

المقدمة :

شهدت البشرية في العقود الأخيرة تحولا كبيرا وعميقا في مسارها لا يقل في تأثيره ونتائجه عن مرحلتي الزراعة ثم الصناعة وهو ما اصطلح على تسميته بعصر المعلوماتية والمعرفة والتي جعلت المعرفة أساس الموارد والقوة والتقدم، فأصبحت المجتمعات تُنعت بمجتمعات واقتصاديات المعرفة، وأصبحت تنمية الموارد البشرية عاملا مهما في تعزيز القدرات الإنتاجية والتنافسية للأمم وازداد الإدراك بأنّ المعرفة والمهارات البشرية ورأس المال الفكري تعد مكونات حيوية لاقتصاد المستقبل ومفاتيح النمو الناجح للمؤسسات وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وفي ظل التحول العميق والتطورات الجديدة والمتلاحقة التي تواجهها مؤسسات الألفية الثالثة، وعلى ضوء التوجهات المتسارعة في مجال تنمية القدرات العلمية والعملية للعملاء الاقتصاديين يجدر بنا التساؤل حول واقعنا وموقفنا من هذه التحولات المحيطة بنا:

فهل أدركت المؤسسات الجزائرية مفهوم ومدى أهمية هذا الأسلوب الجديد في التسيير أي إدارة المعرفة المعتمد من طرف أكبر مؤسسات الدول المتقدمة؟ وإلى أين تمّ الوصول في هذا المجال؟ فلإجابة عن هذه الأسئلة ارتأينا أن نركز في بحثنا هذا على البنوك نظرا لمدى أهميتها ودورها في تنمية الاقتصاد، إضافة إلى أنها تعتبر أكثر القطاعات الاقتصادية التي تحتاج إلى التوفر المستمر للمعلومات والمعارف في عملها وذلك لتعدد علاقاتها مع محيطها (بنك - مؤسسات، بنك - جمهور)، كما أننا اخترنا بنك التنمية المحلية (BDL) كعينة من بين مجموع البنوك الجزائرية نظرا لما وصل إليه هذا الأخير من تطور ملحوظ في خدماته وإدماجه للعديد من وسائل المعرفة في عمله، فهل أصبح هذا البنك يركز بالفعل على إدارة المعرفة في تسييره باستعماله لأرقى التقنيات واهتمامه بتكوين وتحفيز عماله أم أنّه ما زال بعيدا عن ذلك؟ وهل عزز ذلك مركزه التنافسي؟

وقمنا بإجراء دراسة ميدانية على مستوى مديرية مجموعة الاستغلال ببشار:

(DGE - BECHAR) أين قمنا بإجراء دراسة جهوية على مستوى الولايات التي تقوم المديرية بالإشراف عليها وهي: وكالة بشار - أدرار - تندوف - تيميمون، وذلك بغية توسيع مجال الدراسة والحصول على أفضل النتائج .

وقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث حيث تطرقنا في الجزء الأول الجزائر والاندماج في اقتصاد المعرفة أما المبحث الثاني فكان حول صناعة المزايا التنافسية في البنوك أما المبحث الثالث فتناول تضمن تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة أما المبحث الرابع فكان دراسة مستوى إدارة المعرفة على مستوى المؤسسة انطلاقاً من الأساسيات التي تم التطرق إليها في الجانب النظري بالاعتماد على المنهج الوصفي (الاستعانة بالاستمارة) والمنهج التحليلي الإحصائي .

المبحث الأول: الجزائر واقتصاد المعرفة

مرت الجزائر بالعديد من الإصلاحات الاقتصادية والتعديلات الهيكلية وهذا للانتقال إلى اقتصاد السوق، مما فرض ظروف جديدة على بيئة الأعمال وتحرير التجارة ودخول المؤسسات الجزائرية عمومية أو خاصة منافسة قوية فهي أمام واقع الاقتصاد الجديد الذي أساسه العلم والمعرفة هو اقتصاد المعرفة. خصوصا بعد تطبيق اتفاقيات الشراكة الأورو الجزائرية واقترب موعد انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة بالإضافة إلى مختلف المؤسسات الأجنبية التي دخلت ويمكن أن تدخل السوق الجزائرية بعد انفتاح الجزائر على الاقتصاد العالمي. لذا فهي مجبرة على مواكبة هذه التطورات للاندماج في هذا الاقتصاد الجديد.

