسي في العاصمة أو في إحدى المدن الكبرى ، وتباشر نشاطها من خلال فروع أو مكاتب على مستوى الدولة أو خارجها،وتقوم هذه البنوك بكافة الأعمال التقليدية للبنوك التجارية وتمنح الإئتمان-قصير و متوسط الأجل- كذلك فهي تباشر كافة مجالات الصرف الأجنبي و تمويل التجارة الخارجية.

**2-البنوك التجارية المحلية:**ويقصد بها تلك البنوك التي يقتصر نشاطها على منطقة جغرافية محدودة مثل محافظة معينة أو مدينة أو ولاية أو إقليم محدد.

ويقع المركز الرئيسي للبنك والفروع في هذه المنطقة المحددة وتتميز هذه البنوك بصغر الحجم، كذلك فهي ترتبط بالبيئة المحيطة بها وينعكس ذلك على مجموعة الخدمات المصرفية التي تقوم بتقديمها<sup>(1)</sup>.

#### ثانيا:أنواع البنوك حسب شمولها

تنقسم إلى البنوك ذات الفروع و البنوك الإقليمية.

**1-البنوك ذات الفروع المتعددة:**وهي التي تشمل فعاليتها عدة مناطق بالدولة ويكون لها فروع في أكثر المراكز التجارية و الصناعية الهامة ،وتلعب هذه البنوك في الواقع دورا إقتصاديا هاما إذ تتلقى القسط الأكبر من الودائع وتقوم بتقديم القسم الأكبر من الإعتماد و التسهيلات<sup>(2)</sup>.

(1) محمد عبد الفتاح الصيري:إدارة البنوك، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص:32 .

(2) رشاد العصار،رياض الحلبي:النقود والبنوك،دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان،2010، ص:68.

**2- البنوك الإقليمية:** وهي التي تنحصر فعاليتها في مدينة واحدة أو مركز واحد وتقوم عادة بدور الوسيط بين مختلف الزبائن و البنوك الإقليمية الأخرى.

### ثالثا: أنواع البنوك حسب صنفها

تنقسم إلى بنوك وطنية و بنوك أجنبية.

**1- البنوك الوطنية:** هي البنوك التي رأس مالها و إدارتها وطنيتين.

**2- البنوك الأجنبية:** هي تلك البنوك التي تكون مؤسسة في بلاد أجنبية وافتتحت لها فرعا في الدولة المحلية.

### رابعا : أنواع البنوك حسب طبيعة أعمالها

تنقسم إلى بنوك تجارية، صناعية، زراعية و عقارية.

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

**2- البنوك الصناعية:** وهي التي تختص بتقديم الاعتمادات و المساعدات للمشاريع الصناعية .

**3- البنوك الزراعية:** وهي التي تختص بتقديم الاعتمادات و المساعدات للمشاريع الزراعية .

**4- البنوك العقارية:** وهي التي تقدم القروض إلى الشركات الإنشائية مقابل رهانات أو تأمينات عقارية<sup>(1)</sup>.

### خامسا: من حيث حجم النشاط:

تنقسم إلى بنوك الجملة وبنوك التجزئة.

**1-بنوك الجملة:** و يقصد بها تلك البنوك التي تتعامل مع كبار العملاء و المنشآت الكبرى.

**2-بنوك التجزئة:** وهي عكس النوع السابق حيث تتعامل مع صغار العملاء و المنشآت الصغرى لكنها تسعى لاجتذاب أكبر عدد منهم، وتتميز هذه البنوك بما تتميز به متاجر التجزئة فهي منتشرة جغرافيا وتتعامل بأصغر الوحدات المالية قيمة من خلال خلق المنافع الزمنية و المكانية و منفعة التملك و التعامل مع الأفراد، وبذلك فإن التجزئة تسعى إلى توزيع خدمات البنك من خلال المستهلك النهائي<sup>(2)</sup>.

(1) رشاد العصار، رياض الحلبي: مرجع سابق، ص-69-70.

(2) محمد عبد الفتاح الصيرفي: مرجع سابق، ص:33.

## المطلب الثاني: سياسات البنوك التجارية

تتمثل سياسات البنوك التجارية في سياسة الربحية وسياسة السيولة وسياسة الأمان وهي كما يلي:

### أولاً : سياسة الربحية

إن البنوك التجارية تتخذ سياسة خاصة برحمتها باعتبار أن الهدف الأساسي لهذه البنوك وبالذات الخاصة منها يتركز في الوصول إلى تحقيق أقصى ربح ممكن، في حين أن البنوك التجارية التي تمتلكها الدولة يمكن أن تسعى لتحقيق عدة أهداف أساسية من بينها الربح خاصة وأن هدف تحقيق الأرباح يعتبر ضرورياً للبنك التجاري للوصول إلى ما يلي<sup>(1)</sup>:

1- مواجهة المخاطر التي يتعرض لها البنك سواء تلك المتعلقة بمخاطر عدم السداد، والتي تتمثل بالديون المعدومة أي لا يتم تحصيلها، أو المخاطر الناتجة عن التصفية الإجبارية عندما يصاب البنك بخسائر وتوجه المودعين لطلب سحب ودائعها، والمخاطر الأخرى التي يمكن أن تتصل بمخاطر السرقة و الاختلاس وغيرها.

2- إن الأرباح تعتبر مهمة وضرورية من أجل تشجيع أصحاب رؤوس الأموال على الاكتتاب في رأسمال البنك عن طريق شراء الأسهم، أو عن طريق اقتناء السندات التي يقوم بإصدارها في حالة حاجته لتمويل عمليات أو من أجل التوسع.

3- إن الأرباح توفر ثقة أكبر في البنك التجاري، و بالتالي زيادة التعامل معه واتساع عملياته نتيجة زيادة أرباحه.

4- إن الأرباح تعتبر مهمة من أجل احتياطات رأس المال من أجل القيام بالتوسعات في عمل البنك التجاري من خلال عملياته الإقراضية أساساً والاستثمارية عن طريق إعادة استخدام الأرباح لتحقيق ذلك.

### ثانياً: سياسة السيولة

يتمثل الجانب الأكبر من موارد البنك المالية في ودائع تستحق عند الطلب، ومن ثم يكون البنك مستعداً للوفاء بها في أي لحظة، وتعد هذه السياسة من أهم السياسات التي يتميز بها البنك عن منشآت الأعمال الأخرى ففي الوقت الذي تستطيع فيه هذه المنشآت تأجيل سداد ما عليها من مستحقات ولو لبعض الوقت، فإن مجرد إشاعة عن عدم توفر سيولة كافية لدى البنك كفيلة بأن تزعزع ثقة المودعين ويدفعهم فجأةً لسحب ودائعهم مما قد يعرض البنك للإفلاس<sup>(2)</sup>.

إن سيولة أي أصل من الأصول هي مؤشر على مدى السرعة في تحويله إلى نقد بأقل خسارة.

وتقاس سيولة المصرف بقدرته على الوفاء بالتزاماته، والمتمثلة في القدرة على مواجهة طلبات السحب للمودعين وسداد ما يستحق عليه من التزامات بصورة فورية<sup>(3)</sup>.

(1) فليح حسن خلف: النقود والبنوك، مرجع سابق، ص-ص: 345-346.

(2) سامر جلدة: البنوك التجارية والتسويق المصرفي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 20.

(3) محمود حسن صوان: أساسيات العمل المصرفي الإسلامي -دراسة مصرفية تحليلية مع ملحق بالفقاهة الشرعية- ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 36.

**ثالثاً: سياسة الأمان**

يتسم رأس مال البنك التجاري بالصغر إذ لا تزيد نسبته إلى صافي الأصول عن 10%، وهذا يعني صغر حافة الأمان بالنسبة للمودعين، الذي يعتمد البنك على أموالهم كمصدر للاستثمار فالبنك لا يستطيع أن يستوعب خسائر تزيد عن قيمة رأس المال، فإذا زادت الخسائر عن ذلك فقد تلتهم جزء من أموال المودعين و النتيجة هي إعلان إفلاس البنك<sup>(1)</sup>.

ففي حالة استثمار البنك التجاري لموارده أو جزء منها يتطلب الأمر قيامه بدراسة واعية و متأنية للمركز المالي للعملاء الذين يتعامل معهم البنك سواء بالإقراض أو بشراء أوراق مالية لحسابهم، وكذلك الحصول على ضمان عيني أو شخصي لضمان استفتاء حقوقه كاملة، يضاف إلى ما سبق تنوع محتويات الأوراق المالية بالبنك لتقليل عنصر المخاطرة<sup>(2)</sup>.

**المطلب الثالث : أهداف البنوك التجارية و التحديات التي تواجهها**

ستتناول في هذا المطلب أهداف البنوك التجارية والتحديات التي تواجهها.

**أولاً: أهداف البنوك التجارية**

تحرص الإدارة المصرفية الرشيدة على مراعاة وتحقيق التوازن بين ثلاثة أهداف محددة وهي:

• الربحية (تحقيق أكبر عائد ممكن للملاك أو المساهمين).

• السيولة (تأمين السيولة لمواجهة مسحوبات عملاء البنك).

• الأمان (توفير الأمان لأصحاب الودائع).

تلعب هذه الأهداف دوراً أساسياً في رسم سياسات المصرف التجاري في مجالات جذب الودائع، ومنح القروض أو التسهيلات الائتمانية والاستثمار في الأوراق المالية و المشروعات المختلفة.

وهناك تعارض محتمل بين هذه الأهداف الثلاثة كالمغالاة في الاحتفاظ بأموال سائلة، مما يؤدي إلى دعم قدرة المصرف على الوفاء بطلبات السحب للعملاء، ولكن هذه السيولة الفائضة من شأنها تخفيف حجم الموارد المتاحة للاستثمار و التي يتولد عنها تحقيق الأرباح، كذلك يمكن للمصرف التجاري توجيه موارده إلى استثمارات تدر عائداً كبيراً، غير أن هذه الاستثمارات تنطوي على مخاطر أكبر قد تعرضه للخسائر أو الإعسار.

وبالرغم من التعارض المحتمل بين الأهداف المذكورة وخاصة في المدى القصير، فإن الهدف الأساسي للمصرف في المدى الطويل هو تعظيم العائد الذي يسعى المساهمون إلى تحقيقه، مع مراعاة بعض القيود المتمثلة في عدم الإخلال بمركز المصرف المالي من ناحية السيولة وتجنب الوقوع في خسائر رأسمالية كبيرة قد تؤدي إلى انكماش هامش الأمان لأصحاب الودائع<sup>(3)</sup>.

(1) شقيري نوري موسى وآخرون: المؤسسات المالية المحلية والدولية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص: 94.

(2) محمود السجاعي: مرجع سابق، ص: 298.

(3) محمود حسن صوان: مرجع سابق، ص-ص: 33-34.

و المصرف التجاري إذا ما كان مؤسسة خاصة فإنه يقع على الإدارة تحقيق مجموعة من أهداف الأفراد و المجموعات المختلفة، ويقع في المقدمة تحقيق ملاك المشروع المتمثل في زيادة معدل الأرباح الموزعة للسهم السنوية وزيادة القيمة الفعلية لأسهم البنك<sup>(1)</sup>.

- الإدارة: الاستمرار، النجاح، تحقيق الذات .
- الملاك: زيادة قيمة المنشأة، زيادة الأرباح المحصلة.
- العاملين: زيادة في الأجور، و المزايا المالية و العينة التي يحصلون عليها.
- الزبائن: تنوع الخدمات، جودة أعلى و تكلفة أقل.
- المودعين: زيادة أسعار الفائدة، استرداد أصل الوديعة وعوائدها في موعد الاستحقاق.
- الحكومة: الالتزام بالقوانين و الأنظمة و التعليمات، تحصيل الضرائب.
- المجتمع: رفع مستوى المعيشة، حسن استغلال المواد المتاحة .
- المنظمات المالية: حماية البيئة من التلوث، التبرعات، مساهمات اجتماعية.

### ثانياً: التحديات التي تواجه البنوك التجارية

تتعدد التحديات التي تواجه هذه البنوك و أصبحت تشمل عوامل تتعلق بالبنوك ذاتها، و عوامل أخرى تتعلق بالبيئة المحيطة و ثالثة تتعلق بالمنافسين القائمين والمحتملين.

ويمكن أن نعرض أهم هذه التحديات على النحو التالي<sup>(2)</sup>:

1/ أن هناك ضرورة بل و تحدي هام يتمثل في وجوب أن يطور البنك أداءه بصفة مستمرة ليرفع مستوى الكفاءة التشغيلية و الكفاءة -النفقة- ليقدم أفضل خدمة لعملائه و لكي لا ينصرف العملاء عنه إذا تخلف عن غيره، ولعل هذا العامل يشكل دافعا مستمرا للتطوير خاصة و أن الكثير من العملاء خاصة المؤسسات، أصبحت تطلب خدمة رفيعة المستوى بتكلفة تنافسية مستفيدة من المنافسة المتزايدة بين هذه المؤسسات.

2/ إن التجارة الإلكترونية التي تتم عبر الوسائل الإلكترونية خاصة الانترنت و التي أصبحت تتسم بخصائص عديدة تميزها عن التجارة التقليدية التي اعتادت هذه البنوك أن تتعامل في ظلها ومعها، جعلت التطوير الواعي لإستراتيجيات و أساليب عمل البنوك ضرورة حتمية و ليس ترفا أو هدرا للأموال.

3/ توجد منافسة شديدة بل محمومة بين البنوك بعضها البعض، هذه المنافسة التي أصبحت لا يقتصر ميدانها على الاقتصاديات الوطنية، بل اكتسبت أبعادا دولية قانونية في ظل تحرير التجارة العالمية.

4/ المنافسة من المؤسسات المالية غير المصرفية إذ شهدت السنوات الأخيرة تزايد كبيرا في دخول العديد من المؤسسات المالية غير المصرفية مثل شركات التأمين و شركات الأوراق المالية و الوسطاء الماليين الآخرين في تنافس شديد مع البنوك ، حيث

(1) محمد عبد الخالق: الإدارة المالية والمصرفية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص-ص: 58-59.

(2) أحمد عبد الخالق: الجديد في أعمال المصارف من الوجهتين القانونية والاقتصادية، أعمال المؤتمر العلمي السنوي لكلية الحقوق بجامعة بيروت العربية، منشورات الحلبي الحقوقية، الجزء الثاني، بيروت، 2007، ص-ص: 477-481.

أصبح العديد منها يقدم مجموعة من الخدمات وثيقة الصلة بعمل البنوك، كما يتجه العديد منها كذلك لتقديم مجموعة كبيرة من المنتجات المصرفية بالتجزئة.

5/ المنافسة من المؤسسات غير المالية فلقد بدأت العديد من المؤسسات التجارية و الاقتصادية دخول سوق الأعمال المصرفية بالتجزئة، ومن أهم الأمثلة في ذلك قيام بعض المحلات الكبيرة بتقديم خدمة لعملائها في صورة كارت يستخدم عن التسوق فيها و هذا الكارت أصبح يسمح للعميل بشراء مجموعة واسعة من السلع و المنتجات، وبالتالي تقل الحاجة للتعامل مع البنوك.

6/ ومن التحديات التي برزت بقوة في هذه الفترة الأخيرة ما فرضه التطور في التجارة الإلكترونية من خلال البنوك، ما يمثلته نشاط المؤسسات غير المالية في هذا المجال حيث دخلت مجال التعامل في النقود الإلكترونية مستفيدة بما لها من مزايا تتمثل في عدم خضوعها لقوانين و قواعد العمل المصرفي.

### المطلب الرابع : دور وأهمية البنوك التجارية في الاقتصاد الوطني

تقدم البنوك التجارية خدماتها لكافة العملاء وتقدم للمدخرين فرص متنوعة وعديدة لاستثمار أموالهم، فهناك الودائع الجارية والتوفير ولأجل وشهادات الإيداع و السندات التي تصدرها البنوك التي تلاءم المدخرين الذين يرغبون استثمار أموالهم في استثمارات طويلة الأجل، وفي نفس الوقت تقدم البنوك أنواع مختلفة من القروض قصيرة و متوسطة وطويلة ولعامه قطاع الاقتصاد القومي من قطاعات صناعية وزراعية وتجارية وخدمية وسياحية، وعليه مادامت البنوك التجارية تقدم خدماتها وتصدر أدوات استثمارات تناسب مع إمكانيات الجميع، فإن البنوك التجارية في هذه الحالة توصف بأنها أكثر المؤسسات الوسيطة كفاءة في تقديم خدماتها للجمهور ومن هنا تأتي أهمية البنوك التجارية في الاقتصاد القومي، فهي تمثل وسيط مالي تقوم بتقديم خدماتها المالية إلى وحدات الفئات والعجز، وأغلب موجوداتها تستحق على وحدات اقتصادية غير مصرفية مثل القطاع العائلي و قطاع الأعمال و الحكومة، وتقوم البنوك التجارية بإصدار التزامات على نفسها في صورة ودائع لغرض الحصول على الموارد المالية<sup>(1)</sup>.

وتعد البنوك التجارية إحدى الدعائم الأساسية في بناء الهيكل الاقتصادي للبلد، وقد ازدادت أهميتها في العصر الحديث وأصبحت تشكل فيما بينها أجهزة فعالة يعتمد عليها في تطوير و تنمية مختلف قطاعات الاقتصاد القومي، فهي أداة من أدوات الاستثمار تلعب دورا هاما في التنمية الاقتصادية، ولا يقتصر نشاطها على ما تزاوله من أعمال مصرفية و إنما يتعداه إلى خلق المناخ المناسب و البيئة الصالحة للتنمية الاقتصادية.

والبنوك التجارية في مجموعها تكون حلقة تتفاعل داخلها شتى نواحي النشاط الاقتصادي، وكلما نما واتسع هذا النشاط اتسعت بالتالي الحلقة التي تحيط به وزادت تبعا لذلك عمليات المصرف التجارية و تعددت خدماتها، ويصبح من الأهمية بمكان الدور الذي تلعبه في التهيئة لتحقيق التنمية الاقتصادية بشكل متوازن وكفاء.

يبرز دور البنوك التجارية لتلعب دورا رئيسيا في تطور البلدان و تقدمها اقتصاديا واجتماعيا وسياسيا، كونها تحتل مكانا متميزا بين القطاعات الاقتصادية الأخرى، فالاقتصاديات المختلفة لا يمكنها الاستغناء عن وظائف البنوك التجارية خصوصا بعد تطورها بشكل يتلاءم واتساع دائرة النشاط الاقتصادي<sup>(2)</sup>، وبذلك تزداد أهمية الدور الذي تلعبه في التنمية الاقتصادية ويمكن إبرازه في النقاط التالية<sup>(3)</sup>:

(1) هيل عجمي جميل الجنابي، رمزي ياسين يسع أرسلان: النقود والمصارف والنظرية النقدية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 109.

(2) نصر حمود، مزنان فهد: أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص- ص: 74-75.

(3) سامر بطرس جلدة: النقود والبنوك، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2010، ص: 81.

- 1/ تلعب البنوك دورا مهما في التنمية الاقتصادية من خلال تقديمها للقروض بعد أن يقتنع البنك من الهدف و الغاية من القروض الذي يطلبه العميل، بحيث يؤدي إلى تحقيق مصلحة اقتصادية للعميل و للمجتمع على حد سواء.
- 2/ من خلال قيام البنوك في المشاركة في تأسيس الشركات على اختلاف أنواعها ضمن القانون.
- 3/ تقديم الاستشارات المالية للعملاء كعمل دراسات جدوى اقتصادية.
- 4/ تشجيع التجارة المحلية الداخلية و الخارجية (من خلال تقديم قروض على شكل اعتمادات مستنديه).
- 5/ تساهم البنوك في تنمية الأسواق و المؤسسات المالية، كما تلعب البنوك دورا مهما في التخفيف من مشكلة البطالة من خلال التوظيف المباشر.

## المبحث الثالث: مصادر و استخدامات البنوك التجارية

يمكن التعرف على موارد واستخدامات البنوك التجارية من دراسة عناصر الأصول والخصوم في ميزانيته، ومن المعروف أن ميزانية البنك كأى منشأة أخرى تصور مركزه المالي في تاريخ معين، وتشكل الميزانية العامة وميزانية الدخل القوائم المالية للبنوك التجارية ويعكس الهيكل التنظيمي لهذه الأنشطة التي يتم ممارستها وطبيعتها.

### المطلب الأول: مصادر تمويل البنوك التجارية

تنقسم المصادر التي تحصل عليها أي مؤسسة مالية على أموالها إلى مصدرين رئيسيين وهما:

- 1/ المصادر الداخلية و نعني بها أموال المصرف الخاصة.
  - 2/ المصادر الخارجية ويقصد بها الودائع والحسابات الدائنة التي تودع لدى البنك التجاري على الأموال.
- وسنقوم بدراسة هذه المصادر بالتفصيل و ذلك لتوضيح كيفية حصول البنك التجاري على الأموال.

### أولاً: المصادر الداخلية (أموال البنك الخاصة)

وتتكون أموال البنك الخاصة من العناصر التالية<sup>(1)</sup>:

1/ رأس المال المدفوع: ويتكون رأس المال المدفوع من الأموال التي يحصل عليها البنك التجاري من أصحاب المشروع عند تأسيسه أو من أية إضافات أو زيادات قد تطرأ عليه في المستقبل، وهذا يمثل رأس المال المدفوع نسبة ضئيلة من مجموع أموال المصرف وذلك للأسباب التالية:

- لأن البنك لا يتعامل بشكل رئيسي بأمواله الخاصة و إنما يعتمد على الودائع التي لديه في عمليات الاستثمار.

- صغر حجم رأس المال يمكنه من توزيع أرباح أكبر على المساهمين الأوائل للبنك.

ومع ذلك فيجب عدم إهمال رأس المال المدفوع وذلك للمساعدة في خلق الثقة في نفوس المتعاملين و خاصة أصحاب الودائع الكبيرة منهم، وفي المقابل أيضا يجب عدم المغالاة في رفع قيمة رأس المال المدفوع.

2/ الأرباح المحتجزة: تعتبر الأرباح المحتجزة جزءا من حقوق المساهمين و تتخذ الأرباح المحتجزة أشكال عديدة

تشمل ما يلي:

أ/ الإحتياطيات: ويقصد بهذه الإحتياطيات تلك المبالغ التي تقتطع من الأرباح ولا توزع على المساهمين و توضع جانبا في

شكل احتياطي وذلك بغرض استخدامها في أنشطة معينة للبنك و تتألف من:

- الإحتياطي القانوني (الإلزامي): وهو مجموع ما يقتطعه البنك من صافي أرباحه كل عام وبنسبة يحددها البنك المركزي

ويبقى البنك يقتطع النسبة يضيفها إلى احتياطياته الإلزامية حتى يصبح هذا الاحتياطي مساويا لرأس المال المدفوع للبنك التجاري.

<sup>(1)</sup> رشاد العصار، رياض الحلبي: مرجع سابق، ص-ص: 74-75.

- الإحتياطي الإختياري: وهو احتياطي يقوم البنك باقتطاعه من صافي أرباحه بشكل إختياري و بالنسبة التي تلائمه وليس بشكل إجباري وذلك لمواجهة أي طارئ قد يتعرض له المصرف في المستقبل<sup>(1)</sup>.

- الإحتياطي العام: وهو احتياطي آخر يقتطعه المصرف من صافي أرباحه وبنسبة معينة وذلك لمواجهة أية خسارة يتعرض لها المصرف، زيادة على الإحتياطي القانوني و الإختياري.

ب/المخصصات: وتستخدم المخصصات في تعديل الأصل لتجعلها ممثلة للقيمة الحقيقية لها في تاريخ إعداد الميزانية لأسس التقييم المتعارف عليها لكل نوع من أنواع الأصول، ومن أمثلة المخصصات مخصص ديون مشكوك فيها، مخصص الضرائب، مخصص الاستهلاك، مخصص هبوط أسعار الأوراق المالية... الخ.

ج/الأرباح المدورة: وهي الأرباح غير الموزعة حيث يقتطع المصرف جزءا من أرباح البنك للتوزيع ( بعد خصم الإحتياطات و المخصصات ) على شكل أرباح مدورة و غير موزعة، يستطيع البنك توزيعها على حملة الأسهم متى شاء.

ثانيا: المصادر الخارجية: تتمثل في الأموال التي يحصل عليها البنك التجاري من خارج نطاق أمواله الخاصة وتشمل المصادر الخارجية ما يلي<sup>(2)</sup>:

1/الودائع: بشكل عام من أبرز مصادر التمويل الخارجية للبنك، وهي بشقيها الودائع المحلية و الودائع الأجنبية تؤلف المصدر الرئيسي لأموال البنك التجاري.

ولا يقتصر قبول البنوك التجارية للودائع على الودائع الجارية فحسب بل يتعداها إلى قبول أنواع مختلفة من الودائع يمكن تصنيفها بموجب معايير مختلفة إلى<sup>(3)</sup>:

أ/الودائع حسب الزمن: إذا أخذنا الزمن معيارا للتصنيف فإن الأنواع الرئيسية للودائع هي:

• الودائع تحت الطلب: وتمثل الأموال التي يودعها الأفراد و الهيئات بالمصارف التجارية بحيث يمكن سحبها في أي وقت بموجب أوامر يصدرها المودع إلى المصرف ليتم الدفع بموجبها له أو لشخص آخر يعينه المودع في الأمر الصادر منه للبنك.

• الودائع لأجل: وهي نوعان تستحق بتواريخ معينة وخاضعة لإشعار وتمثل فيما يلي:

- الودائع لأجل تستحق بتواريخ معينة: وتمثل الأموال التي يرغب الأفراد و الهيئات الخاصة و العامة في إيداعها في المصارف لمدة محددة مقدما (15 يوما، ثلاثة أشهر، أو ستة أشهر، أو سنة مثلا) على أنه لا يجوز السحب منها جزئيا قبل انقضاء الأجل المحدد لإيداعها و يلجأ الأفراد و الهيئات إلى الإيداع الثابت لأجل بالمصارف عندما يكون لديهم فائض نقدي لم يتيسر لهم استثماره<sup>(4)</sup>.

(1) سامر بطرس جلدة: مرجع سابق، ص: 86-87.

(2) رشاد العصار رياض الحلبي: مرجع سابق، ص: 76.

(3) زياد رمضان محفوظ جودة: الإتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2006، ص: 57.

(4) محمد عبد الفتاح الصبري: مرجع سابق، ص: 40-41.

**-الودائع لأجل بإخطار (أو الخاضعة لإشعار):** وهي مبالغ تودع لدى المصرف التجاري ولا يتم السحب منها إلا بعد إخطار المصرف بفترة زمنية متفق عليها عند الإيداع كأسبوع أو شهر مثلا و بالمقابل يدفع المصرف التجاري فائدة على هذه الودائع الخاضعة لإشعار.

• **حسابات التوفير:** تتشابه هذه الحسابات مع الودائع الخاضعة لإشعار من حيث الإجراءات التي تتبع في السحب و الإيداع و حجم الوديعة و المبلغ المصرح بسحبه في كل مرة.

وفي هذا النوع من الودائع يعطى المتعامل دفتر توضح فيه إيداعاته و مسحوباته وماله من فائدة على رصيده<sup>(1)</sup>.

**ب/الودائع حسب مصدرها:** إذا ما أخذنا مصدر هذه الودائع معيارا لتصنيفها فإن الودائع قد تكون أجنبية أو محلية و فيما يلي تفصيل ذلك.

### • الودائع الأجنبية: وتتألف من:

- ودايع البنوك من الخارج البلد المعني وهذه البنوك في الواقع تتخذ من المصارف المحلية بنوكا مراسلة فتحفظ بمقدار ضئيل من الودائع لديها لتسهيل معاملاتها ولا تدخل أرصدة هذه الحسابات في مجموع الودائع عندما يستعمل صافي الودائع مطروحا منها الودائع في المصارف و التي تعود ملكيتها لمصارف أخرى.

-ودائع غير المقيمين وهم أولئك الأشخاص الذين لديهم حسابات في المصارف المحلية ولكنهم لا يقيمون في البلد المعني.

### • الودائع المحلية: أما الودائع المحلية فتتألف من ودايع القطاع الخاص وودائع البنوك المحلية.

-ودائع القطاع الخاص المقيم: وهي أهم أنواع الودائع.

-ودائع القطاع العام: تأتي بالدرجة الثالثة بعد ودايع القطاع الخاص المقيم و غير المقيم، وهي تنقسم إلى:

\* الودائع الحكومية و شبه الحكومية: وهي حسابات الحكومة و المؤسسات شبه الحكومية في البنوك التجارية.

\* ودايع البلديات و المؤسسات العامة: وهي ودايع البلديات و المجالس القروية و المؤسسات العامة المودعة في البنوك التجارية.

\* ودايع البنوك المحلية: قد تحتفظ البنوك بحسابات لدى بعضها البعض<sup>(2)</sup>.

### ج/الودائع حسب منشئها: ويمكن تصنيف الودائع حسب منشئها إلى حقيقة و مشتقة.

### • الودائع الحقيقية (الأولية): وتنشأ عن إيداع نقود أو إيداع شيكات (مسحوبة على بنك آخر) في البنك وتسمى

ودائع أولية حقيقية غير وهمية بمعنى أن هنا قيمة حقيقية عهد بها فعلا إلى البنك أي أنها هي المبالغ التي أودعت فعلا بالبنك بواسطة أصحاب الأموال، وإيداع المبالغ النقدية أمر لا يحتاج لبيان خاص فيستطيع أصحاب المدخرات أن يودعها بدلا من الاحتفاظ بها لديهم خوفا عليها من السرقة أو النفاذ.

<sup>(1)</sup> رشاد العصار، رياض الخليلي: مرجع سابق، ص: 77

<sup>(2)</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي: مرجع سابق، ص-ص: 43-44.

• **الودائع المشتقة:** وتسمى أيضا ودائع إئتمانية وتخلقها البنوك عن طريق منح القروض وتضيفها إلى قيمة النقود الورقية و المعدنية المتداولة، لذا فهي من أهم الودائع.

ونقول تخلقها البنوك لأن البنك لا يقرض في العادة نقوده وإنما يمنح المقرض الحق في سحب شيكات عليه، وهنا تنشأ للمقرض لدى البنك وديعة بمقدار القرض المتفق عليه ومن هنا تزيد ودائع البنك في ذات الوقت الذي تزيد فيه قروض المتعاملين. وإذا قام المقرض بقضاء حاجاته عن طريق السحب على هذا القرض و إن ودائع دائني البنك تزيد بينما لا تنقص الودائع الحقيقية شيئاً<sup>(1)</sup>.

**د/ الودائع حسب حركتها:** وتصنف الودائع حسب حركتها فهي إما أن تكون نشيطة أو مقيدة.

• **الودائع النشيطة:** يكون رصيدها غير ثابت نسبياً لكثرة عمليات السحب والإيداع بعكس الودائع الخاملة، حيث يكون رصيدها ثابت وغالباً ما تكون الودائع الخاملة ذات طبيعة إدخارية.

• **الودائع المقيدة:** هي الأموال التي يودعها الأفراد و الهيئات لغايات معينة حيث يتم الاتفاق على حصر استعمالها بهذه الغايات، فقد تكون هذه الودائع ضمانات لتعهدات أو التزامات يقدمها المودع للبنك مقابل تكبد البنك الإلتزام عرضي في سبيله كإصدار خطاب ضمان، أو خطاب اعتماد مستندي أو كفالة، وغيرها من البنود التي تظهر تحت الحسابات النظامية<sup>(2)</sup>.

## 2- المستحق للبنك و المراسلين: وتتضمن:

أ/الأرصدة النقدية التي يحتفظ بها البنك التجاري لدى البنوك المحلية في صورة ودائع أو التي تنشأ نتيجة معاملات البنك مع البنوك الأخرى داخل الدولة .

ب/الأرصدة النقدية التي يحتفظ بها البنك التجاري لدى البنوك التي يتعامل معها خارج الدولة وتأخذ شكل الودائع مقابل الحصول على العديد من المعاملات الدولية، بما فيها معاملات الصرف الأجنبي وفتح الاعتمادات المستندية، والمساعدة في شراء الأوراق المالية العالمية وبصفة عامة .

يعرف هذا النظام بالمراسلين، وهذه الأرصدة تشكل نسبة صغيرة من إجمالي الأصول<sup>(3)</sup>.

## 3- المبالغ المقرضة من البنك المركزي:

يعود لجوء البنوك التجارية للبنك المركزي للإقتراض منه في حالات عادية، ممكن أن تكون باعتبارها هي مدى كفاية مواردها من الودائع ومدى رغبتها في الإعتماد على الإقتراض من البنك المركزي و شروط الإقتراض منه<sup>(4)</sup>.

(1) زياد رمضان، محفوظ جودة: مرجع سابق، ص-ص: 64-65.

(2) محمد عبد الفتاح الصيرفي: مرجع سابق، ص: 45.

(3) زهير الحدرب، لؤي الوديان: محاسبة البنوك، دار البداية ناشرون و موزعون، عمان، 2010، ص: 220.

(4) أنس البكري، وليد صافي: النقود والبنوك بين النظرية والتطبيق، دار المستقبل للنشر والتوزيع، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2010، ص: 14.

## المطلب الثاني: إستخدامات البنوك التجارية

لقد تعرفنا على مختلف مصادر البنوك التجارية من خلال دراسة عناصر جانب المطلوبات في ميزانية البنك، وإن دراسة عناصر جانب الموجودات من الميزانية يتيح لنا معرفة إستخدامات البنك لموارده و طبيعتها.

### أولاً: الأصول المتداولة

هي تلك الأصول التي يتوقع تحويلها إلى نقدية خلال سنة مالية واحدة، أو دورة تشغيلية واحدة أيهما أطول وتشمل الأصول المتداولة ما يلي:

#### 1- نقد في الصندوق وأرصدة لدى البنوك: وتعد أكثر الأصول المتداولة سيولة.

**1- النقود الجاهزة في خزائن البنك التجاري:** فأول بند في أصول ميزانية البنك التجاري يكون من النقود الجاهزة التي يحتفظ بها البنك في خزائنه، وهي تتكون من أوراق البنكنوت والعملية التي يحتفظ بها البنك لمواجهة طلب النقود الحاضرة، أي صرف الشيكات المقدمة له وتسمى هذه النقود بالإحتياطي النقدي<sup>(1)</sup>.

**2- أرصدة لدى البنك المركزي:** إما على شكل حساب جاري وهو الإحتياطي النقدي ويجب أن لا يقل عن نسبة مئوية معينة من مجموع الودائع ولا يدفع البنك المركزي أية فوائد على هذا الحساب إذا كان مساوياً للنسبة المطلوبة، أما إذا زاد ذلك فيدفع على الزيادة، وإما أن تكون الأرصدة بالإضافة إلى الحساب الجاري على شكل ودائع لأجل بإشعار، ويدفع عليها البنك المركزي فوائد تختلف باختلاف مدة الإشعار مما يشجع البنوك التجارية على الإحتفاظ بجزء من أموالها.

**3- أرصدة لدى البنوك الأخرى المحلية:** تحتفظ البنوك بأرصدة لدى بعضها البعض لتسهيل التعامل، وتعتبر هذه الأرصدة من النقد الجاهز لدى فهي تدخل في حساب الإحتياطي النقدي للبنك التجاري<sup>(2)</sup>.

**ب/ الإستثمارات (محفظة الأوراق المالية):** يخصص البنك التجاري نسبة معينة من أمواله لتوظيفها في شراء الأوراق المالية و السندات، وهي تمثل سيولة من الدرجة الثانية ويصعب تحويلها إلى سيولة من الدرجة الأولى، حيث تحتاج إلى الوقت و الجهد وتعرض للتقلبات في القيمة وهي تنطوي على احتمالات الربح و الخسارة، وتمثل قروضا طويلة الأجل و الأصل أن تقوم بها بنوك الإستثمار و المؤسسات المالية المتخصصة<sup>(3)</sup>.

#### ج/ الكمبيالات و الحوالات المخصومة : و تنقسم إلى قسمين :

• **أذون الخزانة:** وهذا البند من عناصر الموجودات في ميزانية البنك يمثل استثماراً مضموناً قصير المدة مع عائد مقبول حيث يجري إصدار هذه الأذون بشكل أسبوعي عادة ولمدة واحد وتسعين يوماً ولدورة قصيرة متكررة، ويمكن بيع هذه الأذون بالخخص في السوق النقدي في أي مرحلة قبل استحقاقها<sup>(4)</sup>.

(1) سامر بطرس جلد: مرجع سابق، ص:88.

(2) زياد رمضان، محفوظ جودة: مرجع سابق، ص-ص:128-129.

(3) منير إسماعيل أبو شرار، أحمد عبد المهدي مساعدة: نقود وبنوك، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص:265.

(4) خالد أمين عبد الله، إسماعيل إبراهيم الطراد: إدارة العمليات المصرفية المحلية والدولية، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص-ص:91-92.

• **خصم الأوراق التجارية:** حيث تقبل البنوك على مزاولة هذا النوع من النشاط نظرا للحماية التي يوفرها القانون التجاري، وأيضا نظرا لقصر أجلها مما يوفر عنصر السيولة لدى البنك، كما أنها تتيح الفرصة لإعادة خصمها لدى البنك المركزي بشروط معينة يقرها البنك المركزي نفسه.

**د/ القروض و السلف:** وهي من أهم أوجه استخدامات الأموال في البنوك التجارية والتي من وراءها عوائد مجزية وخاصة بالنسبة للقروض قصيرة الأجل للعملاء من رجال الأعمال و المؤسسات، بالإضافة إلى مساهمة هذه القروض في دعم النشاط الإقتصادي للوحدات الإقتصادية والتي تعتمد في تمويلها على الائتمان المصرفي<sup>(1)</sup>.

و يتمثل الفرق الأساسي الجوهرى بين القرض والسلفة أن القرض تمنح قيمته بالكامل بعد الموافقة عليه على حين تعيد السلفة الممنوحة في حساب جاري مدين حيث يسمح للعميل بالسحب منها أي حدود المبالغ المصرح بها.

و يمكن تصنيف القروض إلى:

• **قروض حسب معيار الضمان:** ويمكن أن تقسم إلى سلف مضمونة وسلف غير المضمونة ويمكن الذكر أن الضمان قد يكون ضمانا شخصيا أو عينيا، ومعظم البنوك لا تفضل اللجوء للضمان غير المنقول (العقارات والأراضي) خوفا من الخسارة عند عملية البيع، لذلك تركز البنوك على منح قروض لقاء ضمانات عينية منقولة مثل البضائع والأوراق التجارية التي يكون من السهل بيعها.

• **القروض حسب معيار الغاية :** يمكن أن تقسم إلى ما يلي<sup>(2)</sup>:

-قروض تجارية.

-قروض صناعية.

- قروض زراعية.

-قروض وخدمات لغايات السياحة.

**هـ/ الأصول الثابتة:** هي أقل المفردات التي تظهرها قائمة المركز المالي للبنك لكونها ليست من الأصول ذات العائد ولا من المجموعة التي تحقق أي قدر من الأمان، وغالبا ما تكون قاصرة على العقارات التي يملكها البنك التي ويزاول فيها نشاطه، بالإضافة إلى الأثاث والأدوات المكتبية ووسائل الانتقال والمواصلات والأجهزة، سواء الآلات الحاسبة أو أجهزة الحاسبات الآلية.....الخ.

وأن وجودها يمثل ضرورة لا علاقة لها باختيار منافذ الاستثمار<sup>(3)</sup>.

**و/ موجودات أخرى:** وهي أية موجودات أخرى لدى البنك التجاري لم يسبق ذكرها في أي بند من البنود السابقة.

ومما لا شك فيه، أن الأهمية النسبية لكل بند من بنود الميزانية تختلف من مجتمع لآخر حسب طبيعة النشاط الإقتصادي السائد في المجتمع من ناحية، وحسب تقدم أو تخلف العادات المصرفية في المجتمع من الناحية الأخرى، ففي المجتمع الذي تشيع فيه الشركات المساهمة، نجد أن حافظة الأوراق المالية للبنوك التجارية تكون نسبة كبيرة من أصولها بعكس المجتمعات التي تشيع فيها

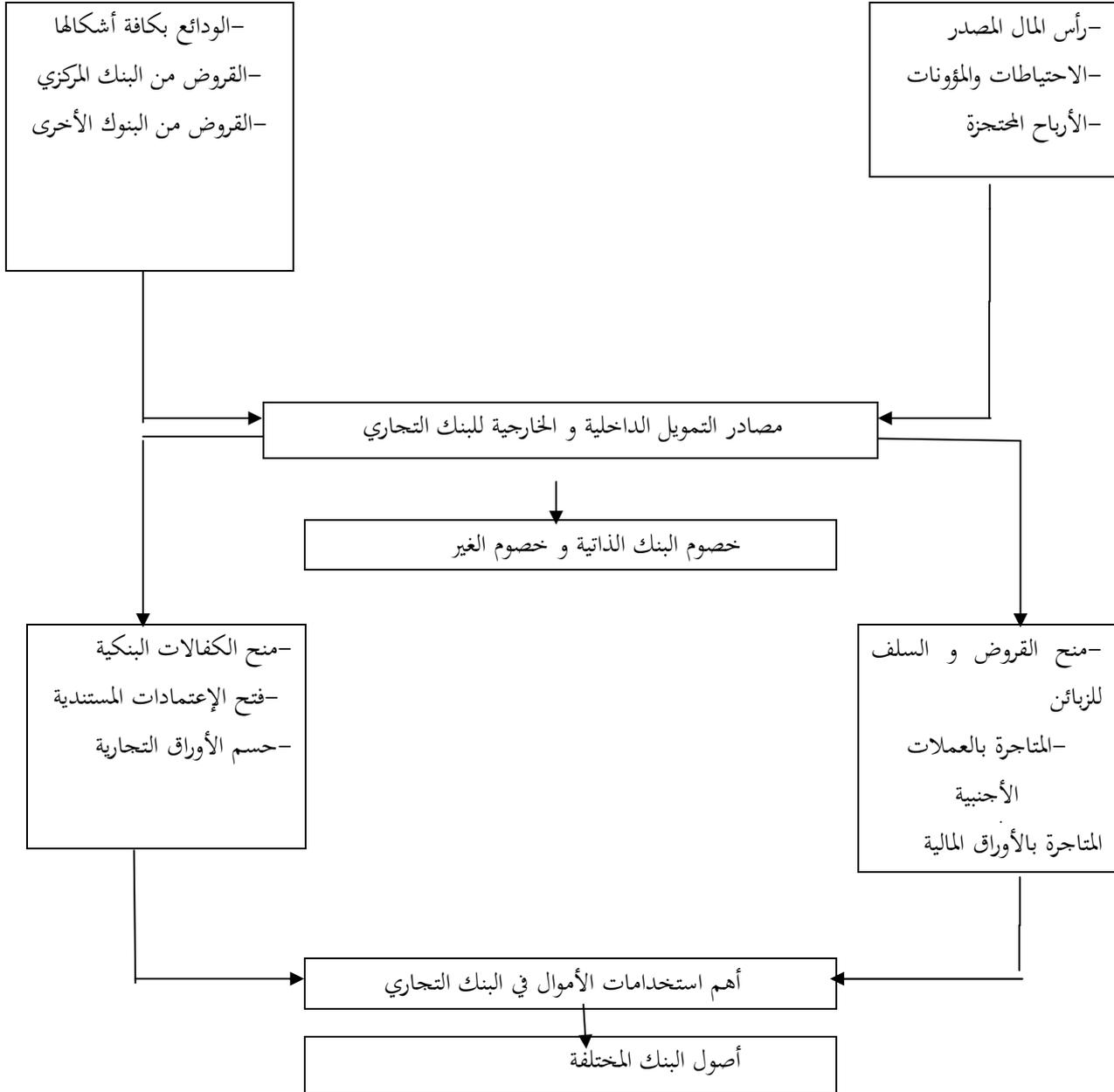
(1) زهير الحدرب، لؤي وديان: مرجع سابق، ص-ص: 27-28.

(2) أنس البكري، وليد صافي: مرجع سابق، ص-ص: 121-122.

(3) محمد الهلالي، عبد الرزاق شحادة: محاسبة المؤسسات المالية-البنوك التجارية وشركات التأمين-دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص-ص: 34-35.

الأشكال الفردية للمشروعات، وكذلك فإن المجتمعات التجارية تزيد فيها حافظة الأوراق التجارية المخصصة في البنوك بعكس المجتمعات الصناعية التي تزيد فيها السلف و القروض<sup>(1)</sup>.

الشكل رقم (1) : مصادر الأموال و إستخداماتها في البنوك التجارية



المصدر: عبدالرزاق قاسم الشحادة وآخرون: محاسبة المؤسسات المالية-البنوك وشركات التأمين-زمزم ناشرون

وموزعون، عمان، 2011، ص: 26.

<sup>(1)</sup> سامر بطرس جلدة: مرجع سابق، ص: 91.

## المطلب الثالث: القوائم المالية للبنوك التجارية

عناصر القوائم المالية للبنك التجاري تتمثل في الميزانية العامة و حساب الأرباح و الخسائر.

### أولاً: الميزانية العمومية

تظهر الميزانية العامة جانب الخصوم و جانب الأصول وإدارة كلا الجانبين من قبل الإدارة المصرفية، يمثل أهمية كبيرة للحصول على الموارد واستخدام هذه الموارد لتعظيم العائد وتقليل الكلفة.

#### 1/الأصول: تتضمن الأصول استخدامات موارد البنوك التجارية، وهي تمثل أصول مختلفة تعتبر حق للبنك على

الآخرين، وأهم هذه الأصول هي:

-النقدية وأرصدة لدى البنك المركزي و لدى البنوك الأخرى و البنوك المرأسلة.

-الأوراق المالية.

-الأوراق التجارية المخصصة.

-القروض و السلف.

-أرصدة مدينة متنوعة .

-رصيد الخسائر إن وجدت وهو يمثل مدى الانخفاض في حقوق الملكية، و تشمل النقدية بنود متشابهة لكونها أصول

سائلة فتشمل النقود والعملات الأجنبية في الصندوق والإحتياطي الفائض إلى البنك المركزي وأرصدة جارية لدى البنوك المحلية لمقابلة الالتزامات المتقابلة، وكذلك أرصدة لدى البنوك الأخرى والمراسلين بالخارج والشيكات والحوالات قيد التحصيل، كما يدخل ضمن هذا البند شهادة الإيداع الصادرة من البنك المركزي.

أما الأوراق المالية والإستثمارات المالية فتتضمن الإستثمار في الأوراق المالية الحكومية في شكل سندات حكومية

كالإستثمار في حوالات الخزينة وأذونات الخزينة، كما تتضمن السندات طويلة الأجل التي تصدرها البنوك العقارية وتكتب بها البنوك التجارية لتوفير مصادر التمويل المناسب للبنوك العقارية .

في حين أن التسهيلات الإئتمانية تتضمن القروض الممنوحة من قبل البنوك إلى القطاع الحكومي و العائلي.

#### 2/الخصوم: وتشمل مصادر موارد البنك التي يحصل عليها و تمثل التزاما على البنك وتشمل<sup>(1)</sup>:

##### أ/مصادر داخلية: وهي تنحصر في رأس المال والإحتياطيات والأرباح غير موزعة (المحتجزة) ويطلق عليها حق الملكية

ولا تمثل هذه المصادر في حالة البنوك التجارية سوى نسبة ضئيلة من جملة الموارد وتعد بمثابة ضمان.

##### ب/مصادر خارجية: وهي تتمثل في الأتي:

•الاقتراض من البنك المركزي و البنوك الأخرى.

<sup>(1)</sup> هيل عجمي جميل الجنابي، رمزي ياسين يسع أرسلان: مرجع سابق، ص-ص: 112-113.

• الودائع وتشمل<sup>(1)</sup>:

- الودائع تحت الطلب وهي تسمى في العرف المصرفي الحسابات الجارية الدائنة وأيضاً الحسابات الجارية الدائنة للفروع والبنوك الأخرى سواء المحلية أم الخارجية.
- الودائع لأجل وبإحطار.
- وودائع صندوق التوفير.

### ثانياً: حساب الأرباح والخسائر

يتم إعداد هذا الحساب في نهاية العام للتوصل إلى صافي نتيجة عمل البنك من ربح أو خسارة وتقفل في هذا الحساب جميع عناصر المصروفات والإيرادات.

وهكذا يمثل جانبه المدين المصروفات المختلفة بينما يمثل جانبه الدائن الإيرادات المختلفة، أما الفرق بين الجانبين فيمثل الربح (في حالة زيادة الجانب الدائن عن المدين) أو الخسارة (في حالة زيادة الجانب المدين عن الدائن)<sup>(2)</sup>.

وهذا الحساب يتألف من جانبين، جانب الإيرادات وتوضع فيه جميع إيرادات البنك في عملياته المختلفة خلال الفترة التي أعد الحساب عنها، وجانب المصروفات وتوضع فيه جميع مصروفات البنك التي تكبدها خلال الفترة التي أعد عنها الحساب و يتكون حساب الأرباح والخسائر من العناصر التالية:

#### 1/ عناصر الإيرادات: ولدى استعراض الإيرادات نجد أنها تتألف من العناصر الرئيسية التالية:

أ/ الفوائد المقبوضة: وهي الفوائد الدائنة التي قبضها البنك خلال العام على القروض والسلف و الحسابات المدينة التي قام بمنحها.

ب/ العمولات المقبوضة: وهي العملات الدائنة التي قبضها البنك على القروض والسلف والخدمات الأخرى التي أسداها البنك للمتعاملين معه خلال العام<sup>(3)</sup>.

ج/ الآجيو الدائن: وهو يتبلور في مقدار سعر الخصم الذي يحصل عليه البنك من عملائه حين قيامه بخصم أو قطع الأوراق التجارية لعملائه.

د/ إيرادات الأوراق المالية: وهي تتمثل في الفوائد والأرباح التي يحققها البنك من خلال قيامه بسياسته الإستثمارية و الخاصة بمحفظه الأوراق المالية، أوقد تكون أرباح ناشئة من التصرف في هذه الأوراق نتيجة زيادة قيمة البيع عن القيمة الدفترية لها.

هـ/ أرباح عمليات النقد الأجنبي: وهي تتمثل في الأرباح التي يحققها البنك عن عمليات شراء وبيع النقد الأجنبي.

(1) محمد الهلالي، عبد الرزاق شحادة: مرجع سابق، ص: 231.

(2) خالد أمين عبد الله، إسماعيل إبراهيم الطراد: مرجع سابق، ص: 65.

(3) زياد رمضان، محفوظ جودة: مرجع سابق، ص: 48.

و/إيرادات أخرى: وهي تشمل على الإيرادات المتنوعة كالمبالغ التي يتقاضاها البنك مقابل إيجار الخزائن، وأيضاً مقابل التخزين في المستودعات المملوكة لديه وإيرادات السنوات السابقة.....الخ<sup>(1)</sup>.

2/عناصر المصروفات: وتشمل على كافة النفقات التي يستعملها البنك سواء النفقات مقابل شراء الموارد المالية أو النفقات الإدارية وتضم<sup>(2)</sup>:

أ/ الفوائد المدفوعة: وهي التي تمثل الفوائد المدينة التي قام بدفعها على الحسابات والودائع المودعة لديه على مختلف أنواعها خلال العام.

ب/العمولات المدفوعة: وتمثل ما دفعه البنك من عمولات للبنوك الأخرى من جراء تعامله معها خلال العام<sup>(3)</sup>.

ج/الآجيو المدين: وهي عبارة عن المبالغ التي يدفعها البنك التجاري عند خصم الأوراق التجارية المملوكة لدى بنوك أخرى أو لدى البنك المركزي، وكذلك نتيجة القيام بإعادة خصم بعض الأوراق التجارية لدى البنك المركزي.

د/المصروفات الإدارية والعمومية: وهي تتضمن جميع مصروفات البنك كالمرتبات والأجور، والإيجارات ومصروفات الأدوات الكتابية و المطبوعات، ومصروفات الاتصالات الهاتفية و البريدية ومصروفات الصيانة والنظافة.....الخ<sup>(4)</sup>.

هـ/ الإستهلاكات والمصاريف المتنوعة: وهذا البند يتألف من عنصرين هما :

•الإستهلاكات: وهي على أنواع تختلف باختلاف موجودات البنك الثابتة مثل البناية والآلات والأثاث، حيث يقتطع كل سنة مبلغاً معيناً (يحدده حسب الطريقة التي يتبعها في حساب قسط الاستهلاك السنوي) من مجمل أرباحه، ويضاف هذا الرقم إلى متراكم الاستهلاك (أو احتياطي الإستهلاك) الذي يظهر بشكل سالب في جانب الأصول في الميزانية مطروحاً من الأصل المستهلك.

•مصاريف متنوعة: لم يفصل البنك ماهية هذه المصاريف ولكنها في الظاهر مصاريف صغيرة و متنوعة و لا فائدة من ذكرها بالتفصيل مثل الضيافات والحفلات.....الخ<sup>(5)</sup>.

و/خسائر بيع الأوراق المالية: هي عبارة عن الخسائر الناتجة من بيع الأوراق المالية المملوكة للبنك وهذا يعني أنها مقدار النقص الذي يلحق محفظة الأوراق المالية نتيجة بيع بعض مفرداتها بسعر يقل عن القيمة الدفترية لهذه المفردات<sup>(6)</sup>.

(1) محمد الهلالي، عبد الرزاق شحادة: مرجع سابق، ص-ص: 228-229.

(2) هيل عجمي جميل الجنابي، رمزي ياسين يسع أرسلان، مرجع سابق، ص: 115.

(3) زياد رمضان، محفوظ جودة: مرجع سابق، ص: 49.

(4) محمد الهلالي، عبد الرزاق شحادة: مرجع سابق، ص: 229.

(5) زياد رمضان، محفوظ جودة: المرجع السابق، ص: 49.

(6) محمد الهلالي، عبد الرزاق شحادة: المرجع السابق، ص: 230.

## المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للبنوك التجارية

إن التنظيم الإداري السليم هو الزاوية لتحقيق الرقابة الفعالة و التخطيط و التنفيذ الدقيق، ويلزم هنا التنسيق بين النظام الإداري والنظام الفني ومن أجل هذا يتم تحديد الخدمات المصرفية الرئيسية ويخصص لكل منها قسم فني مختص مثل الحسابات الجارية وقسم الأوراق التجارية، وقسم الإعتمادات المستندية و غيرها، وكلما تعددت العمليات المرتبطة بنوع محدد من الخدمة المصرفية يخصص قسم فني لها، وكلما قلت هذه العمليات فقد يتم دمج نوعين أو أكثر من الخدمات في قسم واحد ومن المهم أيضاً تجزئة الخدمات الرئيسية إلى خدمات فرعية بحيث تنشأ وحدات إدارية فرعية تختص بهذه الخدمات، وعلى سبيل المثال قد يتم تجزئة قسم الحسابات الجارية للعملاء إلى وحدات فرعية تختص واحدة منها بعمليات السحب وأخرى بالإيداع وثالثة لاحتساب الفوائد و رابعة للتعرف على مراكز العملاء بسرعة وهكذا<sup>(1)</sup>.

وبعد تحديد القطاعات والوحدات الإدارية يتم تحديد الإختصاصات والواجبات المنوطة بالأشخاص القائمين على هذه الأقسام و الوحدات، مع تفويض قدر من السلطة يتناسب مع المسؤولية الملقاة على عاتق كل منهم، ومع توضيح الإختصاصات والواجبات يتم بيان خطوط انسياب السلطة من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا، حتى تسهل عملية الاتصال و الرقابة بالإضافة إلى محاسبة المسؤولية<sup>2</sup>.

ومن المتفق عليه أن البناء التنظيمي لا بد وأن يعكس الأنشطة التي تتم ممارستها، وبناءً عليه يصبح من المتوقع أن يتضمن البناء التنظيمي للبنك التجاري إدارات رئيسية للودائع والإئتمان أي الاقتراض والاستثمار في الأوراق المالية. هذا إلى جانب إدارات فرعية لأنشطة الحسابات والشؤون القانونية والرقابة، وإذا كانت إدارات الإئتمان والأوراق المالية والودائع (الحسابات) تمثل الإدارات الرئيسية التي تعكس طبيعة نشاط البنوك، فلقد ظهرت أنشطة أخرى أصبح لها أهمية كبيرة في مقدمتها إدارة الأموال المؤمن عليها والتأمين لصالح الغير<sup>(3)</sup>.

ومما يجرد ذكره أن التنظيم الإداري يختلف من بنك لآخر ومن فرع إلى آخر، تبعاً لاختلاف الحجم و نوع النشاط وعدد العاملين، وطريقة العمل من حيث كونها يدوية أو آلية ومن هنا تأتي صعوبة وضع نظام إداري ثابت و موحد تطبقه كافة البنوك، ولكن مهما اختلفت هذه النظم و الأقسام فإنها تؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف البنك و أغراضه<sup>(4)</sup>.

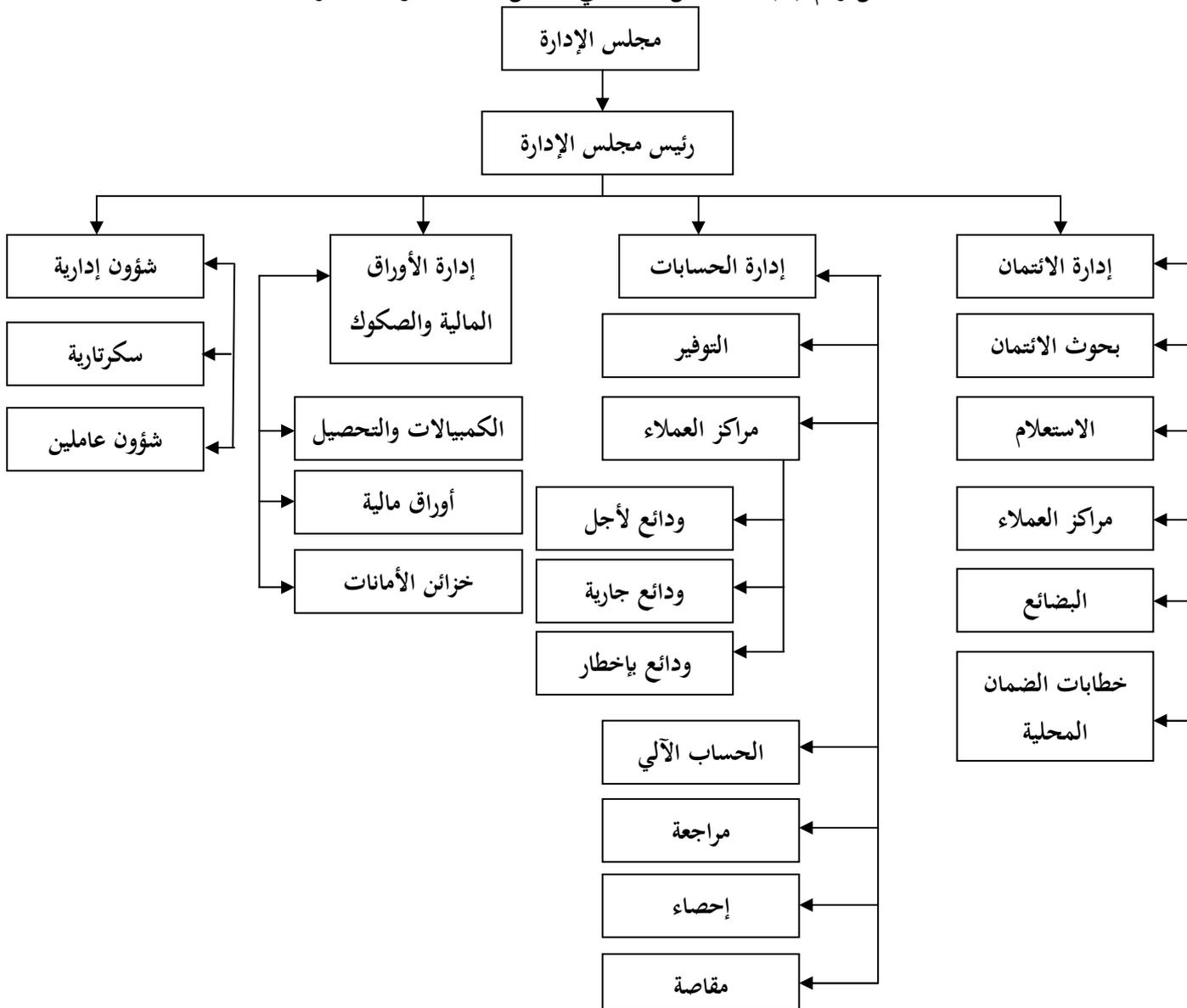
(1) خالد أمين عبد الله، إسماعيل إبراهيم الطراد: مرجع سابق، ص-ص: 41-42.

(2) محمود حسين الوادي وآخرون: مرجع سابق، ص: 157.

(3) منير إبراهيم هندي: إدارة البنوك التجارية مدخل اتخاذ القرارات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ط3، 2010، ص: 52.

(4) محمود حسين الوادي وآخرون: المرجع السابق، ص: 157-158.

الشكل رقم (2) : الهيكل التنظيمي العامل لأحد البنوك التجارية



المصدر: منير إبراهيم هندي: مرجع سابق، ص : 53.

## خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تم تقديمه في هذا الفصل نستنتج ما يلي:

- تعتبر البنوك التجارية امتداداً لنشاط الصيرافة والصاغة والمرابين، وتعود نشأتها إلى العصور القديمة.
- يعتبر البنك التجاري نوعاً من أنواع المؤسسات المالية التي يتركز نشاطها في قبول الودائع ومنح الائتمان، والبنك التجاري بهذا المفهوم يعتبر وسيط بين أولئك الذين لديهم أموال فائضة وبين أولئك الذين يحتاجون لتلك الأموال.
- البنك التجاري يقوم بقبول الودائع من الجمهور واستخدامها بصورة كلية أو جزئية لمنح الائتمان.
- تتسم البنوك التجارية بعدة خصائص تميزها عن غيرها من البنوك منها: عملياً تتسم بطابع السرعة، وقدرتها على إيجاد ودائع جديدة عن طريق منحها للائتمان، وتركز معظم قروضها على القروض قصيرة الأجل وغيرها.
- تقوم البنوك التجارية بوظيفتين أساسيتين هما: تعبئة المدخرات و توليد نقود الودائع.
- تتبع البنوك التجارية سياسة الربحية و سياسة السيولة و سياسة الأمان، والتي تفرض أهدافاً محددة ينبغي على إدارة البنك التجاري السعي لتحقيقها، وهي تعظيم الربحية و تقديم القروض و الإستثمار في الأوراق المالية.
- تلعب البنوك التجارية دوراً مهماً و رئيسياً في تطور البلدان و تقدمها اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً، وتعتبر الدعامة الأساسية في بناء الهيكل الاقتصادي.
- تنقسم المصادر التي تحصل عليها البنوك التجارية على أموالها إلى مصدرين رئيسيين هما: المصادر الداخلية وتمثل أموال المصرف الخاصة، والمصادر الخارجية وتمثل في الأموال التي يحصل عليها من خارج نطاق أمواله.

## الفصل الثاني:

مدخل عام إلى إدارة المعرفة

### تمهيد

تشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة في منظمات الأعمال، وتعاضم دورها بعد أن أدركت أن بناء الميزة التنافسية للمنظمة يعتمد أساساً على الموجودات الفكرية و أصول المعرفة واستثمارها بما يعزز من الإبداع المستمر وتحقيق التنافس.

فإدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات التي تحكم وتوجه إبداع المعرفة ونشرها والإفادة منها واستعمالها، و تكتسب إدارة المعرفة أهميتها من خلال الأهداف التي تسعى لتحقيقها، حيث أن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة بتحقيق الكفاءة والفاعلية، من خلال تخطيط جهود المعرفة و تنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للمنظمة.

و نستطيع القول أن الوظيفة الرئيسية لإدارة المعرفة هي العمل على توفير المتطلبات اللازمة التي من شأنها أن تسهم بالمعرفة بجميع عملياتها ابتداءً من التشخيص إلى التطبيق.

وستتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث :

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة.

المبحث الثاني: متطلبات، مراحل وعمليات إدارة المعرفة.

المبحث الثالث: نظم إدارة المعرفة.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

المعرفة تشكل أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة تبدأ بالإشارات وتدرج إلى غاية الحكمة، و تتضمن إدارة المعرفة تحقيق عملية الإستدامة للمعرفة ورأس المال الفكري، و تشكل رؤية لبناء خبرات ومعلومات جديدة، وسنستعرض في هذا المبحث مفهوم المعرفة وأهميتها، كذلك مفهوم و نشأة إدارة المعرفة، مبادئها و أهميتها و أهدافها، و في الأخير بعض النماذج عن إدارة المعرفة أجيالها وعناصرها وفيما يلي تفصيل في ذلك.

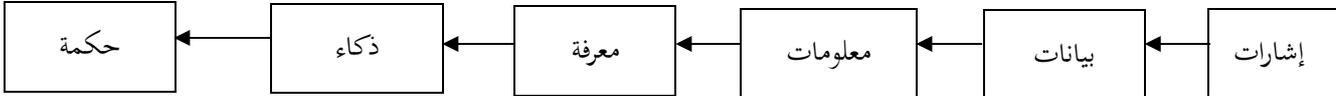
### المطلب الأول: مفهوم المعرفة و أهميتها

من خلال هذا المطلب سنتطرق الى مفهوم إدارة المعرفة و أهميتها كما يلي:

#### أولاً: مفهوم المعرفة

هي كل شيء يحيط بالإنسان من بيانات ومعلومات وذكاء وقدرات واتجاهات وحكمة سواء كان في الماضي أو الحاضر، ويستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ قرارات ناجحة<sup>(1)</sup>.  
وتعرف على أنها: "هي حصيلة الإمتزاج الخفي بين المعلومة والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على الحكم، والمعلومات وسيط لاكتساب المعرفة ضمن وسائل عديدة كالحس والتخمين و الممارسة الفعلية"<sup>(2)</sup>.

#### الشكل رقم(3): التدرج المنطقي للمعرفة



**المصدر:** علاء فرحان طالب الدعيمي، فاطمة عبد علي سلمان المسعودي: المعرفة السوقية والقرارات الإستراتيجية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص:38.  
فالمعرفة نتاج لعناصر متعددة و التي من أهمها:

**1/البيانات:** مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة عن الأحداث وبالتالي فهي تصف جزءا مما حدث، وتقدم أحكاما أو تفسيرات أو قواعد للعمل.

**2/المعلومات:** نتائج عمليات المعالجة التي تجرى على البيانات أو بمعنى آخر هي بيانات تم معالجتها بحيث أصبحت في صورة صالحة للاستفادة منها في اتخاذ القرار<sup>(3)</sup>.

<sup>(1)</sup> علاء فرحان طالب الدعيمي، فاطمة عبد علي سلمان المسعودي: المرجع نفسه، ص:40.

<sup>(2)</sup> مريم بنت راضي مشخص اللحياني: إدارة المعرفة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية للبنات من وجهة نظر المديرات والمعلمات، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى-السعودية، 2010، ص:12.

<sup>(3)</sup> أمل بنت عمر خلف الزايدي: درحة ممارسة أنظمة إدارة المعرفة بمراكز الإشراف التربوي بمحافظة الطائف، رسالة ماجستير تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى-السعودية، 2008، ص:26.

**3/ القدرات:** المعرفة بجانب المعلومات تحتاج لقدرة على صنع معلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها لتحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها والاستفادة منها، و قد منح الله بعض الأفراد القدرة على التفكير و بطريقة إبداعية والقدرة على تحليل وتفسير المعلومات ومن ثم التصرف بناء على ما يتوفر من معلومات، إذا لم تتوفر لدى الأفراد القدرات والكفاءات الأساسية للتعامل مع المعلومات، عندئذ نستطيع القول إن أحد المحاور الأساسية للمعرفة مفقودة.

**4/ الإتجاهات:** فوق كل هذا وذاك المعرفة وثيقة الصلة بالاتجاهات، إنها في حقيقة الأمر الإتجاهات التي تدفع الأفراد للرغبة في التفكير والتحليل ثم التصرف، لذا يشكل عنصر الاتجاهات عنصراً أساسياً لإدارة المعرفة وذلك من خلال حفز فضول الأفراد، وإيجاد الرغبة وتحفيزهم للإبداع وذلك بالتأكد ينقص العديد من المنظمات<sup>(1)</sup>.

### ثانياً: خصائص المعرفة

المعرفة جملة من الخصائص و السمات التي تتميز بها:

**1/ المعرفة تولد:** تمتلك بعض المؤسسات خصوصية ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة.

**2/ المعرفة تموت:** كما تولد المعرفة فإنها تموت والسبب في ذلك يعود إلى استبدال المعارف الجديدة محل القديمة.

**3/ المعرفة تخزن:** إن المعرفة قابلة للتخزين و يتم ذلك عندما يحتفظ بالمعرفة على الورق والأشرطة وبقية وسائل التخزين الإلكترونية الحديثة<sup>(2)</sup>.

**4/ أنها متجددة في الأفراد:** فهناك معرفة فطرية متجددة نحن مزودون بها و نحتفظ بها بشكل خلاق كإمكانات ذهنية، وهي قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة و منظورة.

**5/ أنها يمكن أن تصنف:** فإلى جانب المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة هناك أنماط أخرى من التصنيفات للمعرفة كما هو الحال في معرفة الأدلة، ومعرفة العملية تتعلق بكيفية عمل الأشياء، ومعرفة المهارة ومعرفة الأفراد وهي كل المعرفة المتعلقة بالرؤية، الحدس، وهناك أصناف متعددة<sup>(3)</sup>.

**6/ أنها تحاز و تمتلك:** فالحائز للمعرفة يمكنه الاحتفاظ بها أو بيعها أو المتاجرة فيها أو هبتها مجاناً لمن يريد، ومع ذلك تظل موجودة عنده.

**7/ أنها لا تفنى بالاستعمال:** إذ أن المعرفة قابلة للاستعمال الدائم لأكثر من غرض.

(1) منى علي عبد ربه زبيدي: إدارة المعرفة وأثرها في إدارة الموارد البشرية، مداخلة ضمن مؤتمر الإفصاح والتطوير الإداري الأول، القطاع العام فلسطين، أبريل، 2009، ص:9.

(2) علاء فرحان طالب الدعيمي، فاطمة عبد علي سلمان المسعودي: مرجع سابق، ص:48.

(3) ياسر عبد الله بن تركي العتيبي: إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى-السعودية، 2007، ص:47.

**ثالثاً: مصادر المعرفة**

هناك مصادر متعددة للمعرفة يمكن تصنيفها إلى مصدرين أساسيين هما<sup>(1)</sup>:

**1/مصادر داخلية:** وتشمل الإنسان أو الفرد العامل الذي لديه معارف و خبرات متخصصة في كيفية إنجاز الأعمال التي تتطلب إبداعاً من طرفه، وفرق العمل التي تمثل مجموعة من الأفراد الذين يتميزون بقدرات ويعملون لابتكار معارف جديدة في مجال عملهم، والبحوث و الدراسات التي تسهم في تطوير أنشطة المنظمات.

**2/مصادر خارجية:** وتشمل العلاقات المتبادلة فيما بين المنظمات، إذ تؤدي هذه العلاقات إلى تعلم الكثير من المهارات و الخبرات والتقليد والتعلم من الأطراف الخارجية ( كالمنافسين أو الزبائن أو المستفيدين أو الموردين أو الناشرين... الخ)، و التفاعل مع البيئة الخارجية على نحو عام.

**رابعاً: تصنيف المعرفة**

تصنف المعرفة إلى نوعين رئيسيين و هما: المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية:

**1/المعرفة الصريحة:** تعرف على أنها "المعرفة المكتوبة أو المرزومة التي تحتويها المراجع والكتب والوثائق والمدونات وأدوات التخزين الرقمية، ولذلك فهي معرفة سهلة الوصف والتحديد ويمكن بسهولة تحويلها من لغة إلى أخرى ومن شكل إلى آخر، ويمكن بصفة مستمرة إعادة قراءتها وإنتاجها وبالتالي تخزينها واسترجاعها".

ومن أمثلة المعرفة الصريحة التقارير، الملاحظات والمذكرات، خطط العمل، الرسومات والمخططات، العلامات التجارية... الخ.

و تصنف المعرفة الصريحة إلى منظمة و غير المنظمة، بينما تشمل المعرفة الصريحة المنظمة على الوثائق والكتب وقواعد البيانات وغيره.

و ذلك لأن البيانات أو المعلومات الواردة في هذه المصادر منظمة بطريقة معينة تسهل عملية استرجاعها في المستقبل، أما المعرفة الصريحة غير المنظمة فتشمل الصور والصوت والفيديو ونصوص البريد الإلكتروني وغيره، وذلك لأن المعلومات التي تحتويها هذه المصادر ليست قابلة لاسترجاعها بسهولة في المستقبل<sup>(2)</sup>.

**2/المعرفة الضمنية:** تمثل الأساس المعرفي لبقية المعارف، إذ أنها المصدر لأي معرفة أخرى وبدونها لا يمكن نقل أو توليد أي معرفة، ويمكن التعبير عنها بمهارات وممارسات فردية وجماعية من تجسيدها في المهام الموكلة للأفراد، وهي الأكثر صعوبة من حيث الاستقرار والثبات لأنها تمثل القواعد للتفكير المنظم والحسد والقدرة على التحكم وهذا ما يحول دون ترميزها أو إيصالها للآخرين بسهولة. و تتألف المعرفة الضمنية من<sup>(3)</sup>:

(1) ربحي مصطفى عليان: اقتصاد المعلومات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص-ص: 141-142.

(2) عبد الله وليد الدليل: تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية-غزة، 2012، ص: 26.

(3) بلقوم فريد، بن بايرحبيب: دورة إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر، 2011، ص: 5.

- الحقائق و البيانات والأنماط الذهنية.
- وجهات النظر و الأشكال و الصور و المفاهيم.
- الأحكام و التوقعات و الفرضيات و المعتقدات.
- استراتيجيات التفكير.

هناك خصائص تميز كلا من المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، فالمعرفة الضمنية تميل لأن تكون معرفة مادية وذاتية تقوم على الخبرة والممارسة، بينما المعرفة الصريحة فإنها تميل لأن تكون معرفة ظاهرة ومجردة وموضوعية تقوم على العقل والتعلم، يمكن كتابتها وتميزها وتوثيقها بعكس المعرفة الضمنية، ويتم خلق المعرفة الضمنية من قبل الأفراد ويصعب مشاركتها و تداولها وتتطلب مهارات ذهنية وإدراكية مثل القدرة على إصدار الأحكام والقيام بأعمال حرفية وحسابات ذهنية وغيره<sup>(1)</sup>.

و المعرفة الضمنية تهتم بكل ما يتعلق بالجانب الإنساني المتمثل بالخبرة والحدس والتفكير والمهارات إذ هي لا تنفصل عن الأفراد في سياق شخصية المؤسسة، و هي الشكل الأول لإنشاء أية معرفة جديدة أما المعرفة الصريحة فتمثل الجانب الصلب من المعرفة، إذ أنها تأخذ شكل القواعد و الإجراءات المحددة لأداء العمل بكفاءة وقدرة وخبرة في تأدية أعمال المؤسسة مقارنة بالمنافسين<sup>(2)</sup>.

### الجدول رقم (1): مميزات المعرفة الصريحة و الضمنية

المميزات	المعرفة الصريحة	المعرفة الضمنية
المحتوى	موثقة	ليست موثقة
الوضوح	سهلة	صعبة
الموقع	الكمبيوتر، الأعمال اليدوية	عقول البشر
الاتصال	سهل	صعب
وسيلة الاتصال	تكنولوجيا المعلومات و الوسائل الأخرى	الاتصال وجها لوجه، الرواية، القصص
الخزن	سهل	صعب
الإستراتيجية	ليست ذات طابع شخصي	ذات طابع شخصي
الملكية	المؤسسة	الشخص

**المصدر:** ربا عاصم صادق الجعبري: واقع إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وأثرها على الأداء من وجهة نظر إداريها، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الخليل، 2010، ص: 36.

(1) عبد الله وليد المدلل: مرجع سابق، ص: 26.

(2) بلقوم فريد، بن باير حبيب: مرجع سابق، ص: 6.

### خامسا: أهمية المعرفة

إن المعرفة هي الثروة الحقيقية للمؤسسات كما هي بالنسبة للأفراد والشعوب والمجتمعات وهي بالتالي أداؤها الحيوية في القيام بوظائفها ومباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أغراضها وغاياتها التي وجدت من أجلها، فالمعرفة قوة وثروة في آن واحد إذ تعد قوة المعرفة هي الميزة التي تميز القرن الحادي والعشرون باعتبارها المورد الأكثر أهمية من الموارد الأخرى ويمكن أن نجل أهمية المعرفة في النقاط التالية<sup>(1)</sup>:

- 1/ يعتمد قرار إنشاء المؤسسة في ذاته على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار وظروف السوق وتوقعات الطلب على منتجاتها وخدماتها، وطبيعة المنافسين وقدراتهم ونوعية العملاء المرتقبين وتفضيلاتهم.
- 2/ يمثل تخطيط العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية غيرها حقلًا من حقول العمل الإداري التي تعتمد كلية على المعرفة التقنية والإدارية المتاحة للقائمين بها، ويكون النجاح فيها رهنا بجودة وحدائث تلك المعرفة وارتباطها بمجريات الأمور في الأسواق.
- 3/ أسهمت المعرفة في مرونة المؤسسات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلية تكون أكثر مرونة.
- 4/ أتاحت المعرفة المجال للمؤسسات للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعًا، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.
- 5/ أسهمت المعرفة في تحول المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المؤسسة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال و لتواجه التعقيد المتزايد فيها.
- 6/ ترشد المعرفة الإدارية مديري المؤسسات إلى كيفية إدارة مؤسساتهم.
- 7/ المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.

### المطلب الثاني: مفهوم و نشأة المعرفة

من خلال هذا المطلب سنحاول استعراض مفهوم ونشأة إدارة المعرفة على النحو التالي:

#### أولاً: مفهوم إدارة المعرفة: اختلفت التعاريف المحددة لإدارة المعرفة:

- تعرف إدارة المعرفة بأنها: " العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة في الشركة، بمعنى طريقة عمل الأشياء بكفاءة يصعب تقليدها من طرف المنافس تهدف إلى إعادة تنظيم المؤسسة حول مواردها غير المادية"<sup>(2)</sup>.

(1) نضال محمد الرطمة: إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية-غزة، 2011، ص-ص: 17-18.

(2) فريد كورتل: الإدارة الفعالة للمعرفة مصدر للتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الثاني عشر، ماي، 2007 ص-ص: 272-273.

- كما تعرف إدارة المعرفة بأنها: "المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك بصياغتها وآدائها المستفيدون من المؤسسة لاكتساب المعرفة وتخزينها وتوزيعها وعكسها في عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد و التكيف"<sup>(1)</sup>.

-وتعرف أيضا بأنها "عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعرفة، اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي"<sup>(2)</sup>.

-إدارة المعرفة: "هي إستراتيجية واعية للحصول على المعرفة المناسبة من الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب، ومساعدة الأشخاص في مشاركة المعلومات وتوظيفها في أعمالهم بحيث يحسنون الأداء التنظيمي"<sup>(3)</sup>.

- لإدارة المعرفة جانبين رئيسيين هما :

- إدارة المعلومات التي تتضمن إدارة المعرفة مترافقة مع أغراض يمكن لأنظمة المعلومات تحديدها و التعامل معها.
- إدارة العاملين التي تتضمن إدارة المعرفة المتضمنة في العمليات المؤسسية وجملة من المهارات والمعرفة التقنية وغيرها من القدرات المرتبطة بالمعرفة.

و تتكون إدارة المعرفة لدى النظر إليها من منظور آخر من مكونين رئيسيين هما <sup>4</sup>:

- مكون المعرفة في جميع أنشطة المؤسسة التي تحتل اهتماما مباشرا وعليها أن تنعكس على الاستراتيجية والسياسية والممارسة على جميع الصعيد.
- مكون الممتلكات الفكرية-الصریحة منها و الضمنية- التي تتصل مباشرة بالمنتج النهائي للمؤسسة ومن خلال هذه التعاريف نستخلص تعريف شامل لإدارة المعرفة.

فهي تشمل تعريف و تحليل الأصول المعرفية المتوفرة والمطلوبة والعمليات المتعلقة بهذه الأصول، والتخطيط اللاحق والتحكم بالأعمال لتطوير كل من الأصول والعمليات، بما يحقق أهداف المؤسسة فإدارة المعرفة لا تتعلق بإدارة الأصول المعرفية فقط، بل تتعدى ذلك إلى أن تدير العمليات التي تجري على الأصول.

وهذه العمليات تتضمن: تطوير المعرفة، الحفاظ على المعرفة، استخدام المعرفة والمشاركة في المعرفة. وتتضمن الأصول المعرفية المعرفة التي تتعلق بالسوق والمنتجات والتكنولوجيا والمؤسسات التي تمتلكها أو التي تحتاج إلى امتلاكها، بحيث تؤدي إلى تطور في الأعمال المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة الأرباح وخلق قيمة مضافة، وتستلزم إدارة المعرفة في المؤسسة إدارة منهجية بهدف تسهيل الوصول إلى المعلومات وإعادة الاستفادة منها، وذلك باستخدام أساليب تقنية المعلومات المتقدمة.

<sup>(1)</sup> سليمان الفارس: دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات -دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الثاني، المجلد 26، 2010، ص:68.

<sup>(2)</sup> عبد اللطيف محمود مطر: إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 20، ص:23.

<sup>(3)</sup> أحمد علي: مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق، العدد الأول، المجلد 28، 2012، ص:497.

<sup>(4)</sup> اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا: منهجية إدارة المعرفة مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الإسكوا الأعضاء، الأمم المتحدة -نيويورك، 15أفريل 2004، ص:7.

## ثانياً: نشأة إدارة المعرفة

تطور البيئة الإنسانية جعل المعرفة و إدارتها محل اهتمام العديد من الدراسيين والباحثين وتعتبر إدارة المعرفة نظام قديم جديد درج الفلاسفة على الكتابة فيه منذ آلاف السنين، ولكن الجديد في الأمر هو الاهتمام في دراسة علاقة المعرفة بميكانيكية أماكن العمل. ففي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي عام 1980م، أشار إدوارد فراينوم إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة"، ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه "هندسة المعرفة"، و مع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة<sup>(1)</sup>.

وفي عام 1997م ظهر حقل لإدراك التطور وتغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينها، كمثال تغيير عنوان مجلة (تغيير و إعادة هندسة إدارة الأعمال) إلى (إدارة ومعالجة المعرفة)، وفي النصف الأخير من التسعينات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة.

إن التحول إلى الشركات والأعمال القائمة على المعرفة لم يعد عملاً معزولاً أو مغامرة، و إنما هو اتجاه واسع وعميق ومتنوع، أصبح يغطي اقتصاد الدول ومجالات الحياة المختلفة في الكثير من المجتمعات المعاصرة<sup>(2)</sup>.

و لا بد من الإشارة إلى أن إدارة المعرفة ولدت داخل الصناعة وليس داخل الأكاديمية، ولا حتى داخل المؤسسات المعرفية، وأشار إلى أن العديد من المديرين عدو إدارة المعرفة أعظم عملية إستراتيجية متميزة تطورت خلال السنوات العشرين الماضية.

وعن مستقبل إدارة المعرفة يتوقع العديد من الباحثين أنها ستواصل النمو، وستغطي أغلب المؤسسات في العالم و سيزداد الإنفاق عليها، ويرى الكثيرون أن هذا النمو في عدد المؤسسات التي تعتمد برامج إدارة المعرفة سيزداد تبعاً للضغوط في اتجاه الابتكارات السريعة وظهور المزيد من برامجها الشاملة والمتكيفة اجتماعياً، فضلاً عن إعادة التفكير في كيفية مساهمة المعرفة ذاتها في كيفية تسويق أعمالها بتبني الفهم التام لمبادئ اقتصاد المعرفة أولاً، وتبني المزيد من تكامل المفاهيم الشاملة لإدارة المعرفة، أي بناء منظمة المعرفة ثانياً وأن التقديرات تشير إلى أن المؤسسات ستتمكن من حساب رأس مالها الفكري بدقة في خلال السنوات القليلة القادمة<sup>(3)</sup>.

## ثالثاً: التحول نحو إدارة المعرفة

إدارة المعرفة على المستوى النظري كانت موجودة وتناولها الكثير من الباحثين منذ الثلاثينات من القرن الماضي عندما تحدثوا عن العمليات المعرفية والأنشطة العقلية وحل المشكلات، و لكنها على المستوى التطبيقي لم تكن معروفة إلا قبل بضع سنين وتحديداً بعد أن تم وضع بعض المقاييس لها وتزايد الإدراك لفوائد بعض مبادراتها الناجحة، و بهذا بدأت إدارة المعرفة تحتل مكانة مرموقة بوصفها تطوراً فكرياً في عالم أعمال اليوم، حيث لوحظ بداية من سنوات التسعينات أنه تم اتجاه متزايد في المؤسسات

(1) عبد الله وليد المدلل: مرجع سابق، ص: 27.

(2) ربحي مصطفى عليان: إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2012، ص: 137.

(3) صلاح الدين الكبيسي: مرجع سابق، ص: 33.

والشركات في تحويل أعمالها إلى أعمال قائمة على المعرفة أو إلى شركات خلاقة للمعرفة، وهذا ما يجعلها ترصد أموالها واستثماراتها الكبيرة لمشروعات إدارة المعرفة<sup>(1)</sup>.

أما الآن فقد أصبحت إدارة المعرفة مدججة في العديد من الفعاليات المجتمعية، ومعنى آخر أصبحت إدارة المعرفة قوة مؤثرة تستفيد منها مختلف المجتمعات في تحقيق تقدمها على المجتمعات الأخرى أو على الأقل تصبح مساوية لها تكنولوجيا و عمليا وثقافيا، ولقد وفرت إدارة المعرفة الكثير من الفرص للمؤسسات في المجتمعات المتقدمة لتحقيق تقدم تنافسي من خلال ابتكارها لتكنولوجيا جديدة ووسائل إنتاج جديدة وأساليب عمل جديدة ساهمت في تخفيض التكاليف وبالتالي زيادة الأرباح<sup>(2)</sup>.

إن تحول المؤسسات للاهتمام بإدارة المعرفة لم يكن ترفا فكريا مجردا، وإنما جاء استجابة لعدة متطلبات ومؤثرات بيئية داخلية و خارجية، وهي محاولة لإدخال التغيير في اتجاه تحقيق نوع من التكيف مع هذه المتطلبات البيئية، وقد لخصته المبررات للتحول في اتجاه إدارة المعرفة في النقاط التالية<sup>(3)</sup>:

- تعاضد دور المعرفة في نجاح المؤسسة لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع موجودات المؤسسة لتوليد الإيرادات الجديدة.
- العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على اتصال مباشر بوسائل سهلة قليلة التكلفة كالفصائيات و الانترنت والتي ساهمت في تسهيل خلق وتبادل التقارير القياسية وتوفير بني تحتية أخرى للاتصالات.
- الملموسة القياسية للمعرفة ذاته، حيث أصبحت غالبية المؤسسات قادرة على تلمس أثر المعرفة في عمليات الأعمال و قادرة على قياس هذا الأثر بشفافية أكبر.
- إدراك أسواق المال العالمية أن المعلوماتية والمعرفة (التي تمثل أهم موجودات رأس المال الفكري في المنظمات) هي مصدر الميزة التنافسية، وهي أهم من المصادر التقليدية مثل الأرض و رأس المال الفكري و العمل.
- تشعب إدارة المعرفة وزيادة احتمالات تطبيقها، فضلا عن وجود أنواع متعددة من المعرفة وتنوع النظم والعمليات التي تدعم تطبيقها.
- الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفة و إمكان تعزيزها المستمر بتطوير معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية معقدة، مما يحتم الدفع في اتجاه تطوير برامج لإدارة المعرفة.
- التغيير الواسع والسريع في أذواق واتجاهات العميل، و التي جعلت الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة هذه التغييرات.
- اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها، لاسيما في مجال التنافس والإبداع والتجديد والتنوع.

(1) عذراء بن شارف: التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية-دراسة ميدانية مع اختصاصي المعلومات مؤسسة سوناطراك، رسالة ماجستير تخصص نظم

المعلومات وإدارة المعرفة، جامعة منتوري- قسنطينة، 2009، ص: 213.

(2) عبد اللطيف محمود مطر: مرجع سابق، ص: 38.

(3) مريم بنت راضي مشخص اللحياني: مرجع سابق، ص-ص: 48-49.

## المطلب الثالث: مبادئ إدارة المعرفة، أهدافها وأهميتها

سنتناول في هذا المطلب مبادئ إدارة المعرفة وأهدافها وأهميتها على النحو التالي.

### أولاً: مبادئ إدارة المعرفة

ومن أهم مبادئ إدارة المعرفة ما يأتي:

**1/ تعتبر إدارة المعرفة عملية مكلفة:** تعتبر المعرفة مصدراً من مصادر النفوذ، ولكن لكي تتم إدارتها بطريقة فعالة لا بد من استثمار العديد من المصادر الأخرى، فالعديد من فعاليات إدارة المعرفة الخاصة تتطلب استثمار الأموال أو العمل ويشتمل على ما يلي:

- ابتكار المعرفة أي إيجاد العديد من الوثائق وتحويلها إلى نظم آلية.
- إضافة المميزات والقيم للمعرفة من خلال عمليات التحرر والتعبئة.
- تطوير ووضع أساليب وطرق خاصة بصيغ المعرفة ووضع إسهامات جديدة خاصة بالمعرفة.
- وضع أساليب خاصة بتكنولوجيا المعلومات وتطبيقات خاصة لتوزيع المعرفة.
- تدريب الموظفين على خلق المعرفة والمشاركة في استخدامها.

### 2/ تتطلب عمليات الإدارة الفعالة للمعرفة سرعة إصدار و إيجاد الحلول بالنسبة للناس والتكنولوجيا: إن

الإنسان ضروري في بعض العمليات، و الحاسوب ضروري أيضا في عمليات أخرى، فالأيدي العاملة ربما تكون مكلفة بعض الشيء و لكنها تمتلك العديد من المهارات المعرفية المحددة ، فعندما نريد أن نفهم المعرفة أو نفسرها داخل محيط أوسع أو ندخلها مع أنواع أخرى من المعلومات ونقوم بافتراض العديد من الأشكال الأخرى الخاصة بالمعرفة.

### 3/ تعني إدارة المعرفة تحسين عمليات العمل المعرفي: إنه لمن الهام جدا أن تقوم بتحسين و تطوير عمليات إدارة

المعرفة ، و لكن يتم استخدام المعرفة والمشاركة فيها في العديد من العمليات للعمل المعرفي، فيجب أن نعرف أن تلك العمليات تختلف تبعاً للمؤسسات و لكنها تشتمل على تصميم المنتج والبحث في أحوال السوق والتنمية، وأيضا تشتمل على العمليات الحيوية، فلوكان من الضروري جدا أن تتم تلك العمليات الحيوية الخاصة بالعمل والتجارة فإنه يجب تحسين و تطوير العمليات الخاصة بالعمل المعرفي<sup>(1)</sup>.

### 4/ إدارة المعرفة تتطلب مدراء للمعرفة: إذا كانت الموارد الأساسية للإنتاج مثل الأيدي العاملة ورأس المال والتنظيم لها

إدارات خاصة بالمؤسسة يكون هدفها إدارة الشؤون هذه الموارد، فإن إدارة المعرفة تحتاج إلى مجموعة معينة ضمن الهيكل الإداري بالمؤسسة تتحمل مسؤولية واضحة ومحددة عن عمليات جمع وتصنيف المعرفة، وكذلك إنشاء بنية تحتية قائمة على تكنولوجيا المعرفة ومراقبة استخدامها، وحتى لا تكون وظيفة إدارة المعرفة مجرد جمع كل المعرفة والسيطرة عليها والتحكم يجب أن يكون هدف مؤسسة كهذه هو تفعيل عملية إيجاد وتوزيع المعرفة واستخدامها من قبل الآخرين .

<sup>(1)</sup> ربحي مصطفى عليان: إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص-ص: 177-180.

**5/ إدارة المعرفة تستفيد من المخططات أكثر من النماذج كما تستفيد من الأسواق أكثر من النظم: قد يفكر**

البعض عند إدارة المعرفة في خلق نموذج هرمي أو تسلسلي للمعرفة شبيهاً بمجموعة معارف الموسوعة البريطانية والتي يمكنها جمع وتصنيف المعرفة والتحكم فيها، ولكن معظم المؤسسات تفضل أن تتولى المعرفة تسويق العمل، حيث تقوم ببساطة بتصميم وتصنيف المعرفة وتقديمها لمستهلكيها، ويمكن لمدراء المعرفة الاستفادة من خبرة مدراء البيانات في هذا المجال.

**6/ إن إدارة المعرفة تعني تطوير عمليات معالجة المعرفة: أي من الضروري توحيد و تطوير عملية إدارة المعرفة الشاملة،**

إلا أن المعرفة يتم استخلاصها ومن ثم استخدامها ومشاركتها بكتافة من خلال القليل من عمليات معالجة المعرفة الخاصة، و تختلف هذه العمليات من مؤسسة لأخرى وفقاً لطبيعة النشاط ولكنها تشمل بصفة خاصة دراسة السوق، وتصميم وتطوير المنتج وبعض العمليات التجارية الأخرى مثل التسعير وإعداد الطلبات و لهذا يجب عند إدخال تحسينات على إدارة المعرفة مراعاة أن تتم مثل هذه العمليات التجارية الأساسية، وتتم تحسين المعرفة من خلال عمليات موجهة أساساً لتحديد وإيجاد المعرفة مثل الدراسات والبحوث ثم نشر واستخدام المعرفة من أجل تطوير النظام<sup>(1)</sup>.