المطلب الأول : نماذج من اقتصاديات المعرفة

من أجل معرفة واقع اقتصاد المعرفة على المستوى الدولي، نأخذ مثالين متميزين الأول عربياً ويخص الإمارات (تحديدا دبي) والآخر غربياً وهو السويد¹.

1-1 دبي واقتصاد المعرفة:

تمكنت دبي عبر تاريخها من تحقيق سمعة تجارية مرموقة، وهي اليوم تشق طريقها نحو الاقتصاد الجديد عبر دخولها اقتصاد المعرفة، فقد قامت بإنشاء ثلاثة مشاريع في غاية الأهمية في هذا الصدد وهي كما يلي:

1- مدينة دبي للإعلام : يهدف إنشاؤها إلى استقطاب الكفاءات والاعتماد على الصحافة، الإعلام والانترنت وتتمثل مشاريعها في: تحويل حكومة دبي إلى حكومة إلكترونية خلال 18 شهراً، استقطاب شركات التكنولوجيا وشركات التجارة الإلكترونية، إنشاء واستقطاب القنوات الفضائية العربية المتواجدة بالمهجر مثل MBC من لندن إلى دبي مساعدة شركات الانترنت من خلال توفير التمويل اللازم، استقطاب شركات متخصصة في النشر واستقطاب الصحف العربية الموجودة في الخارج، ويتواجد بالمدينة إلى جانب MBC ، القسم العربي ل CNN ووكالة رويترز قسم الشرق الأوسط.

¹ بوطالب قويدر، بوطيبة فيصل، " الاندماج في اقتصاد المعرفة فرص وتحديات"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، ورقلة، 2004 .

2- مدينة دبي للاتترنت: هدفها إرساء قاعدة تكنولوجية قوية في المنطقة من خلال استقطاب الشركات العالمية في التكنولوجيا ودمجها في أسواق المنطقة، كما يهدف المشروع إلى استقطاب العقول العربية المهاجرة وذلك بتوفير البيئة الملائمة لهم وتكوين الكوادر الإماراتية وطلبة الجامعات

(من خلال التبرصات)، وحسب مدير المدينة ستقوم شركة Microsoft بنقل وحدة التعريب من سيائل إلى دبي قريباً.

3- قرية المعرفة: يهدف المشروع إلى إقامة مجتمع معرفي متكامل قادر على إثراء عملية التعلم عن طريق بناء قاعدة تعليمية حديثة بغية تحقيق هدف استراتيجي يتلخص في صقل الطاقات الإبداعية وزيادة عدد المختصين في مجال العمل المعرفي، ويضم المشروع: أكاديمية الإعلام، مركز الإبداع، مركز التعلم الإلكتروني، مؤسسات الأبحاث، مركز لتدريب الطلاب وغيرها.

1-2 السويد واقتصاد المعرفة:

تضم السويد نحو 9 ملايين نسمة، موزعين على 450 ألف كم² وتعتبر السويد دولة متقدمة جدا في مجال اقتصاد المعرفة، إذ يشهد قطاع تكنولوجيا المعلومات بها نمواً هائلاً، وما يدلّ على ذلك المراكز التي تحتلها السويد عالمياً في لائحة أول 10 دول، الصادرة العام 2000 حيث تأتي في المرتبة الأولى، وتليها الولايات المتحدة ثم فنلندا ثم النرويج.

تستثمر السويد في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (TIC) نسبة للناتج القومي أكثر من أي بلد آخر، وتصل نسبة الاستثمار إلى نحو % 7,72 ، وتأتي أعلى من النسبة في الولايات المتحدة % 7,29 وذلك حسب مرصد تكنولوجيا المعلومات الأوروبي EITO .

كذلك فالسويد تأتي الأولى في الاستثمار ضمن المعرفة Knowledge والثقافة والتدريب والبحث والتطوير R&D حسب معلومات OECD ، وكنتيجة لكل ذلك أصبحت السويد من أكثر البلدان حداثة على المستوى التكنولوجي.

تمثل خطوط الهاتف والنقل بها نسبة تعتبر الثانية بعد النرويج مع ما يزيد عن ألف خط ثابت ونقل لكل ألف مواطن، حسب اتحاد الاتصالات الدولي .أما أجهزة الكمبيوتر فتصل نسبتها في المنازل إلى نحو % 70 مع وجود أكثر من 40 شركة مشغلة للاتصالات النقالة ، من أشهر الشركات السويدية Ericsson ، التي تعدّ من أهم الشركات العالمية في مجال الهواتف النقالة وأنظمة الاتصالات النقالة، وتشغل 44979 موظفا بالسويد.