**7/ إدارة المعرفة عملية غير منتهية: يعتقد العديد من مديري المعرفة أنهم لو استطاعوا التحكم في المعلومات الخاصة**

بمؤسساتهم فإنهم عند ذلك يكونون قد نجحوا في أداء وظائفهم، ومع ذلك فإن مهام مديري المعرفة لا تنتهي مطلقاً فيجب أن نعرف أنه ليس هناك وقت محدد لإنهاء عملية إدارة المعرفة كما هو الحال في إدارة الموارد البشرية أو إدارة الموارد الفكرية، فهناك سبب رئيسي لأن عملية إدارة المعرفة لا تنتهي مطلقاً وهو أن صيغ المعرفة دائماً ما تتغير وأن هناك العديد من التكنولوجيات الحديثة وأساليب الإدارة والقضايا الحديثة الخاصة باهتمامات العملاء التي دائماً ما تطرأ على الساحة، فالمؤسسات دائماً ما تغير من استراتيجياتها وكياناتها التنظيمية واهتماماتها بالمنتج أو بالخدمات<sup>(2)</sup>.

**ثانياً: أهداف إدارة المعرفة**

تختلف وتتعدد أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الجهات التي توجد بها إدارة المعرفة والمجالات التي تعمل فيها، إذ أن إدارة المعرفة تسعى من خلال تحقيقها لأهدافها إلى تحقيق أهداف المؤسسة التي أنشأت بها، وهناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المؤسسات وهي على النحو التالي:

- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب.
- بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة لها<sup>(3)</sup>.
- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
- التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، وتعظيم العوائد من الملكية الفردية عبر استخدام الاختراعات و المعرفة التي يجوزتها و المتاجرة بالابتكارات.

(1) محمد عواد الزبادات: اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص-ص: 63-65.

(2) رجي مصطفى عليان: إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص: 181.

(3) سامي حنون، رأفت محمد العوضي: تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، بحث مقدم لمؤتمر التعليم الإلكتروني واقتصاديات المعرفة، جامعة القدس المفتوحة، 2011، ص: 9.

- تحويل المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة)، حيث تعمل كشبكة للأنشطة تسهم في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الإلكترونية<sup>(1)</sup>.
- إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة، من خلال تقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المطلوبة وتحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار.
- جذب رأس المال الفكري لتوظيفه في حل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي.
- نشر وتبادل التجارب والخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية.
- تبسيط إجراءات العمل وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات غير الضرورية<sup>(2)</sup>.

### ثالثاً: أهمية إدارة المعرفة

ظهور إدارة المعرفة و أهميتها يعود إلى ثلاث تحديات وهي:

- كيفية اقتفاء أثر الزبائن وخدمة حاجاتهم عبر الشبكة العالمية (الانترنت).
- كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة ومكانة في السوق المنافسة.
- الآلية التي تمكن المؤسسة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم التعلم التنظيمي في تعميق و بناء القيم الرصينة للمؤسسة.
- إن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشراً على وجود طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود و إعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية، وتزيد من عوائد الشركة ورضا العاملين وولائهم، وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل<sup>(3)</sup>.

و يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية:

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمؤسسات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة و المعرفة الحسية.
- تتبع إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها<sup>(4)</sup>.

(1) ربا عاصم صادق الجعبري: مرجع سابق، ص: 45.

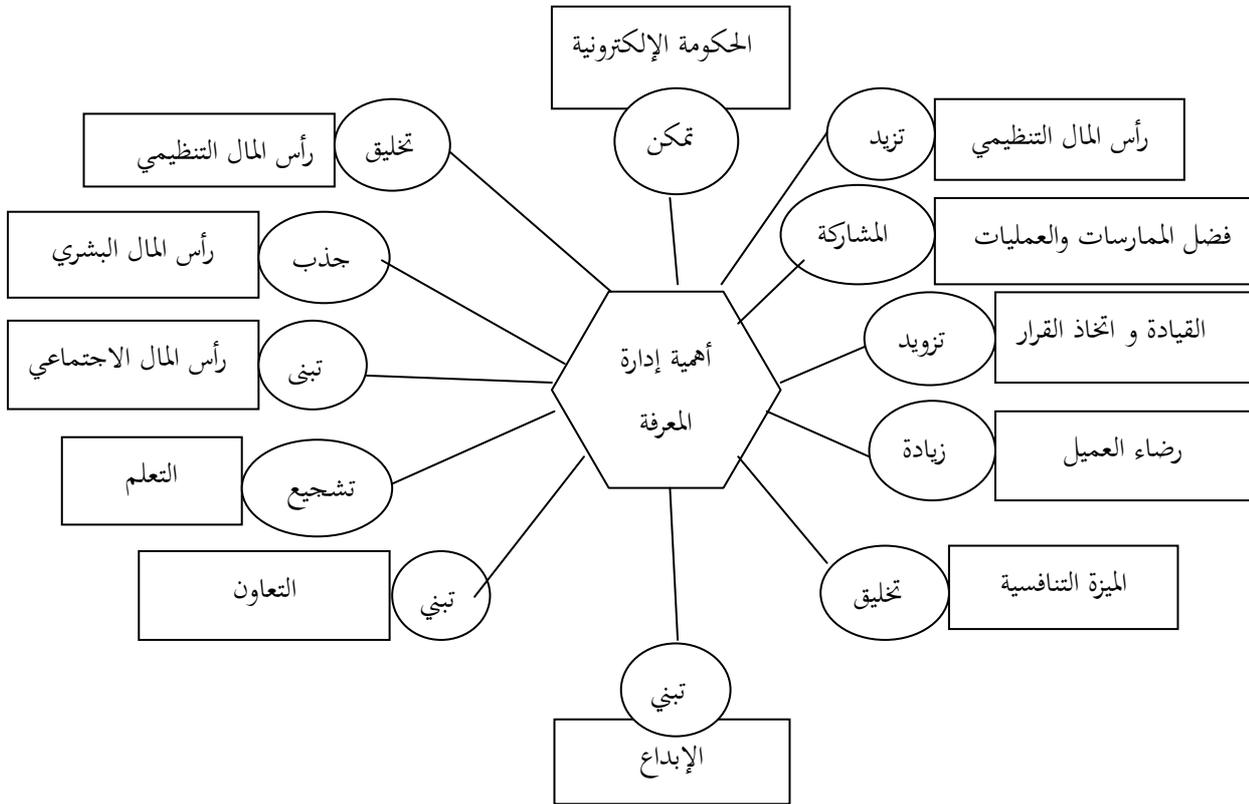
(2) إيمان سعود أبو خضير: تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، بحث مقدم للمؤتمر الدولي لتنمية الإدارة - نحو أداء متميز في القطاع الحكومي المنعقد بمعهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر، 2009، ص: 10.

(3) سلوى محمد الشرفا: دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية- غزة، 2008، ص: 37.

(4) إسماعيل سالم منصور ماضي: دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية- غزة، 2010، ص: 39.

- تعد إدارة المعرفة أداة المؤسسات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال الوصول إلى المعرفة المنتجة عنها بالنسبة للأشخاص المحتاجين إليها
- تعد أداة تحفيز المؤسسات لتشجيع القرارات الإبداعية لخلق معرفة جديدة والكشف عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- تسهم في تحفيز المؤسسات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة<sup>(1)</sup>.
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسات، عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
- تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى<sup>(2)</sup>.

#### الشكل رقم (4): أهمية إدارة المعرفة



المصدر: مريم بنت راضي مشخص اللحياني : مرجع سابق، ص:33.

<sup>(1)</sup> مريم بنت راضي مشخص اللحياني: مرجع سابق، ص:32.

<sup>(2)</sup> محمد عواد الزيادات: مرجع سابق، ص:60.

## المطلب الرابع: نماذج إدارة المعرفة و عناصرها

نستعرض في هذا المطلب نماذج إدارة المعرفة وعناصرها كما يلي:

### أولاً: نماذج إدارة المعرفة

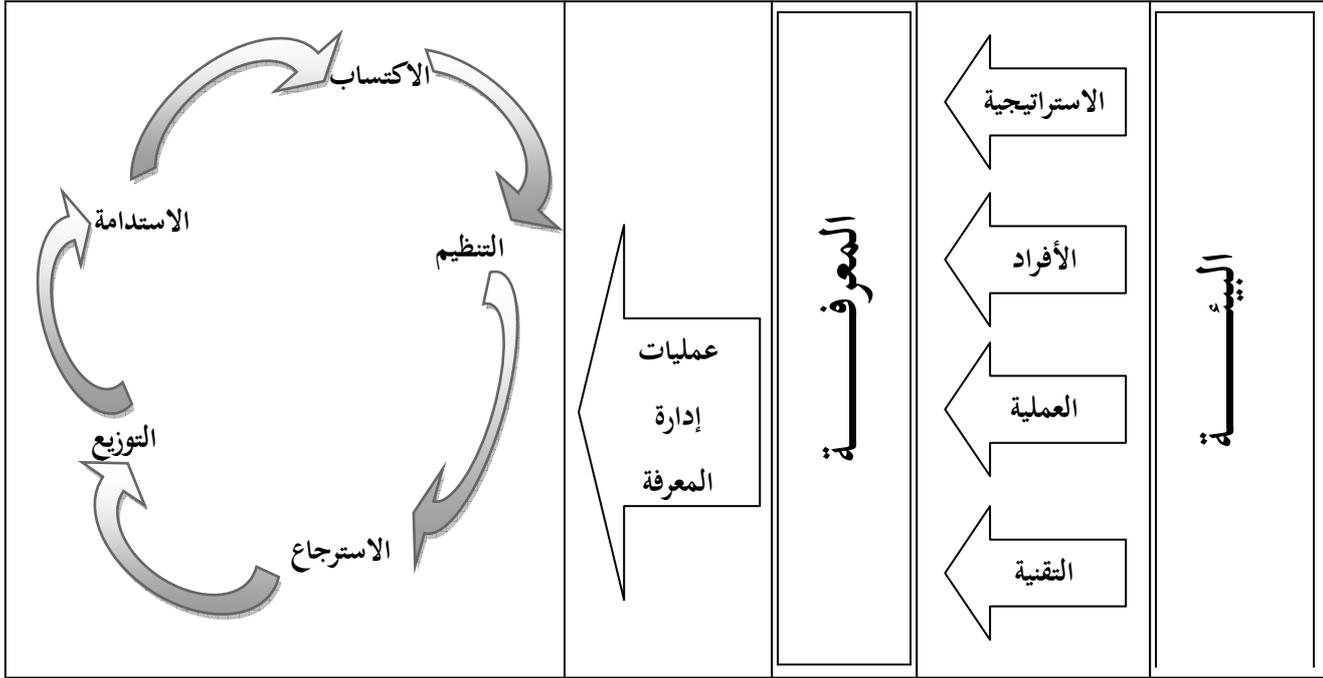
لقد قدمت نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية والتعليمية وغيرها في بناء استراتيجياتها وافترضاها الأساسية، فيما يلي بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير إدارة المعرفة في المؤسسات التي أخذت تعول على المعرفة الكثيفة في أعمالها.

**1/ نموذج Duffy:** اقترح Duffy نموذجاً لإدارة المعرفة منطلقاً من أن المنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية ومن خلال اشتراك الاستراتيجية والأفراد والعمليات والتقنية، تتحول المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهيكل التي تنتج السلع والخدمات وتسهم في زيادة ثروة المنظمة، وتعد إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية والظاهرة كلاهما ودعم وإسناد الأعمال وتوليد العوائد والتأكيد على العنصر البشري كونه الجانب الجوهرية فيها والحصول على الدروس المستنبطة من خلال تكرار استعمال المعرفة. وبموجب هذا النموذج فإن العمليات تكون كالآتي<sup>(1)</sup>:

- اكتساب المعرفة و (تشمل الشراء والتوليد).
- عملية التنظيم تشمل (التصنيف والتبويب).
- عملية الاسترجاع تشمل (البحث والوصول)
- عملية التوزيع تشمل (المشاركة والنقل).
- عملية الاستدامة تشمل (التنقيح والنمو والتغذية).

<sup>(1)</sup> نضال محمد الزطمة: مرجع سابق، ص: 37.

## الشكل رقم (5): نموذج إدارة المعرفة عند DUFFY



المصدر: نضال محمد الزطمة: مرجع سابق، ص: 38.

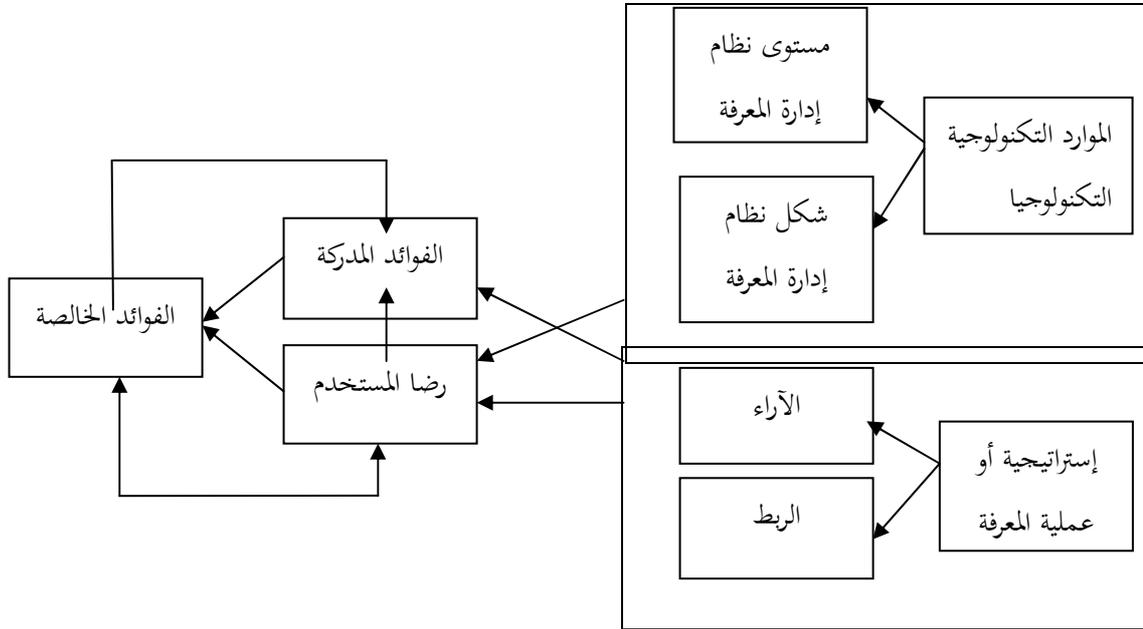
## 2/ قدم (جينكس وأولفمان) نموذج : يستند هذا النموذج على استخدام التأثيرات الناجحة في نظم إدارة

المعرفة وتتضمن أبعاد النموذج ما يلي<sup>(1)</sup>:

- جودة النظام: كيف يؤدي نظام إدارة المعرفة، وظائف ابتكار وتخزين واسترجاع وتحويل وتطبيق المعرفة.
- جودة المعرفة: ضمان أن المعرفة المكتسبة متاحة لكل المستخدمين.
- رضا المستخدم: توضح المستوى الذي عنده يحقق نظام إدارة المعرفة مستوى عالياً من الرضا لمستخدميه.
- العوائد الممكنة: قياس الفوائد والآثار التي يحدثها نظام إدارة المعرفة لكل من المستخدم وإدارة التربية والتعليم ككل.
- الأثر الجمعي: يؤدي استخدام الفرد لنظام إدارة المعرفة إلى تحسين جودة أدائه في موقع العمل وذلك بدوره ينعكس على أداء إدارة التربية والتعليم ككل.

(1) زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي: إدارة المعرفة وأهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظه جدة، رسالة ماجستير تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى -السعودية، 2007، ص: 81.

الشكل رقم (6): نموذج جينكس وأولفان لإدارة المعرفة



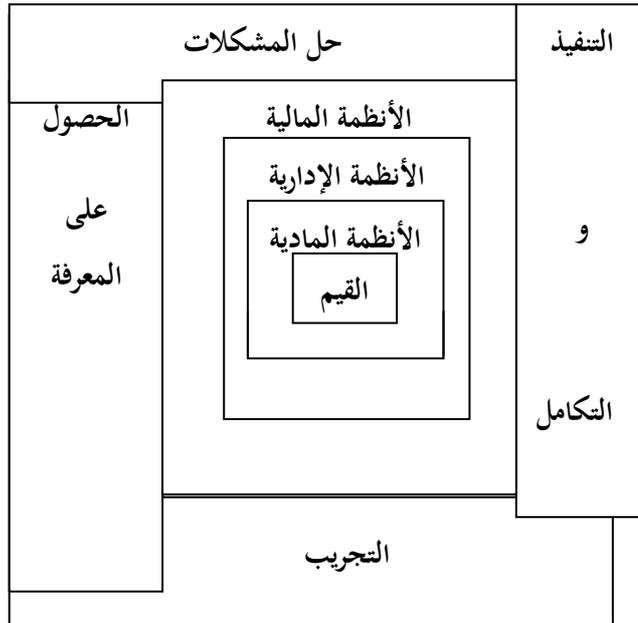
المصدر: زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي: مرجع سابق، ص: 82.

3/ نموذج ليونارد/ بارتون: ويقوم هذا النموذج على فكرة مفادها أن المعرفة في المؤسسات هي القوة الحقيقية و أن

تلك المعرفة توجد في أربعة أشكال رئيسية تتمثل في:

- المعرفة المتواجدة في النظم المادية وهي معرفة ملموسة يمكن رؤيتها.
- المعرفة المحسدة في النظم الإدارية وهي معرفة يمكن تجسيدها في طرق التعلم للقيام بالأشياء الأكثر فعالية.
- المعرفة المحسدة في مهارات العاملين سواء كانت صريحة أو كاملة، وتتمثل في خبرة الأفراد التي تستعين بها المؤسسة من خارجها وتسهم في تطويرها من خلال تجربتها.
- المعرفة المتمثلة في القيم التنظيمية التي تتحكم سلوك الأفراد في المنظمة وهي ما يطلق عليها الثقافة التنظيمية، ويوضح الشكل التالي مكونات هذا النموذج

الشكل رقم (7): يبين نموذج ليونارد/بارتون لإدارة المعرفة



المصدر: مريم بنت راضي اللحياني: مرجع سابق ، ص:39.

ويتضح من هذا النموذج أن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافه إدارة المعرفة بكفاءة وفعالية تتوقف على مدى تشجيعها على انتقاء المعرفة بكافة أنواعها سواء كانت معرفة قيمية تنظيمية، أو مادية أو إدارية، أو معرفة مالية وإبداعها واستخدامها في حل المشكلات عن استعانتها بالخبراء ، الأمر الذي يسهم في فعالية عملية تبادل المعرفة ومشاركتها سواء كانت صريحة أو ضمنية بين جميع أفراد المنظمة ثم استخدامها بشكل فعال ومتكامل بما يحقق الأهداف ويسهم في تطوير الأداء الفردي و التنظيمي<sup>(1)</sup>.

### ثانياً: عناصر إدارة المعرفة

يرى بعض الباحثين أن إدارة المعرفة تتضمن العناصر التالية<sup>(2)</sup>:

**1/التعاون:** هو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد (ضمن فريق عمل) مساعدة أحدهم الآخر في مجال عملهم. إن إشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد والأقسام والوحدات.

**2/الثقة:** هي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى النوايا والسلوك،

والثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح، الحقيقي والمؤثر للمعرفة.

**3/التعلم:** هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين، إن التركيز على التعلم يساعد المؤسسات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم للعب دور أكثر فاعلية في عملية خلق المعرفة.

(1) مريم بنت راضي مشخص اللحياني: مرجع نفسه، ص:38.

(2) عبير الفاعوري: إدارة المعرفة، محاضرة تمهيدية في إدارة المعرفة، ص:20-22. نقلا عن الموقع الإلكتروني: <http://happytreeflash.com/171139822010>

**4/المركزية:** تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة، إن خلق المعرفة يحتاج إلى لا مركزية عالية.

**5/الرسمية:** هي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية السياسات والإجراءات القياسية، بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة. خلق المعرفة يحتاج إلى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل.

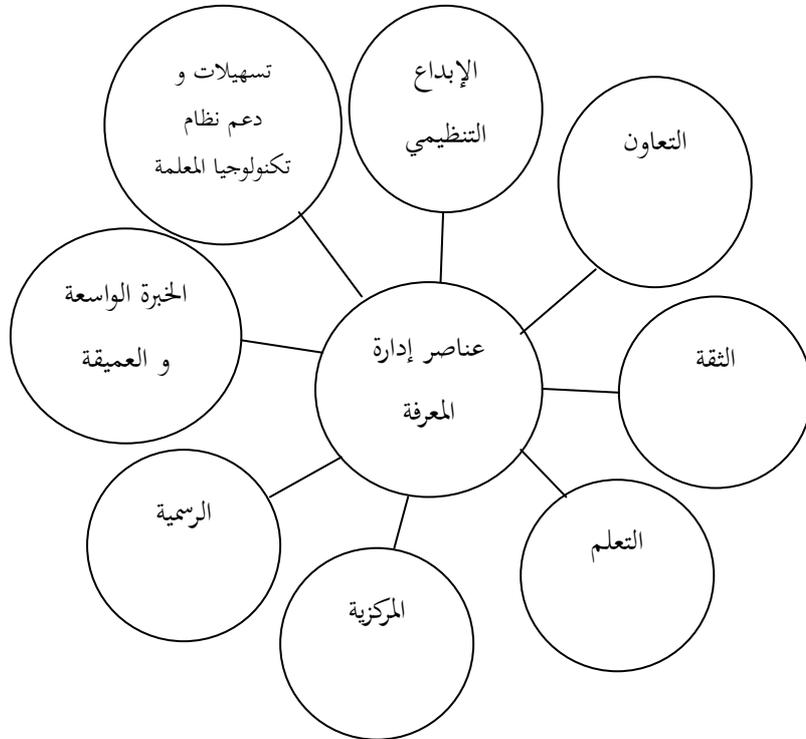
**6/الخبرة الواسعة والعميقة:** و يعني ذلك أن خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة أفقياً و متنوعة وعميقة أي مركزة و تخصصية.

**7/تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات:** أي مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات، عنصر حاسم في عملية خلق المعرفة.

**8/الإبداع التنظيمي:** هو القدرة على خلق القيمة، المنتجات، الخدمات، الأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي حادق ومعقد. المعرفة تلعب دورا هاما في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة وخالقة.

وهذا يعني أن على المنشأة أو المؤسسة كشف والتقاط المعرفة التي يمتلكها العاملين واستغلالها والمشاركة في استخدامها لتحقيق مكاسب تجارية.

### الشكل رقم (8): عناصر إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات السابقة.

## المبحث الثاني: متطلبات، مراحل وعمليات إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة تتطلب وجود تنسيق فاعل بين مختلف النشاطات والموجودات داخل المؤسسة فالكثير من الباحثين حاولوا دراستها من خلال التأثير الفكري لها معتمدين على مداخل ونماذج ومجموعة من العمليات الجوهرية لإدارتها، والتي تمكن المؤسسة من تعظيم المنفعة المترتبة على استخدام برامج وأساليب الإدارة المعرفية.

و من خلال هذا البحث سنتناول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومداخلها، وكذا التطرق إلى مراحلها ووظائفها المتعددة، ومختلف عملياتها وأبعادها وفي الأخير وقفة على مجالات وعوامل نجاحها وفشلها.

### المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

#### أولاً: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المؤسسة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة ومن ثم يمكن تخزين فنقل ثم تطبيق المعرفة. وبصفة عامة فإن مثل تلك البيئة تتطلب توافر العناصر التالية:

**1- الهياكل التنظيمية:** مما لا شك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة و التكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات<sup>(1)</sup>. إذ تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها وتفرزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، ويتعلق أيضاً بتحديد وتحديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فعالة وذات كفاءة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية<sup>(2)</sup>.

**2- الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة من القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة داخل المؤسسة والسائدة بين العاملين، ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية مؤسسة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل.

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم وأكثر العناصر وجوباً لتطبيق إدارة المعرفة، إذ أن الثقافة التنظيمية هي المحرك والدافع الأقوى لقرارات إدارة المؤسسة وسلوك العاملين، وكيفما كانت معتقدات الإدارة والعاملين تجاه التغيير والتطوير والتكنولوجيا والمشاركة و فرق العمل ومنهجية الأداء وغيره من مسببات النجاح و التميز، كيفما أصبح من الممكن تطبيق إدارة المعرفة بكافة عناصرها ومكوناتها وعلى أكمل وجه ممكن بسهولة ويسر ودون عسر يذكر<sup>(3)</sup>.

(1) منى علي عبد ربه زبيدي: مرجع سابق، ص: 13.

(2) سامي حنون، رأفت محمد العوضي: مرجع سابق، ص: 12.

(3) عبد الله وليد المدلل: مرجع سابق، ص-ص: 45-46.

**3- دور القيادة في إدارة المعرفة:** مما لا شك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبنى وتطبيق إدارة المعرفة، فالقائد يعتبر

قدوة للآخرين في التعلم المستمر فإدارة المعرفة تتطلب نمطا غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المؤسسة<sup>(1)</sup>.

فالقادة لم يعد يوصفون بأهم رؤساء، و لكنهم يوصفون بأهم منسقون أو مسهلون أو مدربون و لذلك، فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة يتصف بثلاث صفات أساسية هي: القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن يكون قدوة لهم، وأن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهتم المؤسسة و تعمل المؤسسة من خلاله. وهناك صفات أخرى يتعين أن يتصف بها القائد هي أن يعمل على بناء رؤية مشتركة، والاتصال والتعامل الدائم مع الآخرين في المؤسسة وسماع ردود أفعالهم عن رؤيته مع تقييمه هذه الرؤية وإعادة تشكيلها وتميئتها كلما لزم الأمر<sup>(2)</sup>.

**4/ تكنولوجيا المعلومات:** تلعب التكنولوجيا الحديثة دورا مهما في تحسين أداء المؤسسات وذلك من خلال توفير

المعلومات في الوقت المناسب والارتقاء بدور المعلومات لترشيد القرارات. حيث يصبح للتكنولوجيا أهمية كبيرة في كيفية تعظيم قدرة المؤسسة على خلق معرفة جديدة وكيفية خلق بيئة داخلية تشجع مشاركة التعلم والمعرفة، وكذلك توفر التكنولوجيا أدوات عديدة و متطورة بشكل كبير في تطبيق أنظمة إدارة المعرفة والسرعة في نشر ونقل وتحويل واستقطاب و مشاركة المعرفة،ومن هذه الأدوات شبكة الانترنت وقواعد البيانات والبرامج والأجهزة الإلكترونية الحديثة<sup>(3)</sup>.

**5/ توفير الموارد البشرية اللازمة:** وتعد الموارد البشرية من أهم المقومات التي يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة في

تحقيق أهدافها، وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها و توزيعها، بالإضافة إلى القيام بإعداد البرمجيات اللازمة<sup>(4)</sup>.

**ثانيا: مدخل إدارة المعرفة:**

يتسع مجال إدارة المعرفة وتطبيقاتها بحيث يغطي كافة أوجه بناء المعرفة لذلك تعددت المداخل في هذه الإدارة منها :

**1/ المدخل المعلوماتي:** أتباع هذا المدخل يرون إدارة المعرفة عملية منهجية وترتيب النصوص في قواعد البيانات التي

يمكن الوصول إليها بسهولة، لذلك فإن هذا المدخل يركز على المعرفة الصريحة، واستخدام الرصيد المعرفي وتحقيق فائدته المتمثلة في تعدد حالات استخدام المعرفة المتاحة بدلا من استخدامها في توليد معرفة جديدة.

**2/ المدخل التكنولوجي:** ويهتم هذا المدخل ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة على تكنولوجيا المعلومات مثل

نظم التنقيب عن البيانات، مستودعات البيانات، النظم الخبيرة، نظم المعلومات الذكية، نظم المعلومات المستندة على الموقع وغيرها.

<sup>(1)</sup> محمد صالح، بلقاسم تويبة: دور القيادة الإدارية في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل

الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسينية بن بوعلي-الشلف، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص:10.

<sup>(2)</sup> مريم بنت راضي مشخص اللحياني: مرجع سابق، ص:62.

<sup>(3)</sup> عبد الله وليد المدلل: مرجع سابق، ص:54.

<sup>(4)</sup> سامي حنونة، رأفت محمد العوضي: مرجع سابق، ص:12.

**3/ المدخل الاقتصادي:** و يربط هذا المدخل بين إدارة المعرفة ومفهوم اقتصاد المعرفة، فالمعرفة كما يراها الاقتصاديون تمثل رأس المال الفكري والذي يتمثل بالمعرفة الظاهرة التي يمكن قياسها وتداولها بين أعضاء هيئة التدريس والعاملين من جهة والجامعات من جهة أخرى، والتي يمكن أن تشكل قيمة مضافة لرأس المال المادي في الجامعة من خلال استثمارها، واكتساب الميزة التنافسية على المنافسين<sup>(1)</sup>.

**4/ المدخل الاجتماعي:** يؤكد هذا المدخل على بناء المعرفة من خلال العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الذي يشمل البناء الاجتماعي للمعرفة<sup>(2)</sup>.

ومن ثم فإن هذا المدخل يفترض تعريفا واسعا للمعرفة وينظر إليها على أساس الارتباط بينها وبين العمليات الاجتماعية داخل المؤسسة والتأكيد على أن بناء المعرفة ليس محدودا في المدخلات، و لكنه يتضمن أيضا البناء الاجتماعي للمعرفة، وأن المعرفة التي تم بناؤها يتم تجسيدها بعد ذلك داخل المؤسسة ليس فقط من خلال برامج لتوضيحها ولكن أيضا من خلال عملية تبادل اجتماعي، ثم بعد ذلك نشرها بين الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة.

**5/ المدخل الإداري:** ينظر المدخل الإداري إلى إدارة المعرفة التنظيمية باعتبارها عملية تسعى إلى اكتساب المعرفة وتطويرها ونشرها بين أعضاء المؤسسة لتحقيق أكبر قدر من الفعالية التنظيمية<sup>(3)</sup>.

**6/ المدخل الثقافي:** يركز هذا المدخل على مفهوم المعرفة الضمنية ويهتم بالآليات والأساليب التي يمكن من خلالها تعزيز التبادل والمشاركة والإبداع لهذه المعرفة كآليات الحوار و التشارك، ويهتم بالأبعاد السلوكية أو الفكرية لإدارة المعرفة من خلال التعلم الجماعي، التعلم المستمر، بناء المؤسسات المتعلمة، الثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي<sup>(4)</sup>.

## المطلب الثاني: مراحل إدارة المعرفة ووظائفها.

سنتطرق في هذا المطلب إلى مراحل إدارة المعرفة ووظائفها كما يلي:

### أولا: مراحل إدارة المعرفة

تمر إدارة المعرفة بعدة مراحل والتي نستعرضها كما يلي:

#### 1-مرحلة المبادرة:

وتركز هذه المرحلة على النقاط التالية<sup>(5)</sup>:

- بناء البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصالات، بناء العلاقات الإنسانية ، نظم المكافآت، إدارة الثقافة التنظيمية.

- بناء قواعد البيانات و الحصول على الأفكار والآراء المقترحة.

(1) ربا جزا جميل الخاميد: دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي-دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008ص:25.

(2) ليلي محمد حسني أبو العلا: مرجع سابق، ص:107.

(3) مريم بنت راضي مشخص اللحياي: مرجع سابق، ص-ص:46-47.

(4) ربا جزا جميل الخاميد: مرجع سابق، ص:26.

(5) سلوى محمد الشرفا: مرجع سابق، ص:45.

**2-مرحلة النشر: وتركز على<sup>(1)</sup>:**

- تبرير الأفكار.
- وضع سياسات وإجراءات تبرير.
- مراقبة المعرفة وأدوات التحكيم.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات في معالجة وتحليل الأفكار وتبريرها.
- الحصول على المعرفة التي تم تبريرها و تحكيمها.

**3-مرحلة التكامل الداخلي: يكون التركيز على:**

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

**4-مرحلة التكامل الخارجي: بالتركيز على ما يلي<sup>(2)</sup>:**

- كفاءة إدارة المعرفة.
- التمويل الخارجي.
- إدارة التعاون والبريد الإلكتروني.
- نظم المشاركة بالمعرفة.
- الحصول على معرفة أساسية وشبكية.

**ثانيا: وظائف إدارة المعرفة**

تلعب المعرفة دورا مهما في نجاح المؤسسة الحديثة، وهناك وظائف متعددة للمعرفة

- العمل على تشكيل الموارد الأساسية للمؤسسة بصورة تؤدي إلى ممارسة الوظائف المختلفة بدرجة عالية من الفاعلية.
- توفير الأصول ذات القيمة التي تحقق النجاح لعمليات البيع والتسويق والتبادل<sup>(3)</sup>.
- الاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها وتقاسمها واستخدامها.
- توفير الوسائل الإبداعية اللازمة لأفراد المعرفة.

<sup>(1)</sup> طارق فيصل التميمي: أساسيات إدارة المعرفة، رسالة ماجستير تخصص التسويق، الأكاديمية العربية المفتوحة، مصر، 2011، ص:10-11.

<sup>(2)</sup> طارق فيصل التميمي: مرجع سابق، ص:11.

<sup>(3)</sup> محمد عواد الزيادات: مرجع سابق، ص:69.

- الاهتمام بالجوانب القانونية والأخلاقية للمعرفة بجميع عملياتها بحيث تكون قانونية وأخلاقية.
- إعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة من حواسيب وبرمجيات ووسائل الاتصال اللازمة<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة و أبعادها

#### أولاً: عمليات إدارة المعرفة

لا يوجد اتفاق بين العلماء والباحثين في مجال إدارة المعرفة على عدد عمليات المعرفة ولا على ترتيبها، نتطرق إلى ما يلي:

**1-تشخيص المعرفة:** يعد التشخيص من الأمور المهمة في برنامج إدارة المعرفة، وفي ضوء التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى إلا أن عملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، كذلك تحدد مكان هذه المعرفة في القواعد، وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، ونجاح مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص وتستخدم في عملية التشخيص آليات الاكتشاف وآليات البحث والوصول ، وتعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحاً لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسية تسهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى<sup>(2)</sup>.

**2-تحديد أهداف المعرفة:** تدرك المؤسسات أن المعرفة وإدارتها ليست هي الهدف، بل هي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، و تدرك أيضاً أن لهذه الوسيلة أهدافاً معينة وبدون تحديد تلك الأهداف تصبح مجرد تكلفة وعملية مركبة، وفي ضوء أهداف المعرفة المحددة تعتمد الأساليب للعمليات المعرفية الأخرى مثل التوليد والخزن والتوزيع والتطبيق، وإدارة المعرفة تبدأ أولاً بتطوير أهداف واضحة للمعرفة ومن هذه الأهداف<sup>(3)</sup>:

-تحسين العمليات.

-خلق الوضوح حول كل من (مجالات عمل الشركة، والمشكلات وعمليات الشركة).

-تسهيل الإبداع.

-التوجه نحو الزبون.

-تسهيل عمليات التخطيط والتنبؤ.

**3-توليد المعرفة:** توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة، تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة، كما تزود المؤسسة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مجالات مختلفة مثل ممارسة الإستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب

<sup>(1)</sup> ربحي مصطفى عليان: مرجع سابق، ص:174.

<sup>(2)</sup> بكر فواز عبد الله الجهالي: أثر تنظيم المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية-دراسة تطبيقية في قطاع البنوك التجارية الاردنية، رسالة ماجستير، تخصص الأعمال الإلكترونية،

جامعة الشرق الاوسط، 2012، ص:21.

<sup>(3)</sup> محمد عواد الزبادات: مرجع سابق، ص:96.

والاحتفاظ بها، وهذا يعزز ضرورة الفهم بأن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يعود يصبح مصدرا للمعرفة جديدة<sup>(1)</sup>.

**4- تخزين المعرفة:** قد تبدل المؤسسة جهدا كبيرا في اكتساب المعرفة، إلا أنها قد تكون عرضة لأن تفقدتها سواء بالنسيان أو تعثر سبل الوصول إليها. ومن هنا فإن تخزين المعرفة واسترجاعها عند الحاجة يشكل عنصرا مهما من عناصر إدارة المعرفة، و يشار إلى هذا العنصر غالبا باسم الذاكرة التنظيمية والتي تعرف بأنها: "الطرق التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي وخبراته وأحداثه في الأنشطة التنظيمية الحالية"، ويمكن تصنيفها إلى نوعين هما: الذاكرة اللفظية وتشير إلى المعرفة الصريحة المصنفة مثل أرشيف المؤسسة وتقاريرها السنوية وما شابه ذلك، والنوع الثاني هو الذاكرة العرضية ويقصد بها المعرفة المحددة المرتبطة بموقف معين في سياق محدد كاتخاذ قرار معين ونتائجه في زمان ومكان محددين.

ولا شك أن لتكنولوجيا المعلومات أثر كبير على الذاكرة التنظيمية بما تتيحه من نظم متطورة لتخزين واسترجاع البيانات ونظم إدارتها بما يؤدي إلى الاحتفاظ بالمعرفة وسهولة استخدامها<sup>(2)</sup>.

**5- توزيع المعرفة:** تشمل عملية توزيع المعرفة مصطلحات النقل والمشاركة والنشر والتحويل، إن نقل المعرفة يشير إلى النشاطات المشتركة مع تدفق المعرفة من جماعة لأخرى إذ تشمل الاتصالات الترجمة، الانتقال والتقنية والأداء، إن المؤسسة تستطيع إنجاز التشارك بالمعرفة من خلال التدريب الذي يعد الوسيلة الرئيسية للتشارك، وإن البرامج التدريبية الرسمية ناجحة بشكل واضح إلا أن أغلب عمليات التشارك بالمعرفة تتم من خلال عمليات الاتصال التي تعد الأسرع والأكثر مرونة وسهولة للانتقال عبر الحدود الداخلية للمنظمة. إن عملية نقل المعرفة هي الخطوة الأولى في عملية استخدام المعرفة، وتعني إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب و ضمن شكل مناسب وبتكلفة مناسبة، وأنه ما لم تقم المؤسسة بتوزيع المعرفة بشكل كفاء فلن تولد عائدا مقابل التكلفة، وأنه إذا كان من السهل توزيع المعرفة الصريحة من خلال استخدام الأدوات الالكترونية فإنه مازال يتطلع إلى توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة<sup>(3)</sup>.

**6- تطبيق و متابعة المعرفة:** تمثل هذه المرحلة جوهر عملية إدارة المعرفة إدارة المعرفة، وتطبيق المعرفة يتطلب تنظيم المعرفة من خلال التصنيف والفهرسة والتبويب الأمثل للمعرفة، وكذلك استرجاع المعرفة من خلال إتاحة المجال أمام الأفراد من الوصول للمعرفة بسهولة وبالسرعة المناسبة، وبناء على التطبيق يصبح القرار أكثر دقة والأداء أكثر تميزا وارتقاء<sup>(4)</sup>.

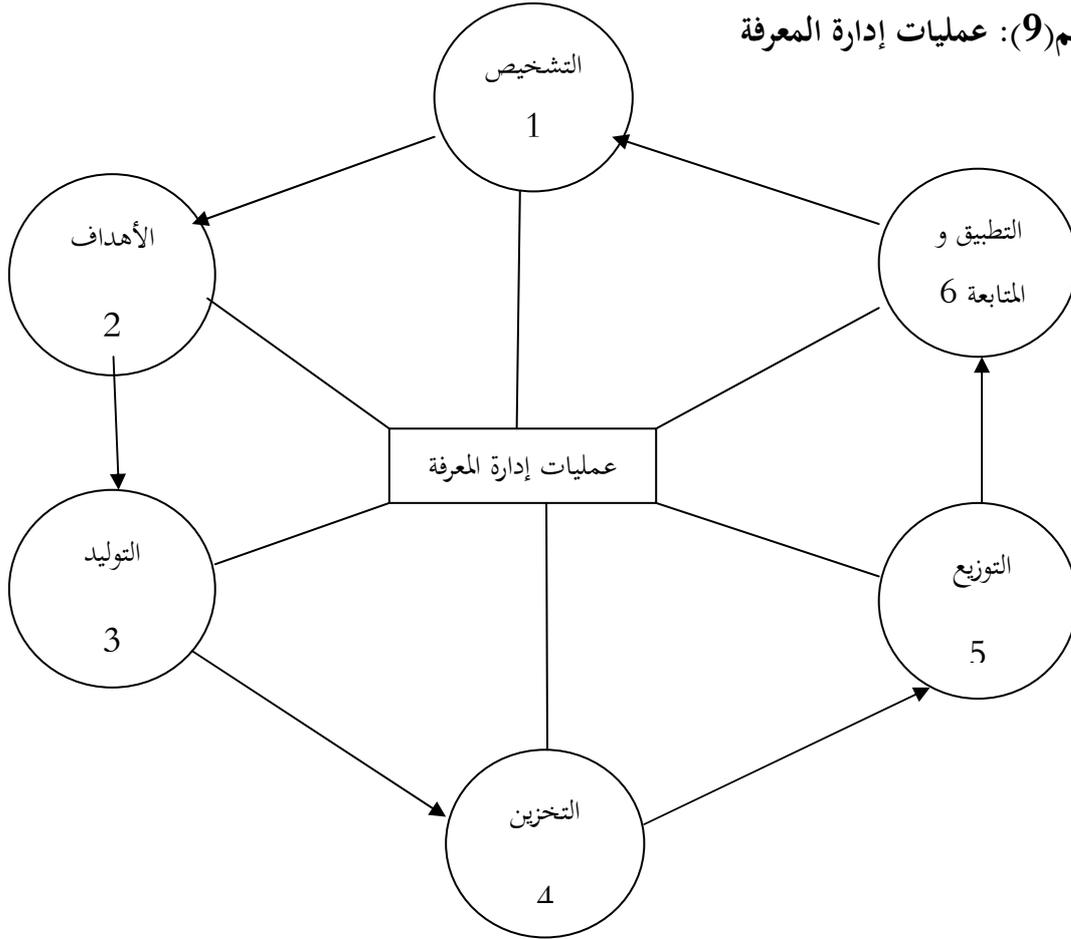
(1) غسان عيسى العمري: دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، العدد 52، المجلد 27، 2010، ص:93.

(2) حسن العلواني: إدارة المعرفة المفهوم والمداخل، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، القاهرة، يومي 6-8 نوفمبر، 2001، ص:315.

(3) أكرم محسن الياسري وآخرون: أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الإستراتيجي-دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط، مجلة جامعة بابل، العدد1، المجلد20، 2012، ص:57.

(4) عبد الله وليد المدلل: مرجع سابق، ص:37.

الشكل رقم(9): عمليات إدارة المعرفة



المصدر: محمد صالح، بلقاسم تويبة: مرجع سابق، ص: 9.

### ثانياً: أبعاد إدارة المعرفة

هناك أربعة أبعاد يمكن تحديدها لإدارة المعرفة.

#### 1/ البعد الاقتصادي الاستراتيجي: يتعلق بالمحيط التنافسي للمنظمة الذي فرضته عولمة المبادلات، مما يعني بحث

المنظمة عن معايير للتنمية الدائمة وإدماج أكبر لرأس المال البشري<sup>(1)</sup>.

#### 2/ البعد التنظيمي و اللوجستي للمعرفة: هذا البعد يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها

وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، ويتعلق هذا البعد بتجديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية<sup>(2)</sup>.

#### 3/ البعد التكنولوجي: ومن أمثلة هذا محركات البحث وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيا المتميزة،

والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية ولذلك فإن المنظمة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك تكنولوجيا المعرفة.

(1) فريد كورتل: مرجع سابق، ص: 273.

(2) محمد عواد الزيادات: مرجع سابق، ص: 67.

4/ البعد الاجتماعي: إن هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد وبناء جماعات من صناعات المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة<sup>(1)</sup>.

### المطلب الرابع: مجالات إدارة المعرفة و عوامل نجاحها و فشلها

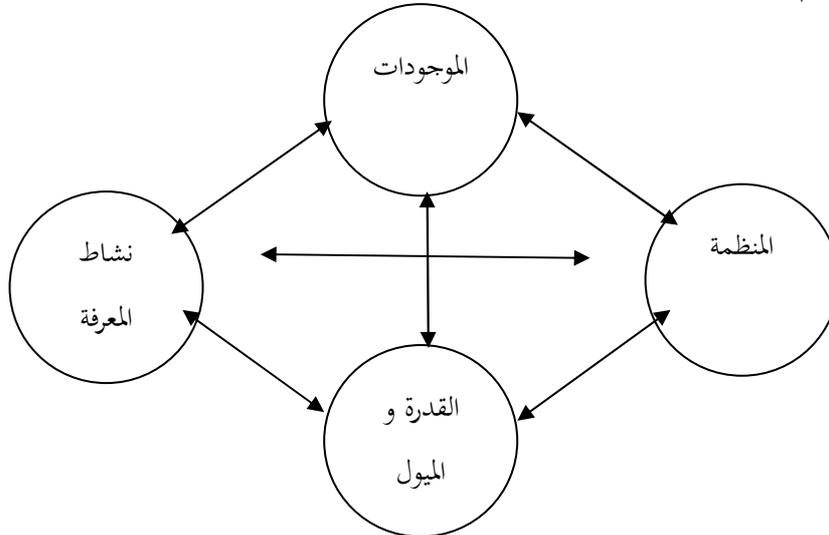
سنتناول في هذا المطلب مجالات إدارة المعرفة وعوامل نجاحها وفشلها:

#### أولاً: مجالات إدارة المعرفة

يمكن القول بشكل أكثر تفصيلاً إن إدارة المعرفة تركز على عدد من المجالات الهامة منها<sup>(2)</sup>:

- 1- مجال موجودات المعرفة: تشمل على الخبرة، التجربة، البراعة، الكفاءة، المهارات والقدرات.
- 2- مجال نشاطات المعرفة: يشمل على عمليات التوليد، البناء، النقل، المراقبة، الاستخدام والتقييم.
- 3- مجال القدرات و الميول: يشمل على قدرات الأفراد وميولهم وقدرات المؤسسة لبناء المعرفة واستخدامها من أجل تحقيق الحد الأعلى من مصالح المؤسسة.
- 4- مجال المنظمة: ويشتمل على أهداف المؤسسة وتوجهها وإستراتيجيتها وممارساتها وثقافتها.

#### الشكل رقم (10): مجالات إدارة المعرفة



المصدر: زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي: مرجع سابق، ص: 81.

<sup>(1)</sup> سوزان صالح دروزة: العلاقات بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008، ص: 45-46.

<sup>(2)</sup> زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي: مرجع سابق، ص: 80.