في سنة 1998 ، شهد قطاع البرمجيات نمواً بلغ % 40 بسبب المبيعات المتزايدة للشركات السويدية في العالم ، علماً أنه يتواجد بالسويد 600 شركة برامج سويدية بالإضافة إلى أنه يتواجد بها عدد من الشركات المتعددة الجنسيات في مجال الاتصالات، لا يتواجد في أي دولة أخرى. تعتبر اسكندنافيا المنطقة الأكثر تطوراً في مجال التجارة الإلكترونية e-commerce حيث تحتل السويد فيها مركزاً مهماً.

ومن هذه التجارب ما هي أهم فرص الجزائر للاندماج في اقتصاد المعرفة ؟ وما المعوقات التي تحول دون ذلك ؟

المطلب الثاني : فرص اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة

تمتلك الجزائر وعلى عكس العديد من الدول النامية عدة فرص من أجل اندماج اقتصادها في اقتصاد المعرفة وتحويله إلى اقتصاد يدار ويسير من خلال الاستخدام الكثيف للمعرفة، فالدولة الجزائرية من خلال حكومتها تنتهج عدة سياسات واستراتيجيات تتدخل من خلالها بشكل مباشر من أجل تمويل وتطوير وتنمية عدة قطاعات حساسة والتي تعتبر من الركائز الأساسية التي يبنى عليها اقتصاد المعرفة من أهمها ما يلي:¹

2-1 تنمية قطاع التعليم في الجزائر:

تكتسي السياسة التعليمية في الجزائر أهمية بالغة حيث يخص التعليم منذ الاستقلال بأولوية فهو إجباري ومجاني من الابتدائي حتى مرحلة التعليم العالي حيث أن عدد الطلبة المسجلين في مختلف أطوار التعليم كبير جداً مقارنة مع دول في نفس المستوى الديمغرافي وهو ما يفسح مجالاً واسعاً أمام الجزائر للولوج في اقتصاد المعرفة وهذا كون التعليم يقوم بدورين هامين في اقتصاد المعرفة الأول هو إمداده بالموارد البشرية اللازمة لقيامه وكذلك يعتبر سوق واسعة لاستهلاك مخرجاته النهائية كما لا ننسى مجهودات الدولة في قطاع التكوين والتمهين وتوفير البنى التحتية ودعم مراكز التكوين والجماعات بأحدث الوسائل والتخصصات الحديثة وما تخصصه الدولة من نفقات لذلك وهذا لتصل في الأخير إلى مستوى تكيف التعلم التنظيمي للموارد البشرية وفق حاجيات المؤسسات.

2-2 البحث والتطوير في الجزائر:

¹ الطاهر هارون، فطيمة حفيظ، "إشكالية البحث والتطوير في بلدان المغرب العربي"، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2005، ص 427. بتصرف.

تسعى الجزائر كمنظيراتها من بلدان العالم الثالث إلى تنمية قطاع البحث العلمي والتطوير عن طريق إيجاد استراتيجيات وسياسات فعالة قصد النهوض بهذا القطاع الحساس فقد عرف هذا القطاع نهضة نوعية خاصة بعد سنة 1998 أين تم إصدار عدة مراسيم تنفيذية خاصة بمؤسسات ومخابر البحث والتطوير التكنولوجي¹.

وقد سمحت هذه المراسيم بإعادة تنظيم وإنشاء مؤسسات ومخابر بحث وتطوير وعددها²:

- 84 مؤسسة بحث تابعة للقطاعات الاقتصادية.

- 52 مؤسسة بحث تابعة لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي.

- 542 مخبر بحث تابع لقطاع العليم العالي.

كما تم في منتصف سنة 2000 إنشاء وزارة مندوبة للبحث العلمي مستقلة عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

وقد ارتفعت ميزانية البحث و التطوير من 0.28 % إلى 1% من الناتج الوطني الخام سنة 2000 لتبلغ بذلك حوالي 31 مليون دينار جزائري. وكشف المدير العام للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي حفيظ أوراغ يوم الثلاثاء بوهران عن تخصيص ميزانية قدرها 5 ملايين دينار لتمويل 34 برنامجا وطنيا للبحث سينطلق خلال شهر أبريل لسنة 2011³.