## ثانياً: عوامل نجاح و فشل إدارة المعرفة

هناك عدة عوامل لنجاح وفشل إدارة المعرفة وهي كمايلي:

### 1-عوامل نجاح إدارة المعرفة:

تلخيص عوامل النجاح هذه في النقاط التالية:

- الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد.
- التشجيع ومكافأة روح التعاون وتعلم الفريق، والتأكيد عليها بصورة دائمة.
- تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.
- تحديد و تطوير القادة الذين ينون ويدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمؤسسة.
- تمكين الأفراد في مناسبات متكررة من البدء في مناقشات وتداول الحوارات ليتضح لهم ما الذي يشكل أساس المعرفة لإنجاز أعمالهم<sup>(1)</sup>.
- التركيز على قيم المنشأة وأهميتها وضمان الدعم المالي من الإدارة العليا.
- هيكل معرفة مرن وقياسي قادر على مواكبة طريقة إنجاز الأعمال بالمؤسسة واستخدام المعرفة المتوفرة.
- تبني ثقافة (الصدقاة المعرفية) التي تقوم على دعم الاستخدام المتبادل للمعرفة.
- تبني غاية واضحة ولغة مفهومة لدفع المستخدم للمعرفة للاستفادة القصوى من النظام المعرفي.
- تبني عملية تغيير في أساليب وطرق التحفيز لخلق ثقافة المشاركة المعرفية وإشاعتها في المنشأة.
- ضمان تعدد القنوات المعرفية لتسهيل عملية نقل المعرفة كون الأفراد (العاملين) لهم طرق مختلفة لتنفيذ الأعمال والتعبير عن أنفسهم<sup>(2)</sup>.

### 2-عوامل فشل إدارة المعرفة

هناك عدة أسباب تؤدي إلى فشل إدارة المعرفة ويجب على المؤسسات أن تنتبه إلى هذه الأسباب وهي:

- أن الكثير من المؤسسات تهتم بالناحية التكنولوجية في إدارة المعرفة دون تحديد مسبق ودقيق لما يلاءم المؤسسة في احتياجاتها وأهدافها، فليس هناك معنى لاستخدام أحدث الوسائل التكنولوجية دون أن يكون لها استخدام حقيقي في المؤسسة.
- عدم تقديم الدعم المادي والمعنوي للعاملين في إدارة المعرفة والعقول المتميزة الخلاقة بالمؤسسة<sup>(3)</sup>.
- عدم القدرة على تطوير التعريف أو التحديد العملي لمفهوم المعرفة وتحديد الفشل في التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة.

(1) صلاح الدين الكبيسي: مرجع سابق، ص-ص: 123-124.

(2) محمد عواد الزيادات: مرجع سابق، ص: 70.

(3) داليا عبد العاطي، دينا عبد العاطي: دور إدارة المعرفة و رأس المال الفكري للنهوض بالمنظمات العربية ومواجهة تحديات المستقبل، المؤتمر السنوي الثامن، مستقبل الإدارة العربية في عالم المعرفة والتقنية العالية الإسماعلية، يومي 6-8 ديسمبر، 2006، ص: 16.

- الاعتماد على المعرفة المخزونة في القواعد المعرفية دون الاهتمام بالتدقيق المعرفي، لاسيما المعرفة الجديدة.
- التصور المطلق للمعرفة بوصفها موجود خارج عقول الأشخاص، في حين أن أغلب المعرفة هي ضمنية وكامنة في عقولهم.
- تجاهل الهدف الأساسي لإدارة المعرفة المتمثل في الابتكار وتوفير فرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش وتبادل المعلومات والخبرات<sup>(1)</sup>.
- سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة و علم دعم القيادة العليا لإدارة المعرفة.
- قد يعمل منفذ و نظام إدارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمنظمة<sup>(2)</sup>.

(1) عذراء بن شارف: مرجع سابق، ص:220.

(2) بكر فواز عبد الله الجبالي: مرجع سابق، ص:29.

## المبحث الثالث: نظم إدارة المعرفة

تعتبر التكنولوجيا عاملاً هاماً في عملية توليد المعرفة، ومن أجل إدارة المعرفة بفاعلية وكفاءة فقد تم تصميم نظم خاصة بالمعرفة، وتهدف إلى جمع المعلومات وتخزينها واسترجاعها ونقلها، وبحيث تعمل هذه الوظائف مع بعضها بشكل كامل. وستناول في هذا المبحث جذور إدارة المعرفة، مفهومها ومكوناتها، وكذلك أنواعها واستراتيجيات التسيخ لنظام إدارة المعرفة، بالإضافة إلى دورها وعوامل تحقيق النجاح عن تطبيق هذا النظام والصعوبات التي قد تواجه تطبيقه.

### المطلب الأول: جذور إدارة المعرفة

لغايات فهم جذور إدارة المعرفة لابد من تقسيمها إلى الجذور الفكرية والإدارية والتكنولوجية على النحو الآتي:

#### أولاً: الجذور الفكرية لإدارة المعرفة

تعود الجذور الفكرية لإدارة المعرفة إلى التفكير الفلسفي من جانب وإلى التركيز على متطلبات الخبرة في مكان العمل من جانب آخر كما أن بعض هذه الجذور جاء من خلال المناظير المختلفة لقادة الأعمال وتعلمهم، وفيما يلي توضيح هذه الجذور:

#### 1/ الجهود التاريخية: وتشمل:

**أ/الدين:** شكل الدين الإسلام ومن خلال نظرية المعرفة عمقا مهما في فهم طبيعة المعرفة من خلال السماح للأفراد بالتفكير في أنفسهم، وقد ورد ذلك في آيات عدة تدل على ذلك منها قوله تعالى: "وفي الأرض آيات للموقنين(20) وفي أنفسهم أفلا تبصرون(21) وفي السماء رزقكم وما توعدون (22) فرب السماء و الأرض إنه لحق مثل ما أنكم تنطقون" [الذاريات 20-23] و إذا كان الفكر يعني إعمال الذهن تدبرا و تأملا في أي من شؤون الدنيا أو الدين فهو نشاط بشري أداته العقل و ثمرته الرأي و العلم و المعرفة، و قد ميز الله البشر عن سائر الحيوانات بالفكر الذي جعله كمال الإنسان وفضله على الكائنات الأخرى.

#### ب/الفلسفة: المعرفة في الفلسفة عبارة عن تصور مجرد واسع (1).

**ج/علم النفس:** عمق الفهم في دور المعرفة في السلوك الإنساني و لذلك عد علم النفس من أهم العلوم الاجتماعية في تحقيق الأهداف المنشودة لأنه يستخدم الأساليب العلمية في دراسة طبيعة الفرد والعوامل المؤثرة عليه وتحديد سلوكه وتصرفاته.

**د/علم الاجتماع:** عمق الفهم لدراسة الجماعات وتكوينها ووظائفها وأكد على فهم التفاعل الاجتماعي ومشاركة المعرفة في بناء المجتمعات.

#### هـ/نظرية الأعمال: التي ساهمت في فهم العمل والمنظمة.

### 2/ جهود القرن العشرين لتحسين الفاعلية: إذ ساهمت مدارس الفكر الإداري في الآتي:

(1) عبد الستار العلي وآخرون: المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص:56-59.

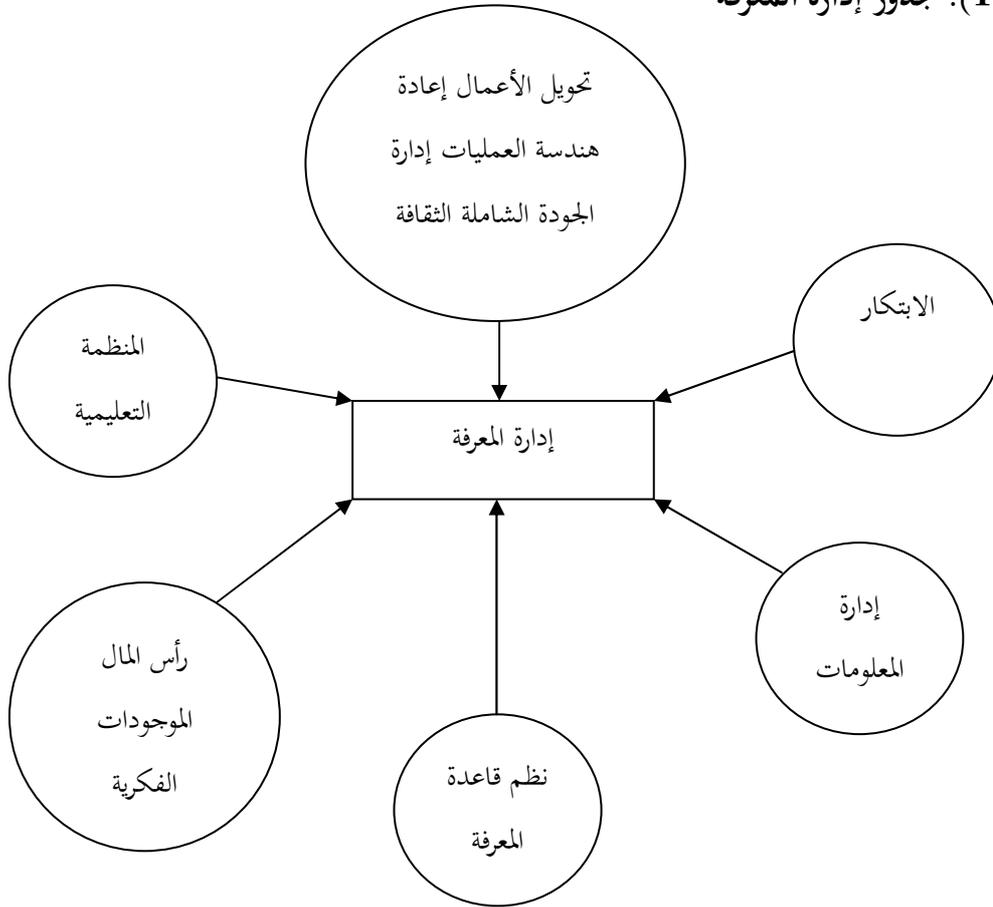
أ/المدرسة الرشدية(التقليدية):من خلال نظرياتها البيروقراطية والإدارة العلمية والتقسيم الإداري ركزت على الطريقة العلمية في دراسة الإدارة وجعل المنظمة تعمل بأساليب عملياتية أكثر كفاءة<sup>(1)</sup>.

ب/علم النفس و الإدراك الاصطناعي والتعلم المنظمي : ساهمت في التعلم بصورة أسرع من المنافسين و زودت المؤسسة بأساسيات عمل الأفراد بطريقة أكثر فاعلية، وتمثل ذلك في الإسهامات المتراكمة للعلوم السلوكية في ظهور المدرسة السلوكية في الإدارة.

### ثانيا: الجذور لإدارية المعرفة

لقد تحدث العديد من العلماء و الباحثين عن الجذور التي تغذت منها إدارة المعرفة في عملياتها، والشكل التالي يوضح الجذور الإدارية لإدارة المعرفة<sup>(2)</sup>.

### الشكل رقم(11): جذور إدارة المعرفة



المصدر: غسان عيسى إبراهيم العمري: دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة، أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد السادس، ديسمبر، 2009، ص: 19.

(1) عبد الستار العلي وآخرون: مرجع سابق، ص-ص: 59-60.

(2) غسان عيسى إبراهيم العمري: المرجع السابق، ص: 18.

وفيما يلي شرح توضيحي لهذه الجذور:

### 1/ تحويل الأعمال: يقصد بعملية تحويل الأعمال قدرة الشركة على تغيير استراتيجياتها لمقابلة الظروف المتغيرة في

البيئة التي تعيش، وبهذا الشأن فقد أشير إلى أن الثبات الوحيد في حياة المنظمات هو التغيير وأن منظمات القرن الحادي والعشرين تواجه بيئات مضطربة هائجة، وأن النجاح فيها يتطلب الإبداع المستدام والتغيير الفعال والتطوير الشامل لكي تتمكن المنظمة من تحقيق التفوق والتميز من حيث سرعة الاستجابة للإبداع والتغيير وإدراك معنى الجودة والالتزام واحتواء العاملين للاستفادة من المواد البشرية في إضافة القيمة والتوجه نحو الزبائن لإيجاد الفرص السوقية، وأن من مداخل التغيير التحويل التنظيمي والتطوير التنظيمي ويعتبر الثاني أشمل وأكثر نجاحاً على المدى الطويل وتتضمن عملية التحويل:

### أ/ إعادة هندسة العملية الإدارية: وتعرف بأنها: "إعادة تصميم جذري لعمليات الأعمال الإدارية لتحقيق تحسينات

مثمرة في الكلفة والجودة والخدمة والسرعة" لكونها تركز على العمليات أكثر من الوظائف وأنها تقود إلى التركيز على الهياكل الأفقية وعلى فرق العمل وتمكين العاملين.

### ب/ إدارة الجودة الشاملة: إن إدارة الجودة الشاملة تعد "إستراتيجية تنظيمية تقتضي الالتزام بالتحسين المستمر

لمقابلة رضا الزبائن من خلال تطوير الإجراءات للعناية بمخرجات ذات جودة عالية" وأن هدفها النهائي هو تحسين فعالية المنظمة وتطوير إمكانيات الأفراد العاملين بها من خلال ما تمكنه من خصائص وما تحققه من أبعاد الجودة وخاصة الأداء العالي المستوى<sup>(1)</sup>.

### ج/ الثقافة: تعد ثقافة الشركة "نظام من المعتقدات والقيم المشتركة المتفاعلة بين الناس والهيكلي والنظم لإنتاج معايير

سلوكية تعبر عن طريقة عمل الأشياء.

وتتشكل الثقافة من جانبين أساسيين هما الجانب الإداري ويشمل (الفلسفة والقيم والنشاطات والرؤية) والجانب التنظيمي ويشمل (الأدوار والهيكلي والنظم والتكنولوجيا) وتساهم ثقافة الشركة في تحقيق الأهداف التنظيمية، بحيث ترضي حاجات الأعضاء ليتمكنوا من تفعيل المنظمة وتتأثر الثقافة بكيفية معالجة المديرين والعاملين للمشاكل وخدمة الزبائن وردود الفعل تجاه المنافسين.

### 2/ الابتكار: بالرجوع إلى قواميس اللغة لتوضيح الفرق بين كلمة (innovation) و (creative) تبين بأن الأولى

تعني (ابتكار أو ابتداء أو تجديد) أما الثانية فتعني (إبداع) وأن الابتكار هو استغلال أفكار جديدة لتقديمها إلى السوق على شكل سلع وخدمات أن الإبداع هو نقطة البداية فيه.

إن الإبداع هو "القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بطرق تولد أفكاراً جديدة".

وبعبارة أخرى هو "توليد الأفكار الابتكارية التي تقابل الحاجات المدركة أو تستجيب للفرص في المؤسسة وأنه يعتبر الخطوة الأولى للابتكار" وأنه "يساهم في نجاح المؤسسة على المدى الطويل كما أنه يحسن من عملية صنع القرار من خلال تشجيع العصف الذهني كأحد التقنيات المستخدمة في جمع الأعضاء من جماعة معاً لتوليد أفكار جيدة بحرية وعفوية دون انتقاد".

<sup>(1)</sup> غسان عيسى إبراهيم العمري: مرجع سابق، ص-ص: 19-20.

وعد البعض الابتكار بأنه تحويل القدرات إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة، وهنالك نوعان من الابتكار في كل مؤسسة هما تجديد في المنتج أو الخدمة وتجهيز مختلف المهارات وأوجه النشاط اللازمة لتوليدهما، وقد ينبع الابتكار من احتياجات السوق أو العميل وقد تكون أم الابتكار وقد يأتي من تطوير المهارات والمعرفة التي يتعلمها الأفراد في المدارس أو المعامل على يد الباحثين والكتاب والمفكرين والممارسين<sup>(1)</sup>.

### 3/ إدارة المعلومات: هي حقل علمي في طريقه إلى أن يصبح أكثر شيوعاً وتنظيماً، ويهتم هذا الفرع العلمي

بضمان المداخل التي توصل إلى المعلومات وتوفير الأمان والسرية للمعلومات، ونقل المعلومات وإيصالها إلى من يحتاجها، وتخزين المعلومات واسترجاعها عند الطلب، وإدارة المعلومات هي العملية التي تتضمن استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات لتوفير استخدام أكثر فاعلية وكفاءة لكل المعلومات المتاحة لمساعدة المجتمع أو المنظمة أو الأفراد في تحقيق أهدافهم، وتتعامل إدارة المعلومات بشكل عام مع الوثائق وبرمجيات الحاسوب والمعلومات الصوتية والبصرية<sup>(2)</sup>.

وقد أكدت الدراسات أن نظم إدارة المعرفة تنفيذ المنظمة في تحقيق اتصال أفضل من حيث: السرعة والجودة والشفافية والمشاركة من قبل العاملين، كما تساعد في تحقيق كفاءة أعلى من حيث تقليل وقت حل المشكلات وتخفيض العمالة<sup>(3)</sup>.

### 4/ نظم قاعدة المعرفة: إن قاعدة المعرفة عبارة عن نموذج للمعرفة الإنسانية التي تستخدم من قبل النظم الخبيرة وأنه

لتعزيز قاعدة التنظيمية تستخدم المنظمة عدة نظم منها نظم المكاتب و نظم عمل المعرفة و نظم تعاون المجموعات، وتطبيقات الذكاء الصناعي و تقوم هذه النظم بدعم المعلومات و المعرفة من خلال تشجيع التعلم التنظيمي و تخزين الذاكرة التنظيمية واكتساب المعرفة و المشاركة فيها و توليدها و توزيعها.

### 5/ رأس المال الفكري و الموجودات الفكرية: عرف رأس المال الفكري بأنه "مجموعة من الأفكار والاختراعات

والتكنولوجيات و المعرفة العامة و برامج الكمبيوتر و التصاميم و قواعد البيانات و العمليات و الإبداع و التطبيقات في الشركة و ببساطة أكثر كل فكر معرّف يمكن تحويله إلى ربح"، و قد فضل استخدام مصطلح رأس المال المعرفي بدلاً من الفكري و عرف بأنه مجموع مكون من رأس المال البشري (قابليات الأفراد لحل مشكلات الزبائن) و رأس مال الزبائن (عمق و اتساع و ارتباط علاقات الزبائن مع الشركة). و رأس المال الهيكلي (القابليات التنظيمية لمقابلة متطلبات السوق).

### 6/ المنظمة التعليمية: عرفت المنظمة التعليمية بأنها "تلك المنظمة التي فيها يكون كل شخص مشغول في تحديد وحل

المشكلات و التحسين المستمر مما يمكن المنظمة من التحسين و التحريب باستمرار و بذلك تزداد قدرتها على التعلم والنمو وتحقيق أهدافها".

و تتكون هذه المنظمة من عناصر متداخلة تشكل شبكة من التفاعلات فيما بينها و أنها تتخذ من التغيير منهجاً لها ويكون ذلك في مساحات متعددة تشمل عناصرها الستة: القيادة و الهيكل المعتمد على فرق العمل و الإستراتيجية و الثقافة

القوية المتكيفة و تمكين العاملين و انفتاح المعلومات<sup>(4)</sup>.

(1) عبد الستار العلي وآخرون: مرجع سابق، ص-ص: 65-69.

(2) ستار جابر العيسوي، محمد علي شتوان: إدارة المعرفة والتعلم الإلكتروني، مؤتمر العربي حول التعليم العالي وسوق العمل، المعهد العالمي للصناعة-مصر، ص: 5.

(3) منى علي ربه زبيدي: مرجع سابق، ص: 16.

(4) غسان عيسى إبراهيم العمري: مرجع سابق، ص-ص: 25-26.

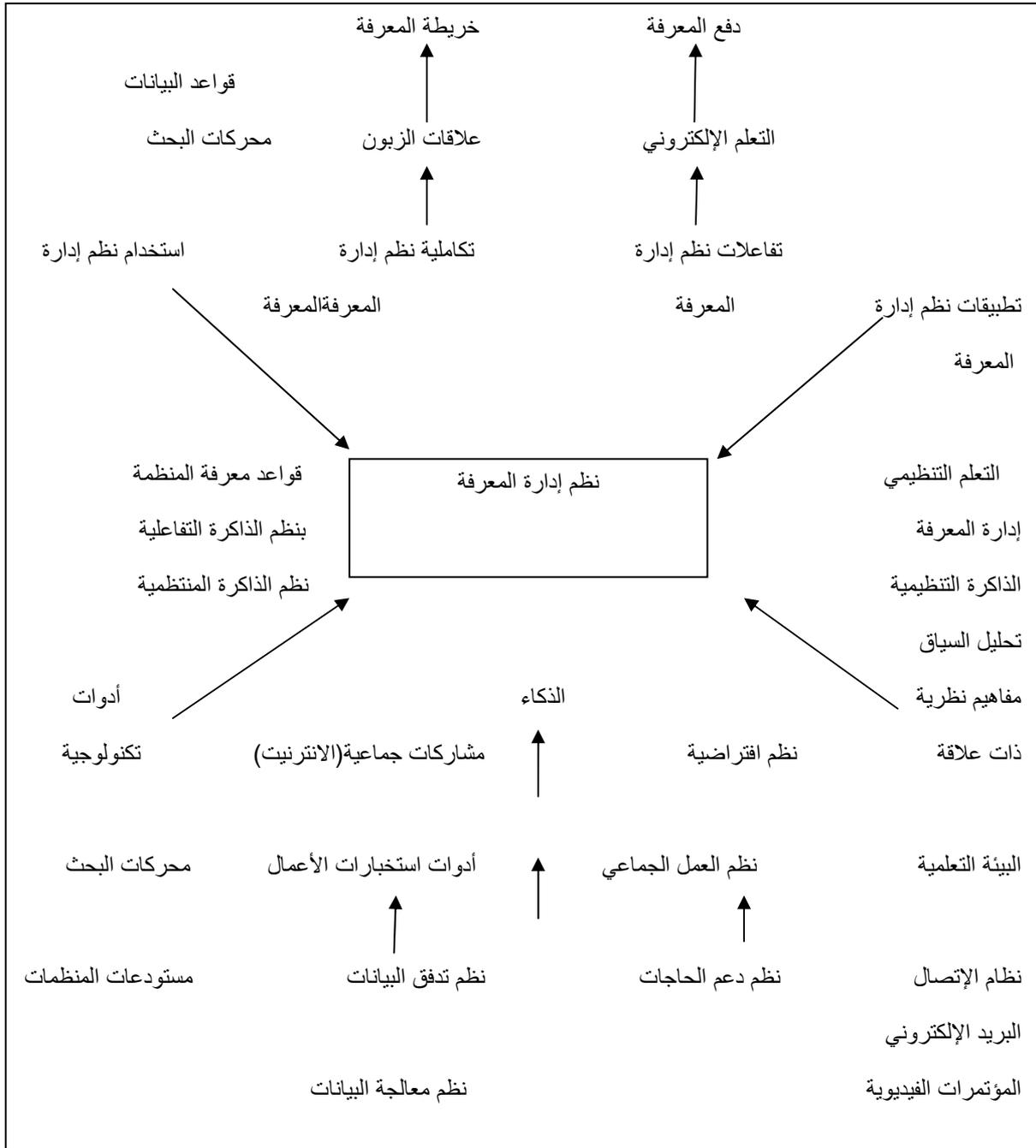
### ثالثاً: الجذور التكنولوجية لإدارة المعرفة

لكي تطبق إدارة المعرفة في المنظمة فإنه لا بد من معرفة ما يلي<sup>(1)</sup>:

- المفاهيم النظرية ذات العلاقة: مثل البيئة التعليمية، العمل الجماعي، ونظم الاتصال و السياق التنظيمي.
- الأدوات التكنولوجية التي تضمن عمليات المشاركة الجماعية كالإنترنت، نظم المعلومات الإدارية، و مستودعات البيانات و محركات البحث و نظم الاتصال كالبريد الإلكتروني و المؤتمرات الفيديوية.
- استخدام نظم إدارة المعرفة لقواعد معرفة المنظمة و الذاكرة التفاعلية و المنظمة من خلال قواعد المعرفة و تكاملية إدارة المعرفة و محركات البحث و الخرائط المعرفية.
- تطبيقات نظم إدارة المعرفة في تفاعلات نظم إدارة المعرفة و التعلم الإلكتروني، و دفع المعرفة و علاقات الزبائن.

<sup>(1)</sup> عبد الستار العلي وآخرون: مرجع سابق، ص: 76.

شكل رقم (12): الجذور التكنولوجية لنظم إدارة المعرفة



المصدر: عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص:75.

## المطلب الثاني: مفهوم نظم إدارة المعرفة و مكوناتها:

ستتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم نظم إدارة المعرفة و مكوناتها .

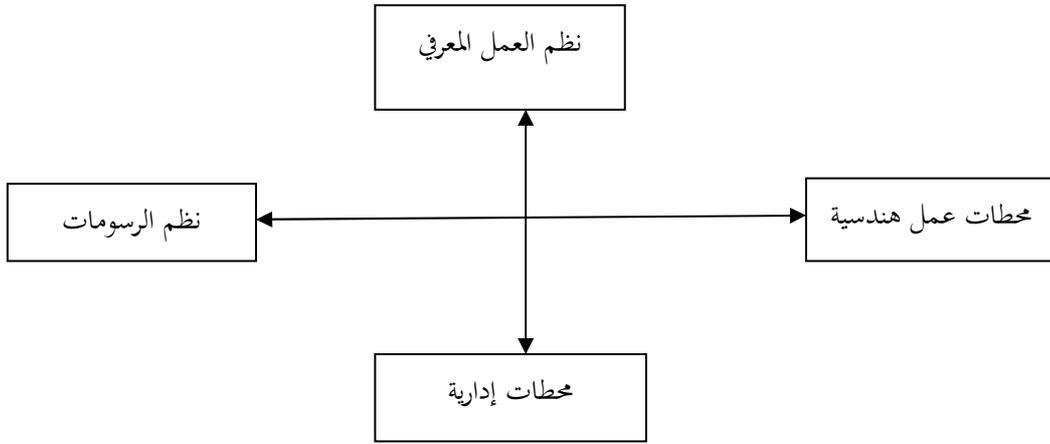
### أولاً: مفهوم نظم إدارة المعرفة

صممت تكنولوجيا المعلومات أنظمة لمساعدة المديرين و المهنيين في أعمالهم، ومن هذه الأنظمة نظم المعلومات الإدارية، ونظم دعم القرار، ونظم الإدارة التنفيذية، التي ساهمت في تزويد كل من الأفراد و المنظمة في إمكانية تحسين الأعمال بدرجات متفاوتة، دفع ذلك المنظمة إلى مزيد من الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات. ولكن مع التطور المتلاحق ظهر خط آخر من النظم لدعم نشاط المديرين و المهنيين يقوم على تكوين و جمع و تنظيم و توزيع و تطبيق المعرفة التنظيمية من خلال التركيز على المعرفة و ليس على البيانات أو المعلومات و قد سمي بنظم إدارة المعرفة.

ويمكن تعريف "نظم إدارة المعرفة" بأنها: "تلك النظم التي تعمل على اكتشاف القيمة من المعرفة، أي تحويل المعرفة الصريحة إلى أنساق رقمية و تخزينها".

وأيضا تعرف بأنها: "النظم التي تتعلق وظائفها بالمحطات الهندسية، ومعالجة البيانات، المحطات الإدارية، وتصوير الوثائق، و المفكرات اليومية الالكترونية والتي تخدم مستوى العمل المعرفي و كذلك مستوى لنظم المكتب"<sup>(1)</sup>.

### الشكل رقم(13): نشاطات نظم إدارة المعرفة



المصدر: سلوى محمد الشرفا : مرجع سابق، ص:40

وتتميز أنظمة إدارة المعرفة بالعديد من الخصائص نلخصها كما يلي<sup>(2)</sup>:

• **الوعي:** جميع الأفراد لديهم القدرة على معرفة أين يجدون المعرفة التنظيمية، و بالتالي توفير الجهد و الوقت.

• **القدرة على الاستخدام:** المعرفة يمكن استخدامها حيثما كانت الحاجة إليها، سواء في المكتب أو الشارع أو أماكن تواجد الزبون.

<sup>(1)</sup> سلوى محمد الشرفا: المرجع نفسه، ص:39.

<sup>(2)</sup> عبد الله وليد المدلل: مرجع سابق، ص:55.

- القدرة على التواصل: جميع الأفراد لديهم الصلاحيات اللازمة للوصول إلى المعرفة التنظيمية واستخدامها بحسب حاجتهم.
- ليس لها وقت محدد: فالمعرفة يمكن الوصول إليها في أي وقت ممكن.

### ثانياً: مكونات نظام إدارة المعرفة

يتكون نظام إدارة المعرفة من الأنظمة الفرعية الآتية :

- 1/ نظام لقاعدة البيانات يسمح للمديرين و العاملين للحصول على المعلومات و بأسلوب كفاءة و بالوقت المحدد.
  - 2/ نظام لغوي تنظيمي يسمح للأفراد فهم ما تعنيه الأشياء أي فهم المعلومات الواردة في قاعدة البيانات و تنظيمها في معرفتهم الخاصة و تقديمها لبقية الأفراد.
  - 3/ نظام فرعي لشبكة العمل يسمح للأفراد بالحصول على مصدر المعلومات و مصدر المعرفة.
  - 4/ نظام فرعي للنقل يتم بواسطة النقل المباشر بين الأفراد للمعرفة الجديدة التي توليدها.
- و يتطلب نظام إدارة المعرفة استخدام الأدوات الخاصة و شبكات الحاسوب، و برامج العقل الإلكتروني فضلاً عن التعامل مع البرامج التحفيزية في المنظمة<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثالث: أنواع نظم إدارة المعرفة و استراتيجيات الترسخ

سنتناول في هذا المطلب أنواع إدارة المعرفة و استراتيجيات الترسخ لنظام إدارة المعرفة.

#### أولاً: أنواع نظم إدارة المعرفة

هناك العديد من أنظمة إدارة المعرفة و برامجها لذكر منها<sup>(2)</sup>:

- 1/ نظم الذكاء الصناعي: وتشمل الخبرة، و الشبكات العصبية، و نظم المنطق الغامض، و الخوارزميات الجينية.
- 2/ تكنولوجيا الشبكات: و تشمل الانترنت، و الإكسترات .
- 3/ نظم المعلومات الإدارية الذكية المسندة على الويب.
- 4/ نظم دعم الإدارة: وتشمل برامج الدعم الجماعي و نظم إدارة الوثائق مستودعات البيانات، و نظم التنقيب عن البيانات، و نظم مساندة القرارات.

وقد تم تحديد المتطلبات اللازمة لتأسيس نظام إدارة المعرفة فعال، فيشير إلى هذا النظام يجب أن يحتوي على نشاطات:

- أ- جمع المعلومات:** يجب على المنظمة أن تضع إجراءات و قواعد لتوثيق المشاريع، و النتائج، و غير ذلك. وفي الوقت ذاته يجب أن تتضمن الإجراءات شرحاً لكيفية توثيق المعلومات، و كيفية ضبط نوعية المواد المنتقاة و علاقتها بالموضوع، بحيث يتم تجنب انتقاء المعلومات غير الجوهرية، و يجب أن تتصف هذه العملية كلها بالسهولة.

(1) سليمان الفارس: مرجع سابق، ص: 69.

(2) أمل بنت عمر خلف الزايد: مرجع سابق، ص: 19.

**ب- تخزين المعلومات:** يجب تخزين المعلومات في قاعدة بيانات تكون متاحة أمام المستويات المنظمة كلها، ويكون الوصول إليها سهلاً.

**ج- استرجاع المعلومات:** يجب أن يكون النظام قادراً على تنظيم البيانات و تصنيفها وفقاً لاحتياجات المستخدم و أولوياته. وتعتمد بنية أو تركيبية عملية استرجاع المعلومات على نوعين و هدف الاستخدام المقصود.

### ثانياً: استراتيجيات الترسخ لنظام إدارة المعرفة

أصبحت المنظمات معنية أكثر بتطوير إستراتيجياتها التنافسية بالاعتماد على المعرفة التي تمثل مصدرها الأساسي في التميز على منافسيها، وفي إنشاء القيمة من أجل زبائنها بطريقة تتفوق على الآخرين، وتتبنى المنظمات نوعين من الاستراتيجيات لتحقيق الاستغلال الأمثل للمعرفة و هما إستراتيجية التميز و إستراتيجية الشخصية. إذ لا تفضل المنظمة إستراتيجية عن أخرى، إنما هاتين الإستراتيجيتين مطلوبتان لخلق التوازن لتحقيق الاستفادة المثلى من كافة المعارف التي تمتلكها و تحتاجها المنظمة.

**1/ إستراتيجية التميز:** تعتمد إستراتيجية التميز على المعرفة الصريحة، و تهدف إلى جمع المعرفة و تخزينها في قواعد بيانات، و عرض المعرفة في نماذج واضحة و منظمة. و يعتبر تصميم قواعد البيانات و أنظمة إدارة الوثائق و أنظمة إدارة سير العمل جزءاً من مكونات هذه الإستراتيجية. كما و أن إستراتيجية التميز تعتبر ناجحة للمنظمات التي تتطلب إستراتيجيتها الرئيسية في العمل إلى إعادة استخدام المعرفة الموجودة. و تعمل هذه الإستراتيجية على تجميع المعرفة الداخلية و الخارجية في نظام للتوثيق من الفرد إلى المستودع، و فيما بعد نقل المستودع إلى الفرد<sup>(1)</sup>.

**2/ إستراتيجية الشخصية:** تشير هذه الإستراتيجية إلى وجود علاقة قوية ما بين المعرفة، و الأفراد المنشئين لها، و تؤكد على ضرورة وجود ثقافة شركة مبنية على الاتصال الجيدة، فهي إستراتيجية تركز على المعرفة الضمنية الغير قابلة للتميز القياسي، و لا للوصف أو التعليم، و إنما قابلة التعلم من خلال الملاحظة المباشرة، المعيشة و التشارك في العمل، لا يجب محاولة استخراجها من الفرد و إنما هذا الأخير هو الذي ينقلها إلى أفراد الشركة<sup>(2)</sup>.

### المطلب الرابع: دور نظم إدارة المعرفة و عوامل نجاحها الصعوبات التي تواجهها

ستتطرق في هذا المطلب إلى دور نظم إدارة المعرفة و عوامل نجاحها ، بالإضافة إلى الصعوبات التي تواجهها.

#### أولاً: دور نظم إدارة المعرفة

لنظم إدارة المعرفة دورين هما:

**1/ دور نظم إدارة المعرفة في البنوك:** يمكن توضيح دور نظم إدارة المعرفة بشكل واضح من خلال عمليات إدارة المعرفة و تتمثل في<sup>(3)</sup>:

• اكتشاف المعرفة سواء كانت صريحة أو ضمنية في عقول و تصرفات البشر.

(1) عبد الله المدلل: مرجع سابق، ص: 63.

(2) فريد كورتل: مرجع سابق، ص-ص: 277-278.

(3) سلوى محمد الشرفا: مرجع سابق، ص: 40.

- التقاط و اصطيداد المعرفة المهمة و توثيقها و جعلها مقروءة و متوفرة للجميع.
- المشاركة في المعرفة تعمل على انتقال المعرفة من شخص إلى آخر و بالتالي إذا حدث و ترك أحد الموظفين المؤسسة، فإن المؤسسة لا تفقد المعلومات و هي بذلك لا تعتمد على شخص واحد، أيضا المشاركة قد تخلق معرفة جديدة (المشاركة قد تتم على طريقة حلقات العصف الذهني).
- عملية التطبيق و بناءا عليها يصبح اتخاذ القرار أسهل و مضمونا أكثر.

## 2/ دور نظم إدارة المعرفة في حل المشكلات: تستثمر إدارة المعرفة العديد من آليات إدارة المعرفة

وتكنولوجياها في مساندة و دعم عمليات إدارة المعرفة و تقسم الى أربعة أنواع و هي:

- نظم اكتشاف المعرفة و التي تمثل أنظمة تطوير و توليد المعرفة.
- نظم امتلاك المعرفة و هي التي تقوم بترتيب المعرفة و تنظيمها.
- نظم المشاركة بالمعرفة و تعني تنظيم و توزيع المعرفة على المستفيدين.
- نظم تطبيق المعرفة و تعني باستغلال المعرفة الانتفاع منها.

و فيما يلي توضيح لدور نظم إدارة المعرفة في حل المشكلات التنظيمية في المؤسسات

• **نظم اكتشاف المعرفة:** تسند نظم اكتشاف المعرفة عمليات تطوير المعرفة الضمنية و المعرفة المصريح بها من معالجة البيانات و تحليل المعلومات المتاحة أو من تحليل المعرفة التي سبق أن تم الحصول عليها، و تساند عادة هذه الأنظمة العمليات الفرعية ذات العلاقة مثل المعرفة التركيبية التوافقية و مساندة اكتشاف المعرفة الضمنية و جعلها شائعة اجتماعيا وكذلك مساندة عملية اكتشاف المعرفة الضمنية الجديدة.

وتلعب هذه النظم دورا فاعلا في إسناد اكتشاف المعرفة من خلال تفصيل المعرفة التوافقية (التركيب) أو المعرفة الاجتماعية (المشتركة) لجعلها متاحة للجميع. من خلال تدوير العاملين على كافة الأقسام داخل المؤسسة الأمنية، و تفعيل عملية العصف الذهني لفرق العمل في مجال التحقيق و تحفيز العاملين و خاصة الجدد منهم لتشجيع عملية الإبداع الفردي والتنظيمي.

• **نظم امتلاك المعرفة:** تساند نظم امتلاك المعرفة عمليات استرجاع المعرفة الضمنية و المعرفة المصريح بها الموجودة في أذهان الناس و الذكاء الصناعي أو في الأقسام الإدارية داخل المؤسسة كما تساعد هذه الأنظمة عملية امتلاك المعرفة التي تكون موجودة خارج المؤسسة بما في ذلك المعرفة لدى المستشارين و المنافسين و متلقي الخدمة و الموردين بالإضافة إلى انتقال من العاملين السابقين الى العاملين الجدد في المؤسسة.

وتساند أيضا تكنولوجيا أنظمة امتلاك المعرفة من خلال تفعيل المعرفة الخارجية (التحسيد) و المعرفة الداخلية (المدبجة) وذلك في عملية استنباط المعرفة حيث إنها ضرورية في تنفيذ التكنولوجيا الموجهة نحو الذكاء الصناعي و النظم الخبيرة.

• **نظم المشاركة بالمعرفة:** تساند هذه النظم في مشاركة المستخدمين معرفتهم الصريحة و الضمنية و تعود إلى ما يسمى مستودعات المعرفة التنظيمية فيها التي تتكون من تراكم معرفي يشكل موجودات فكرية عظيمة للمؤسسة الأمنية.

• **نظم تطبيقات المعرفة:** تساعد نظم تطبيقات المعرفة العلمية التشاركية للمعرفة من خلال بعض الأفراد الذين يستفيدون من معرفة الآخرين دون الطلب الفعلي، أو تعلمهم المعرفة من خلال روتين العمل و الإجراءات اليومية. وتدعم تكنولوجيا المعرفة الاتجاه التطبيقي من معرفة الخبراء المتمثلة في النظم الخبيرة و نظم دعم القرارات بالإضافة إلى أنظمة حل للمشاكل<sup>(1)</sup>.

## ثانيا: عوامل تحقيق النجاح عند تطبيق نظام إدارة المعرفة و الصعوبات التي قد تواجهه

### 1/عوامل تحقيق النجاح عند تطبيق نظام إدارة المعرفة:توصلت دراسة عملية إلى قائمة مكونة من إثني عشر

عاملا تساعد على تحقيق النجاح عند تطبيق إدارة المعرفة، وفيما يلي عرضا لتلك العوامل.

• إستراتيجية لإدارة المعرفة تحدد: المستخدمين، المصادر، العمليات، مستودعات الحفظ و التخزين للمعرفة، والوصلات التي توصل المعرفة لنظام إدارة المعرفة.

• دافعية و التزام المستخدمين، ويشمل ذلك الحوافز و التدريب المقدم لهم.

• توفير بنية تقنية تحتية متكاملة، تتضمن: الشبكات، قواعد المعلومات، مستودعات الحفظ، أجهزة الحاسب الآلي، البرامج، وخبراء في أنظمة إدارة المعرفة.

• ثقافة تنظيمية، و بناء تنظيمي يدعم التعلم و المشاركة في المعرفة و استخدامها.

• بناء معرفي واضح و معروف و سهل الفهم و الاستخدام على مستوى التنظيم ككل.

• دعم الإدارة العليا و يتضمن ذلك توفير الموارد اللازمة و القيادة الفاعلة للنظام، و توفير التدريب<sup>(2)</sup>.

• أن تنصف المنظمة بكونها منظمة متعلمة.

• وجود أهداف و أغراض واضحة لنظام إدارة المعرفة.

• وجود مقاييس أو معايير لتقييم أثر استخدام نظام إدارة المعرفة و التحقق من أن المعرفة التي تم اكتسابها و إيجادها هي المعرفة الصحيحة المطلوبة لتحسين الأداء التنظيمي.

• إن وظائف البحث و الاسترجاع و التصور التي يقوم بها نظام إدارة المعرفة تدعم سهولة الحصول على المعرفة واستخدامها.

• تصميم التنظيم للعمليات المختلفة بحيث تتكامل مع عمليات اكتساب المعرفة و استخدامها.

• وجود نظام لحماية و أمن المعرفة.

### 2/الصعوبات التي قد تواجه تطبيق نظام إدارة المعرفة: إن الشروع في تبني مبادرات إدارة المعرفة لا يعني

حتمية نجاح هذه المبادرات، فقد أكدت دراسات أن هناك مجموعة من التحديات الواضحة التي تعوق تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات، وفيما يلي عرض لأهم تلك التحديات:

• الموظفين ليس لديهم الوقت الكافي لإدارة المعرفة.

(1) غسان عيسى العمري:مرجع سابق،ص-ص:112-114.

(2) إيمان سعود أبو خضير:مرجع سابق،ص:32.

- الثقافة الحالية لا تشجع مشاركة و تبادل المعرفة.
  - نقص الوعي و الفهم للفوائد المتحققة من تطبيق إدارة المعرفة.
  - عدم القدرة على قياس الفوائد المالية المتحققة نتيجة لتطبيق إدارة المعرفة<sup>(1)</sup>.
  - نقص المهارات المرتبطة بتقنيات إدارة المعرفة.
  - نقص التمويل لمشاريع إدارة المعرفة.
  - نقص الحوافز و المكافآت للمشاركة في المعرفة.
  - نقص الدعم و الالتزام من قبل الإدارة العليا<sup>(2)</sup>.
- ويجب أخذ الصعوبات في الاعتبار عند التخطيط لتطبيق إدارة المعرفة و محاولة إيجاد الآليات لتلافيها أو التقليل من تأثيرها، لأن ذلك سيسهم بدرجة كبيرة في تحقيق النجاح لمشروع إدارة المعرفة.

(1) سامي حنون، رأفت محمد العوضي: مرجع سابق، ص-ص: 20-21.

(2) إيمان سعود أبو خضير: مرجع سابق، ص: 33.

## خلاصة الفصل الثاني:

في ضوء ما تقدم في هذا الفصل تم التوصل إلى النتائج التالية:

-المعرفة حقل قديم متجدد، و برز الاهتمام بها منذ آلاف السنين، و اليوم تنظر المنظمة الحديثة إلى المعرفة على أنها الركيزة الأساسية للميزة التنافسية و أساسا فاعلا لعمليات الإبداع و الابتكار، و من أهم أشكال تصنيف المعرفة نجد المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية.

-إدارة المعرفة عملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من الأنشطة و الممارسات الهادفة إلى تحديد المعرفة و إيجادها و تطويرها و توزيعها و استخدامها و حفظها و تسيير استرجاعها، مما ينتج عنه رفع مستوى الأداء و خفض التكاليف و تحسين قدرات المنظمة المتعلقة بعملية التكيف مع متطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بها و اكتسابها ميزة تنافسية تتفوق بها على غيرها من المنظمات.

-تتضمن إدارة المعرفة أبعاد أساسية تستند إليها و هي البعد التكنولوجي و البعد التنظيمي اللوجستي و البعد الاجتماعي، و تساهم إدارة المعرفة من خلال عملياتها (توليد و خزن و توزيع و تطبيق المعرفة) في تحقيق أهدافها.

-الأفراد هم العنصر الأساسي في إدارة المعرفة، فهم الذين ينتجون المعرفة و يديرونها و ليست الأنظمة. و لكن تستطيع المنظمات وضع سياسيات و ممارسات تساعد الأفراد على تبادل و مشاركة المعرفة و إدارتها.

- هنالك العديد من تكنولوجيا المعرفة الداعمة لنظم إدارة المعرفة (تلك النظم التي تساعد في اكتشاف المعرفة وامتلاكها و المشاركة بها و تطبيقها) والتي استفادت في بنائها من الروافد الفكرية و دعمتها الجذور الإدارية لإدارة المعرفة، و تتكون هذه التكنولوجيا من الذكاء الصناعي و نظم دعم القرار و النظم الخبيرة و تكنولوجيا الاتصالات المعتمدة على الويب و تكنولوجيا التنقيب عن البيانات و مستودعاتها و مخازنها و من الذاكرة المنظمة.

## الفصل الثالث:

الصيرفة الإلكترونية كانعكاس

لإدارة المعرفة في البنوك

-حالة الجزائر-

## تمهيد

أدت ثورة الاتصال والمعلومات في هذا العصر عصر التطورات المتلاحقة إلى ظهور تغيرات جوهرية في طبيعة القطاع المصرفي والمالي ، نظرا لأن هذا القطاع سريع التأثير والاستجابة للمتغيرات الخارجية التي أدت إلى وجود كيانات مصرفية عملاقة ، فكان لابد من إعادة النظر في الدور التقليدي للبنوك الجزائرية الذي يعتمد على قبول الودائع ومنح الائتمان، والتطلع إلى تقديم خدمات مصرفية ومالية متطورة ومتنوعة وذلك بالاعتماد على ما أنتجته التكنولوجيا وثورة المعلومات من وسائل حديثة ومتطورة أدت للاستغناء عن بعض الخدمات

التقليدية بخدمات إلكترونية اعتمادا على تقنية المعلومات والاتصال .

إن اعتماد الصيرفة الإلكترونية في النظام المصرفي الجزائري سوف ينتج للنظام دخول العصرنة من أبوابها الواسعة .

المبحث الأول: مدخل للصيرفة الإلكترونية .

المبحث الثاني: الخدمات البنكية الإلكترونية وواقعها في الجزائر .

المبحث الثالث: البنوك الجزائرية والصيرفة الإلكترونية .

## المبحث الأول: مدخل للصيرفة الإلكترونية

شهدت الصناعة البنكية في الآونة الأخيرة تقدما ملموسا في مجال السماح لعملاء البنوك بإجراء عمليات بنكية من خلال شبكات الاتصال الإلكترونية ، ومن المتوقع أن ننشر هذه العمليات بشكل واسع في الفترة المقبلة خاصة أمام التوسع الكبير الذي شهدته شبكة الانترنت مما أحدث تغييرا جذريا في أنماط العمل البنكي على النحو الذي بات يهدد الشكل التقليدي للبنوك.

وسنحاول في هذا المبحث التعرف على نشأة الصيرفة الإلكترونية ومفهومها وعوامل نجاحها ، كذلك دوافع تبني الصيرفة الإلكترونية ، أشكالها ومتطلباتها بالإضافة إلى الأهمية العلمية والاقتصادية للصيرفة الإلكترونية وفي الأخير مميزات الصيرفة الإلكترونية ، واقعها ، آفاقها ، إيجابياتها وسلبياتها .

### المطلب الأول : نشأة الصيرفة الإلكترونية وعوامل نجاحها .

سنتناول في هذا المطلب نشأة الصيرفة الإلكترونية ومفهومها.

#### أولا : نشأة الصيرفة الإلكترونية:

تعود نشأة الصيرفة الإلكترونية إلى بداية الثمانينات تزامنا مع ظهور النقد الإلكتروني ، أما استخدام البطاقات كان مع بداية القرن الماضي في فرنسا على شكل بطاقات كرتونية تستخدم في الهاتف العمومي ، وبطاقات معدنية تستعمل على مستوى البريد في الولايات المتحدة الأمريكية<sup>(1)</sup>.

حيث أصدرت American Express (1958) بطاقات بلاستيكية ، والتي انتشرت على نطاق حاد في الستينات.

وفي سنة 1968 أصدرت مجموعة من ثمانية بنوك بطاقة Bank Americard ، والتي تحولت بعد إلى شبكة visa العالمية، كما تم نفس العام إصدار البطاقة الزرقاء carte bleue من قبل ستة بنوك فرنسية.

وفي نهاية السبعينات ، ويفضل ثورة الإلكترونيك تزويد البطاقات بمسارات مغناطيسية Pistes Magnétiques في عدد من البلدان الصناعية حيث أصبحت البطاقة تحتوي ذاكرة ويمكن تجزئة القيمة المخزنة فيها لإجراء عمليات الدفع<sup>(2)</sup>.

وبعد التطور الكبير الذي عرفته تكنولوجيا الانترنت ، في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات وجدت فيها البنوك الوسيلة المثلى لعرض العمليات المرتبطة بالحسابات والعمليات المالية دون تحرك للسيولة النقدية.

في سنة 1995 عندما أنجز Netscape أول برنامج يسمح بدخول مواقع الويب Internet Browser أصبحت الصيرفة عبر الخطوط الحقيقية ممكنة ويعتبر Security First National Bank (SFNB) أول بنك عبر الخط في العام وهو بنك أمريكي<sup>(3)</sup>.

(1) عز الدين كامل أمين مصطفى: الصيرفة الإلكترونية، مقال منشور على الانترنت على الموقع: [www.bank.org/arabic/priod p:1](http://www.bank.org/arabic/priod p:1)

(2) رحيم حسين : الاقتصاد البنكي ، دار بهاء للنشر والتوزيع قسنطينة 2008 ص: 148.

(3) تطار محمد منصف: النظام البنكي الجزائري والصيرفة الإلكترونية ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد الثاني ، جوان 2002 ، ص: 181 .

يميز بين نوعين من البنوك كلاهما يستخدم تقنية الصيرفة الإلكترونية<sup>(1)</sup>.

- البنوك الافتراضية ( بنوك الانترنت ): تحقق أرباحا تصل إلى ستة أضعاف البنك العادي.
- البنوك الأرضية : وهي البنوك التي تمارس الخدمات التقليدية وخدمات الصيرفة الإلكترونية، لقد تطورت الصناعة البنكية خلال السنوات الأخيرة بشكل لم يسبق له مثيل ويرجع ذلك إلى عاملين أساسيين :
- تنامي أهمية ودور الوساطة المالية بفعل تزايد حركية التدفقات النقدية والمالية، إما في مجال التجارة أو مجال الاستثمار والناجمة عن عوامة الأسواق.
- تطور المعلوماتية وتكنولوجيات الإعلام والاتصال أو ما يعرف بالصدمة التكنولوجية، والتي في كثير من الأحيان استجابة للعامل الأول.

فعلى المستوى العالمي ارتفع عدد والبنوك واتحادات الائتمان التي تقدم خدماتها على الخط وخاصة عبر الانترنت، من 1200 مؤسسة وبنك في سنة 1998. وهو ما كان يمثل نحوى 6% من السوق. إلى 12000 في سنة 2000 (10 مرات) وإلى 15845 في سنة 2003 أي نحو 75 % من السوق.

وبالتوازي مع النمو المؤسسي المرتفع عدد المتعاملين مع الانترنت البنكي من 18% في سنة 1999 إلى 51.3 % في سنة 2004<sup>(2)</sup>.

## ثانيا : مفهوم الصيرفة الإلكترونية

هناك عدة تعاريف نذكر منها :

- يقصد بالصيرفة الإلكترونية هي: "إجراء العمليات البنكية بطرف إلكترونية أي باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال الجديدة ، سواء تعلق الأمر بالسحب أو الدفع أو الائتمان أو التحويل أو بالتعامل في الأوراق المالية أو غير أو غير ذلك من أعمال البنوك، حيث في ضل هذا الشكل من ممارسة الصيرفة لا يكون الزبون مضطرا للتنقل إلى مقر البنك أو فروععه، إذ يمكنه القيام ببعض العمليات البنكية مع بنكه وهو في منزله أو مكتبه"<sup>(3)</sup>.
- كما تعرف على أنها: "عبارة عن أنظمة تعمل على الخط تسمح للعملاء الاستفادة من مجموعة من الخدمات البنكية، انطلاقا من حاسوب شخصي يتم ربطه بحواسيب البنك عن طريق خطوط هاتفية، وهي تمكن من إجراء العمليات البنكية ليس على مستوى محلي فحسب بل على مستوى عالمي دون انقطاع".
- وتعرف أيضا أنها: "الخدمات البنكية المبتكرة التي تقدمها المصاريف من خلال شبكة اتصال إلكترونية تقتصر صلاحية الدخول إليها المشاركين فيها وفقا لشروط العضوية التي تمددها المصاريف، وذلك من خلال أحد المنافذ على الشبكة كوسيلة لاتصال العلماء بها"<sup>(4)</sup>.

(1) عز الدين كامل، أمين مصطفى: مرجع سابق ، ص: 2 .

(2) رحيم حسين : مرجع سابق ، ص: 148-149 .

(3) عبد الكريم قندوز ، بومدين نورين : الصيرفة الإلكترونية في المؤسسات البنكية كمدخل الاقتصاد الرقمي في الجزائر ، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي الثاني المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ، جامعة حسنية بن بوعلي . الشلف ، ص: 3 .

(4) جمال بوعتروس: دور التسويق الإلكتروني في تطوير سياسات التسويق البنكي حالة البنك العربي - الأردن ، رسالة ماجستير تخصص الاقتصاد و المانجمنت، جامعة منتوري - قسنطينة ، 2009 ، ص-ص : 79-80 .

- كما أنها تعرف: "هي توظيف قدرات الانترنت في تقديم خدمات بنكية متنوعة داخل المنازل أو المكاتب فالعميل يستطيع"<sup>(1)</sup>:

- الاستفسار عن حالة الحساب على مدار 24/24 ساعة ومن أي مكان له هاتف أو حاسوب.
- تنفيذ عمليات بنكية مثل: تحويل الأموال، طلب قروض.
- دفع الفواتير: سواء في نفس البنك أو بنك آخر.
- الحصول على استثمارات بنكية على الخط فيما يخص طرق التمويل.
- الحصول على استثمارات مالية فيما يخص توظيف الأوراق المالية.
- مراقبة حركة حسابه البنكي.

من خلال ما تقدم نستخلص تعريف شامل للصيرفة الإلكترونية هي: "إجراء العمليات البنكية بشكل إلكتروني من أهم أشكالها، وبذلك فهي بنوك افتراضية تنشئ لها مواقع إلكترونية على الانترنت لتقديم خدمات نفس خدمات موقع البنك من سحب ودفع وتحويل دون انتقال العميل إليها".

### ثالثا : عوامل نجاح الصيرفة الإلكترونية:

إن إقامة نظام للصيرفة الإلكترونية يقتضي الالتزام بجملة من العوامل والتي هي بمثابة قواعد للعمل الإلكتروني والتي تتمثل فيما يلي:

- وجود شبكة عريضة تضم كل الجهات ذات الصلة، وترتبط بالإنترنت وفقا للأسس القياسية مع مراعاة التأمين في تصميم هذه الشبكة .
- وضع خطط للبدء في إدخال خدمات الصيرفة الإلكترونية ، بداية من وضع إستراتيجية على مستوى البنك المركزي أو البلد أو التحالفات الدولية.
- وضع تنظيمات قياسية تسمح بالربط بين مختلف الجهات والعالم ككل.
- إعداد خطة لتدريب المواد البشرية.
- العمل على إنشاء تنظيم إداري يعمل على التنسيق بين الأطراف المتعاقدة<sup>(2)</sup>.
- توفير بنية تحتية تقنية جيدة وتطويرها بشكل مستمر ، والولوج السهل والسريع إلى موقع البنك على شبكة الانترنت.
- نشر الثقة بالصيرفة الإلكترونية التي تعتبر من أهم عوامل نجاح العلاقة بين البنك والعميل.
- رفع كفاءة موظفي البنك ونشر الوعي بين عملاء البنك الحاليين والمستهدفين بالعمل البنكي الإلكتروني<sup>(3)</sup>.

(1) كمال مولوج ، محمد طلحة: الصيرفة الإلكترونية وتأثيرها على جودة الخدمات البنكية مداخلة ضمن الملتقى العلمي الرابع حول عصنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الإلكترونية في الجزائر - عرض تجارب قولية - ص: 3.

(2) عز الدين كامل أمين مصطفى : مرجع سابق، ص-ص: 5-6 .

(3) عدنان قومي : العوامل المؤثرة في انتشار الصيرفة الإلكترونية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الحادي عشر العدد الثاني ، جامعة العلوم الطبيعية الخاصة ، عمان 2008 ، ص: 300 .

## المطلب الثاني : دوافع تبني الصيرفة الإلكترونية ومتطلباتها:

سنتطرق في هذا المطلب إلى دوافع تبني الصيرفة الإلكترونية وأشكالها بالإضافة إلى متطلباتها.

### أولاً: دوافع تبني الصيرفة الإلكترونية:

هناك العديد من الأسباب التي جعلت البنوك تسعى وراء تعظيم الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والعمل على ترقية وتطوير خدماتها بما يتوافق والإيقاع المتسارع للصناعة البنكية . ولعل أهمها ما يلي<sup>(1)</sup>:

- حاجة البنك إلى التخلص من ظاهرة صفوف الانتظار التي يعاني منها، وهذا بطبيعة الحال يؤثر في كثير من الأحيان على أداء عمال البنك فيما يخص كمية أو جودة الخدمات المقدمة ، ويظهر هذا بشكل جلي إذا تحدثنا عن التكلفة التي يتحملها البنك جراء هذا التراجع ، والأبعد من ذلك عندما نتحدث عن إمكانية فقدانه لعملائه.
- المنافسة الشرسة التي تشهدها الصناعة البنكية وتسابق البنوك وراء تعزيز مركزها التنافسي مستعملة شتى الطرق والوسائل لذلك ومن ضمنها سلاح التكنولوجيا، الذي أصبح يشكل خطراً على البنوك الضعيفة خصوصاً وأننا في عصر تحرير الخدمات لا تقلدها.
- التغيير في حاجات ورغبات العملاء كاستجابة للتحويلات التي يشهدها العالم في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، ومن ذلك نذكر رغبة العملاء في تلقي الخدمات البنكية عن بعد وخارج أوقات العمل الرسمية للبنك.
- طالما أن المؤسسة البنكية تسعى وراء إيجاد طرق أو وسائل تساعد على زيادة حصتها السوقية وتعظيم أرباحها مقارنة مع منافسيها، فلما لا تستنجد بالوسائل الإلكترونية في تسويق خدماتها، خصوصاً وأنما ذات تكاليف منخفضة وسريعة في إتمام العمليات.

### ثانياً: أشكال الصيرفة الإلكترونية:

هناك عدة أشكال للصيرفة الإلكترونية وهي:

#### 1/ البنوك الإلكترونية:

يستخدم تعبير أو اصطلاح البنوك الإلكترونية أو بنوك الانترنت كتعبير متطور وشامل للمفاهيم التي ظهرت مع مطلع التسعينات، كمفهوم الخدمات المالية عن بعد أو البنوك الإلكترونية عن بعد أو البنك المنزلي أو البنك على الخط أو الخدمات المالية الذاتية وجميعها تعبيرات تتصل بقيام الزبائن بإدارة حساباتهم إنجاز أعمالهم المتصلة بالبنك عن طريق المنزل أو المكتب أو أي مكان آخر وفي الوقت الذي يريد الزبون.

ليس كل موقع لبنك شبكة الانترنت يعني بنكا إلكترونيا، وسيظل معيار تحديد البنك الإلكتروني مثار تساؤل في بيئتنا العربية إلى أن يتم تشريعياً تحديد معيار منضبط في هذا الحقل، وهناك ثلاثة صور أساسية للبنوك الإلكترونية على الانترنت<sup>(2)</sup>.

(1) جمال بوعتروس : مرجع سابق ، ص-ص 80-81.

(2) عبد الكريم قندوز ، بومدين نور الدين : مرجع سابق ، ص ص 4-5.

أ- الموقع المعلوماتي: وهو المستوى الأساسي للبنوك الإلكترونية أو ما يمكن تسميته بصورة الحد الأدنى من النشاط البنكي، ومن خلاله فإن البنك يقدم معلومات تحول برامجه ومنتجاته وخدماته البنكية.

ب- الموقع التفاعلي أو الاتصالي: بحيث يسمح الموقع بنوع ما من التبادل الاتصالي بين البنك وعملائه كالبريد الإلكتروني وتعبئة طلبات أو نماذج على الخط أو تعديل معلومات القيود والحسابات.

ج- الموقع التبادلي: وهذا هو المستوى الذي يمكن القول أن البنك فيه يمارس خدماته وأنشطته في بيئة إلكترونية، حيث تشمل هذه الصورة السماح للزبون بالوصول إلى حساباته وإدارتها وإجراء الدفعات النقدية (الوفاء بقيمة الفواتير وإجراء كافة الخدمات الاستعلامية وإجراء الحوالات بين حساباته داخل البنك أو مع جهات خارجية)<sup>(1)</sup>.

2/ النقود الإلكترونية: عرفت أنها هي: "قيمة نقدية مخزونة بطريقة إلكترونية على وسيلة إلكترونية كبطاقة أو ذاكرة حاسب، ومقبولة كوسيلة للدفع بواسطة متعهدين غير المؤسسة التي أصدرتها، ويتم وضعها في متناول المستخدمين لاستعمالها كبديل عن العملات النقدية والورقية، وذلك بهدف إحداث تحويلات إلكترونية لمدفوعات ذات قيمة محددة"<sup>(2)</sup>.

وتتخذ النقود الإلكترونية عدة أشكال منها:

أ- البطاقات الائتمانية: وهي البطاقات التي تصدرها البنوك في حدود مبالغ معينة، تمكن حاملها من الشراء الفوري لاحتياجاته مع دفع أجل لقيمتها، مع احتساب فائدة مدينة على كشف الحساب بالقيمة التي تجاوزها العميل نهاية كل شهر<sup>(3)</sup>.

ب- البطاقات سابقة الدفع: ويتم بموجب هذه الوسيلة تخزين القيمة النقدية على شريحة إلكترونية مثبتة على بطاقة بلاستيكية وتأخذ هذه البطاقات صوراً متعددة، وأبسط هذه الأشكال هي البطاقات التي يسجل عليها القيمة النقدية الأصلية والمبلغ الذي تم إنفاقه<sup>(4)</sup>.

ج- الشيك الإلكتروني: هو رسالة إلكترونية موثقة ومؤمنة يرسلها مصدر الشيك إلى مستلم الشيك يعتمده ويقدمه للبنك الذي يعمل عبر الانترنت ليقوم البنك أولاً بتحويل قيمة الشيك المالية إلى حساب مستلم الشيك.

وبعد ذلك يقوم بإلغاء الشيك وإعادةه إلكترونياً إلى مستلم الشيك ليكون دليلاً على أنه تم بالفعل تحويل المبلغ لحسابه.

والشيكات الإلكترونية تلائم الأفراد الذين لا يملكون بطاقات إئتمان كما أنها الأداة المفضلة في معاملات المنشأة مع المنشأة الأخرى<sup>(5)</sup>.

د- القرص الصلب: ويتم تخزين النقود هنا على القرص الصلب للكمبيوتر الشخصي ليقوم الشخص باستخدامها متى يريد من خلال شبكة الانترنت ولهذا فإنه يطلق على هذا النوع من النقود أيضاً مسمى النقود الشبكية وطبقاً لهذه الوسيلة فإن مالك النقود

(1) رشدي عبد اللطيف وادي: أهمية ومزايا البنوك الإلكترونية في قطاع غزة بفلسطين ومعوقات إنتشارها، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) الجامعة الإسلامية غزة. المجلد السادس عشر العدد الثاني، 2008، ص: 862.

(2) إباد زكي محمد أبو رحمة: أساس تنفيذ عمليات التجارة الإلكترونية ونظم التسوية المحاسبية عنها (دراسة تطبيقية) على البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير تخصص المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية-غزة، 2009، ص: 40.

(3) عز الدين كامل أمين مصطفى: مرجع سابق، ص: 6.

(4) عبد الكريم قندوز، بومدين نورين: مرجع سابق، ص: 6.

(5) إباد زكي محمد رحمة: المرجع السابق. ص: 44.

الإلكترونية يقوم باستخدامها في شراء ما يرغب فيه من السلع والخدمات من خلال شبكة الانترنت، على أن يتم خصم ثمن هذه السلع والخدمات في ذات الوقت من القيمة النقدية الإلكترونية المخزنة على ذاكرة الكمبيوتر الشخصي<sup>(1)</sup>.

**ثالثا : متطلبات الصيرفة الإلكترونية:** هناك عدة متطلبات أساسية يجب توافرها لعمل الصيرفة الإلكترونية تتمثل بالآتي:

### 1/ البنية التحتية التقنية:

تعد البنية التحتية التقنية في مقدمة متطلبات الصيرفة الإلكترونية وبالعامل أية مشروعات تقنية، والبنى التحتية الفنية للصيرفة الإلكترونية ليست ولا يمكن أن تكون معزولة عن بنى الاتصالات وتقنية المعلومات التحتية لأي بلد، ذلك أن الصيرفة الإلكترونية تحيا في بيئة الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية، والمتطلب الرئيسي لضمان أعمال إلكترونية ناجحة وضمان دخول أمن سلس لعصر المعلومات يتمثل بالاتصالات، ويقدر كفاءة البنى التحتية وسلامة سياسات السوق، وتحديد السياسات السعرية لمقابل خدمات الربط بالانترنت، فلا تحيا الشبكة وأعمالها دون تزايد أعداد المشتركين الذين تعوقهم كلفة الاتصال وهذه المسألة ربما تمثل أهم تحد أمام أعمال الصيرفة الإلكترونية، كما أن فعالية وسلامة بنى الاتصالات تقوم على سلامة التنظيم الاستثماري ودقة المعايير وتوأيها الدولي، وكفاءة وفعالية التنظيم القانوني لقطاع الاتصالات، ويقدر ما تسود معايير التعامل السليم مع هذه العناصر يتحقق توفير أهم دعامة للتجارة الإلكترونية، بل وللبناء القوي للتعامل مع عصر المعلومات.

والعنصر الثاني للبنى التحتية يتمثل بتقنية المعلومات من حيث الأجهزة والبرمجيات والحلول والكفاءات البشرية المدربة والوظائف الاحترافية، وهذه دعامة الوجود والاستمرارية والمنافسة، ولم يعد المال وحده المتطلب الرئيسي بل إستراتيجيات التواؤم مع المتطلبات وسلامة البرامج والنظم المطبقة لضمان تعميم التقنية بصورة منتظمة وفاعلة، وضمان الاستخدام الأمثل والسليم لوسائل التقنية.

### 2/ الكوادر البشرية الكفأة :

إذ أن توفر الكوادر البشرية المؤهلة والقادرة على أداء الأنماط الجديدة من العمل القائم على التقنية الحديثة، يعد من المتطلبات الضرورية لضمان التحول نحو الصيرفة الإلكترونية، وذلك الأمر يتطلب التواصل التأهيلي والتدريبي للكوادر في مختلف الوظائف الفنية والمالية والتسويقية والاستشارية والإدارية.

### 3/ التفاعل مع المستجدات التقنية :

إن مواكبة التطورات التقنية الحديثة يعد من المتطلبات الهامة لبناء الصيرفة الإلكترونية وتميزها، فالجمهور وانتظار الآخرين لا يتفق مع التقاط فرص التميز، ويلاحظ أن البنوك العربية لا تتجه دائما نحو الريادية في اقتحام الجديد، إنها تنتظر أداء الآخرين وربما يكون المبرر المخشية على أموال المساهمين واحتياز المخاطر، وبنفس القدر لا تعني الريادية في اقتحام الجديد التسرع في التعامل مع المستجدات لكنها حتما تتطلب السرعة في إنجاز ذلك.

<sup>(1)</sup> عبد الكريم قندوز ، يومدين نورين : مرجع سابق ، ص: 7 .

## 4/ التقييم المستمر :

تتطلب الاستمرارية في أداء الصيرفة الإلكترونية التقييم الموضوعي والمستمر لفعالية أداء أدواتها الإلكترونية بالاستعانة بالجهات والكوادر المتخصصة، لمعرفة سلامة أدائها والوقوف على الصعوبات التي تواجه عملها، واتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة للحد منها<sup>(1)</sup>.

**المطلب الثالث: الأهمية العلمية والاقتصادية للصيرفة الالكترونية وأنماطها:**

نستعرض في هذا المطلب الأهمية العلمية والاقتصادية للصيرفة الالكترونية، أهدافها بالإضافة إلى أنماطها.

**أولا: الأهمية العلمية والاقتصادية للصيرفة الالكترونية:**

إن قيام البنوك بتسوية أنشطتها وخدماتها المالية عبر الانترنت يحقق فوائد كثيرة من أهمها نذكر:

- تخفيض النفقات التي يتحملها البنك يجعل تكلفة إنشاء موقع للبنك عبر الانترنت لا تقارن بتكلفة إنشاء فرع جديدة للبنك وما يتطلبه من مباني وأجهزة وكفاءة إدارية، إضافة إلى أن تسويق البنك لخدماته من موقعه على الإنترنت يساعد على امتلاك ميزة تنافسية تعزز من مكانته التنافسية وتؤهله إلى مستوى المعاملات التجارية العالمية.
- يساهم الانترنت في التعريف بالبنك والترويج للخدمات البنكية بشكل إعلامي وهو ما يساهم في تحسين جودة الخدمات البنكية المقدمة.
- إن الصيرفة الالكترونية تؤدي إلى تسيير التعامل بين البنوك، وبناء علاقات مباشرة وتوفير المزيد من فرص العمل والاستثمار وهو ما يساعد على النجاح والبقاء في السوق البنكية.
- استخدام الانترنت يساهم في تعزيز رأس المال الفكري وتطوير تكنولوجيا المعلومات والاستفادة من الابتكارات الجديدة التي يكون لها انعكاس على أعمال البنوك<sup>(2)</sup>.
- اختصار المسافات الجغرافية ورفع الحواجز التقليدية.
- قيام علاقات مباشرة بين المشتري والبائع.

ويبدو أن ثورة الاتصال والمعلومات أصبحت مؤثرة في شؤون الحياة اليومية ففي البلدان المتقدمة تقوم كل أسرة وكل مؤسسة تجارية باستعمال شبكة الانترنت لأغراض التسويق أو لتنفيذ بعض العمليات البنكية.

ومن المتوقع خلال السنوات القادمة أن تكون شبكة الانترنت عاملا رئيسيا في نجاح وبقاء المؤسسات الاقتصادية والبنكية التي تهم بهذه الخدمة أما تلك التي ستبقى بعيدة عن هذا المجال فإنها تفقد القدرة التنافسية نتيجة لعجزها عن الحصول على التقنيات الحديثة، وهذا سيقود لفقدها عملائها لأن البنوك العالمية التي أصبحت تقدم خدماتها عبر الشبكة أصبحت تخير العملاء بين الطرق المتنوعة التي تناسبهم لسداد التزاماتهم، كما تقدم لهم أفضل معدل عائد على إيداعهم بالإضافة لتخفيض العمولات المستحقة عن الخدمات البنكية المتقدمة عبر هذه الشبكة.

(1) نصر حمود مزنان فهد : إمكانات التحول نحو الصيرفة الإلكترونية في البلدان العربية ، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد ، بدون بلد، العدد 4 ، 2011، ص-ص : 9-10 .

(2) عز الدين كامل أمين مصطفى، مرجع سابق، ص: 05.

أما على الصعيد العربي، فإن هناك قلة في عدد البنوك التي توفر خدمات الصيرفة الالكترونية ويرجع هذا لعدم وجود وعي بنكي وعدم وجود بنية تحتية الكترونية تضم شبكة اتصالات واضحة وسريعة وأمنة لتوفير الخدمات، إن اللحاق بركب ثورة التجارة الالكترونية والتعامل مع الاقتصاد العالمي أصبح أمراً حتمياً وليس في ظل التكتلات العالمية التي كسرت حواجز المكان والزمان. ونظراً لما تمنحه الصيرفة الالكترونية من ميزة تنافسية فإن بعض البنوك الكبيرة بدأت بتوفير هذه الخدمة وبدأت السلطات الرقابية تتفهم أهمية الخدمات البنكية وهذا سيؤدي لوجود بنوك انترنت.

فالبنوك العربية ملزمة بالإسراع في تطوير وتحديث الخدمات البنكية كما يتلاءم مع متطلبات المرحلة الحالية، كما أنه على الجهات الحكومية العمل على إعداد وتدريب الموظفين على استخدام الحسابات الآلية والأعمال البنكية الالكترونية والإعداد التشريعي للاعتراف بمنتجات هذه الثورة الالكترونية والعمل على توفير الخدمات الالكترونية بأرخص وأيسر السبل. وذلك من أجل إعطاء دفعة للصيرفة الالكترونية التي لازالت في بداياتها لكي تتمكن من استثمار الانترنت كنافذة لترويج خدماتها والتعريف بها وفتح طرق جديدة أمام هذه البنوك في عصر أصبح فيه الانترنت مركز الصيرفة الالكترونية.

### ثانياً: أهداف الصيرفة الالكترونية:

الغرض من الصيرفة الالكترونية هو تحقيق الأهداف التالية:

- إيجاد آلية لتوفير المعلومات للعملاء خارج البنك وخارج نطاق العمل الرسمية، وذلك من خلال تكنولوجيا الحاسب الآلي وشبكة الانترنت.
- تسهيل عملية الدفع من خلال الوسائل الالكترونية المختلفة والمتمثلة أساساً في الدفع بالبطاقات البنكية، الشيكات الالكترونية والنقود الالكترونية.
- تحقيق راحة للمتعاملين من خلال تقريب الخدمة إليهم (الخدمات المنزلية).
- التصدي للمنافسة الشرسة الناتجة عن التطورات العالمية خاصة بعد اتفاقية تحرير تجارة الخدمات البنكية والمالية وانتشار الاقتصاد الرقمي<sup>(1)</sup>.

### ثالثاً: أنماط الصيرفة الالكترونية:

تنوع أنماط الصيرفة الالكترونية لتشمل الخدمات الآتية<sup>(2)</sup>:

#### 1/ خدمات إدارة الحساب عبر الهاتف:

تتيح هذه الخدمات للزبون أن يتصل من خلال هاتف خلوي أو أرضي أن يقوم بعمليات الإدارة الخاصة بحساباته ومن هذه الخدمات الاستعلام عن الأرصدة للحسابات الشخصية، التحويل ما بين الحسابات الشخصية، التحويل من حساب الزبون إلى حساب عميل آخر، وإضافة إلى الخدمات الأخرى التي تنفرد بها بنوك عن أخرى.

(1) ميهوب سماح، الاتجاهات الحديثة للخدمات البنكية، رسالة ماجستير تخصص تأمينات وبنوك، جامعة منتور ي-قسنطينة-2005، ص: 104، 105.

(2) نصر محمود ميزان، مرجع سابق، ص: 04، 05.

## 2/ خدمات التحويل من بنك إلى آخر:

تمكن هذه الخدمات الزبون من نقل أو دفع أو سحب الأرصدة ما بين البنوك عبر شبكات الاتصال المختلفة.

## 3/ خدمات كشف الحساب الالكتروني:

يستطيع الزبون من خلال هذه الخدمات الحصول على كشف حساب في الوقت الذي يرغب به لرصد التحركات اليومية أو الشهرية أو الأسبوعية أو السنوية من خلال البريد الالكتروني الخاص به.

## 4/ خدمات رسائل الجوال:

تسمح هذه الخدمات للزبون من مراجعة البنك وإدارة حسابه من خلال رسائل الجوال بإرسال إلى رقم يحدده البنك الخاص بالزبون، ويكون على نوعين رسائل الجوال Push التي تمكن المستخدم من معرفة الرصيد والحساب بشكل عام، ورسائل الجوال Pull التي تستخدم للتحويل بين الحسابات، وإيقاف صرف الشيكات.

## 5/ خدمات الصراف الآلي:

يتيح الصراف الآلي للزائن خدمة سحب الأموال طوال اليوم، إذ يقوم بربط الزبون بقاعدة بيانات البنك ويتيح القدرة على سحب الأموال المودعة وذلك عن طريق بطاقة خصم يتم إدخالها في الصراف الآلي، ويعد الصراف الآلي من أهم أنماط الصيرفة الالكترونية، إذ أنه يتيح العديد من الخدمات البنكية التي يعد من أهمها سحب النقود ومراقبة الأرصدة.

## 6/ خدمات الكمبيوتر الشخصي:

تسمح هذه الخدمة للزبون التعامل مع العديد من المعاملات البنكية عبر جهاز الكمبيوتر الشخصي، إذ يمكن عرض الرصيد والتحويل ما بين الحسابات ودفع قوائم الخدمات الحكومية وغيرها.

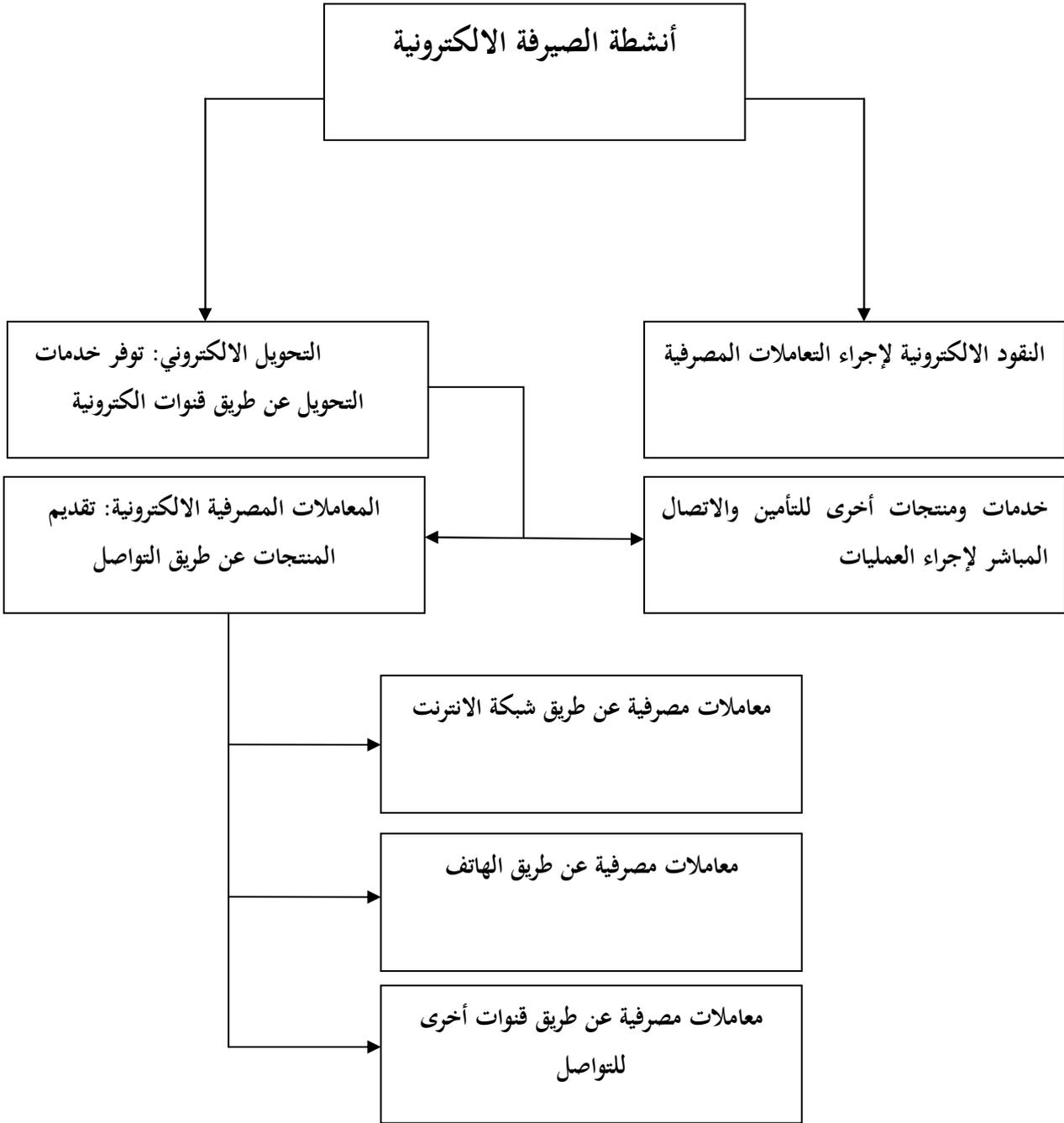
## 7/ خدمات بطاقات الخصم:

تمكن خدمات بطاقات الخصم من شراء البضائع وإعداد الصفقات إذ يتم خصم ثمن الصفقة أو البضاعة من رصيد هذه البطاقات، وهي تستخدم في المتاجر والمحلات وعلى الانترنت أو عن طريق الهاتف.

## 8/ خدمات نقاط البيع:

تتوفر هذه النقاط عن طريق الآلات التي تنشر لدى المؤسسات التجارية والخدمية بمختلف أنواعها وأنشطتها، ويمكن للزبون استخدام بطاقات بلاستيكية أو بطاقات ذكية للقيام بأداء مدفوعات من خلال الخصم على حسابه الكترونيا.

الشكل رقم (14): الأنماط الأساسية للصيرفة الالكترونية



المصدر: نصر محمود مزنان فهد: مرجع سابق، ص: 6.

## المطلب الرابع: مميزات الصيرفة الالكترونية، إيجابياتها وسلبياتها:

سنتناول في هذا المطلب مميزات الصيرفة الالكترونية، واقعا وآفاقها بالإضافة إلى إيجابياتها وسلبياتها.

### أولا: مميزات الصيرفة الالكترونية:

تتميز الصيرفة الالكترونية بعدة مميزات يمكن ذكرها فيما يلي<sup>(1)</sup>:

**1/** إنها خدمات تقوم على التعاقد بدون مستندات ورقية، وهذا ما يطرح عددا من المسائل القانونية المتعلقة بأدلة الإثبات، ويمكن للبنك الذي يرغب بممارسة الصيرفة الالكترونية أن يحصل على ترخيص من السلطات المختصة ويمنح الترخيص بعد التأكد من عدة أمور أهمها:

- السياسة العامة في تأدية الخدمات البنكية والمالية الالكترونية.
- الخيارات التقنية والسياسة الرقابية.
- المشاكل القانونية المتعلقة بهذه الخدمة.
- الوسائل والإجراءات المتعلقة بحفظ المعلومات.

**2/** تنوع أساليب الدفع التي جمعت بين البطاقات الائتمانية بنسبة 52% والدفع بالشيكات بنسبة 30% والتمويل البنكي بنسبة 08%، والدفع النقدي بنسبة 10%، وإن ارتفاع نسبة البطاقات الائتمانية يدل على عدم تخوف مستخدمي الانترنت من استخدامها، وعدم اشتراط كون مواقع الدفع أن تكون مؤمنة.

وبالإضافة إلى التعامل بالنقود الالكترونية التي تخضع لعدة مخاطر منها مسح ذاكرة الجهاز مما يؤدي لفقدان كافة النقود.

**3/** اضمحلال البعد المكاني، إضافة إلى الاقتصاد في التكاليف حيث تشير إحدى الدراسات إلى المعاملة التقليدية تكلف 01 دولار في حين عن طريق الهاتف تكلف 80 سنت وعلى الانترنت تكلف 20 سنت، إضافة إلى الكفاءة العالية في الأداء.

**4/** توفير فرص إمكانية المفاضلة بين الخدمات البنكية المقدمة.

**5/** الانتشار الواسع، حدة المنافسة بين البنوك، التوفير السريع للمعلومات المختلفة.

**6/** يمكن القول بأن البنوك يمكن أن توجد خدمات أو منتجات حديثة أو مبتكرة اعتمادا على الثورة التكنولوجية الحاصلة، والمساهمة في إنعاش التجارة الالكترونية وتطوير أساليب الدفع الالكترونية.

### ثانيا: واقع الصيرفة الالكترونية وآفاقها:

لم تصل الصيرفة الالكترونية إلى مستوى طموحات الصيرفة المتحمسين لها، وتؤكد ذلك عدة دراسات أجريت حولها مؤخرا.

فحسب دراسة أجريت فإن أغلب زبائن البنوك يرون أن الصيرفة الالكترونية ليست هامة بالنسبة لعلاقتهم مع بنوكهم، بالإضافة إلى أن أقل من ثلث هؤلاء فقط يرون في الصيرفة الالكترونية خدمة هامة، بل أسوأ من ذلك فإن 30% من الزبائن لا

(1) الطيب ياسين، مطاي عبد القادر: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية، مداخلة ضمن متطلبات الصيرفة الالكترونية في ظل الرهانات المستقبلية، جامعة حسبية بن بوعلوي، الشلف، يومي: 04 و 05 ديسمبر 2007، ص: 04 - 06.

يعرفون ما إذا كان بنكهم يعرض خدمات عبر الخط، كل هذه النتائج تناقض التوقعات السابقة حول تحمس الزبائن للصيرفة عبر الانترنت.

وفي دراسة أخرى فقد خلصت إلى أن 04% من المعاملات البنكية تجري عبر الخط بأوروبا، ويتوقع أن ترتفع النسبة إلى 25% سنة 2003، أم بالولايات المتحدة فقد قاربت النسبة 3% ويبقى توقع نموها متواضعا حيث لا يتجاوز 12% سنة 2003، وتخلص الدراسة أيضا إلى أنه للوصول إلى هذه المستويات من النمو يجب على البنوك توعية زبائنهم حول فوائد الصيرفة الالكترونية.

وفي دراسة أجريت مؤخرا في ستة دول أوروبية والولايات المتحدة الأمريكية كشفت أن نقص الدراية بالصيرفة الالكترونية وتكلفة استخدام الانترنت من أهم العوامل التي تنفر من هم عبر الخط عن استخدام الخدمات المالية والبنكية الالكترونية. أما انشغال الأمن فهو من أهم انشغالات الذين يستخدمون هذه الخدمات أي الزبائن القدامى، وهذا الانشغال لا يمنع الزبائن الجدد في اتخاذ قرار اقتحام عالم الصيرفة الالكترونية والاستفادة من خدماتها.

إذا أدركنا حداثة بروز وتطور تكنولوجيات الإعلام والاتصال وجهل أغلب الأشخاص بحقيقتها وبمزاياها بالإضافة إلى التكاليف المرتبطة بها، فإننا نرى نتائج الدراسات المذكورة موضوعية.

ويجب أن ندرك أهمية هذه السوق الالكترونية الواعدة وندرك أيضا أن مجهودات البنوك يجب أن تنصب على رغبة المستهلك وتخفيض للتكاليف، لأن الزبون لا يزال يفضل الخدمة التي تتجاوب معه والاهتمام الشخصي<sup>(1)</sup>.

### ثالثا: إيجابيات وسلبيات الصيرفة الالكترونية:

مقارنة بنظيرتها التقليدية للصيرفة الالكترونية عدة إيجابيات كما أن لها سلبيات.

#### 1/ إيجابيات الصيرفة الالكترونية:

- إمكانية القيام بأي عملية من البيت أو من أي مكان به حاسوب، خط هاتفي.
- تعرض الخدمات على طول ساعات اليوم وخلال كل أيام الأسبوع.
- تنفيذ العمليات وتؤكد بسرعة فائقة.
- كما أن رقة الخدمات المعروضة تعتبر واسعة.

#### 2/ سلبيات الصيرفة الالكترونية:

- يتعين على المستخدم أن يكون قادرا ومرتاحا باستخدام الحاسوب.
- يتطلب النجاح والعمل بارتياح من المستخدم استثمار شيء من الوقت للتعلم.
- تغيير البرامج أو تغيير البنك يتطلب جهد إعادة إدخال معلومات جديدة، ولكن هذا لا يعني زبائن البنوك التي تعتمد على أنظمة الانترنت. بالإضافة إلى المنافسة خففت من حدة هذه المتاعب حيث أن برنامج إدارة الأموال الشخصية يقبل إدخال معلومات من برامج أخرى منافسة<sup>(2)</sup>.

(1) تطار محمد منصف: مرجع سابق، ص: 182، 183.

(2) تطار محمد منصف: المرجع نفسه، ص: 181، 182.

- عدم توفير الأمان والسرية على استخدام القنوات الالكترونية.
- قلة الثقة في استخدام الصيرفة الالكترونية والقناعة بالتعامل مع الفروع المباشرة.
- عدم توفر المهارات اللازمة لاستخدام الخدمة (مثل عدم المعرفة في استخدام الانترنت). استخدام الصيرفة الالكترونية ينطوي على تلاعب من قبل البنوك (مثل فرض عمولات أو رسوم إضافية).
- زيادة الكلفة المترتبة على استخدام القنوات الالكترونية بما فيها الأعباء المالية الإضافية (مثل الاشتراك في الانترنت، مكالمات هاتفية).
- وجود أعطال فنية تحول دون استخدام الصيرفة الالكترونية وقت الحاجة.
- وجود قيود على الخدمة (مثل تحديد سقف أعلى للسحب النقدي)<sup>(1)</sup>.

### المبحث الثاني: الخدمات البنكية الالكترونية وواقعها في الجزائر:

تعد الصيرفة عنصرا هاما للغاية في الصناعة المالية الحديثة كما أنها عنصر هام في المحافظة على العملاء إلى أمد طويل، إلى جانب تحقيق هوامش أرباح متزايدة في ظل الطلب الكبير الذي يشهده العالم من خدمات الصيرفة على مدار الساعة من جانب آخر تتيح هذه الخدمات للعملاء أن يقوموا بعملياتهم البنكية والتأمين وحتى القروض الكترونيا عبر الانترنت.

لقد سعت الجزائر في خضم هذا التطور التكنولوجي الهائل الذي أصبح حتمية على كل دولة حتى تتأقلم وتصبح عنصرا فعالا في الاقتصاد إلى الاهتمام باستعمال هذه التقنية البنكية.

سنتناول في هذا المبحث مفهوم الخدمات البنكية الالكترونية والاستراتيجيات المتبعة في تقديمها، خصائصها، كذلك أنواع الخدمات البنكية الالكترونية ومخاطرها وتحدياتها، بالإضافة إلى واقع خدمات الصيرفة الالكترونية في البنوك الجزائرية وآفاقها في الأخير العوامل المعرقة لنجاح وسائل الدفع الالكترونية في الجزائر، تحدياتها وعناصر نجاحها.

### المطلب الأول: مفهوم الخدمات البنكية الالكترونية والاستراتيجيات المتبعة في تقديمها:

سنترك في هذا المطلب إلى مفهوم الخدمات البنكية الالكترونية، وكذا الاستراتيجيات المتبعة في تقديمها، وخصائصها.

#### أولا: مفهوم الخدمات البنكية الالكترونية:

يقصد بالخدمات البنكية الالكترونية تقديم البنوك للخدمات البنكية التقليدية أو المبتكرة من خلال شبكات اتصال الكترونية، وتقتصر صلاحية الدخول إليها على المشاركين فيها وفقا لشروط العضوية التي تحددها البنوك من خلال أحد المنافذ على الشبكة كوسيلة لاتصال العملاء بها بهدف<sup>(2)</sup>:

1/ إتاحة معلومات عن الخدمات التي يؤديها البنك دون تقديم خدمات بنكية على الشبكة.

(1) أديب قاسم شندي: الصيرفة الالكترونية وأتماتها وخيارات القبول والرفض، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد السابع والعشرون، جامعة واسط، بدون بلد، 2011، ص: 15.

(2) محمود أحمد إبراهيم الشراوي: مؤتمر الأعمال البنكية الالكترونية بين الشريعة والقانون، المجلد الأول، جامعة الإمارات العربية المتحدة، أيام: 10 - 12 ماي 2003، ص: 18.

2/ حصول العملاء على خدمات مثل التعرف على معاملاتهم وأرصدة حساباتهم وتحديث بياناتهم وطلب الحصول على قروض.

3/ طلب العملاء تنفيذ عمليات بنكية مثل تحويل الأموال وذلك يتطلب أن يتوافر لدى البنوك سياسات وإجراءات لتقييم المخاطر والرقابة عليها ومتابعتها.

كما تعرف الخدمات البنكية الالكترونية بأنها: "الخدمات البنكية التي تقدمها عن بعد بنوك مصرحة، أو ممثلوها عبر أجهزة تعمل تحت رقابة وإدارة مباشرة من البنك، أو بموجب اتفاقية إسناد هذه المهمة لجهة أخرى"<sup>(1)</sup>.

### ثانيا: الاستراتيجيات المتبعة في تقديم الخدمات الالكترونية:

هناك العديد من الاستراتيجيات التي اتبعتها البنوك لأجل تقديم الخدمات الالكترونية نذكر منها ما يلي<sup>(2)</sup>:

- نشر التوعية بالخدمات البنكية الالكترونية من خلال عقد ندوات للموظفين واستغلال الإعلام لشرح الأنظمة الالكترونية المختلفة للجمهور.
- خلق أنظمة وقوانين تناسب توجهات الخدمات البنكية الالكترونية.
- تشجيع وتقديم حوافز لمستخدمي الخدمات البنكية الالكترونية، وذلك من خلال تخفيض مبلغ الغرامات، مكافأة المستخدمين بعد إنهاء عدد معين من المعاملات ومنح المستخدمين رسائل شكر وتشجيع الاستمرار في طلب الخدمة الالكترونية.
- التحقق من توافر الوسائل الكافية لدى البنوك لإدارة المخاطر الناتجة عن العمليات الالكترونية.

### ثالثا: خصائص وسائل الدفع الالكترونية:

ما زاد من أهمية وسائل الدفع الالكترونية الخصائص التي تميزها عن وسائل الدفع التقليدية والتي يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>(3)</sup>:

1/ يتم الدفع الالكتروني بالطبيعة الدولية: أي أنه وسيلة مقبولة من جميع الدول، حيث يتم استخدامه لتسوية الحساب في المعاملات التي تتم عبر فضاء الكتروني بين المستخدمين في كل أنحاء العالم.