كما لو حظ في السنوات الأخيرة تطور عدد الباحثين بشكل ملحوظ وهذا لا يفسر سوى تحسن مناخ عمله برفع الأجور وتوفير جميع الإمكانيات اللازمة لممارسة نشاطهم. ومن هنا نخلص أن الجزائر تعمل جاهدة على تفعيل قطاع البحث والتطوير سواء عن طريق توفير الموارد المالية اللازمة والهياكل القاعدية وخلق مناخ تنظيمي من شأنه تحسين مناهج تسيير وتنظيم قطاع البحث والتطوير.

2-3 واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر:

تعد الجزائر حديثة العهد باستخدام التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصال (TIC) ففي شهر مارس 1986 تم إنشاء مركز البحث والإعلام العلمي والتقني (CERIST) Centre de recherché et d'information scientifique et technique من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وهذا لإقامة شبكة معلومات وطنية وربطها بالدولية.

¹ الطاهر هارون، فطيمة حفيظ، مرجع سبق ذكره، ص 427.

² المرجع أعلاه، ص 428.

³ عن وكالة الأنباء الجزائرية 2011/03/29.

وفي 1994 تم ربطها بأول خط مع إيطاليا وقد أنجز في إطار التعاون مع اليونسكو بهدف إقامة شبكة معلوماتية في إفريقيا تسمى بـ " Réseau d'information African " RINAF حيث تكون الجزائر النقطة المحورية للشبكة في شمال إفريقيا¹.

وقد قامت الحكومة بالعديد من الجهود حتى وصلت السنة الماضية 2010 لتشمل أكثر من 5 ملايين بيت وقد رصدت لهذا البرنامج حوالي 400 مليار دينار²، ومنه نرى أن الجزائر قد انفردت بهذا البرنامج على صعيد الدول النامية.

نرى هنا أن الجزائر تعمل جاهدة من أجل استدراك التأخر الكبير الذي عرفته في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومن خلال هذا البرنامج وغيره حيث تسعى إلى بناء قاعدة معلوماتية متينة قادرة على تحمل عملية الاندماج في اقتصاد المعرفة.

المطلب الثالث: الإصلاحات الفعالة للاندماج في اقتصاد المعرفة

إن الاندماج في اقتصاد المعرفة وبناء اقتصاد وطني قائم على عنصر المعرفة يتطلب إصلاحات واسعة وجوهرية تمس مختلف المجالات والقطاعات ومسؤولية إقامة هذه الإصلاحات لا تلقى على عاتق جهة معينة بل يجب أن تتضافر جهود الجهات سواء على المستوى الكلي أو الجزئي³:

3-1 الإصلاحات على مستوى الدولة: وهذا من خلال:

3-1-1 إقامة النظام الوطني للابتكار:

وهي عبارة عن مجهودات وكذا آليات متنوعة تقوم بها عدة أطراف كل على حسب دوره وموقعه قصد تشجيع وتنظيم وحماية وكذا استثمار الابتكارات والإبداعات داخل حدود الوطن وكذا خارج الوطن.

فعلى الجزائر إن هي أرادت بناء نظام وطني للابتكار خاص بها وباقتصادها أن تقوم بعدة خطى في عدة مجالات نذكر منها:

✓ إقامة تشريعات قانونية تضمن حقوق المبتكرين والمبدعين حتى لا يتم استغلال ابتكاراتهم بصورة عشوائية.

¹ بختي إبراهيم، " الانترنت في الجزائر "، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد الأول، سنة 2002، ص 7.

² WWW.1wastj26.123.FR.

³ كمال رزيق، مسدود فارس، " إطار الابتكار ماهيته ومجالاته "، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، أبريل 2005، ص 123.

- ✓ وضع تحفيزات مالية للمبتكرين وذلك عن طريق رصد جوائز مالية جد معتبرة بالنسبة لمسابقات أحسن اختراع وطني.
- ✓ تخصيص الموارد المالية اللازمة من أجل تمويل مشاريع البحث والتطوير وذلك عن طريق خلق صناديق خاصة بالمبتكرين.
- ✓ إقامة الصالونات الوطنية والمعارض من أجل تمكين المبتكرين والمبدعين على تقديم ابتكاراتهم والتعريف بها للمؤسسات الاقتصادية قصد إيجاد قنوات لتبادل الأفكار والتشارك ما بين المؤسسات والمبدعين.
- ✓ تحديد الاختصاصات الواجب التركيز عليها بتكوين القوى الجامعية اللازمة في إطار النظام الوطني للابتكارات.
- ✓ إعفاءات ضريبية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية المستثمرة في مجال ابتكارات جديدة وإعطائها تسهيلات.