2/ يتم الدفع من خلال استخدام النقود الالكترونية: وهي قيمة نقدية تتضمنها بطاقة بها ذاكرة رقمية أو الذاكرة الرئيسية التي تهيمن على إدارة عملية التبادل.

3/ يستخدم هذا الأسلوب لتسوية المعاملات الالكترونية عن بعد: حيث يتم إبرام العقد بين أطراف متبايعين في المكان، ويتم الدفع عبر شبكة الانترنت، أي من خلال المسافات بتبادل المعلومات الالكترونية بفضل وسائل الاتصال اللاسلكية، يتم إعطاء أمر الدفع وفقا لمعطيات إلكترونية تسمح بالاتصال المباشر بين طرفي العقد.

(1) مؤسسة النقد العربي السعودي: قواعد الخدمات البنكية الالكترونية، إدارة التقنية البنكية، أبريل 2010، ص: 4.

(2) ميهوب سماح: مرجع سابق، ص: 105.

(3) لوصيف عمار: استراتيجيات نظام المدفوعات للقرض الحادي والعشرين مع الإشارة إلى التجربة الجزائرية، رسالة ماجستير، تخصص التحليل والاستشراف الاقتصادي، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص: 30، 31.

#### 4/ يتم الدفع الالكتروني بأحد الأسلوبين:

- الأسلوب الأول: من خلال نقود مخصصة سلفا لهذا الغرض (الدفع عبر شبكة الانترنت، وذلك بتبادل المعلومات الالكترونية بفضل وسائل الاتصال اللاسلكية)، ومن ثم فإن الدفع لا يتم إلا بعد الخصم من هذه النقود، ولا يمكن تسوية المعاملات الأخرى عليها بغير هذه الطريقة. ويشبه ذلك العقود التي يكون الثمن فيها مدفوعا مقدما.

- الأسلوب الثاني: من خلال البطاقات البنكية العادية، حيث لا يوجد مبالغ مخصصة مسبقا لهذا الغرض، بل إن المبالغ التي يتم السحب عليها بمذة البطاقات قابلة للسحب عليها بوسائل أخرى كالشيك لتسوية أي معاملات مالية.

5/ يلزم تواجد نظام بنكي معد لإتمام ذلك: أي توافر أجهزة تتولى إدارة هذه العمليات التي تتم عن بعد لتسهيل تعامل الأطراف وتوفير الثقة بينهم.

#### 6/ يتم الدفع الالكتروني من خلال نوعين من الشبكات:

- النوع الأول: شبكة خاصة يقتصر الاتصال بها على أطراف التعاقد، ويفترض ذلك وجود معاملات وعلاقات تجارية ومالية مسبقة بينهم.

- النوع الثاني: شبكة عامة، حيث يتم التعامل بين العديد من الأفراد لا توجد بينهم قبل ذلك روابط معينة.

### المطلب الثاني: أنواع الخدمات البنكية الالكترونية ومخاطرها:

نستعرض في هذا المطلب أنواع الخدمات البنكية الالكترونية مخاطرها بالإضافة إلى التحديات التي تواجهها على النحو التالي:

#### أولا: أنواع الخدمات البنكية الالكترونية:

لقد كان تقدم التقنيات الحديثة وانتشار الحاسبات الآلية وتطور نظم الاتصالات سببا في تنوع الخدمات البنكية الالكترونية، مما يتبع لجمهور المتعاملين مع البنوك للاستفادة من هذه الخدمات الحديثة.

#### 1/ خدمات أجهزة الصراف الآلي:

تعتبر أجهزة صرف العملية النقدية من أول الأدوات التي ساعدت على تقديم خدمات للعملاء بعيدة عن نوافذ البنك، من خلال سحبه كل ما يحتاجه من عملة نقدية دون التوجه للبنك- ولقد تم تطوير هذا الجهاز المبسط إلى ما يعرف الآن باسم الصراف الآلي والذي يمثل أحد جوانب التحويل الالكتروني للأموال.

• إن استعمال هذا الجهاز أصبح على نطاق أوسع خاصة في الدول الصناعية وبعض الدول النامية، حيث نجده إما داخل البنك أو خارجه في الأماكن العمومية خاصة التي يجتمع فيها الناس ويكون العميل بحاجة فيها إلى خدمات الصراف الآلي.

- ولقد أتاحت هذه الأجهزة للعملاء الحصول على الخدمة البنكية 24/24 ساعة، وطول أيام الأسبوع وبتكلفة أقل، وكذا إمكانية الحصول على الأموال من أي مكان المهم أن يكون البنك المودعة عنده الأموال مشارك في إحدى شبكات ربط أجهزة الصراف الآلي ببعضها البعض<sup>(1)</sup>.

أغلب البنوك الجزائرية تعمل بنظام سويقت لتحويل الرسائل الالكترونية الخاصة بالمعاملات الخارجية، حيث عمل البنك الخارجي الجزائري، القرض الشعبي الجزائري، وبنك البركة على إدخاله في تسوية معاملاته الخارجية، بالإضافة إلى نظام سيرات الذي تم إنشاؤه في جانفي 2004 من طرف تقنيين جزائريين، وبفضل هذا النظام أصبحت حوسبة وسائل الدفع شيء بديهي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية<sup>(2)</sup>.

## 2/ الخدمات البنكية عن بعد:

وهذه الخدمات تتم من خلال قنوات التوزيع الالكترونية التي ينشرها البنك خارج نطاق حيزه المكاني، كما كانت الصيرفة الآلية، وماكينات منح القروض الآلية، ونقاط البيع الالكترونية، حيث يقدم عن طريقها كافة الخدمات البنكية (المالية وغير المالية) التي يحتاجها العملاء باستخدام بطاقات الدفع الالكترونية.

## 3/ خدمات الصيرفة المنزلية:

وهي من الخدمات المستحدثة نسبيا وتشمل كافة الخدمات البنكية (المالية وغير المالية)، كالاستفسار عن الأرصدة وطلب كشوف الحسابات وبعض الخدمات المالية، وبعض الخدمات مثل سداد الفواتير والتحويل من حسابات العميل إلى حساب عميل آخر، ويمكن للعملاء الحصول على تلك الخدمات عن طريق:

- عمليات بنكية بالتليفون.
- عمليات بنكية بالمحمول.
- عمليات بنكية بالمنزل<sup>(3)</sup>.

## 4/ الخدمات البنكية عبر شبكة الانترنت:

تعد من أهم قنوات البنوك الالكترونية، وتشمل الخدمات البنكية المالية وغير المالية من استفسارات عن المنتجات والخدمات التي يقدمها البنك وكيفية الحصول عليها، وأيضا الإعلان عن أسعار الصرف وأسعار الفائدة بالبنك ودفع فواتير الخدمات وإجراء التحويلات المالية وفتح الحسابات، علاوة على الخدمات الحديثة مثل دفع الفواتير الالكترونية<sup>(4)</sup>.

(1) ميهوب سماح: مرجع سابق، ص، ص: 107، 108.

(2) ميهوب سماح: المرجع نفسه، ص: 14.

(3) مصطفى كمال السيد طابيل: الصناعة البنكية في ظل العولمة، اتحاد البنوك العربية، بدار نشر، 2009، ص، ص: 67، 68.

(4) مداني أحمد: دور البنوك الشاملة في تحديث وعصرنة الجهاز البنكي، دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير، تخصص نقود ومالية، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، 2006، ص: 73.

## 5/ نظام الإيداع المباشر:

تتم من خلال هذا النظام عملية إيداع المبالغ التي يتحصل عليها العميل بصفة دورية متكررة (الأجور، الرواتب، المعاش، شبكات المعونة الحكومية وغيرها) في حسابه لدى البنك الذي يتعامل معه مباشرة (بشكل آلي) وبذلك يمكن للعميل أن يستوفي حقه دون عناء وفي الوقت المحدد.

لكي يستفيد العميل من هذا النظام لابد من القيام بتفويض للجهة المدينة له بتحويل مستحقاته إلى حسابه بالبنك<sup>(1)</sup>.

## 6/ خدمة سداد الفواتير بالهاتف:

إن التطور الذي شهدته الخدمات البنكية على المستوى العالمي جعل البنوك تفكر بشكل جدي في إدخال خدمة الهاتف البنكي، لتفادي طوابير العملاء الراغبين في الاستفسار عن حساباتهم أو طلب بعض الخدمات الأخرى.

تتم عملية سداد الفواتير عن طريق اتصال العميل بينكه من خلال رقم الهاتف الخاص به، ثم يقوم بإدخال رقم حسابه ثم الرقم السري الذي سبق وأن تحصل عليه من البنك، بعدها يدخل رقم خاص بالجهة الدائنة ثم المبلغ المراد سداده<sup>(2)</sup>.

## 7/ بطاقات الخصم المستخدمة في موقع البيع:

تسمح خدمة الخصم المباشر في موقع البيع للزبائن القيام بعملية تسوية مشترياتهم لدى بائعي التجزئة بواسطة بطاقتهم البنكية، ويمثل التحويل الالكتروني للأموال في نقطة البيع أسلوبا يحقق الاستغناء عن تداول النقدية في إنجاز المدفوعات أو التسويات المطلوبة من قبل المستهلكين<sup>(3)</sup>، ويمكن للعميل استخدام بطاقات بلاستيكية أو بطاقات ذكية للقيام بأداء مدفوعات من خلال الخصم على حسابه الكترونيا بتمرير هذه البطاقة داخل هذه الآلات المتصلة الكترونيا بحساب الصراف<sup>(4)</sup>.

## 8/ المدفوعات الالكترونية:

يعرف هذا الأسلوب في الدوائر البنكية بالخصم المصرح به مقدما، وهو يفيد في سداد المدفوعات المتكررة تلقائيا في موعدها، بخصمها من حساب العميل دون تحرير شيكات بقيمتها، من بين هذه المدفوعات نجد سداد أقساط الرهن العقاري، سداد أقساط التأمين وسداد الضرائب وهي تفيد في تجنب العميل ما قد يفرض عليه من غرامات تأخير إذا تأخر عن سداد هذه الالتزامات في مواعيدها المحددة<sup>(5)</sup>.

## ثانيا: مخاطر الخدمات البنكية الالكترونية:

إن الصيرفة الالكترونية رغم ما يمكن أن توفره من المزايا للاقتصاد، تظل محاطة بمجموعة من المخاطر لا يمكن مواجهتها دون وضع إطار قانوني وتقني وتطويره مع كل المستجدات.

(1) جمال بوعتروس: مرجع سابق، ص: 86.

(2) جمال بوعتروس: مرجع سابق، ص: 86، 87.

(3) العاني إيمان: مرجع سابق، ص: 146.

(4) أديب قاسم شندي: مرجع سابق، ص: 7.

(5) العاني إيمان: المرجع السابق، ص: 148.

هناك مجموعة من المخاطر التي تواجه البنوك في الصيرفة الالكترونية وهي:

- ظهور مشاكل مالية تتعلق بكيفية تحصيل الرسوم والضرائب على التبادل التجاري الالكتروني، وإن هذه الاشكالية ذات أهمية خاصة بالنسبة للدول النامية إذ تؤدي لحرمانها من أهم مصادر الإيرادات.
- ينبغي على البنوك الاهتمام بأمان العمليات التي تتم عبر الانترنت وذلك درءاً للأخطار الكبيرة التي تترتب على إساءة الاستخدام أو التزييف.
- هناك مخاطر تتعلق بفشل موارد الخدمة في تقديم ما يتوقعه البنك من خدمات نتيجة القصور في النظام المستخدم، فيتعرض البنك للمساءلة من قبل عملائه.
- هناك مخاطر ناجمة عن ممارسة العمليات البنكية عبر الحدود، الأمر الذي يتطلب من البنوك الإلمام بالقوانين والضوابط الرقابية التي تتحكم في هذه العمليات مثل الحصول على ترخيص وحماية المستهلك.
- هناك مخاطر مرتبطة بالتغيرات التكنولوجية السريعة في هذا المجال الأمر الذي يترتب عليه عدم استطاعة الموظفين الإلمام باستخدام التكنولوجيا الحديثة.
- يأتي الخطر من العاملين في هذه الخدمة والفرق بين الاحتيال في العمل البنكي التقليدي والالكتروني أنه يمكن اكتشاف الاحتيال في العمل البنكي التقليدي بشكل أسرع<sup>(1)</sup>.

كما يمكن تقسيم أنواع المخاطر ضمن الخدمات البنكية الالكترونية كما يلي:

### 1/ مخاطر التشغيل:

تنشأ هذه المخاطر نتيجة عدم توفر وسائل التأمين الكافي للنظم أو عدم تصميمها أو إنجازها أو نتيجة خطأ معلومات، أو خطأ في تشغيل البرمجيات، ويمكن أن تتمثل في الآتي:

#### • عدم التأمين الكافي للنظم:

وهي تتعلق بعدم توفر وسائل الأمن الكافية لنظم حسابات البنك مما يتيح إمكانية اختراقها من قبل أشخاص غير مرخص لهم بذلك، حيث يتم التعرف على المعلومات الخاصة بالعملاء واستغلالها سواء أكان ذلك من خارج البنك أو من العاملين فيه.

#### • عدم ملائمة تصميم النظم أو إنجاز العمل أو أعمال الصيانة:

وهي تنشأ بسبب عدم كفاءة النظم أو إخفاقها (بطء الأداء على سبيل المثال) لمواجهة متطلبات المستخدمين وعدم السرعة في حل المشكلات وصيانة النظم خاصة إذا ما تم الاعتماد على مصادر من خارج البنك لتقديم الدعم الفني بشأن البنية التحتية اللازمة، أو نتيجة لعدم كفاية البرمجيات أو الموظفين القائمين على تلك الأعمال<sup>(2)</sup>.

<sup>(1)</sup> رشدي عبد اللطيف وادي: مرجع سابق، ص، ص: 263، 264.

<sup>(2)</sup> علي عبد الله شاهين: نظم الدفع الالكترونية ومخاطرها ووسائل الرقابة عليها، دراسة تطبيقية على بنك فلسطين، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 12، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص، ص: 524، 525.

## • إساءة الاستخدام من قبل الزبائن:

ويحدث ذلك نتيجة عدم إحاطة الزبائن بإجراءات التأمين الوقائية والقيام بعمليات غسل الأموال باستخدام بياناتهم الشخصية أو عدم إتباعهم إجراءات التأمين الواجبة<sup>(1)</sup>.

### 2/ مخاطر تقنية:

هي المخاطر التي تتعلق بأي نتيجة غير مواتية، أو ضرر أو توقف العمل، أو تجاوز أو مخالفة النظام، أو خلل أو تعطل النظام ناجم عن استخدام أو اعتماد أجهزة كمبيوتر أو البرمجيات والأجهزة الالكترونية وشبكات الانترنت بالإضافة إلى أنظمة الاتصالات، وإن مثل هذه المخاطر قد ترتبط أيضا بتوقف النظام، وأخطاء المعالجة و خلل في برمجيات وأخطاء التشغيل وتعطل النظام، وعدم ملاءمة السعة، وضعف الرقابة، وقصور في الحماية وأعمال الاحتيال... الخ.

### 3/ مخاطر الاحتيال عبر الانترنت:

مع وجود التجارة (التداول عبر الانترنت) يجب أخذ مخاطر الاحتيال المباشر عبر الانترنت بعين الاعتبار، فالتخطيط غير القانوني للتحايل مثل هجمات المواقع المزورة ورسائل البريد الالكتروني وتزوير العناوين التي تتطلب إنشاء معلومات شخصية سرية، وسرقة بيان الهوية، وتصريحات الشركات الخاطئة تعرض البنك لمخاطر عالية ولعملائه. ويجب على البنك اتخاذ الإجراءات المناسبة لمنع حدوث خسائر نتيجة التعرض للاحتيال عبر الانترنت والقيام بالإجراء المناسب لحماية عملائه عالميا حينما يحدث ذلك<sup>(2)</sup>.

### 4/ مخاطر إستراتيجية:

يرتبط هذا النوع من المخاطر بالقرارات والسياسات والتوجهات التي تتخذها الإدارة العليا للبنوك، حيث تختلف عن بقية المخاطر في كونها أكثر عمومية واتساعا من بقية المخاطر الأخرى، كما أنها ذات تأثير على كافة أنواع المخاطر الأخرى، وتنشأ هذه المخاطر من العمليات البنكية الالكترونية، من الأخطاء والخلل الذي قد يحدث عن تبني استراتيجيات وخطط تقدم هذه العمليات والخدمات وتنفيذها التي تقع فيه الإدارة العليا.

### 5/ مخاطر قانونية:

تقع المخاطر القانونية في حالة انتهاك القواعد والضوابط المقررة من قبل السلطات، وقد تقع من جراء عدم التحديد الواضح للحقوق والالتزامات القانونية الناتجة عن التعاملات البنكية الالكترونية، والنقص في متطلبات الإفصاح المرتبطة بذلك، كما تأتي المخاطر القانونية نتيجة الاستخدام غير السليم للبيانات والمعلومات ويعزز هذه المخاطر في التشريعات البنكية المتعلقة بالتعاقدات والعمليات الالكترونية والأدوات القانونية لضبط تنفيذ هذه التعاقدات والتعاملات<sup>(3)</sup>.

(1) نصر حمود مزنان، فهد: مرجع سابق، ص: 12.

(2) مؤسسة النقد العربي: مرجع سابق، ص: 17، 18.

(3) مداني أحمد: مرجع سابق، ص: 110.

## 6 / مخاطر السمعة:

ينشئ هذا النوع من المخاطر نتيجة لعدم مقدرة البنك على إدارة نظمته بكفاءة أو نتيجة حدوث اختراق أثر فيه، وهذا يؤدي إلى انتشار رأي سلبي على البنك ويمتد حتى البنوك الأخرى، وتنتج عنه خسارة كبيرة في الزبائن مما يؤدي إلى انخفاض المردودية وبالتالي تنخفض القيمة الاسمية لأسهم البنك وهذا يهدد استقراره<sup>(1)</sup>.

### ثالثا: تحديات مواجهة مخاطر الخدمات البنكية الالكترونية:

ومن أجل محاربة كافة المشاكل والمخاطر المتعلقة بالصيرفة الالكترونية يجب<sup>(2)</sup>:

- 1 / ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال تقنيات الاتصال، البرمجيات، أنظمة الأمان.
  - 2 / ضرورة تطوير القوانين بما يتوافق مع المتغيرات الحاصلة في الخدمة البنكية الالكترونية.
  - 3 / ضرورة التنسيق الدولي في مجال تنظيم العمليات البنكية الالكترونية العابرة للدول.
  - 4 / التفكير في التقنيات الحديثة لتغطية مظاهر المعاملات البنكية الالكترونية.
- وقصد مواجهة أخطار وتحديات الصيرفة الالكترونية هناك عدة أدوات تنظيمية يمكن إبرازها في أربعة نقاط وهي<sup>(3)</sup>:

#### 1 / التطبيع:

في ضوء سرعة التغير التكنولوجي وآثار تلك التغيرات على الأنشطة البنكية، فإن مواكبة اللوائح التنظيمية لأحدث التطورات كانت وستظل مهمة معقدة تستغرق كثيرا من الوقت والجهد ولها أثر بعيد المدى.

#### 2 / التقنين:

تقتضي الطرق الجديدة لإجراء المعاملات والأدوات الجديدة ومقدميها عمليات من التعرف والتصديق والترخيص القانوني، فعلى سبيل المثال من الضروري تحديد مفهوم العقود الالكترونية ووضع الإطار القانوني المنظم لها.

#### 3 / التنسيق:

يجب أن يحظى التنسيق الدولي بتنظيم المعاملات البنكية الالكترونية بأولية الأولوية، وهذا ما يعني تكثيف التعاون الدولي والمحلي بين جهات الإشراف وتنسيق القوانين والممارسات التنظيمية المختلفة.

(1) ميهوب سماح: مرجع سابق، ص: 116.

(2) الطيب ياسين، مطاي عبد القادر: مرجع سابق، ص: 6.

(3) عرابة رابح: دور تكنولوجيا الخدمات البنكية الالكترونية في عصنة الجهاز البنكي في الجزائر، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 8، جامعة الشلف، 2012، ص: 19.

4 / التكامل:

وهذه العملية هي عملية إدراج قضايا تكنولوجيا المعلومات، ومخاطر التشغيل، والمصلحة لها تقنيات الإشراف على البنوك المتعلقة بمدى كفاءة إدارة البنوك في إعداد خطة العمل الخاصة بالمعاملات الالكترونية، وسيمثل تحد خاص تواجهه جهات التنظيم في الإشراف على الوظائف التقنية والرقابة على النظام المالي والبنكي.

كما تفرض تحديات الصيرفة الالكترونية تحديات على مستوى الاقتصاد الكلي من خلال دور السياسة النقدية في مراقبة حركة رؤوس الأموال، وسعر الصرف، بالإضافة إلى دور الحكومة في ظل كل هذه التحديات.

المطلب الثالث: العوامل المعرقة لنجاح وسائل الدفع الالكتروني في الجزائر:

نستعرض في هذا المطلب العوامل المعرقة لنجاح وسائل الدفع الالكترونية في الجزائر، وكذا تحدياتها، بالإضافة إلى عناصر نجاحها.

أولاً: العوامل المعرقة لنجاح وسائل الدفع الالكتروني في الجزائر: وتتمثل في الآتي:

1 / عدم اعتماد التجارة الالكترونية في الجزائر:

رغم الأهمية البالغة لضرورة اعتماد التجارة الالكترونية كأداة متطورة في الاقتصاد الجزائري، إلا أن هذه التجارة لم تعتمد إلى غاية يومنا هذا وأنه ليست هناك أي جهود في إطار ذلك، وتعود الأسباب التي تحول دون انتشار التجارة في بلادنا إلى<sup>(1)</sup>:

- ارتفاع تكلفة الحصول على حاسوب، وهذا أيضا يحول دون انتشار هذه التجارة التي تتطلب حاسوبا في المرتبة الأولى فانتشار استخدام الحواسيب مرتبط أيضا بضرورة التفكير في تكلفة الحصول عليه، لا على المستوى الشخصي فقط وإنما على المستوى التجاري أيضا.
- ارتفاع تكلفة استخدام الانترنت، في ظل غياب المنافسة في قطاع الاتصالات التي لا تزال الدولة تحتكر الجانب الأكبر منه، مما يحول دون انخفاض تكلفة الاتصال عن طريق الانترنت. نقص اهتمام المؤسسات الاقتصادية في البلاد بهذه التقنية التجارية الحديثة التي يمكن أن تفتح لهم آفاقا اقتصادية أوسع، مما يجعل انتشارها يكون منعزلا في بلادنا.
- عدم اهتمام الهيئات الإدارية العليا بالموضوع، فلا يعقل أن وزارة التجارة في بلادنا لم تفكر حتى في إجراء استقصاء لمدى اهتمام الناس بهذا النوع من التجارة، والتفكير في سبل تقنياتها أو الاستفادة من تجارب الدول الغربية في هذا المجال.
- تخلف النظام البنكي الجزائري من حيث الوسائل وتقنيات الدفع الحديثة.
- الانتشار الواسع للأمية في بلادنا، حيث تعتبر الجزائر من الدول التي تحوي نسبة أمية مرتفعة نوعا ما، وبالتالي هؤلاء لا يفقهون حتى وجودها، وهذا يعتبر عائقا يحول دون انتشار التجارة الالكترونية.
- انتشار الأمية بالمعنى الحديث أي الأمية المعلوماتية، أو يقصد بها الجهل بأساليب ووسائل التعامل في مجال المعلوماتية.

<sup>(1)</sup> لوصيف عمار: مرجع سابق، ص: 180 - 181.

## 2/ مشاكل البطاقة الائتمانية: يترتب على استخدام البطاقة الائتمانية مشاكل جمة نلخصها كالآتي<sup>(1)</sup>:

- عدم الدقة جراء بعض الأخطاء المرتكبة من قبل الموظفين في التعامل مع الفواتير ومع تكرار الأخطاء تفقد الثقة بين البنك والعميل.
- سرقة البطاقة الائتمانية أو ضياعها أو استعمالها من طرف الغير.
- التكاليف العالية بالنسبة للبنك والخاصة بتوزيع البطاقات وطبعها ومنح قروض دون فائدة لمدة 55 يوما.

## 3/ الأثر البشرية ذات الكفاءة:

- إن العنصر البشري في البنوك الجزائرية يتميز بضعف فعاليته وانعدام روح المبادرة والإبداع لديه، وذلك يعود إلى:
- ضعف التكوين القاعدي.
  - بطء عملية التأهيل وعدم وجود المحفزات وكثرة المشاكل المهنية.
  - غياب ثقافة بنكية لدى الكفاءات البشرية.

## 4/ عدم وجود تشريعات ضرورية لتسهيل انتشار الأعمال الالكترونية:

لم يول المشرع الجزائري أهمية للتجارة الالكترونية إذ لا نجد قواعد وقوانين تنظيم التجارة الالكترونية إذ يعود ذلك إلى عدم وجود تطبيق للتجارة الالكترونية في الجزائر<sup>(2)</sup>.

## ثانيا: تحديات نظام الدفع في الجزائر:

إن الأهداف المتوخاة من العصرية هي التفكير في كيفية تميمين تكنولوجيات النقد الالكتروني وإنشاء مجال للدفع الالكتروني يقوم على استخدام بطاقة السحب والبطاقة الالكترونية "الشفاء" هذه الأخيرة تعتبر مثالا يحتذى به وتجربة رائدة والأول على مستوى الوطن العربي، وكذا النظر في كيفية ترقية نمط الدفع الجديد كوسيلة مفضلة تساعد على تقريب المواطن من بريد الجزائر والضمان الاجتماعي.

إن هذا التحدي لا يمكن رفعه لوحده، بل يجب على جميع القطاعات أن تساهم في مواجهته هي الأخرى، حتى تتمكن من مواكبة العولمة ومواجهة المنافسة الدولية، والتصدي إلى الثورة التكنولوجية العارمة.

## 1/ المخطط الاستراتيجي لتحديث وسائل الدفع في الجزائر:

- يعد نظام الدفع في الجزائر من المجالات الحيوية التي عرفت ركودا ملموسا وتتميز وضعيته بالسماوات الآتية:
- هيمنة النقد الائتماني كوسيلة للدفع وضعف نسبة التوجه إلى النظام البنكي.
  - طول مدة تحصيل الصكوك، وضعف استعمال الأوراق التجارية ووسائل الدفع الالكترونية (بطاقة السحب).

تمثل هذه الوضعية عائقا أمام عصرية البنوك لهذا شرع في إصلاح نظام الدفع منذ بداية سنة 2000 من أجل:

(1) لوصيف عمار: المرجع نفسه، ص: 182.

(2) مخلص زكية: أثر تحرير الخدمات البنكية على البنوك العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، تخصص تجارة دولية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009، ص: 86.

- تسريع وتحسين سيولة المبادلات وعمليات الدفع.
- حصر المخاطر وإجلاء الترددات الخاصة بالنقود الالكترونية.
- تمكين البنوك من التقدم إلى المتعاملين الحاليين وفي المستقبل خدمات عالية تعتمد على الاستعمال الأجمع لأدوات الدفع.
- تشجيع تطور أسواق رأس المال، حيث تم وضع مخطط استراتيجي لتحديث وسائل الدفع، ويمكن تقسيمه إلى طورين.

### الطور الأول:

يتم من خلاله وضع الوسائل اللازمة لتطوير آليات الدفع الكتائبية، والتي تحتوي على ما يلي:

- التعريف بالمعايير والوسائل التجارية للبنوك.
- إعادة هيكلة التطلعات الداخلية والنظم المعلوماتية لدى البنوك.
- طبع الهياكل القاعدية ما بين البنوك والوسائل التقنية للمعالجة ووسائل الدفع.
- مواكبة الإطار القانوني والتنظيمي للمتعملم في وسائل الدفع.

### الطور الثاني:

يتمثل في تطوير وعصرنة وسائل الدفع الأكثر استعمالا في مختلف أقسام السوق.

فيما يخص نظام الدفع أدخلت عمليات المقاصة الالكترونية شكل جديد في الكتابة "الكتابة الالكترونية"، وتعتبر وسيلة إثبات بالنسبة لهذا النوع من العمليات. لذلك لا بد من تكريس الكتابة الالكترونية كوسيلة إثبات على غرار الكتابة على الورق<sup>(1)</sup>.

## 2/ الدراسة الاستشرافية لمنظومة البطاقة الالكترونية في قطاع التأمينات الاجتماعية:

يندرج مشروع القانون المتعلق بالتأمينات الاجتماعية، الذي سيكون بمثابة السند القانوني لمنظومة البطاقات الالكترونية، ضمن الإصلاحات الجارية على منظومة الضمان الاجتماعي، ولهذا يجب إعطاء لحة وجيزة عن مشروع هذه البطاقة الالكترونية.

### محتوى مشروع البطاقة الالكترونية:

في إطار تنفيذ برنامج القطاع في مجال الضمان الاجتماعي، والذي يتضمن ثلاثة محاور كبرى وهي:

- عصرنة تسيير هيئات الضمان الاجتماعي.
- تحسين نوعية الخدمات لفائدة المؤمنين الاجتماعيين.
- الحفاظ على التوازن المالي لمنظومة الضمان الاجتماعي.

يأتي مشروع البطاقة الالكترونية والذي يندرج ضمن المحور الأول ليكمل سلسلة من الإنجازات التي تم تحقيقها في مجال عصرنة منظومة الضمان الاجتماعي:

- كتعميم استعمال الإعلام الآلي وتتمين الموارد البشرية عن طريق التكوين وتحسين المستوى.

<sup>(1)</sup> لوصيف عمار: مرجع سابق، ص، ص: 182-184.

- تقريب هيئات الضمان الاجتماعي من المؤمنين عن طريق توسيع شبكة الضمان الاجتماعي.
- إصلاح هيئات الرقابة وإصلاح منظومة التحصيل للضمان الاجتماعي.

يأتي مشروع إدخال البطاقة الالكترونية للضمان الاجتماعي استكمالاً لمخطط العصرية للضمان الاجتماعي الذي بدء فيه منذ 07 سنوات<sup>(1)</sup>.

### ثالثاً: عناصر النجاح الأساسية لنظم المدفوعات الالكترونية:

هناك خمسة عوامل أساسية لنجاح نظام المدفوعات الالكترونية وهي:

#### 1/ رضا العملاء:

يجب أن يكون في مقدمة اهتمامات مجهزي خدمات المدفوعات الارتقاء بمستوى رضا العملاء عنها، فنظم المدفوعات لا تقوم لوحدها وبشكل مستقل، كما أنها تمثل الخطوة النهائية، أو الأخيرة لسلسلة من الفعاليات الاقتصادية للمتعاملين ابتداءً بطلب الشراء، فتسليم السلع وإرسال قوائم البيع، فالتسديد وبسبب ذلك فإنه من المهم جداً أن تكون كل حلقات نظام المدفوعات مستجيبة لاحتياجات المستعمل.

من ناحية أخرى فإن نظام المدفوعات يجب أن لا يقتصر على استهداف تعظيم الإيرادات وتدنية المخاطر في القطاع المالي. بل إنه يمكن القول هنا أن رضا العملاء يسهم في زيادة الإيرادات المتأتية من نظم المدفوعات، كما ينظر إليها من وجهة نظر الشركات.

#### 2/ الترابط الداخلي للشبكات أو تكاملها:

أما إذا أخذت احتياجات المستعملين إلى الراحة والملاءمة وإلى تخفيض تكلفة معالجة البيانات للوحدة الواحدة، فإن هناك ميزة واضحة في تحقيق الترابط الداخلي للشبكات وتكاملها وذلك ضمن نظم المدفوعات مثل الصراف الآلي والتحويل الالكتروني للأموال في نقطة البيع والتبادل الالكتروني للبيانات، غير أنه لو أدى ذلك إلى ظهور نظم المدفوعات الاحتكارية التي تحول دون حصول المستعمل على المزايا المطلوبة، فإن النتائج ستكون عكسياً طبعاً.

هناك مزايا عديدة تتحقق لمستعملي نظم المدفوعات ومجهزي خدماتها عندما يسود مناخ المنافسة، ويتفاوت مستوى الخدمات المقدمة، وتختلف الأسعار التي تطرح فيها تلك الخدمات<sup>(2)</sup>.

#### 3/ التحرير من القيود وصياغة قواعد المسؤولية الذاتية:

مما يزيد من فعالية نظم المدفوعات توسيع نطاقها ليشمل الشركات غير البنكية، مما يجعل من هذه النظم أكثر عمومية في خدماتها وبخاصة في مجال تحويل الأموال ذات المبالغ الصغيرة والعدد الكبير من المعاملات.

(1) لوصيف عمار: المرجع نفسه، ص: 186، 187.

(2) لوصيف عمار: مرجع سابق، ص: 104، 105.

في الواقع معظم الميزات والمهارات العملية في مجال المدفوعات تتجمع في القطاعات غير البنكية، مثل شركات تجارة التجزئة والشركات الصناعية، وشركات البطاقات الائتمانية، أضف إلى ذلك أن الشبكات المستخدمة من قبل الشركات غير البنكية تمتد لتشمل القطر كله بل إنها دولية في عملياتها، ومما لاشك فيه أن هناك مزايا كثيرة يمكن تحقيقها من استعمال هذه التسهيلات، بالمقابل هناك احتمال نشوء مشكلات ائتمانية إذ يسمح لهذه الشركات غير البنكية في الدخول الأسرع والأعمق في قطاع نظم المدفوعات لأنها متحررة من الرقابة المركزية ومن هيئات الرقابة المالية.

#### 4/ التوزيع الأمثل للمخاطر والتكلفة:

أصبحت حماية المستهلك اليوم اتجاهها دوليا وفي إطار ذلك بادر العديد من الأقطار إلى تشريع القوانين المنظمة للتبادل الالكتروني للبيانات، إلى جانب بلورة الكثير من قواعد أخلاقيات المهنة فيما يخص تبادل البنوك للبيانات، كل ذلك باتجاه التوصل إلى إجماع دولي حولها، غير أن التركيز على حماية المستهلك وتحميل المؤسسات المجهزة لخدمات المدفوعات التكاليف المتزايدة لا يعتبر اتجاهها واقعا أو منطقيا.

ومن المعروف أن المستعمل يجب أن يدفع رسوما أعلى عندما يختار نظام مدفوعات يحقق الأمان والوقت الحقيقي بمعالجة البيانات، بالمقابل عندما يختار دفع الرسوم المنخفضة فإنه لابد أن يكون مستعدا لتحمل المخاطر الأعلى، والتضحية بجزء من راحته في التعامل فإذا ما قابل هذه الأسس. فإن هناك شرط لازم يتمثل بتقديم المعلومات الكافية عن التكاليف التي تتحملها مؤسسات نظم المدفوعات إلى جانب توافر فرص أمام المستعملين لممارسة الخيارات بين الأدوات المتاحة لتنفيذ المدفوعات.

#### 5/ ترويج التعاون والمنافسة الدوليين:

لا يمكن تحقيق الفاعلية والكفاءة إلا إذا سادت المنافسة الفاعلة في مجال نظم المدفوعات واستعمالاتها، فالمنافسة هي المناخ المناسب لتطور هذه النظم، إلى جانب ضرورة تطور مستوى التعاون بين المؤسسات داخل القطر الواحد وعبر أقطار العالم<sup>(1)</sup>.

### المطلب الرابع: واقع خدمات الصيرفة الالكترونية في البنوك الجزائرية وآفاقها:

سنتناول في هذا المطلب واقع خدمات الصيرفة الالكترونية في البنوك الجزائرية بالإضافة إلى واقعها.

#### أولا: واقع خدمات الصيرفة الالكترونية في البنوك الجزائرية:

إن استعمال التكنولوجيا البنكية محدود في الجزائر، فلم يقتصر استعمالها إلى على بطاقات السحب والدفع بين البنوك المحلية فقط، إلى جانب بعض العمليات الأخرى خاصة المتعلقة بالربط بين البنوك لتسهيل بعض العمليات.

في حين أنه ليس هناك أي إدخال لخدمات الصيرفة الالكترونية، كإقامة فروع لبنوك الكترونية، أو تقديم خدمات ما عند بعد، فمواقع البنوك على الانترنت استخدمت فقط كمواقع تعريفية، وبالتالي فإن عملية عصنة وتحديث النظام البنكي تسير ببطء شديد رغم أن الجزائر سعت إلى إنشاء مؤسسات خاصة لذلك<sup>(2)</sup>.

(1) لوصيف عمار: مرجع سابق، ص: 105 - 107.

(2) محلول زكية، مرجع سابق، ص: 92.

ونظرا للتطورات البنكية في ميدان أنظمة وسائل الدفع وجدت الجزائر نفسها مجبرة على ضرورة اتخاذ موقف إزاء تدرج خدماتها، وذلك بالاستفادة من التطورات التكنولوجية وآخر ما توصل إليه في مجال وسائل الدفع، من أجل إعادة الاعتبار لوسائل الدفع التقليدية وتطبيق الوسائل الحديثة مما يساهم في تحقيق فوائد ومزايا للمؤسسات والعملاء والبنوك وحتى الاقتصاد الذي سيقبل من تداول السيولة النقدية<sup>(1)</sup>.

لقد سعت الجزائر في خضم هذا التطور التكنولوجي الهائل الذي أصبح حتمية على كل دولة حتى تتأقلم وتصبح عنصرا فعالا في الاقتصاد والمبادلات الدولية إلى الاهتمام بهذه التقنية البنكية.

وقد اهتمت الحكومة الجزائرية بقطاع البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، حيث أصبح خيار استراتيجي لتطوير هذا القطاع وترقية الاقتصاد الرقمي الداخلي وتفاعله مع الاقتصاد العالمي، فإلى جانب الاستيراد الهائل للوسائل المادية قصد تحقيق هذه الأهداف تم وضع إستراتيجية منسجمة وكاملة لتحقيق ذلك<sup>(2)</sup>.

### ثانيا: آفاق الخدمات البنكية الالكترونية بالبنوك الجزائرية:

إن استخدام الصيرفة الالكترونية لا يزال منعزلا في الجزائر، ويصعب تصور تطورها ونموها في المدى القصير في محيط لا يستخدم الشيك البنكي فيه إلا نادرا، ويشهد إدخال بعض التكنولوجيا بطئا وإقبالا ضعيفا.

#### 1. عصنة وتحديث نظام الدفع بالبنوك الجزائرية:

في إطار تطوير وتسيير التعاملات النقدية ما بين البنوك الجزائرية، وتحسين الخدمة البنكية علاوة على زيادة حجم تداول النقود ووضع الموزعات الآلية على مستوى هذه البنوك، بادرت السلطات الجزائرية إلى إنشاء شركة لتأدية المعاملات البنكية والنقدية، وذلك من خلال إنشاء شركة SATIM سنة 1995، وهي شركة مساهمة بين البنوك العمومية الجزائرية التالية (بنك الجزائر الوطني، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك التنمية المحلية، البنك الخارجي الجزائري، بنك البركة الجزائري، الصندوق الوطني للادخار والتوفير، القرض الشعبي الجزائري والصندوق الوطني للتعاون الفلاحي)<sup>(3)</sup>.

وهي شركة ذات أسهم رأس مالها 267 مليون دينار جزائري، حيث أنشئت هذه الشركة في إطار تحديث وسائل الدفع للنظام الجزائري وتطوير وتسيير التعاملات النقدية ما بين البنوك، فضلا عن تحسين الخدمة البنكية وزيادة حجم تداول النقود ووضع الموزعات الآلية في البنوك الخاصة بالسحب حسب المقياس المعمول بها دوليا وطبقا للإشارة السرية، وفي سنة 1996 أعدت شركة ساتيم مشروعا لإيجاد حل للنقد بين البنوك وأول مرحلة لهذا المشروع الذي بدأ في العمل سنة 1997 تمثلت في إعداد شبكة نقدية إلكترونية بين البنوك في الجزائر، هذه الشبكة لا تغطي إلا الخدمات المتعلقة بإصدار البطاقات البنكية الخاصة بالسحب من الموزع الآلي محليا، وبالتالي يمكن للبنوك الوطنية والأجنبية الخاصة أو العامة أن يقدموا إلى كل زبائنهم خدمة سحب الأموال بواسطة الموزع الآلي<sup>(4)</sup>.

(1) لوصيف عمار: المرجع السابق، ص: 158.

(2) واقد يوسف: النظام القانوني للدفع الإلكتروني، رسالة ماجستير، تخصص قانون التعاون الدولي، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2011، ص: 25.

(3) محلول زكية، مرجع سابق، ص: 10، 11.

(4) عبد الكريم قندوز: مرجع سابق، ص: 10، 11.

ويوضح لنا الجدول الموالي نمو عدد بطاقات السحب وقيمة معاملاتها منذ وضع هذه الشبكة.

الجدول رقم (02): تطور عدد البطاقات البنكية ومعاملاتها النقدية

السنوات	1998	1999	2000	2001	2002	2003
عدد البطاقات	29192	63489	110066	139232	173131	216171
حجم التحويلات باستعمال بطاقات السحب (دج)	-	247366	320635	501338	666184	723379

المصدر: سمية ديمش: التجارة الالكترونية حتميتها وواقعها في الجزائر، رسالة ماجستير، تخصص تحليل واستشراف اقتصادي،

جامعة منتوري - قسنطينة، 2011، ص: 242.

الملاحظ من الجدول السابق هو النمو الكبير لعدد البطاقات بين سنتي 1998-2003 محققا لنسبة قدرها 640.51%، وهو ما يدل أن الجزائر بدأت تخطوا أولى الخطوات نحو تطوير أنظمة السحب، وهو بمثابة توجه إيجابي أيضا للجزائر نحو الصيرفة الالكترونية.

وعلى الرغم من هذا التطور إلا أن أنظمة السحب لم ترقى بعد إلى طموحات البنكيين وجمهور المتعاملين، وما يؤكد ضعف إقبال الجمهور على هذه الخدمة هو ضعف نمو حجم التحويلات باستخدام بطاقات السحب وبقائها تحت عتبة المليون دينار جزائري خلال فترة 5 سنوات (1999-2003)، حيث حققت هذه البطاقات نجاحا مقبولا على مستوى مكاتب البريد فقط التي تجاوزت حصتها من عدد البطاقات وإجمالي حجم التحويلات باستخدام هذه البطاقات 90% على مر السنوات الخمسة.

إن فشل نظام السحب دفع البنوك إلى بذل المزيد من الجهد في مجال البطاقات، ليتم استبدال مشروع البطاقة البنكية المشتركة للسحب بمشروع آخر جديد هو "بطاقة السحب والدفع بين بنكية" "CIB" والتي تؤدي وظيفة مزدوجة وهي سحب الأموال من الموزعات الآلية، بالإضافة إلى دفع قيمة المشتريات والخدمات على مستوى أجهزة الدفع الالكترونية المتوفرة لدى التجار المنخرطين في شبكة النقد الآلي بين بنكية، حتى لو لم تكن الأجهزة تابعة للبنك المصدر للبطاقة، وتحمل شعار البنك المصدر<sup>(1)</sup>.

وقد بدأت SATIM في مشروع بحث نظام الدفع بين بنكي سنة 2002، إلا أن هذا المشروع تأخر انطلاقه الفعلي عن مواعده المحدد، ولم تبنزغ ثمرته حتى سنة 2006، حيث تم تجربته سنة 2005 لمدة 6 أشهر على عدد من التجار (200-500 تاجرا) وتم سنة 2007 تعميم بطاقة "CIB" على كامل التراب الوطني، ويوضح الجدول الموالي تقدم الجزائر في مجال رقمته وسائل الدفع.

<sup>(1)</sup> سمية ديمش: المرجع نفسه، ص: 242-243.

الجدول رقم (03): نمو عدد بطاقات السحب والدفع لبن بنكية (CIB).

عدد البطاقات	السنوات	2007	2008	2009
عدد البطاقات		128356	339374	569558

المصدر: سمية ديمش: المرجع نفسه، ص: 243.

لقد تمكنت البطاقة البنكية المشتركة من احتلال مكانة مميزة ضمن وسائل الدفع الحديثة في الجزائر، بحيث شهد عدد البطاقات البنكية نموا متسارعا خلال فترة 3 سنوات، وسجل معدل مرتفع قدره 343.73% منتقلا بذلك من 128356 بطاقة سنة 2007 إلى 569558 سنة 2009، ويؤكد لنا الجدول أهمية هذه البطاقة من خلال توضيح توزيع البطاقات البنكية بين بطاقات سحب وبطاقات السحب والدفع (CIB) سنة 2009.

الجدول رقم (04): توزيع البطاقات البنكية حسب نوعها (سنة 2009)

نوع البطاقة	بطاقات السحب	بطاقات الدفع العادية	بطاقات الدفع الذهبية	المجموع
عدد البطاقات	39996	474853	54709	139232

المصدر: سمية ديمش: مرجع سابق، ص: 243.

تنقسم بطاقات الدفع البنكي "CIB" إلى نوعين أساسيين هما: بطاقات عادية وبطاقات ذهبية، وكلاهما يسمحان بخدمتي السحب والدفع، ويسلمهما البنك للزبائن حسب معايير محددة والفرق الجوهرية بينهما يكمن في كون البطاقات الذهبية تقدم مزايا أخرى وسقف أعلى للدفع والسحب<sup>(1)</sup>.

والملاحظ من الجدول السابق هو الحجم الكبير لهذين النوعين من بطاقات الدفع التي جاءت مؤمنة بشفرة سرية وفق المعايير الدولية، لتحل محل بطاقة السحب النقدية والمخصصة لسحب الأموال فقط.

فقد فازت بطاقة "CIB" بنصيب قدره 92.97% من إجمالي البطاقات المصدرة، وتعتبر هذه النسبة ذات أهمية كبيرة نظرا لكون نظام الدفع لا يزال حديثا في الجزائر.

إن من بين التقنيات الحديثة التي وفرتها البنوك الجزائرية لدعم توجهها نحو الصريفة الالكترونية هي الموزعات الآلية للنقود "DAB" ونهائيات الدفع الالكتروني "TPE" وإن الموزعات الآلية للنقود هي عبارة عن أجهزة وآلات أوتوماتيكية تستخدم للسحب عن طريق البطاقات الالكترونية، تثبت خارج البنك الذي يمولها بالعملة الوطنية. وقد قامت البنوك الجزائرية مؤخرا بتطوير كبير لشبكات السحب الالكتروني من خلال نشر الموزعات الآلية للأوراق النقدية في كافة التراب الوطني فقد بلغ عدد الأجهزة المركبة سنة 2009 حوالي 574 موزعة على 48 ولاية.

(1) سمية ديمش: مرجع سابق، ص: 243.

أما عن أجهزة الدفع الالكتروني TPE فالجدول الموالي يوضح لنا تطور عدد الأجهزة المركبة بين سنتي (2005-2009).

الجدول رقم (05): تطور عدد نهائيات الدفع الالكتروني بين 2005-2009.

المجموع	2009	2008	2007	2006	2005	السنوات
						الأجهزة
2639	553	1367	311	176	232	عدد أجهزة الدفع الالكترونية

المصدر: سمية ديمش: مرجع سابق، ص: 244.

إن أهم ما يميز القطاع البنكي في الآونة الأخيرة هو عدم توقفه عن التطور وهذا التطور يؤكد من خلال التوسع في شبكة نهائيات الدفع الالكترونية، بحيث نما عدد هذه الأجهزة بمعدل 138.36% خلال مدة 5 سنوات، فبمجرد تعميم استعمال بطاقة الدفع الالكترونية 2007 (بعد تجربتها سنة 2005) شهدت سنة 2008 نمواً خيالياً وقفزة مهولة في عدد الأجهزة المركبة محققة لنمو قدره 339.54% بين هاتين السنتين<sup>(1)</sup>.

## 2/ واقع استخدام البطاقات البنكية وآفاق توسيعها:

يشير الواقع إلى محدودية استخدام البطاقات البنكية التي تم طرحها، ورغم ذلك فإن عدد البطاقات البنكية في تزايد ملحوظ<sup>(2)</sup>، فبالنسبة لنظام الدفع الالكتروني الذي بدأ من خلال إصدار بطاقة الدفع ما بين البنوك، فقد انضمت له كل البنوك العمومية بعد بداية العمل به سنة 1995م، إلا أن ما يعاب على هذه البطاقة هو كونها بطاقة سحب فقط من أجهزة الصراف الآلي وليست بطاقة دفع كما يشير إلى ذلك اسم النظام، هذا بالإضافة إلى ضعف التعامل بهذه البطاقة، فعلى سبيل المثال وبما أن هذه البطاقة تكاد تكون الوحيدة في الجزائر فقد بلغ عدد حاملي بطاقات الدفع 250 ألف من بين 10 ملايين شخص مالك لحساب، وبالنسبة لبطاقات الدفع الدولية فإن القرض الشعبي الجزائري هو البنك العمومي الوحيد الذي أصدر بطاقة VISA لحد الآن<sup>(3)</sup>.

أما بالنسبة لآلات السحب الآلي للنقود بدأ إدخاله للجزائر سنة 1997م، ليصل عدد الأجهزة في 2002 إلى 250 جهازاً موزعاً على كبريات المدن الجزائرية ويعتبر هذا العدد ضعيفاً بالمقارنة مع بقية الدول، ومن جهة أخرى يبقى إقبال الزبائن على السحب الفوري باستخدام هذه الأجهزة ضعيفاً<sup>(4)</sup>.

(1) سمية ديمش: مرجع سابق، ص: 243.

(2) مخلوس زكينة: مرجع سابق، ص: 80، 81.

(3) سليمان ناصر: تأهيل المؤسسة البنكية العمومية بالجزائر الأسلوب والمبررات، جامعة ورقلة، ص: 7، مقال منشور على الموقع:

(4) تطار محمد منصف: مرجع سابق، ص: 186. <http://www.google.fr/url?q=http://www.univ-ouargla.dz/> . يوم: 20/03/2013 على الساعة: 11:15

اتجهت الجزائر نو تشكيل أرضية لبناء مجتمع المعلومات وهذا من خلال توفير برنامج حاسوب لكل عائلة والذي يسعى لتزويد 6 ملايين عائلة جزائرية بحواسيب آلية مبروطة بالانترنت من خلال التمويل البنكي، لكن هذه الإستراتيجية لم تعط ثمارها في المدة المحددة، لذا تم الإعلان عن تخفيض أسعار الحواسيب الآلية إلى 10 آلاف دينار وهذا سعر جد معقول بالنسبة للعائلات الجزائرية مع تخفيض أسعار الانترنت بنسبة 50%، كما أن الانترنت في الليل ويومي الخميس والجمعة مجاني مما ساعد على ارتفاع عدد مستعملي الانترنت في الجزائر من 100 ألف شخص في عام 2000 إلى أكثر من 800 مليون شخص في عام 2010، واتفق استعمال الانترنت هو أول الطريق نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وكذا البنوك الافتراضية والتي يتوقع أن تفوق قيمتها حجم البنوك التقليدية في آفاق 2013.

أما فيما يخص آليات الدفع الالكتروني في الجزائر فهي تعرف تطورات متميزة في هذا المجال، فبريد الجزائر الذي قد وزع قبل نهاية 2009 قرابة 4 ملايين بطاقة دفع الكتروني إلى جانب العديد من البنوك العمومية والخاصة التي تشارك في هذه العملية والتي قامت بتوزيع آلاف البطاقات الالكترونية على زبائنها<sup>(1)</sup>.

أعلنت جمعية البنوك والمؤسسات المالية الجزائرية عن انطلاق تنفيذ مشروع الدفع خلال شهر نوفمبر السنة الماضية، ويتطلب هذا النظام حسب الخبراء إنشاء قاعدة للمراقبة والرصد وتعتبر الجزائر متأخرة في هذه التقنية مقارنة بالدول الأخرى، والذي من المنتظر أن تكون سارية المفعول خلال الأشهر القليلة المقبلة<sup>(2)</sup>.

كشفت القرض الشعبي الجزائري عن خدمة جديدة لتسيير المنتجات البنكية عن بعد قائمة على تبادل معطيات معلوماتية لفائدة المؤسسات والشركات، ففي سنة 2011 أفسح بنك التنمية المحلية المجال لتقديم هذه الخدمة متيحاً لزبائنه من أشخاص ماديين ومعنويين فرصة تسيير حساباتهم عن بعد طول أيام الأسبوع (7/7 و 24/24 سا، مع القيام بالتحويلات والاطلاع على حساباتهم وكشف العمليات على مدى شهر كامل)<sup>(3)</sup>.

فعلى الجزائر أن تخطو خطوات مدروسة إلى الأمام، لتساهم في فتح آفاق واسعة أمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى مختلف الأسواق العالمية، إضافة إلى تطوير الصادرات خارج المحروقات خاصة تحديث المؤسسات البنكية فيما يتعلق بأساليب الدفع الالكترونية.

(1) اسمهان بن عامر: تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على الخدمات البنكية الالكترونية، رسالة ماستر، تخصص مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010، ص: 71.

(2) <http://www.elaid.net/archive/89693>، يوم: 2013/03/26، على الساعة: 14:00.

(3) <http://www.algerie360.com/>، يوم: 2013/03/26، على الساعة: 14:30.

## المبحث الثالث: البنوك الجزائرية والصيرفة الالكترونية

إن تحليل الجزائر لتطورات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في السنوات الأخيرة، أفنعتها بضرورة رسم خطوط إستراتيجية الكترونية واضحة المعالم، ووضع أدوات تشريعية جديدة بغية إيجاد إطار عمل منظم، وتوفير بيئة مناسبة لدعم وتشجيع عملية الولوج السريع في العالم الرقمي، حيث شهدت الصناعة البنكية في الجزائر مؤخرا تقدما ملموسا في مجال السماح للزبائن بإجراء بعض الخدمات البنكية الالكترونية، ومن المتوقع أن تنتشر العمليات الالكترونية بشكل سريع في السنوات القادمة، فالكثير من البنوك الجزائرية بدأت تبدي قدرا كبيرا من الاهتمام بالأعمال الالكترونية ووسائل الدفع الحديثة، وسعت إلى تطوير نظامها البنكي ومواكبة كل ما هو جديد.

سنتناول في هذا المبحث البنوك الجزائرية أمام الصيرفة الالكترونية وأهمية اعتمادها وإستراتيجية الجزائر الالكترونية، كذلك أنظمة الدفع الالكتروني وإشكالية اعتمادها، بالإضافة إلى الصيرفة الالكترونية وحتمية تطور الخدمات البنكية في البنوك الجزائرية وفي الأخير دور النظم المعاصرة لتوزيع الخدمات البنكية في دعم الميزة التنافسية ومتطلبات نجاحها البنوك الجزائرية.

### المطلب الأول: البنوك الجزائرية أمام الصيرفة الالكترونية وأهمية اعتمادها:

#### أولا: البنوك الجزائرية أمام الصيرفة الالكترونية:

تناولنا في هذا المطلب البنوك الجزائرية أمام الصيرفة الالكترونية وأهمية اعتمادها بالإضافة إلى إستراتيجية الجزائر الالكترونية.

مما لاشك فيه أن النظام البنكي هو انعكاس لنموذج تنمية ونظام اقتصادي، ولقد تخلت الجزائر نهائيا عن النهج الاشتراكي الذي تميز بالتخطيط المركزي وسيطرة الدولة على كل أوجه النشاط الاقتصادي بما في ذلك العمل البنكي، ولكن وتيرة دخول الجزائر ما يسمى باقتصاد السوق تعتبر جد بطيئة، فإذا ركزنا الأضواء على النظام البنكي الجزائري نجد أنه على الرغم مما تشهده من تغيرات وتحولات مست القطاع المالي والبنكي نتيجة العولمة<sup>(1)</sup>.

إن اعتماد المعاملات البنكية الالكترونية في الجزائر بالشكل المعمول به لدى الدول المتقدمة، يعتبر أمر صعب التحقيق نوعا ما، ذلك أن النشاط البنكي الالكتروني مرتبط بمجموعة من الشروط نذكر منها:

- اتساع نطاق استخدام الحاسوب على كل المستويات، ونشر نطاق ما يسمى بمعلوماتية البنوك.
- توفير تقنيات الاتصال عن طريق الانترنت بشكل وسع حتى على المستوى المنزلي.
- تطوير القوانين البنكية التي تنظم العمليات البنكية الالكترونية. وعندما نأتي إلى تحليل كل عنصر من هذه العناصر نجد أن استخدام الحاسوب الآلي في الجزائر لم ينتشر بالشكل الذي يمكن اعتباره واسعا ومشجعا على اعتماد هذه التقنية البنكية الحديثة<sup>(2)</sup>.

هذا يضاف إليه أن اتساع استخدام الانترنت كأداة للتجارة الالكترونية وللصيرفة الالكترونية لا يزال محدودا جدا.

(1) تطار محمد منصف: مرجع سبق ذكره، ص: 183.

(2) الطيب ياسين، مطاي عبد القادر: مرجع سابق، ص: 15.

إن ما يقال عن القوانين المنظمة للتجارة الالكترونية في الجزائر يقال عن المعاملات البنكية الالكترونية التي مايزال ضربا من الخيال لدى البنوك الجزائرية، حيث لم يفكر المسؤولون الجزائريون إلى غاية اليوم في اعتماد قوانين منظمة للمعاملات التجارية الالكترونية، فما بالكم بالمعاملات البنكية الالكترونية. إن المعاملات البنكية الالكترونية يمكنها أن تفعل العمل البنكي الجزائري ويمكن أيضا أن تعطي دفعة قوية للنشاط الاقتصادي بشكل عام، كما أن اعتماد نظام وطني للمعاملات البنكية الالكترونية سيعزز من فعالية السياسة الجزائرية وهذا من خلال ما توفره من معلومات أساسية للسلطة النقدية في الجزائر.

إن المعاملات البنكية الالكترونية رغم ما توفره للاقتصاد الجزائري والعالمي تظل محاطة بمجموعة من المخاطر لا يمكن مواجهتها دون اعتماد هذه التقنية ومحاولة لتطويرها بما يتوافق مع المستجدات المختلفة. إن هذه المعاملات يمكن أن ترسخ فكرة الاندماج بشكل كبير في الاقتصاد العالمي، وأيضا فكرة العولمة بكل ما تحمله من أبعاد، هذه المعاملات أيضا يمكنها أن تعطي دفعة للإجرام المنظم خاصة ما تعلق منه بغسيل الأموال، وتمويل الحركات الإرهابية في العالم من خلال ما توفره من سرية.

إن الاقتصاد الجزائري بشكل عام والبنوك الجزائرية بشكل خاص يظنان عاجزان عن الاندماج بشكل سريع في الاقتصاد العالمي، نظرا لتخلف أدائهما وعدم مواكبتها للتغيرات والتطورات الحاصلة في العالم خاصة ما تعلق بتكنولوجيات الاتصال واستخداماتها.

إن البنوك الجزائرية سيكون مصيرها الزوال في ظل الانفتاح الكبير المتسارع على البنوك العالمية الداخلة للجزائر، هذه البنوك التي تتسم بالصبغة العالمية، وإن من أبرز خصائصها اعتماد التكنولوجيا في معاملاتها على كل المستويات<sup>(1)</sup>.

### ثانيا: أهمية اعتماد الصيرفة الالكترونية في النظام البنكي الجزائري:

إن اعتماد الصيرفة الالكترونية في النظام البنكي الجزائري سوف يتيح للنظام دخول العصرنة من أبوابها الواسعة، سواء تعلق الأمر بالبنوك التجارية، أو بنك الجزائر أو المؤسسات المالية الأخرى، فهي تمنح امتيازات يمكن حصرها فيما يلي<sup>(2)</sup>:

**1/** يؤدي قيام البنوك الجزائرية بتسوية أنشطتها وخدماتها البنكية الالكترونية إلى تخفيض النفقات التي تتحملها في أداء خدماتها ويوفر تكلفة إنشاء فروع جديدة للبنوك في المناطق البعيدة خاصة أن الجزائر بلد كبير المساحة، ولأن مثلا: إنشاء موقع للبنك عبر شبكة الانترنت لا تقارن بتكلفة إنشاء فرع لبنك بما يحتاجه من مباني وأجهزة وعمالة مدربة ومستندات وصيانة، حيث يمكن من خلال البنك الالكتروني تسويق مختلف خدماتها البنكية فضلا عن إجراء التعاملات البيئية (بين البنك والبنوك الأخرى) والتبادل الالكتروني للوثائق في مدة وجيزة.

**2/** يلزم دخول البنوك العالمية شبكة الانترنت وبما تملكه من قدرات على المنافسة ضرورة دخول البنوك الجزائرية لهذه الخدمة لمواجهة تحديات السوق البنكية الدولية، وبالتالي دخول السوق البنكية الجزائرية في المنافسة الداخلية والخارجية، ويجب في هذه الحالة أن تكيف المنظومة البنكية الجزائرية خدماتها البنكية وفق ما يجري حاليا في الأسواق البنكية العالمية.

**3/** الجزائر بمساحتها الكبيرة لا تستطيع البنوك فتح فروع عن كل منطقة وبالتالي يساهم اعتماد الصيرفة الالكترونية في النظام البنكي الجزائري إلى اختصار المساحات وتقليل تكلفة إنشاء الفروع الجديدة.

(1) الطيب ياسين، مطاي عبد القادر: مرجع سابق، ص: 15، 16.

(2) عرابة رايح: مرجع سابق، ص: 19، 20.

- 4/ يشكل استعمال شبكة الانترنت في البنوك الجزائرية نافذة إعلامية لتعزيز الشفافية وذلك بالتعريف بهذه البنوك وترويج خدماتها والإعلام ينشر تطورات المؤشرات المالية بوضعها تحت تصرف الباحثين والدارسين وسائر الأطراف الأخرى المعنية بالأمر.
- 5/ تساهم ثورة المعلومات والاتصالات في شؤون الحياة اليومية في البلدان المتقدمة، حيث تقوم كل أسرة وكل مؤسسة تجارية باستعمال شبكة الانترنت لأغراض التسويق أو لتنفيذ بعض العمليات البنكية. ويمكن من خلال الصيرفة الالكترونية تحسين وتسهيل معيشة العائلات والأفراد.
- 6/ تفعيل دور بورصة القيم المنقولة في الجزائر من خلال إقامة سوق مالية الكترونية، وإقامة أنظمة دفع إلكترونية تساهم في تطوير أدائها وترقيتها.
- 7/ مواكبة البنوك الجزائرية العالمية في ميدان الخدمات البنكية الالكترونية، وهي تستعد للمنافسة في ظل بداية تطبيق الأحرف الأولى من اتفاقية الشراكة الأوروبية الجزائرية. والانضمام المرتقب إلى المنظمة العالمية للتجارة.
- 8/ المساهمة في جلب الاستثمار لاسيما الاستثمار الأجنبي المباشر، من خلال توفير خدمة بنكية الكترونية (24/24) و(7/7).

### ثالثا: إستراتيجية "الجزائر الالكترونية 2013"

في إطار مساعيها لمواكبة التغيرات التكنولوجية والاقتصادية، ومواجهة مرحلة ما بعد البترول، تعكف الجزائر على تركيز مقومات الاقتصاد اللامادي وتأسيس مجتمع المعرفة من خلال تطوير إستراتيجية أطلق عليها مسمى "الجزائر الالكترونية 2013"، والتي تركز على تنمية قطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال نظرا للدور الفعال في تحريك الاقتصاد الوطني وجعله اقتصادا الكتروني<sup>(1)</sup>.

وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تعزيز أداء الاقتصاد الوطني والشركات والإدارة، كما أنها تسعى إلى تحسين قدرات التعليم والبحث والابتكار وإنشاء كوكبات صناعية في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال ورفع جاذبية البلد وتحسين حياة المواطنين من خلال تشجيع ونشر تكنولوجيا الإعلام والاتصال<sup>(2)</sup>.

وتعتبر هذه الإستراتيجية إحدى الملفات الكبرى على مستوى وزارة تكنولوجيا الإعلام والاتصال، حيث ستعمل على تعميم استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال (وخاصة الربط بالانترنت) في كل المجالات، وقد تم وضع هذا المشروع بعد مشاورات الوزارة السابقة الذكر مع جميع الهيئات والدوائر الوزارية، فضلا عن المؤسسات والمتعاملين الاقتصاديين العموميين والخواص، الجامعات ومراكز البحث المختصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

وقد بدأت الجزائر جهودها الرامية لتحسيد مجتمع معلوماتي منذ مطلع سنة 2000، مركزة على مجال البريد والاتصالات، إلا أنه لم تضع خطة وطنية شاملة ذات رؤية متعلقة بالتكنولوجيا الحديثة حتى ديسمبر 2008، كانت انطلاقة الإستراتيجية الوطنية المتعددة القطاعات، بعد استغراقها مدة 6 أشهر من البلورة من طرف 300 خبير وإطار جزائري، وضعوا نصب أعينهم هدف تحديد رؤية رامية لجعل المجتمع المعلوماتي والاقتصاد الرقمي في الجزائر أداة تأثير فاعلة في النمو الاقتصادي<sup>(3)</sup>.

(1) سمية ديمش: مرجع سابق، ص: 247.

(2) بوياب عالية: دور الانترنت في مجال تسويق الخدمات، دراسة حالة قطاع الاتصالات، رسالة ماجستير تخصص تسويق، جامعة منتوري قسنطينة، 2011، ص: 136.

(3) سمية ديمش: المرجع السابق، ص: 248.

وتتضمن إستراتيجية الجزائر الالكترونية 13 محورا رئيسيا، تركز خاصة على ثلاثة مواضيع هي: الإدارة الالكترونية، المؤسسة الالكترونية، المواطن الالكتروني، وإن تطوير هذه المحاور الثلاثة يقتضي إطار قانوني وتعاون دولي وكفاءات بشرية، وتم تحديد لكل محور رئيسي مجموعة من الأهداف الرئيسية والأهداف الخاصة المراد تحقيقها على مدى فترة 5 سنوات (2009-2013) وتم ضبط قائمة الإجراءات اللازمة للتنفيذ<sup>(1)</sup>.

## المطلب الثاني: أنظمة الدفع الإلكتروني المعتمدة في الجزائر وإشكالية اعتمادها:

ستتطرق في هذا المطلب إلى أنظمة الدفع الإلكتروني المعتمدة في الجزائر وإشكالية اعتمادها.

### أولاً: أنظمة الدفع الإلكتروني المعتمدة في الجزائر:

يتطلب تطوير الصيرفة الالكترونية في الجزائر توفير عناصر مرتبطة بالبيئة المناسبة من جهة وبالنظام البنكي في الجزائر من جهة أخرى، وذلك من خلال إقامة أنظمة الدفع باعتماد بطاقة الائتمان وتطوير شبكة الاتصالات والبريد.

### 1/ نظام التسوية الإجمالية الفورية RTGS:

عرف نظام التسوية الإجمالية الفورية للمبالغ المالية المرتفعة والدفع المستعجل في المادة 2 من القانون 04-05 الذي أنشأه بنك الجزائر والمسمى نظام ARTS نسبة إلى الأحرف الأولى من تسمية (Algeria Real Time Settlement) بأنه نظام للتسوية ما بين البنوك لأوامر الدفع المتعلقة بتحويل مبالغ ما بين الحسابات، أو سحب مبالغ مرتفعة أو القيام بعمليات الدفع المستعجلة للمشاركين به ويقصد بـ:

- **التسوية الإجمالية:** أن كل عملية يجري تنفيذها في بنك الجزائر يكون على أساس إجمالي بعد التأكد من كفاية الرصيد.
- **التسوية الفورية:** يدل على استمرارية العمليات دون انقطاع ودون أن يكون هناك تأجيل لها، كما أن إتمام عملية التسوية يتم في الوقت ذاته<sup>(2)</sup>.

كما يعرف أيضا أنه نظام مركزي الكتروني يعمل على أساس فوري إجمالي، نهائي ومستمر لتنفيذ أوامر التحويل الدائمة ويوفر نقطة تسوية لأنظمة التصفية العاملة في بلدنا، من خلال الحسابات المركزية للبنوك<sup>(3)</sup>.

### أ- إقامة نظام RTGS:

إن إمكانية إنجاز هذا النظام وتوفير الوسائل لتحقيقه تتمثل في التزام السلطات العمومية والسلطات النقدية بتنظيم ملتقيات داخل الوطن وخارجه، وإنشاء ورشات عمل لتنظيم اجتماعات مع المشرفين على الإنجاز وتحميس المشاركين من البنوك ومركز الصكوك البريدية ومؤسسات مالية، ويتطلب دعم تقني من الخبراء المشتركين الذين يتمتعون بخبرة واسعة في البنوك المركزية الأجنبية، ودعم مالي من البنك العالمي لإقامة وحدة ناشطة وذات كفاءة لتسيير المشروع وإقامة شبكة اتصال بين جهاز المقاصة

<sup>(1)</sup> سمية ديمش: مرجع سابق، ص: 248.

<sup>(2)</sup> العاني إيمان: مرجع سابق، ص: 231.

<sup>(3)</sup> عرابة رايح: مرجع سابق، ص: 20.

الالكترونية، وشركة ساتيم، وإقامة شبكة اتصال بين البنوك وبنك الجزائر، وإقامة شبكة اتصال مع جهاز المحاسبة العامة لبنك الجزائر<sup>(1)</sup>.

### ب- أهداف نظام التسوية الإجمالية الفورية RTGS:

إن نظام التسوية الإجمالية الفورية يهدف إلى تحقيق ما يلي<sup>(2)</sup>:

- تسوية عمليات البطاقة المصرفية في وقت حقيقي وكل وسائل الدفع الأخرى.
- تلبية مختلف احتياجات المستعملين باستخدام نظام الدفع الالكتروني.
- تقليص آجال التسوية وتشجيع استعمال النقود الكتانية.
- تخفيض التكلفة الإجمالية للمدفوعات.
- جعل نظام الدفع الجزائري يتمتع بالمقاييس الدولية في تسيير مخاطر السيولة.
- تقوية العلاقات بين البنوك.
- تشجيع إقامة البنوك الأجنبية.

### ج- مبادئ تشغيل نظام RTGS:

يقوم نظام RTGS الوطني بمعالجة وتسوية تحويلات الأموال بصفة فورية أي في وقت حقيقي وعمليا وهو يقوم على المبادئ التالية:

- **المشاركين:** المشاركة في النظام مفتوحة لكل مؤسسة لها حساب تسوية في بنك الجزائر، كمسير وحام للتسوية مجموعة المؤسسات البنكية والمالية، والخزينة العمومية، ومراكز الصكوك البريدية.
- **العمليات التي يعالجها النظام:** يعالج النظام مختلف العمليات البنكية بين المؤسسات المالية والبنكية والمشاركين عامة، وذلك على النحو التالي:
- **عمليات ما بين البنوك:** حيثي يتم خلال هذا النظام التحويلات بين البنوك أو حسابات الزبائن والتي تكون فيها المبالغ هامة أو مستعجلة.
- **عمليات بنك الجزائر:** إن بنك الجزائر هو المشارك الوحيد القادر في حدود اختصاصه على توجيه وإصدار الأوامر للقرض أو الخصم من حسابات المشتركين<sup>(3)</sup>.

(1) عرابة رايح: مرجع سابق، ص: 20.

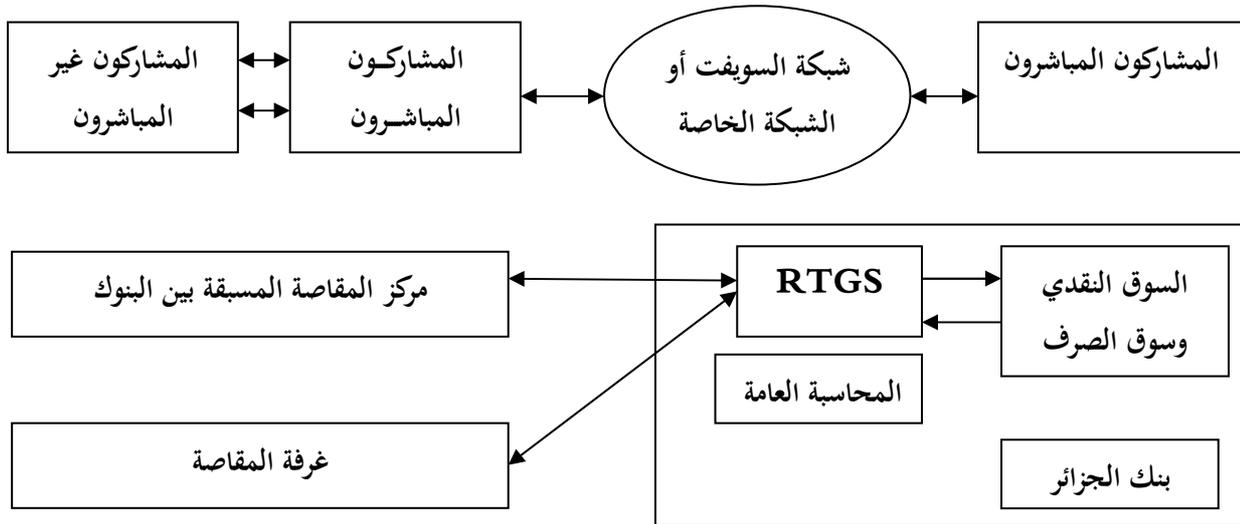
(2) شيروف فضيلة: أثر التسوية الالكترونية على جودة الخدمات البنكية، دراسة حالة بعض البنوك في الجزائر - رسالة ماجستير تخصص تسويق، جامعة منتوري - قسنطينة، 2010، ص: 150.

(3) عرابة رايح: المرجع السابق، ص، ص: 20، 21.

## د- بنية وهندسة نظام التسوية الإجمالية الفورية:

يتحصل كل مشارك في نظام RTGS على الرموز السرية التي تمكنه من إجراء عمليات الدفع بعد تقديم طلب الانخراط ومرافقته من طرف بنك الجزائر<sup>(1)</sup>.

الشكل رقم (15) بنية وهندسة نظام التسوية الإجمالية الفورية.



المصدر: شايب محمد، أثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال على فعالية أنشطة البنوك لاجتارية الجزائرية -دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بسطيف، رسالة ماجستير، تخصص بنوك ونقود، 2007، ص: 167.

## 2/ نظام المقاصة عن بعد:

إن عملية عصرنة نظام الدفع عرفت دفعة جديدة بإنشاء نظام مكمل لنظام RTGS هو نظام ATCI، تمثلت دوافع هذا النظام في تغيير وضعية النظام المتبع المتمثل في<sup>(2)</sup>:

- الاستخدام الواسع للشيكات الذي طغى على بقية وسائل الدفع الأخرى، وتبادلها المادي بين المتعاملين في غرف المقاصة المحلية مما يجعلها عرضة للضياع، السرقة أو التلف.
- استخدام الشيكات يستغرق مدة طويلة لتحصيل قيمتها، وخصوصا بالنسبة للشيكات المتناقلة، فضلا عن ذلك فإن الشيكات تنقصها المصدقية لهذا لا تحظى بقول واسع.
- أن أساس عملية التسوية ما بين البنوك تتم في غرف المقاصة لا يسمح للبنوك أن يكون لها تقدير آني ودقيق لأموالها.

## أ- تعريف نظام المقاصة عن بعد:

يعرف هذا النظام على انه: "يختص بالمعالجة الآلية لوسائل الدفع العام، صكوك، تحويل، اقتطاع، عمليات السحب والدفع بالبطاقات البنكية، وذلك باستعمال وسائل متطورة مثل المساحات الضوئية والبرمجيات المختلفة، ويمثل هذا النظام القسم الثاني من

(1) شايب محمد، المرجع نفسه، ص: 167.

(2) العاني إيمان، مرجع سابق، ص: 237.

أنظمة الدفع المتطورة ورفق المعايير الدولية بهدف التحسين النهائي للخدمات البنكية المقدمة للزبائن، ولقد دخل النظام حيز التنفيذ باشتراك بنك الجزائر كل البنوك، اتصالات الجزائر، بريد الجزائر، SATIM، جمعية البنوك والمؤسسات المالية (ABEF) مع كل فروعها ومكاتبها عبر كامل التراب الوطني، ويعتمد هذا النظام على نظام التبادل المعلوماتي للبيانات الرقمية والصور.

ويوم 15 ماي 2006 كان أول يوم للتبادلات وكانت البداية بمعالجة الصكوك وتطور العملية لتمثل باقي وسائل الدفع نهاية 2006، حيث عالج نظام "ATCI" 71933 عملية في شهر ماي بما قيمته 51.12 مليار دينار و 48943 عملية في ديسمبر من نفس السنة بقيمة 303.17 مليار دينار<sup>(1)</sup>.

وخلال سنة 2007 أجز هذا النظام ما يقارب 7 مليون عملية دفع بمبلغ إجمالي يقدر بـ 5452 مليار دينار.

### ب-هندسة نظام المقاصة عن بعد:

إن كل المشاركين يتم ربطهم بجهاز (RTGS) المتمركز بنك الجزائر عن طريق مقراتهم باستعمال قاعدة (Plate Frome) تمكن من إرسال وتلقي أوامر تحويل كل المعلومات الضرورية المتعلقة بالعمليات المعالجة بواسطة النظام تكون مؤمنة للغاية<sup>(2)</sup>.

### ج- أهداف نظام المقاصة عن بعد: يهدف هذا النظام إلى<sup>(3)</sup>:

- تألية التبادل ما بين البنوك لعمليات الدفع التي ينفذها المتعاملون.
- تقليص آجال التحصيل بالمقارنة بالعمليات التي يقوم بها كل بنك.
- ضمان أمن المبادلات لتفادي حدوث خسائر أو مشاكل في المحاسبة.
- إمكانية مركزة أرصدة التسوية، إذ يصبح هناك حساب واحد للتسوية مع رصيد واحد صافي يمكن متابعته مركزيا من طرف البنوك.
- تحسين وتسيير السيولة على مستوى البنوك التجارية.
- تمكين البنك المركزي من التحكم ومراقبة الكتلة النقدية.

### د- كيفية عمل نظام المقاصة عن بعد:

إن العمل بنظام المقاصة الالكترونية بين البنوك يستدعي القيام بتجريد وسائل الدفع المستخدمة من طابعها المادي، بمعنى أنه تم تحويلها من شكلها الورقي إلى شكل رقمي يتناسب مع طبيعة هذا النظام، ولتحقيق ذلك تمرر الشيكات والأوراق التجارية على آلة المسح.

<sup>(1)</sup> شيروف فضيلة، مرجع سابق، ص: 152.

<sup>(2)</sup> عرابة رايح: مرجع سابق، ص: 21.

<sup>(3)</sup> مداني أحمد: مرجع سابق، ص: 193.

المعلومات (الرقمية) الصادرة عن البنك المودع للشيك أو الكمبيالة تحول إلى البنك المسحوب عليه، ليباشر بفحصها والتحقق منها (التوقيع، الرصيد)، فإذا تبين أن المعلومات غير صحيحة تقنيا، يقوم النظام تلقائيا برفضها، أما إذا كان الرصيد غير كاف فيحدث رفضه من البنك حسب السبب في ذلك، ويتم تحويل الرفض وأسبابه آليا إلى البنك المودع للشيك أو الكمبيالة<sup>(1)</sup>.

### 3/ الصيرفة عبر الخط في الجزائر:

إن أحد أهم أوجه الصيرفة الالكترونية هي الصيرفة على الخط، وفي إطار سعي الجزائر لتبني مشروع الصيرفة الالكترونية عملت على إيجاد هذا النوع من الخدمة في السوق المالي الجزائري، لكن قدرات البنوك الجزائرية لم تسمح بذلك، ومن هنا جاءت فكرة إنشاء مؤسسة تساعد البنوك الجزائرية على تقديم هذا النوع من الخدمات فكانت "الجزائر لخدمات الصيرفة الالكترونية" التي سنتعرض لها فيما يلي:

#### أ- تعريف شركة "الجزائر لخدمات الصيرفة الالكترونية":

نتجت هذه الشركة عن اتفاق شراكة بين المجموعة الفرنسية "Diagram Edi" الرائدة في مجال البرمجيات المتعلقة بالصيرفة الالكترونية وأمن تبادل البيانات المالية، وثلاث مؤسسات جزائرية هي:

"Magact Multimedia" و "Soft Anginer" ومركز البحث في الإعلام العلمي والتقني Cerist لتنشأ شركة مختلطة سميت الجزائر لخدمات الصيرفة الالكترونية تقدم هذه الشركة خدماتها المتعلقة بالبنوك عن بعد وتسيير وأمن تبادل البيانات المالية لجميع البنوك والمؤسسات المالية باختلاف أصناف زبائنهم، بتقديم تشكيلة من الخدمات بدرجة عالية من الأمن وسلامة في أداء العمليات.

أنشئت هذه الشركة في جانفي 2004 في البداية ركزت على عمليات تطوير وتدعيم موجهة جهودها بصفة رئيسية نحو عصرة الخدمات البنكية وأنظمة الدفع الالكترونية.

#### ب- خدمات "الجزائر لخدمات الصيرفة الالكترونية" "AEBS":

إن هذه الشركة أنشئت من أجل هدف أساسي هو تلبية حاجات المؤسسات المالية باقتراح برمجيات تقدم خدمات عن طريق برمجيات متعددة وذلك من خلال:

- اقتراح حلول البنوك عن بعد من جهة.
- تبسيط وتأمين المبادلات الالكترونية متعددة الأقسام من جهة أخرى.

الخدمات المقدمة توجد على قسمين على نفس الدرجة من التطور التكنولوجي:

الصف الخاص بالبنك Diagram -E-Banking

صنف التبادل الالكتروني للبيانات Edi متعدد الواجهات والأقسام Diagram File.

<sup>(1)</sup> العاني إيمان: مرجع سابق، ص: 238.

وتضمن تزويد زبائنها بكل تطور تكنولوجي ووظيفي يعرفه القطاع وتقديم خدماتها يكون بصفة مستمرة طوال مدة الاستفادة<sup>(1)</sup>.

### ج- أهداف "الجزائر لخدمات الصيرفة الالكترونية" AEBS: تحدف أساسا إلى:

- الاقتراح على الزبائن (بنوك مؤسسات مالية) حلول معتمدة أساسا على الخدمات متعددة القنوات وفعالية عالية مع تأمين تام لمبادلات المعلومات.
- تكييف الخدمات وفق حاجات كل زبون ووفق رغباته.
- تسمح لزبائنها باكتساب نظام معلومات ممتد على مجالات عديدة وهذا بما يتوافق مع مستلزمات كل واحد منهم.
- لقد اعتمدت العديد من البنوك الجزائرية على AEBS في تقديم خدمات عبر الانترنت وذلك من خلال إمضاء عقود.

ومعظم الخدمات المقدمة عبر الانترنت (من طرف البنوك الجزائرية) عبارة عن خدمات بسيطة وقليلة تحتاج إلى التنويع، وشركة "AEBS" تعتبر بحق أول خطوة للجزائر في مجال الصيرفة الالكترونية بما حققتة من توفير لهذه الخدمات، لكن هذا لا يمتنع وجود شركات أخرى لتقديم خدمات الصيرفة الالكترونية لأجل تحقيق المنافسة من جهة وتوسيع قاعدة هذه الخدمات من جهة أخرى من أجل تطوير النظام البنكي والمالي ومحاولة اللحاق بركب الدول الأخرى التي قطعت أشواط كبيرة في هذا المجال.

### ثانيا: إشكالية اعتماد الصيرفة الالكترونية في الجزائر:

لم يلقي نظام الصرف الالكتروني النجاح والإقبال المتوقع في الجزائر باعتبار أن الجهاز البنكي الجزائري يعرف تأخرا مهما يتعلق بالتكنولوجيا الجديدة للمعلومات ومشاكل أخرى أهمها<sup>(2)</sup>:

- انعدام الثقة للزبائن اتجاه النظام الحديث بالإعلام الآلي والاتصال.
- قلة الإطارات والمستخدمين المتخصصين في هذا الميدان.
- عدم وجود الوعي الكافي للجزائريين بمنافع النظام البنكي الالكتروني.
- نظام أمن المعلومات غير فعال في بلادنا يعني أن الوسائل والتقنيات التأمينية ضعيفة تستلزم التحكم الفعال فيها.
- عدم وجود تواصل الكتروني بين البنوك الجزائرية حيث هذا الأخير يسمح بتأسيس ارتباط مختلف البنوك مما ينتج عنه سهولة تحويل وانتقال رؤوس الأموال.
- إن قاعدة تأسيس البنك الالكتروني تتطلب مجموعة تجهيزات، وكذا نظام إعلامي وشبكة اتصال فعالة.

(1) شيروف فضيلة: مرجع سابق، ص، ص: 153، 154.

(2) بن عزة محمد أمين، زوهري دليلة: واقع البنوك الجزائرية في تطبيق نظام الدفع الالكتروني دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية والريفية "BADR"، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي الرابع حول: عصرة نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الالكترونية في الجزائر، عرض تجارب دولية، ص: 13.

## المطلب الثالث: الصيرفة الالكترونية وحتمية تطوير الخدمات البنكية في بنوك الجزائر:

سنتناول في هذا المطلب تطور شبكة الانترنت في الجزائر، ومشروع تطوير نظام الصيرفة الكترونية في الجزائر، بالإضافة إلى الانجازات الكبرى في مجال تعميم تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

### أولاً: تطور شبكة الانترنت في الجزائر:

لا يمكن الحديث عن الصيرفة الالكترونية في أي بلد في العالم قبل الحديث عن بيئتها والمتمثلة أساساً في عدد الأفراد الذين يستعملون الانترنت بانتظام، ففي الجزائر ارتفع عدد مقدمي الانترنت من 4 في سنة 2000 إلى 95 موزع في نهاية فيفري 2004 ووصول هذا الرقم إلى 120 في نهاية 2004، غير أنه يجب الإشارة إلى أن عدد الموزعين الذين ينشطون فعلياً لا يتجاوز 20.

أما مواقع الويب ارتفع العدد من 20 موقع في سنة 2000 إلى 2500 في فيفري 2004 وهذا الرقم تضاعف وقدر بـ 5000 في نهاية 2004 ووصل إلى 25000 في نهاية 2005، أما نوادي الانترنت فارتفع العدد من حوالي 100 نادي سنة 2000 إلى 4800 في فيفري 2004 وارتفع هذا العدد إلى 6000 في نهاية 2004 لكن في 2005 حدث العكس بسبب دخول الانترنت للمنازل<sup>(1)</sup>.

تجاوز عدد مستخدمي الانترنت مليون في سنة 2006، أي أن عددهم تضاعف 10 مرات منذ عام 2000، وأضحت عدة شركات اقتصادية والهيئات العمومية الخاصة أكثر اهتماماً بالتواجد على الانترنت عبر مواقع الكترونية خاصة بها.

وعن تطور شبكة الانترنت في الجزائر، في بداية سنة 1994 تم ربط الجزائر بالانترنت عن طريق إيطاليا في مشروع ساهمت فيه منظمة اليونسكو يسمى "رينافا" وكانت سرعة الارتباط ضعيفة جداً آنذاك، وفي شهر مارس سنة 1996 كان عدد الجهات المشتركة في الانترنت سنة 1996 فقط 130 وارتفع سنة 1999 إلى 800 موزع كالتالي: 500 في القطاع الاقتصادي، 100 في القطاع الجامعي، 150 في القطاعات الأخرى، 50 في القطاع الطبي.

أما بالنسبة لعدد المشتركين فقد وصل إلى 3500 مشتركة في سنة 1999 مما يعطينا في المتوسط حوالي 180000 مستعمل للانترنت على أساس 50 مستعمل لكل مشترك في حين آخر التقارير حول وضعية الاتصالات في الجزائر أن عدد متصفح مواقع الانترنت في الجزائر بلغ 6 ملايين متصفح والعدد مرشح للارتفاع.

كما قامت الجزائر بتخصيص استثمارات جديدة في قطاع الاتصالات لتحديث عتاد اتصالات الجزائر والحد من مشكل الانقطاعات المتكررة لشبكة الانترنت ورفع قوة تدفق الشبكة من خلال تحديث الشبكات، خاصة وأن أغلبيتها تعود إلى بداية التسعينات، كما أدخلت الحكومة الجزائري ما يسمى بتقنيات الجيل الجديد، حيث تم اقتناء 400 ألف جهاز سيتم توزيعها على خمس ولايات هي العاصمة وهران وسطيف وقسنطينة والشلف، سيتم تسويقها شهر جوان المقبل، كما سيتم اقتناء 500 ألف جهاز آخر كمرحلة ثانية ستوزع على 14 ولاية، وسيتم العمل بها ابتداء من شهر أكتوبر المقبل، وستسمح خدمة الجيل الجديد بتحسين نوعية خدمات الانترنت، حيث ستصل سرعة التدفق إلى 50 ميغا في الثانية، إذ سيتم ربط كل الأحياء بهذه الأجهزة

<sup>(1)</sup> شيروف فضيلة: مرجع سابق، ص: 134.

لمسافة تزيد عن 500م إضافة إلى الهاتف والصورة، حيث سيتم بث قنوات تلفزيونية على شبكة الانترنت، وتطمح إدارة اتصالات الجزائر للحصول على 6 ملايين مشترك نهاية 2014<sup>(1)</sup>.

### ثانيا: مشروع تطوير نظام الصيرفة الالكترونية في الجزائر:

منذ بضع سنوات كثر الحديث في الجزائر عن عصرة القطاع المالي والبنكي، والعصرة وإن كانت لا تمثل إلا جزءا من إصلاح شامل بهذا القطاع الحساس الذي يمكن وصفه بعجلة الاقتصاد، إلا أنها تعتبر أبرز جوانبه وأكثرها حيوية، خاصة ونحن مقبلون على اندماج فعلي في الحركة الاقتصادية الدولية.

ومن ناحية أخرى ينصرف مدلول العصرة إلى إدخال تكنولوجيات الإعلام والاتصال في النشاط المالي والبنكي، ما يتطلب ذلك من عصرة كل من أنظمة الدفع والسحب، الائتمان، التحويلات المالية، الخدمات البنكية (مثل كشوف الحسابات)، التنظيم الداخلي للبنك.

ونحن هنا سنركز على ما يتعلق بجانب الصيرفة الالكترونية، وذلك من خلال نظرة كلية متعرضين بإيجاز إلى القاعدة التي تقتضيه إقامة مثل هذا النوع من الصيرفة، وأبرز التحديات التي تواجهها في الميدان<sup>(2)</sup>.

يتطلب تحقيق أي مشروع تجديدي توفر ثلاثة مقومات:

- تحديد الهدف بوضوح ودقة، وتحديد آجال مضبوطة للانجاز.
- تخصيص الموارد (المالية والبشرية) اللازمة.
- توفير بيئة (قانونية، صناعية وسياسية) ملائمة ليس فقط مساعدة ولكنها محفزة.

ومشروعنا التجديدي يتمثل في الصيرفة الالكترونية، فلو نظرنا إلى المشروع من منظور جزئي أي من منظور بنك واحد بل وحتى من منظور البنوك مجتمعة، لوجدنا أنه يستحيل إقامة هذا المشروع فالوضع الراهن للبنوك الجزائرية بما فيها العمومية، والتي ما تزال تهيمن على نحو 90% من السوق (ودائع وقروض) لا تحسد عليه، ولا يسمح لها بتخصيص موازنات بقدر ما يحتاج إليه مثل هذا المشروع.

ولذلك فإننا نرى أن من الضروري أن يؤخذ هذا المشروع التجديدي الهام كمشروع وطني، تكون فيه الدولة طرفا أساسيا وحاسما، ويتمثل دور الدولة هنا في جانبين:

- المساهمة في إرساء قاعدة تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وذلك في إطار مخطط الإنعاش الاقتصادي.
- المساهمة في مجال البحث والتطوير في إطار المخطط الوطني للبحث والتطوير.

(1) بودي عبد القادر، بودي عبد الصمد: تكنولوجيا الانترنت كأداة لتميز الخدمات البنكية مع الإشارة لحالة البنوك الجزائرية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول عصرة نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الالكترونية في الجزائر، عرض تجارب دولية، ص: 15، 16.

(2) رحيم حسين، هواري معراج: الصيرفة الالكترونية كمدخل لعصرة البنوك الجزائرية، مداخلة ضمن ملتقى المنظومة البنكية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية - واقع وتحديات-، ص:

ولعل مما يشجع على تأكيد هذا الدور الوضعية المالية للجزائر التي تبدو جد سريعة حسب ما تؤكد التقارير الرسمية، حيث أن احتياطي الصرف بلغ 32.9 مليار دولار في نهاية 2003 (بعدها كان 11.91 مليار دولار في نهاية 2000 و 6.8 مليار دولار في نهاية 1998)، وفائض الخزينة العمومية بلغ نسبة 3% من الناتج الخام مما سمح بإطلاق برنامج الإنعاش الاقتصادي (2001-2004)، ولاشك في أن هذه الوضعية تشكل فرصة نادرة للانطلاق في تنمية مستدامة حتى تضمن راحة مستديمة، ومفهوم التنمية اليوم ينطلق من مفهوم الاقتصاد الجديد، الذي نرغب في الاندماج فيه، والصيرفة الالكترونية تمثل أهم أركانه.

إن الحديث عن قاعدة تكنولوجيا الإعلام والاتصال والتي عمادها الانترنت، تجرنا حتما إلى الحديث عن شبكة الهاتف (السلكي أو اللاسلكي)، ذلك أن الهاتف هو وسيلة الاتصال بالانترنت، وهذه الأخيرة أصبحت المتغير الحاسم في مجال الصيرفة الالكترونية<sup>(1)</sup>.