3-1-2 حقوق الملكية الفكرية:

هي كافة الحقوق القانونية الناشئة عن أي نشاط أو جهد فكري يؤدي إلى ابتكار في المجالات الصناعية والعلمية والأدبية والفنية¹.
مثل براءات الاختراع، التصميم الصناعية، العلامات التجارية سلعة أو خدمة، حقوق المؤلف، الأسرار التجارية.
لذا أصبح من اللازم إعادة تفعيل حماية حقوق الملكية الفكرية بشكل مستمر لما يؤدي إلى تشجيع الابتكار وخلق المعارف الجديدة وحماية حقوقهم المادية والمعنوية بما يدفعه إلى الاستمرار في البحث ويحفزه على رفع قدراته الإبداعية وإنتاج الأفكار الجديدة.

3-1-3 تشجيع الاستثمارات المباشرة في مجال المعرفة:

ومن الإصلاحات الفعالة التي تستطيع الدول القيام بها ما يلي:²

- ✓ العمل على توفير مناخ استثماري مريح للمؤسسات متعددة الجنسيات وخاصة العاملة في مجال كثيفة المعرفة مثل MICROSOFT و IBM.
- ✓ إعفاء هذه الشركات من الرسوم وتسهيل الإجراءات الإدارية.

¹ عبد السلام مخلوفي، "انفاقية حماية حقوق الملكية الفكرية المرتبطة بالتجارة"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا العدد الثالث، جامعة الشلف الجزائر، سنة 2005، ص 116.

² عبد السلام مخلوفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 126-130.

✓ إعطاء ضمانات كافية للمستثمرين.

✓ إقامة منتديات وصالونات دولية للتعريف بفرص الاستثمار في الجزائر.

2-3 الإصلاحات على مستوى المؤسسات:

فيجب تحقيق ما يلي:¹

✓ اعتماد سياسة تكوينية للأفراد العاملين تتوافق مع المتطلبات الجديدة والتي تواكب

التطورات التكنولوجية الحديثة.

✓ الاعتماد على سياسة التحفيز لتشجيع الجهود الإبتكارية داخل المؤسسة.

✓ الاهتمام باكتساب وتطوير البرامج المعلوماتية الحديثة.

✓ الاعتماد على تكنولوجيا الاتصالات فيما يخص العلاقات وتناقل المعلومات.

✓ الاعتماد على الاستراتيجيات الحديثة في تسيير وإدارة الموارد البشرية.

✓ تنمية الكفاءات والمهارات والمحافظة عليها.

✓ إنشاء علاقات تعاونية مع مؤسسات أجنبية لتبادل الخبرات والمعارف.

وبالتالي على الدولة الجزائرية أن تعي أن الثروة الحقيقية تكمن في قدرات أفرادها

الإبداعية، وأن المفهوم المادي والمالي للتفوق قد تغير وأصبح العلم والمعرفة أساس التفوق وأن

الموارد النادرة والأساسية هي المعرفة العلمية.

المطلب الرابع : بعض الانجازات التي حققتها الجزائر للتوجه نحو إدارة المعرفة

ان تحديات المؤسسات الآن ومستقبلا تعرف تحررا أكبر من التطور البطيء والتغيير الروتيني

وذلك أننا نشهد تحولات باتجاه تتلشى فيه حدود الأسواق والتكنولوجيا واستخدام المعرفة كما تشتد

المنافسة في جميع القطاعات ما أدى إلى بروز ملامح اقتصاد جديد قوامه المعلومات وإدارة رأس

المال الفكري والمعرفة وللوهلة الأولى وفي خضم هذه البيئة الجديدة يعتقد الكثير أن الفجوة

المعرفية كبيرة للوصول إليها والالتحاق بركب التطور الهائل الذي يشهده العالم. إلا أن الجزائر

خطت خطوة كبيرة في محاولة جادة لإدماج مؤسساتها في اقتصاد المعرفة من خلال بعض

الانجازات التي هيئت المؤسسات إلى التوجه بإدارة المعرفة في المستقبل ومن بينها :²

1-4 الوكالة الفضائية والقمر الصناعي الجزائري:

¹ كمال رزيق ومسعود فارس، مرجع سبق ذكره، ص 224.

² عبيدات مقدم، زيد الخير ميلود، " متطلبات التحضير النوعي للمؤسسة الجزائرية لتسيير المعرفة "، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، ورقة 09_10 مارس 2004 ، ص: 170.

في جانفي 2002 تم إنشاء الوكالة الفضائية الجزائرية و في نوفمبر 2002 تم إطلاق القمر السات 1 ووضعه في مساره . (ALSAT 1) مع الإعداد لإطلاق مستقبلي للقمر ALSAT2 و ALSAT3 وهو ما يعتبر مساهمة وطنية هامة في حركة التنمية والتكنولوجيا والتطوير، خاصة أنه ألحق بها المركز الوطني للتكنولوجيات الفضائية بأرزويو بغرب الجزائر.

2-4 جهود شركة سونلغاز:

تجربة أخرى ينبغي الإشارة إليها في هذا المقام، ذلك أنها تحمل في طياتها خطوة هامة في إطار تسهيل توفير إمكانيات الاتصال إلى أكبر شريحة في المجتمع. وهي الاختبار الذي قامت به الشركة الوطنية سونلغاز حيث قامت بربط مركز سونلغاز بثانوية عمر راسم وفي الآفاق ثانوية بعناية وأخرى في وهران لتحول كابل الكهرباء من مجرد ناقل لها إلى ناقل لتدفق انترنت يصل حوالي 5,4ميغابايت. وذلك باستخدام تكنولوجيا الانترنت بواسطة الكهرباء أو ما نسميه Powerline communication والاستغناء عن استخدام التلفون في هذا الإطار. وتبدو أهمية هذه الطريقة إذا علما أن 97 % من السكان يتوفر لديهم الاشتراك للكهرباء بينما لا يجاوز 10 % مشترك في التلفون بالجزائر.

3-4 تجربة الحظيرة السيبرية سيدي عبد الله:

تدخل في إطار تهيئة مناخ ملائم تشريعيًا وتنظيميًا لما عرف قطاع البريد والمواصلات من تغييرات جذرية. وكان الإطار التقديري لها يتمحور حول جوانب ثلاثة تنبني عليها الحظيرة وهي مراكز البحث والتكوين ثم المؤسسات وأخيرًا الحاضنة والدعم. والحظيرة السيبرية سيدي عبد الله تتكون من معهد عالي للاتصالات، ومدرسة للناخبين، ووكالة انترنت، ووكالة اتصالات. إضافة إلى مكاتب الحاضنات لمؤسسات التكنولوجيا المتقدمة وهو مشروع قطب تقني TECHNOPOLE واقتصادي مستقبلي ساهم في تمويله أطراف محلية وأخرى دولية. حيث هناك شراكة جزائرية مع أمريكا، كندا، فرنسا، كوريا. علما بأن كوريا وحدها ساهمت بمليون دولار في إطار هذا المشروع.

4-4 اتفاقيات " أوراكل" مع سوناطراك والبريد:

إضافة إلى هذا هناك توقيع اتفاقيتين من طرف مجموعة ORACLE الأمريكية و هو أحد الرواد العالميين في البرمجيات للمؤسسة. الأولى مع المدرسة الوطنية للبريد والمواصلات بالجزائر . وهذا لخلق UNIVERSITY ORACLE وتعلق بتنظيم برامج التكوين في مجال التقنيات الجديدة