### ثالثا: الإنجازات الكبرى في مجال تعميم تكنولوجيا العلام والاتصال:

قامت الجزائر بإطلاق عدة مشاريع في الآونة الأخيرة بداية من سنة 2000 بهدف تحرير سوق مزودي خدمة الانترنت وإصدار قوانين التي تحدد شروط وكيفيات وضع واستغلال خدمة الانترنت منها<sup>(2)</sup>:

- إنجاز حالي لشبكة نقل متعددة الوسائط والإدخال التدريجي للتسيير التقني والتجاري لشبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية (IDT).
- إدخال الأعمال الالكترونية ونظام الدفع الالكتروني على مستوى الحسابات البريدية الجارية (2004-2005).
- المعالجة المعلوماتية لعمليات الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (إنطلاق تدريجي في شهر مارس 2004).
- إنجاز عمليتين قصد إدراج 200 جهاز إعلامي متعدد الوسائط يسمح بدخول مشترك في شبكة الانترنت (نهاية نوفمبر 2004).
- نظام التسديد المكثف للبنوك SPM (2005).
- تعميم شبكة الانترنت على كافة المستويات التعليمية الجزائرية بحلول نهاية 2005.
- إنشاء قطب معلوماتي في المدينة الجديدة سيدي عبد الله بالعاصمة الجزائرية.
- تطوير استعمال الانترنت بالسرعة الفائقة ADSL (ثم إنجازها في نوفمبر 2003).

وفي إطار تطوير الصيرفة الالكترونية تجدر الإشارة إلى الجهود القائمة، سواء كانت محلية أو مع الشريك الأجنبي، من أجل إقامة هذا المشروع، ولكن ببطء عمليات الإنجاز تدفع للتساؤل عن الأسباب، وسوف تتم الإشارة هنا إلى حالتين أولهما تتمثل في العقد المبرم في شهر أفريل من سنة 2003 ما بين شركة SATIM والشركة الفرنسية Ingenico data systems من أجل تعميم النقد الالكتروني في البنوك الجزائرية، وكان المقرر أن ينتهي في نوفمبر من نفس السنة بإصدار أول بطاقة دفع بنكية، ثم إصدار أول بطاقة دولية في الثلاثي الأول من سنة 2004، أما الحالة الثانية فتتعلق باتفاق شراكة تم في نفس الفترة ما بين المجموعة الفرنسية "Diagram Edi" الرائدة في مجال البرمجيات المتعلقة بالصيرفة الالكترونية وأمن تبادل البيانات المالية، وثلاث مؤسسات جزائرية هي: Soft Engineering و Magact Multimedia ومركز البحث في الإعلام العلمي والتقني (Orist)، لتنشأة

(1) رحيم حسين، هواري معراج: مرجع سابق، ص: 326، 328.

(2) بودي عبد القادر، بودب عبد الصمد: مرجع سابق، ص: 16.

على إثره شركة مختلطة سميت بـ "الجزائر لخدمات الصيرفة الالكترونية" والهدف من إقامة هذه المؤسسة هو تحقيق مشروع الصيرفة على الخط في البنوك الجزائرية.

وهكذا، وإن كان الوعي بأهمية المشروع موجودا والنية قائمة، فإن ما ينقص على ما يبدو هو الحزم والسرعة في التنفيذ، خاصة وتجدد الإشارة هنا إلى أن المشاريع الحالية والمستقبلية لهذا القطاع تطلبت استثمارات قدرها 36.7 مليار دينار جزائري<sup>(1)</sup>.

## المطلب الرابع: دور النظم المعاصرة لتوزيع الخدمات البنكية في دعم الميزة التنافسية ومتطلبات نجاحها في البنوك الجزائرية:

ستتطرق في هذا المطلب إلى دور النظم المعاصرة لتوزيع الخدمات البنكية في دعم الميزة التنافسية للبنوك التجارية، كذلك متطلبات نجاح مشروع الصيرفة الالكترونية في الجزائر وآثارها على الاقتصاد الجزائري.

### أولا: دور النظم المعاصرة لتوزيع الخدمات البنكية في دعم الميزة التنافسية للبنوك التجارية:

تؤكد الدراسات على تزايد اعتماد البنوك على النظم المعاصرة لتوزيع خدماتها البنكية لأنها تمكنها من اكتساب ودعم الميزة التنافسية من خلال العناصر التالية<sup>(2)</sup>:

#### 1/ تنمية قاعدة مستقبلية من الزبائن:

تتيح النظم المعاصرة لتوزيع الخدمات البنكية توسيع قاعدة الأفراد المتعاملين مع البنك المستخدم لها، ويرجع ذلك لعدة أسباب أهمها:

اجتذاب قطاعات جديدة من العملاء، النمو المتزايد لمستخدمي هذه القنوات، الانخفاض النسبي في أعمار مستخدمي النظم المعاصرة لتوزيع الخدمات البنكية يتيح تدفق مستقبلي العملاء المحتملين للبنك المستخدم لها، إضافة إلى ذلك فإن هذه النظم المعاصرة تمكن البنوك من تنويع أسواقها.

#### 2/ تحقيق الميزة التنافسية الإستراتيجية:

تعرف الميزة التنافسية بأنها: "القدرة على التفوق السوقي على المنافسين من خلال السعر والمنتوج ومستوى الخدمة والأداء". ويؤدي تبني البنوك للنظم المعاصرة كقنوات للتوزيع البنكي إلى تحقيق الميزة التنافسية الإستراتيجية، وأشار البعض إلى أن تلك الميزة تتحقق عندما يتمكن البنك المتعامل على أسواقه المستهدفة وعناصر البيئة المحيطة به بصورة أفضل من منافسيه في الأجل الطويل.

<sup>(1)</sup> بعلي حسني مبارك: إمكانات رفع كفاءة أداء الجهاز البنكي الجزائري في ظل التغيرات الاقتصادية والبنكية المعاصرة، رسالة ماجستير، فرع تسيير، فرع إدارة ومالية، جامعة منتوري -تسنطينة، 2012، ص: 109.

<sup>(2)</sup> وهاب نعمون: النظم المعاصرة لتوزيع الخدمات البنكية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية مع الإشارة إلى حالة الجزائر، أبحاث اقتصادية وإدارية العدد الرابع، ديسمبر 2008، ص: 121، 122.

### 3/ تحقيق الربحية في الأجل الطويل:

يسهم توظيف القنوات المعاصرة للتوزيع البنكي على نحو ملموس في تحقيق معدلات ربحية أعلى في الأجل الطويل للبنوك المطبقة لهذه النظم ويرجع ذلك إلى:

- انخفاض تكلفة الخدمة البنكية المؤداة من خلال هذه القنوات عن تلك المؤداة بفروع البنوك.
- ارتفاع ربحية قطاع عملاء الخدمة البنكية المستعملين لهذه القنوات نظرا للانخفاض النسبي في الأسعار مقارنة بعملاء الخدمات البنكية التقليدية، حيث تأتي الملاءمة الزمنية والمكانية للخدمة البنكية في مرحلة متقدم عن السعر في أولويات تفضيلاتهم، وهو ما يتيح للبنوك مرونة أكبر في تسعير خدماتها البنكية على نحو أكثر ربحية، وأن عملاء الخدمات البنكية المعتمدة على الحسابات الالكترونية الشخصية يمثلون لبنوكهم مصدر مستقر للدخل لأنهم أكثر ولاء وتمسكا لبنوكهم في الأجل الطويل من عملاء الخدمات البنكية التقليدية.

### 4/ توفير فرص تسويقية جديدة:

يتيح توزيع الخدمات البنكية بالاعتماد على القنوات الالكترونية فرص تسويقية جديدة أمام البنوك، حيث تمكنت من تقديم نوعية جديدة من الخدمات في سوقها الحالي، وجذب قطاعات سوقية جديدة، أو دخول أسواق جديدة، ويرى البعض أن النظم الحديثة لتوزيع الخدمات البنكية إذا كانت تقدم فرص تسويقية للبنوك المستخدمة لها، فهي في ذات الوقت تمثل تهديدات للبنوك غير المستخدمة، أي التي تعاني من قصور ابتكاري، حيث من الممكن أن يتحول عملاؤها الحاليين إلى البنوك المنافسة ذات السبق الابتكاري في هذا المجال.

### 5/ توزيع واسع الانتشار:

في حين تقتصر التغطية البنكية لمبنى البنك وفروعه على نطاق جغرافي محدد، تتيح القنوات الحديثة تغطية واسعة الانتشار، ومن ناحية ثانية يرى البعض أن الانترنت كقناة للتوزيع البنكي لا تتيح فقط للبنوك تغطية جغرافية أوسع من أي قناة الكترونية أخرى، بل أعمق أيا، بمعنى تقديم مزيج خدمي أكثر عمقا على هذا النطاق الجغرافي من خلال الامتداد إلى كل سكان وبدون تكلفة كبيرة.

### 6/ تحسين جودة الخدمة البنكية:

يشير مفهوم جودة الخدمات البنكية إلى أربعة أبعاد رئيسية هي: الخدمة البنكية، أسلوب تقديمها، خدمة العميل، والموارد والإمكانات المادية الالكترونية.

وتتفق الدراسات على أن النظم المعاصرة لتوزيع الخدمات البنكية هي المؤهلة حاليا أكثر من غيرها لتقديم خدمة بنكية عالية الجودة.

## 7 / تصنيف التكاليف:

إن القنوات الالكترونية ووسائل لتقديم كافة الخدمات البنكية بتكلفة أقل وتؤكد الدراسات على انخفاض تكاليف تأدية الخدمة البنكية باستخدام الركائز الالكترونية عنها في حالة الفروع التقليدية.

## ثانيا: متطلبات نجاح مشروع الصيرفة الالكترونية على مستوى الجهاز البنكي الجزائري:

في سياق المتغيرات التي اجتاحت البيئة المالية الدولية إقليميا وعالميا، أصبح لزاما على البنوك الجزائرية التجارية زيادة عنايتها بجودة ما تقدمه من خدمات كأحد العناصر المحددة للقدرات التنافسية في أسواق المحلية والأجنبية ضمن حلقة عولمة مالية تعني تفاعل معادلة المال مع وسائل الاتصال الحديثة فالانتقال إلى عصر المعلوماتية وللاستفادة القصوى من تكنولوجيا الانترنت في تقديم الخدمات البنكية مع مختلف العملاء يعني ضرورة تكييف البنوك الجزائرية مع تغيرات وتطورات المحيط، هذا التكيف يقتضي اتخاذ عدة إجراءات تعتمد أساسا على<sup>(1)</sup>:

## 1. ضرورة مواكبة أحداث التطورات التكنولوجية في العمل البنكي:

سعيًا لمواكبة التطورات المتسارعة في الصناعة البنكية عملت البنوك الجزائرية على نقل العديد من التقنيات البنكية إلى السوق الوطنية لاسيما 1997م، حي شرعت في إدخال آلات السحب الآلي، إذ بلغ عددها سنة 2002م، حوالي 250 جهازا، أما بالنسبة لبطاقات الدفع الفوري "الدفع الالكتروني" فحسب المدير العام لشركة النقد الآلي والعلاقات التقنية بين البنوك "ساتيم" فإن تم الانطلاق في إنجاز شبكة خاصة بنظام التقليل في الميدان التجاري في بداية سنة 2002م، بعدما تم بفترة تجريبية بالجزائر العاصمة لمدة 8 أشهر، وتنفذ على مرحلتين، الأولى فيها الشبكة الوطنية، والثانية يتم فيها ربط الشبكة مع مختلف البنوك في العالم.

## 2. تفعيل دور الدولة والبنك المركزي في تطوير الجهاز البنكي الجزائري:

وفي هذا الإطار ينبغي القيام بما يلي:

- سن التشريعات المتعلقة بنظم الدفع الالكترونية التي تنظم العلاقة بين أطراف العملية، وهذا على جانب دراسة تأسيس لجنة للإشراف على التوثيق الالكتروني لمواجهة أي نزاعات على أن تنشأ بين البنوك وعملائها.
- تطوير الدور الرقابي والإشراف للبنك المركزي على البنوك ليتلاءم مع المخاطر العديدة التي أصبحت تتعرض لها البنوك في ظل استخدام التكنولوجيات الحديثة (تقديم منتجات بنكية مستحدثة=، بحيث ينبغي أن تتم عملية التطوير في ضوء مقررات لجنة بازل عام 1997م.
- تبني أنظمة الخبرة في مجال اتخاذ القرار وذلك بالعمل على خلق خلية متخصصة بما أصبح يعرف بالذكاء الاقتصادي للأعمال بهدف جعل البنوك الجزائرية مستحدثة باستقرار، وتسير إلى جنب مع منافسيها وليس وراءهم.
- عقد دورات تعليمية وتدريبية لطواقم وإطارات البنوك الجزائرية حول التسويق الالكتروني والأعمال الالكترونية للتحكم أكثر في استخدام آليا وأدوات التجارة الالكترونية وأهميتها وأدواتها وقدراتها في تحقيق الميزة التنافسية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.

(1) بودي عبد القادر، بودي عبد الصمد: مرجع سابق، ص، ص: 20، 21.

### ثالثا: آثار تطبيق الصيرفة الالكترونية على الاقتصاد الجزائري: ونوجزها فيما يلي(1):

- 1/ تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: تساهم الصيرفة الالكترونية والخدمة البنكية عن بعد بالنسبة للمؤسسة عندما يرافق ذلك إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للمؤسسة وإدخال تغيرات تنظيمية وإدارية مرافقة، فهي تزيد في تحسين الإدارة واقتصاد الوقت والتكلفة، ويمكنها من بناء استراتيجيات جديدة وهياكل جديدة وأعمال جديدة.
  - 2/ المساهمة في محاربة الاقتصاد الموازي: إن اعتماد الصيرفة الالكترونية وإقامة أنظمة دفع الكترونية سوف يسهل دخول النقود المتداولة في السوق الموازي إلى دائرة السوق البنكية، وبالتالي تساهم الصيرفة الالكترونية في التخفيف من حدة الاقتصاد غير الرسمي والسوق الموازية بالأخص، طبعاً في ظل توفير بيئة مناسبة لذلك، وإرساء ثقافة مالية وبنكية للمجتمع الذي يجب أن تقوم به البنوك وكل المؤسسات التي يهملها الأمر.
  - 3/ بناء الاقتصاد الرقمي في الجزائر: تعتبر الصيرفة الالكترونية من الهياكل الأساسية لبناء الاقتصاد الرقمي، الذي لا بد من العمل على تجسيدها في الجزائر حتى يساهم في إدخال الاقتصاد الجزائري إلى الاقتصاد الرقمي ويساهم في تقليص الفجوة الرقمية في الجزائر<sup>(1)</sup>.
  - 4/ إيجاد وتوفير التجارة الالكترونية في الجزائر: إن أساس ظهور وتطور التجارة الالكترونية يعود في الأصل إلى مدى انتشار استخدام وسائل الدفع الالكترونية وفعالية الصيرفة يعود في الأصل إلى مدى انتشار استخدام وسائل الدفع الالكترونية وفعالية الصيرفة الالكترونية، ولا أحد يخفى عليه أهمية التجارة الالكترونية وبالتالي على الجزائر تدعيم الصيرفة ووسائل الدفع الالكترونية لإيجاد وسط مناسب لهذا النوع من التجارة.
  - 5/ إعطاء دفع للحكم الالكتروني في الجزائر: لقد أصبحت فكرة إنشاء الحكومة الالكترونية أمراً لا بد منه في ظل انفتاح الجزائر على الاقتصاد العالمي وتشجيعها للاستثمارات الأجنبية وتزايد المطالب الشعبية بضرورة تخفيف الأعباء البيروقراطية، وهذا المشروع يتطلب توفيقاً أساسية لانطلاق أحد دعائمها هي الصيرفة الالكترونية<sup>(2)</sup>.
- إن عدم انتشار الأعمال البنكية الالكترونية الجزائرية يعود بصورة عامة إلى الانتشار المحدود للتجارة الالكترونية العربية، وترجع لمجموعة من الأسباب<sup>(3)</sup>:

#### - عدم توافر البنية التحتية للأعمال الالكترونية:

إذ لا توجد بيئة مناسبة لممارسة الأعمال الالكترونية وتحتاج الجزائر إلى استثمارات ضخمة في حقل الانترنت حتى تهيء البنية التحتية القادرة على تحمل أعباء ومخاطر الأعمال الالكترونية.

#### - الحجم غير الكافي للأعمال الالكترونية الموجهة للمستهلك:

حيث أن صغر حجم الأعمال الموجهة للمستهلك في الجزائر هو من المعوقات الأساسية التي تحد من انتشار الأعمال الالكترونية عبر الشبكة، ولا تزال فرصة السوق الصناعي والتجاري أوفر حظاً على شبكة الانترنت بالدول النامية.

(1) عبد الكريم قندوز، بومدين نورين: مرجع سابق، ص: 09، 10.

(2) آيت زيان كمال، آيت زيان حورية: الصيرفة في الجزائر، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الخامس، العنوان نحو مناخ استثماري وأعمال بنكية الكترونية، جامعة فيلادلفيا، عمان الأردن، 2007، ص: 15.

(3) أسهمان بن عامر: مرجع سابق، ص: 68، 69.

- عدم توفر بنية تحتية كافية للخدمات المالية:

حتى تنجح الأعمال الالكترونية عبر الانترنت فإنه ينبغي إنشاء البنية المناسبة للخدمات المالية، حيث أن إحدى القضايا المهمة في هذا المجال هي بطاقات الائتمان والتي لا يزال استخدامها محدودا في الدول النامية.

- التكاليف والأسعار المرتفعة نسبيا:

بسبب محدودية استخدام شبكة الانترنت فإنه لا تزال تكاليف الإنشاء وأسعار الاستضافة مرتفعة نسبيا مقارنة بالدول المتقدمة التي ينتشر فيها الانترنت بصورة واسعة.

● عدم توفر البنية الكافية للاتصالات: إن الانترنت هو اتحاد بين الحاسوب والهاتف ودون توفر الخدمات الهاتفية الكافية لا يمكن بأي شكل من الأشكال التوسع في استخدام الانترنت واستخدامه كأداة من أدوات التسويق والأعمال الالكترونية، والخدمات الهاتفية لا تزال محدودة في الكثير من الدول النامية.

● عدم وجود حوافز معزية: تدفع الأفراد للتسوق من خلال الانترنت، مثلا لا توجد فروق جوهرية في الأسعار عن التسوق التقليدي أو التسوق عبر الانترنت في البلدان العربية.

● عدم وجود الوعي الكافي: لا تزال الجزائر تعاني من عدم توفر الوعي الكافي بأهمية الأعمال الالكترونية، وما يمكن أن تفتحه من فرص جديدة وآفاق واسعة أمام منظمات الأعمال والمنظمات غير الربحية أيضا.

● عدم سن القوانين والأنظمة والتشريعات: التي تسهل انتشار الأعمال الالكترونية، إذ لا تزال الكثير من القوانين والأنظمة والتشريعات في الدول النامية غير منسجمة مع متطلبات الأعمال (التجارة) الالكترونية.

● المعوقات الاجتماعية والنفسية لانتشار الأعمال الالكترونية: وهي معوقات كثيرة منها: اللغة وعدم الثقة في التسديد عبر الوسائل الالكترونية والخوف من فقدان مراكز القوة والسيطرة في المنظمات ومقاومة التغيير وغيرها.

## خلاصة الفصل الثالث:

مما سبق تقديمه في هذا الفصل نستخلص ما يلي:

- ترجع بداية الصيرفة الالكترونية إلى بداية الثمانينات تزامنا مع ظهور النقد الالكتروني، ويقصد بالصيرفة الالكترونية إجراء العمليات بطرق الكترونية أي باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة.
- هناك عدة متطلبات أساسية للصيرفة الالكترونية تتمثل في البنية التحتية التقنية، الكوادر البشرية والاتصالات الجديدة.
- إن الصيرفة الالكترونية رغم كل ما يمكن أن توفره من المزايا للاقتصاد تظل محاطة بمجموعة من المخاطر، يمكن مواجهتها دون وضع إطار قانوني وتقني وتطويره مع كل المستجدات.
- هناك مجموعة من العوامل المعرّقة لنجاح وسائل الدفع الالكتروني في الجزائر تتمثل في نقص الكفاءة وعدم وجود تشريعات ضرورية لتسهيل انتشار الأعمال الالكترونية.
- يعد نظام الدفع في الجزائر من المجالات الحيوية التي عرفت ركودا ملموسا إلا أنه لم يلقى النجاح والإقبال المتوقع في الجزائر باعتبار أن الجهاز البنكي الجزائري يعرف تأخرا مهما فيما يتعلق بالتكنولوجيا الجديدة للمعلومات.
- إن استعمال التكنولوجيا البنكية محدود في الجزائر، فلم يقتصر استعمالها إلا على بطاقات السحب والدفع بين البنوك المحلية فقط، إل جانب بعض العمليات الأخرى خاصة المتعلقة بالربط بين البنوك لتسهيل بعض العمليات.
- إن اعتماد نظام وطني للمعاملات البنكية الالكترونية سيعزز من فعالية السياسة النقدية الجزائرية، من خلال ما توفره من معلومات أساسية للسلطة النقدية في الجزائر.
- إن اعتماد الصيرفة الالكترونية في النظام البنكي الجزائري سوف يتيح للنظام دخول العصرنة من أبوابها الواسعة.

خاتمة

تتضمن الخاتمة كل من الخلاصة العامة، نتائج البحث، نتائج اختبار صحة الفرضيات، التوصيات المقترحة وكذا آفاق البحث، وسنحاول استعراض هذه النقاط على النحو التالي:

### ● الخلاصة العامة:

لقد أصبح التقدم التكنولوجي هو المحرك الرئيسي للاقتصاد العالمي في العصر الحالي، وأضحى تقدم الأمم يقاس بمدى تبنيتها لهذه التكنولوجيا وهو ما جعل معظم دول العالم تدرك أهميتها وتسعى لتسخيرها لخدمة الاقتصاد المحلي بجميع قطاعاته، ولاسيما القطاع المالي والمصرفي الذي يعتبر العناصر الأساسية المساعدة على نمو الاقتصاد المحلي على مستوى المؤسسات المصرفية. وتعد المعرفة وإدارة المعرفة من أهم العوامل المساعدة على تطور تقنيات المعلومات والاتصالات بما يكفل انسياب الخدمات المصرفية بكفاءة وفعالية ومواجهة ضغط البنوك المنافسة من أجل جذب العملاء وضمان ولائهم. والبنوك الجزائرية كغيرها من المؤسسات البنكية على مستوى العالم، وقد تتأثر بهذه المتغيرات التكنولوجية العالمية، ويتجلى ذلك من خلال اعتمادها على الصيرفة الالكترونية من خلال ظهور بطاقات الدفع الالكترونية وعمليات المقاصة الالكترونية فيما بين البنوك إلا أن هذه المعاملات لم تصل إلى المستوى المطلوب إذ تواجهها عدة عراقيل وصعوبات تحد من كفاءتها.

### ● نتائج البحث:

- من خلال هذا البحث توصلنا إلى جملة من النتائج يمكن استعراضها على النحو التالي:
- إدارة المعرفة هي عملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات التي تعمل على تحديد المعرفة وإيجادها وتطويرها بما يخدم المؤسسات المستعملة لها.
  - تمثل إدارة المعرفة حقلا علميا حديثا يعمل على توفير قدرات واسعة للمؤسسات للتميز والتفوق والريادة والإبداع، حيث استطاعت إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء مختلف المؤسسات التي تعتمد عليها في تقدم منتجاتها.
  - من أهم انعكاسات إدارة المعرفة على مستوى البنوك التجارية ظهور ما يعرف بالصيرفة الالكترونية والتي تتطلب توفر الكوادر البشرية القادرة على تسييرها، كما أن الصيرفة الالكترونية تحتاج إلى بيئة مناسبة وتسهيل إمكانية تطبيقها.
  - أصبحت البنوك التجارية في ظل إدارة المعرفة تسعى جاهدة إلى تطوير خدماتها المصرفية من خلال إدخال تقنيات حديثة تضمن لها تقديم خدماتها بجودة عالية ودقة وسرعة في الأداء، مما يحقق في نهاية المطاف تحقيق رضا العملاء والعمل على كسب عملاء جدد.
  - بفضل عمليات الصيرفة الالكترونية يمكن للبنوك التجارية تقديم خدماتها لعملائها دون قيود مكانية ولا زمانية، فالخدمات المصرفية الالكترونية تقدم للعملاء في منازلهم وبدون انقطاع (24/24سا)، (7أيام/7أيام).
  - تستفيد البنوك التي اتجهت إلى تقديم الخدمات المصرفية الالكترونية وخطت شوطا كبيرا في ذلك من عدة مزايا من بينها: تقليص عدد الفروع والنفقات المتصلة بها، كسب ولاء العملاء... الخ.
  - إن إدخال العمليات المصرفية الالكترونية ضمن عمليات البنوك التجارية يتطلب ضرورة الاستمرار واعتماد التقنيات الحديثة في مجال الاتصال والمعلومات وتطوير وتدريب الكوادر البشرية في هذا المجال، هذا بالإضافة إلى العمل على تطوير وسائل الأمان والحماية للأنظمة الالكترونية.
  - تعتبر تجربة الجزائر في مجال الصيرفة الالكترونية حديثة وفي بدايتها.

○ من بين الإصلاحات التي اعتمدها الجزائر في مجال الصيرفة الالكترونية إنشاء شركة الجزائر للخدمات الالكترونية، اعتماد المقاصة الالكترونية.

○ إن اعتماد البنوك التجارية في الجزائر على عمليات الصيرفة الالكترونية يحتاج إلى استثمارات ضخمة في هذا المجال، إضافة إلى تطوير وسائل الأمان والحماية و ضمان سرية جميع المعلومات المتعلقة بالعملاء.

### ● نتائج اختبار صحة الفرضيات:

○ إن إدارة المعرفة ولدت داخل الصناعة وتعد أعظم عملية استراتيجية متميزة فهي تشكل أحد التطورات الفكرية المعاصرة في منظمات الأعمال، وتعظم دورها بعد أن أدرك أن بناء الميزة التنافسية للمؤسسة يعتمد أساس على الموجودات الفكرية وأصول المعرفة واستثمارها بما يعزز من الإبداع المستمر وتحقيق التنافس، فقد تحولت المؤسسات من الاقتصاد التقليدي (الصناعي) إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة).

فالفرضية التي تقول: أن إدارة المعرفة هي نتاج عملية الانتقال من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد المعرفة هي فرضية صحيحة.

○ إن ثورة الاتصالات التي شكلت عاملا مساعدا لانتشار وتوسع إدارة المعرفة وإتساع تطبيقات الشبكة العنكبوتية جعل المؤسسات في حاجة للابتكار وتحسين الأداء وتحقيق المزايا التنافسية، ويعد القطاع المصرفي من أكثر الأنشطة استجابة وتأثرا هذه المتغيرات ما نتج عنه تحول البنك لممارسة العمل المصرفي الإلكتروني الذي أصبح انتشاره واقع ملموسا في ظل التطور الحاصل والتوسع في استخدام تكنولوجيا الصناعة المصرفية وتقديم الخدمات المصرفية المتطورة.

فالفرضية التي تقول: تعمل إدارة المعرفة على تدعيم النشاط المصرفي من خلال العمل على تطوير الخدمات المصرفية وجعلها تتماشى ومتطلبات العصر، فالفرضية صحيحة.

○ سعت البنوك الجزائرية إلى تطوير نظامها المصرفي ومواكبة كل ما هو جديد من خلال إصدار البطاقات البنكية ونشر الموزعات الآلية للنقد وهائيات الدفع الإلكتروني، فالصيرفة الالكترونية هي تجربة حديثة وفي بداياتها بالمصارف التجارية الجزائرية وإن استعمال التكنولوجيا المصرفية محدود في الجزائر فلم يقتصر استعمالها إلا على بعض البطاقات البنكية مثل: بطاقة لسحب والدفع بين البنوك المحلية فقط، يجب على المنظومة المصرفية الجزائرية أن تكيف خدماتها المصرفية وفق ما يجري حاليا في الأسواق المصرفية العالمية.

فالفرضية التي تقول: تعاني البنوك التجارية الجزائرية بصورة من نقص واضح في استخدام المعاملات المصرفية الالكترونية هي أيضا فرضية صحيحة.

## ❖ التوصيات المقترحة:

من خلال دراستنا لهذا البحث تمكنا من استعراض جملة التوصيات التالية:

- ضرورة تنمية ثقافة الانترنت لدى كل العاملين في البنوك التجارية والعملاء، مما يساهم في تطوير بيئة العمل المصرفي والدخول نحو الخدمات المصرفية الالكترونية.
- وضع نظام للتحفيز المرتبط بعمليات إدارة المعرفة لتشجيع العاملين على مستوى المؤسسات البنكية على تبادل ومشاركة ما يمتلكونه من مهارات ومعارف، والإسهام بفاعلية في أنشطة إدارة المعرفة.
- ضرورة الاطلاع والمتابعة المستمرة للتطورات الحاصلة على الساحة المصرفية العالمية ومحاولة تطوير الخدمات المصرفية المحلية لمواكبة تلك المقدمة على المستوى العالمي.
- يجب مواصلة الإصلاحات المصرفية وتعميقها لتتماشى مع التطورات المعرفية والتكنولوجية على المستوى العالمي.
- ضرورة تحديث نظم الدفع الالكترونية على مستوى البنوك التجارية الجزائرية والإسراع وتشجيع التعامل بوسائل الدفع الالكترونية.
- تخصيص وحدات مستقلة على مستوى البنوك المتخصصة في تطوير أنشطة إدارة المعرفة على مستوى البنوك، وكذا دعم بحوث تطوير الخدمات الالكترونية بهدف توسيع انتشارها.
- دعم البنوك الجزائرية بكوادر بشرية مؤهلة، وإشراك موظفي البنوك في دورات تدريبية سواء داخل أو خارج الوطن وفقا للتطورات الحديثة في مجال تقديم الخدمة المصرفية.

## ❖ آفاق البحث:

- من خلال دراستنا لموضوع إدارة المعرفة وعلاقتها بالبنوك التجارية توجد بعض النقاط التي تحتاج إلى تحليل أعمق ومحل دراسات مستقبلية ومن بين هذه المواضيع ما يلي:
- دور إدارة المعرفة في تطوير جودة الخدمة المصرفية.
  - واقع وسائل الدفع الحديثة وآفاقها المستقبلية بالبنوك الجزائرية.
  - مدى اهتمام البنوك التجارية الجزائرية بتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
  - الصيرفة الالكترونية وتداعياتها على الدول النامية.

# قائمة المراجع

## أولاً: المراجع باللغة العربية:

## I. الكتب:

1. أحمد عبد الخالق: الجديدي في أعمال المصارف من الوجهتين القانونية والاقتصادية، أعمال المؤتمر العلمي السنوي لكلية الحقوق بجامعة بيروت العربية، منشورات الحلبي الحقوقية، الجزء الثاني، بيروت، 2007.
2. أنس البكري، وليد صافي: النقود والبنوك بين النظرية والتطبيق، دار المستقبل للنشر والتوزيع، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2010.
3. خالد أمين عبد الله، إسماعيل إبراهيم الطراد: إدارة العمليات المصرفية المحلية والدولية، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
4. ربحي مصطفى عليان: إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2012.
5. ربحي مصطفى عليان: اقتصاد المعلومات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
6. رحيم حسين: الاقتصاد المصرفي، دار بهاء للنشر والتوزيع قسنطينة 2008.
7. رشاد العصار، رياض الحلبي: النقود والبنوك، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
8. زهير الحدرب، لؤي الوديان: محاسبة البنوك، دار البداية ناشرون و موزعون، عمان، 2010.
9. زياد رمضان محفوظ جودة: الإبتكارات المعاصرة في إدارة البنوك، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2006.
10. سامر بطرس جلدة: النقود والبنوك، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2010.
11. سامر جلدة: البنوك التجارية والتسويق المصرفي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
12. السيد متولي عبد القادر: اقتصاديات النقود والبنوك، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2010.
13. شقيري نوري موسى وآخرون: المؤسسات المالية المحلية والدولية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
14. صلاح الدين الكبيسي: إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات، القاهرة، 2005).
15. عبد الرزاق قاسم الشحادة وآخرون: محاسبة المؤسسات المالية-البنوك وشركات التأمين-زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2011.
16. عبد الستار العلي وآخرون: المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط2، 2009.
17. عبد اللطيف محمود مطر: إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
18. علاء فرحان طالب الدعيمي، فاطمة عبد علي سلمان المسعودي: المعرفة السوقية والقرارات الإستراتيجية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
19. فليح حسن خلف: الاقتصاد الكلي، عالم الكتاب الحديث للنشر و التوزيع، إربد-عمان ، 2007.
20. فليح حسن خلف: النقود والبنوك، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، إربد-عمان، 2006.
21. محمد الهلالي، عبد الرزاق شحادة: محاسبة المؤسسات المالية-البنوك التجارية وشركات التأمين-دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
22. محمد عبد الخالق: الإدارة المالية والمصرفية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
23. محمد عبد الفتاح الصيرفي: إدارة البنوك، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
24. محمد عواد الزيادات: اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
25. محمود حسين الوادي وآخرون: النقود والمصارف، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010.

26. محمود السجاعي: المحاسبة في شركات التأمين والبنوك التجارية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007.
27. محمود حسن صوان: أساسيات العمل المصرفي الإسلامي - دراسة مصرفية تحليلية مع ملحق بالفتاوى الشرعية - ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
28. محمود حسين الوادي، أحمد عارف العساف: الاقتصاد الكلي، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2009.
29. مصطفى كمال السيد طایل: الصناعة البنكية في ظل العولمة، اتحاد البنوك العربية، بدار نشر، 2009.
30. منير إبراهيم هندي: إدارة البنوك التجارية مدخل اتخاذ القرارات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ط3، 2010.
31. منير إسماعيل أبو شرار، أجد عبد المهدي مساعدة: نقود وبنوك، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
32. نصر حمود، مزان فهد: أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
33. هيل عجمي جميل الجنابي، رمزي ياسين يسع أرسلان: النقود والمصارف والنظرية النقدية ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

## II. المذكرات:

1. إسماعيل سالم منصور ماضي: دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية-غزة، 2010.
2. اسمهان بن عامر: تكنولوجيات المعلومات والاتصال وأثرها على الخدمات البنكية الالكترونية، رسالة ماستر، تخصص مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010.
3. أمل بنت عمر خلف الزاوي: درجة ممارسة أنظمة إدارة المعرفة بمراكز الإشراف التربوي بمحافظة الطائف، رسالة ماجستير تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى-السعودية، 2008.
4. إياد زكي محمد أبو رحمة : أساس تنفيذ عمليات التجارة الإلكترونية ونظم التسوية المحاسبية عنها ( دراسة تطبيقية ) على البنوك العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير تخصص المحاسبة والتمويل ، الجامعة الإسلامية-غزة، 2009.
5. بعلي حسني مبارك: إمكانات رفع كفاءة أداء الجهاز البنكي الجزائري في ظل التغيرات الاقتصادية والبنكية المعاصرة، رسالة ماجستير، فرع تسيير، فرع إدارة ومالية، جامعة منتوري -قسنطينة، 2012.
6. بكر فواز عبد الله الجبالي: أثر تنظيم المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية-دراسة تطبيقية في قطاع البنوك التجارية الاردنية ،رسالة ماجستير ، تخصص الأعمال الإلكترونية، جامعة الشرق الأوسط ،2012.
7. بوباح عالية: دور الانترنت في مجال تسويق الخدمات، دراسة حالة قطاع الاتصالات، رسالة ماجستير تخصص تسويق، جامعة منتوري قسنطينة، 2011.
8. جمال بوعتروس: دور التسويق الإلكتروني في تطوير سياسات التسويق البنكي حالة البنك العربي - الأردن ، رسالة ماجستير تخصص الاقتصاد و المانجمنت، جامعة منتوري - قسنطينة ، 2009.
9. حورية حمي: آليات رقابة البنك المركزي على البنوك التجارية و فعاليتها، رسالة ماجستير، تخصص بنوك وتأمينات، جامعة منتوري-قسنطينة، 2006.
10. ربا جزا جميل الحميد: دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي-دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008.

11. ربا عاصم صادق الجعبري: واقع إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وأثرها على الأداء من وجهة نظر إداريها ، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال ، جامعة الخليل ، 2010.
12. زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي: إدارة المعرفة وأهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظه جدة ، رسالة ماجستير تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى -السعودية، 2007.
13. سلوى محمد الشرفا: دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية-غزة، 2008.
14. سمية ديمش: التجارة الإلكترونية حتميتها وواقعها في الجزائر، رسالة ماجستير، تخصص تحليل واستشراف اقتصادي، جامعة منتوري - قسنطينة، 2011.
15. سوزان صالح دروزة: العلاقات بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008.
16. طارق فيصل التميمي: أساسيات إدارة المعرفة، رسالة ماجستير تخصص التسويق، الأكاديمية العربية المفتوحة، مصر، 2011.
17. العاني إيمان: البنوك التجارية وتحديات التجارة الإلكترونية، رسالة ماجستير، تخصص بنوك وتأمينات، جامعة منتوري- قسنطينة، 2007.
18. عبد الله وليد المدلل: تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية-غزة، 2012.
19. عدراء بن شارف: التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية-دراسة ميدانية مع اختصاصي المعلومات بمؤسسة سوناپارك، رسالة ماجستير تخصص نظم المعلومات وإدارة المعرفة، جامعة منتوري- قسنطينة، 2009.
20. فضيلة: أثر التسويق الإلكتروني على جودة الخدمات البنكية، دراسة حالة بعض البنوك في الجزائر - رسالة ماجستير تخصص تسويق، جامعة منتوري- قسنطينة، 2010.
21. لوصيف عمار: استراتيجيات نظام المدفوعات للقرض الحادي والعشرين مع الإشارة إلى التجربة الجزائرية، رسالة ماجستير، تخصص التحليل والاستشراف الاقتصادي، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.
22. مخلوس زكية: أثر تحرير الخدمات البنكية على البنوك العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، تخصص تجارة دولية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009.
23. مداني أحمد: دور البنوك الشاملة في تحديث وعصرنة الجهاز البنكي، دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير، تخصص نقود ومالية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2006.
24. مريم بنت راضي مشخص اللحياي: إدارة المعرفة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية للبنات من وجهة نظر المديرات والمعلمات، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى-السعودية، 2010.
25. ميهوب سماح، الاتجاهات الحديثة للخدمات البنكية، رسالة ماجستير تخصص تأمينات وبنوك، جامعة منتوري- قسنطينة- 2005.

26. نضال محمد الزطمة: إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية-غزة، 2011.
27. وادق يوسف: النظام القانوني للدفع الإلكتروني، رسالة ماجستير، تخصص قانون التعاون الدولي، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2011.
28. ياسر عبد الله بن تركي العتيبي: إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى-السعودية، 2007.

### III. المجالات والملتقيات:

1. أحمد علي: مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق، العدد الأول، المجلد 28، 2012.
2. أديب قاسم شندي: الصيرفة الإلكترونية وأنماطها وخيارات القبول والرفض، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد السابع والعشرون، جامعة واسط، بدون بلد، 2011.
3. أكرم محسن الياسري وآخرون: أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الإستراتيجي-دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط، مجلة جامعة بابل، العدد 1، المجلد 20، 2012.
4. آيت زيان كمال، آيت زيان حورية: الصيرفة في الجزائر، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الخامس، العنوان نحو مناخ استثماري وأعمال بنكية إلكترونية، جامعة فيلادلفيا، عمان الأردن، 2007.
5. إيمان سعود أبو خضير: تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، بحث مقدم للمؤتمر الدولي لتنمية الإدارية - نحو أداء متميز في القطاع الحكومي المنعقد بمعهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر، 2009.
6. بلقوم فريد، بن باير حبيب: دورة إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر، 2011.
7. بن عزة محمد أمين، زوهري دليلة: واقع البنوك الجزائرية في تطبيق نظام الدفع الإلكتروني دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR"، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي الرابع حول: عصرنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الإلكترونية في الجزائر، عرض تجارب دولية.
8. بودي عبد القادر، بودي عبد اصمد: تكنولوجيا الانترنت كأداة لتمييز الخدمات البنكية مع الإشارة لحالة البنوك الجزائرية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول عصرنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الإلكترونية في الجزائر، عرض تجارب دولية.
9. تطار محمد منصف: النظام البنكي الجزائري والصيرفة الإلكترونية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الثاني، جوان 2002.
10. حسن العلواني: إدارة المعرفة المفهوم والمداخل، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، القاهرة، يومي 6-8 نوفمبر، 2001.
11. داليا عبد العاطي، دينا عبد العاطي: دور إدارة المعرفة و رأس المال الفكري للنهوض بالمنظمات العربية ومواجهة تحديات المستقبل، المؤتمر السنوي الثامن، مستقبل الإدارة العربية في عالم المعرفة والتقنية العالية الإسماعلية، يومي 6-8 ديسمبر، 2006.
12. رحيم حسين، هوارى معراج: الصيرفة الإلكترونية كمدخل لعصرنة البنوك الجزائرية، مداخلة ضمن ملتقى المنظومة البنكية الجزائرية والتحول الاقتصادي - واقع وتحديات -.

13. رشدي عبد اللطيف وادي : أهمية ومزايا البنوك الإلكترونية في قطاع غزة بفلسطين ومعوقات إنتشارها ، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية ) الجامعة الإسلامية غزة . المجلد السادس عشر العدد الثاني ،2008.
14. سامي حنونة، رأفت محمد العوضي: تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، بحث مقدم لمؤتمر التعليم الإلكتروني واقتصاديات المعرفة، جامعة القدس المفتوحة، 2011.
15. ستار جابر العيساوي، محمد علي شتوان: إدارة المعرفة والتعلم الإلكتروني، لمؤتمر العربي حول التعليم العالي وسوق العمل، المعهد العالي للصناعة-مصراتة.
16. سليمان الفارس: دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات -دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الثاني، المجلد 26، 2010.
17. الطيب ياسين، مطاي عبد القادر: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية، مداخلة ضمن متطلبات الصيرفة الالكترونية في ظل الرهانات المستقبلية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي: 04 و 05 ديسمبر 2007.
18. عبد الكريم قندوز ، بومدين نورين : الصيرفة الإلكترونية في المؤسسات البنكية كمدخل الاقتصاد الرقمي في الجزائر ، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي الثاني المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ، جامعة حسيبة بن بوعلي . الشلف.
19. عدنان قومي : العوامل المؤثرة في انتشار الصيرفة الإلكترونية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الحادي عشر العدد الثاني ، جامعة العلوم الطبيعية الخاصة ، عمان 2008.
20. عرابية رايح: دور تكنولوجيا الخدمات البنكية الالكترونية في عصرنة الجهاز البنكي في الجزائر، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 8، جامعة الشلف، 2012.
21. علي عبد الله شاهين: نظم الدفع الالكترونية ومخاطرها ووسائل الرقابة عليها، دراسة تطبيقية على بنك فلسطين، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 12، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
22. غسان عيسى إبراهيم العمري: دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة، أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد السادس، ديسمبر، 2009.
23. غسان عيسى العمري: دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، العدد 52، المجلد 27، 2010.
24. فريد كورتال: الإدارة الفعالة للمعرفة مصدر للتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الثاني عشر، ماي، 2007.
25. كمال مولوج ، محمد طلحة: الصيرفة الإلكترونية وتأثيرها على جودة الخدمات البنكية مداخلة ضمن الملتقى العلمي الرابع حول عصرنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الإلكترونية في الجزائر - عرض تجارب دولية-
26. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا: منهجية إدارة المعرفة مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الإسكوا الأعضاء، الأمم المتحدة -نيويورك، 15 أبريل 2004.
27. ليلي محمد حسني أبو العلا: درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الدولية المتخصصة، العدد 4، المجلد 1، 2012.

28. محمد صالح، بلقاسم توينة: دور القيادة الإدارية في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمة، مداخلة ضمن المنتدى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسبية بن بوعلبي-الشلف، يومي 13-14 ديسمبر 2011.
29. محمود أحمد إبراهيم الشرفاوي: مؤتمر الأعمال البنكية الإلكترونية بين الشريعة والقانون، المجلد الأول، جامعة الإمارات العربية المتحدة، أيام: 10 - 12 ماي 2003.
30. منى علي عبد ربه زبيده: إدارة المعرفة وأثرها في إدارة الموارد البشرية، مداخلة ضمن مؤتمر الإفصاح والتطوير الإداري الأول، القطاع العام فلسطين، أبريل، 2009.
31. نصر حمود مزنان فهد : إمكانات التحول نحو الصيرفة الإلكترونية في البلدان العربية ، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد ، بدون بلد، العدد 4، 2011.
32. وهاب نعمون: النظم المعاصرة لتوزيع الخدمات البنكية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية مع الإشارة إلى حالة الجزائر، أبحاث اقتصادية وإدارية العدد الرابع، ديسمبر 2008.

#### .IV المواقع الإلكترونية:

1. <http://happytreeflash.com/171139822010-ppt.htm/>
2. <http://www.algerie360.com>
3. <http://www.elaid.net/archive/89693>
4. <http://www.google.fr/url?q=http://www.univ-ouargla.dz/>
5. [www.bank.org/arabic/priod](http://www.bank.org/arabic/priod)

## الملخص :

تعد البنوك التجارية متعاملا إقتصاديا فعالا ومحركا هاما للتنمية الإقتصادية في أي بلد، فهي تؤدي وظائف أساسية في الإقتصاديات المعاصرة و أحدثت تغيرات هامة في طريقة أداؤها، و توسيع نطاقها بما يتماشى مع التطور التكنولوجي و المعرفي الذي أصبح السمة البارزة في هذا العصر .

ففي عالم سريع التغير تهيمن فيه ثروة المعلومات والإتصالات، أصبحت المعرفة هي السلاح الأقوى و تمثل المصدر الإستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية في البنوك ، بل وأصبحت العالم الأقوى و الأكثر تأثيرا و سيطرة في نجاح المؤسسات وفشلها.

تمثل صناعة الخدمات المالية و المصرفية الإلكترونية أحد أهم النتائج الرئيسية للتطور العلمي و التكنولوجي المعاصر، إذ أن المعاملات المصرفية الإلكترونية يمكنها أن تفعل العمل المصرفي الجزائري و يمكن أيضا أن تعطي دفعة قوية للنشاط الإقتصادي بشكل عام .

## الكلمات المفتاحية :

البنوك التجارية – إدارة المعرفة – الصيرفة الإلكترونية – الخدمات الإلكترونية .

## Résumé :

Les banques commerciales sont économiquement efficaces et illégales desconcessionnaires un moteur important pour le développement économique dans un pays, c'est les fonctions de base dans les économies contemporaines et ahadthth des changements importants dans le fonctionnement et élargi conformément à développement technologique et de la connaissance qui est devenu un trait saillant decet âge.

Dans un monde en mutation rapide où dominant des information et des communications thzrh, devenir l'arme la plus puissante est la connaissance et sourcestratégique plus important dans la construction d'un avantage concurrentiel dans lesecteur bancaire, mais le monde a devenir les plus forts et les plus influents et les succès et les échecs des institutions de contrôle

Le secteur des services financiers et bancaires électroniques est l'un des principaux résultats de développement scientifique et technologique, l'e-banking peut faire le secteur bancaire algérien et pourrait également donner un coup de fouet à l'activitééconomique en général.

## Mots clés :

Services électroniques de gestion-monetique – connaissances – les banques commerciales.