للإعلام والاتصال في 12 مؤسسة للتعليم العالي . حيث تلتزم أو راكل بتقديم تجهيزات الإعلام الآلي وبرامج التكوين والمصادر المعتمدة في التعليم العالي والاتفاقية الثانية مع مركز لمؤسسة سوناطراك الذي أعتبر كشريك، وهذا لأول مرة في إفريقيا وأتيحت له شهادة مطابقة، بحيث أصبح مؤهلا لتقديم خدمات تكوينية معتمدة من ORACLE في مجال المنتجات التكنولوجية المتعلقة بأنظمة المعلومات ،أدوات التصميم ،تطوير وتطبيق الحلول للإعلام الآلي وإنتاج برمجيات التسيير المدمجة وقواعد المعطيات وشبكات المعلومات ... إلخ إضافة إلى شبكة الانترنت داخل المؤسسة التي تسهل الاتصال في جميع المستويات. ومع تقنية بورصة العمل الذي اتبعته الشركة في عمليات التوظيف الداخلي وتطمح إلى تطويره. ومن جهة أخرى تجمعات إدارات الشركة في أيام دراسية تحمل اسم البرانستومغ أو العصف الذهني Brain storming، والاهتمام بمصلحة التوثيق في المستوى العملياتي. كل هذا نرى بأنه خطوات واقعية وكبيرة باتجاه إدارة المعرفة لأنها تضع في متناول الشركة أدوات تحقيق ذلك.

وبالتالي تعزيز قدراتها التكنولوجية بشكل جوهري. ومن هنا يمكن التفكير في المساهمة في بناء خلايا الذكاء الاقتصادي التي تعتبر امتداد هام لكل من اليقظة والإستراتيجية.

4- 5 محاولات قطاع التكوين المهني:

وقد شرع قطاع التكوين المهني بدوره في بناء شبكته الداخلية وهو مشروع الانترنت الذي يربط كل مؤسسات القطاع في برنامج واحد هدفه بناء قاعدة معطيات بها شقين أساسيين: المعلومات المتعلقة بالجانب الإداري، التجهيزات والموارد البشرية والمالية وغيرها، المعلومات المتعلقة بالجانب البيداغوجي وتسيير وهندسة التكوين الذي تقوم به من عدد الفروع والاختصاصات وبرنامج التكوين والمتربصين وقاعات الدروس والمحاضرات والمخابر وغير ذلك، وواكب ذلك تعميم توفير التجهيزات، والقيام بتربصات من أجل تأهيل العاملين في مجال استخدامها. كما يوجد مشروع جديد بدأ بخوضه قطاع التكوين وهو ما يسمى بنظام المعلومات الجغرافية، حيث يقدم مؤسسات التكوين المهني في خريطة جغرافية رقمية. ومستقبلا يدعم بكتالوج حول التجهيزات بالقطاع وخصائصها التقنية وبجزء لتحليل الإحصائيات بناء على المعطيات الرقمية.

وهو بهذا يجمع المعلومات والبيانات لتسهيل عمليات اتخاذ القرار وتحقيقها في أمثل وقت، وأقل تكلفة وبالتالي يتيح أرضية أخرى لبناء نظام إدارة معرفة.

4-6 مؤسسة الضمان الاجتماعي:

مؤسسة الضمان الاجتماعي تتحرك بدورها، فقد تدعمت بشبكة انترانيت، وربطت أداة تغذية جدول القيادة بهذه الشبكة. كما أنها من جهة أخرى، بادرت إلى عملية إعادة الترقيم للمشاركين و ذلك في إطار بناء قاعدة معطيات وطنية لهم، بحيث أصبحت لديها مكتبة وطنية رقمية، يمكن الاتصال بها من جميع و كالاتها، والتأكد من المشترك وهذا ما يمكن اعتباره إشارة إلى التفكير في دمج المعلومة بالتسيير وهو بداية واعدة إن استثمرت و تواصلت.

المبحث الثاني: صناعة المزايا التنافسية في البنوك

المطلب الأول : متطلبات تطوير جودة الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية:

لقد أضحت لزاماً على البنوك ككل والجزائرية بالخصوص أن تسعى بخطوات متسارعة نحو تطوير جودة الخدمات المصرفية المقدمة، حتى تستطيع الارتقاء إلى مستوى التحديات المتباينة التي تواجه العمل المصرفي خلال القرن الحادي والعشرين ويمكن في هذا الخصوص تحديد عدد من محاور العمل الرئيسية لتطوير جودة الخدمات المصرفية والتي تتمثل فيما يلي:¹

1-1 مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية في العمل المصرفي:

¹ كمال رزيق ومسعود فارس، مرجع سبق ذكره، ص 263 - 271. يتصرف

لا شك أن أهم ما يميز العمل المصرفي في عصر العولمة هو تعاظم دور التكنولوجيا المصرفية، وقد اهتمت الدول المتقدمة بشكل خاص بتكثيف استخدام أحدث تقنيات المعلومات والاتصالات في المجال المصرفي وطورت العديد من الوسائل والعمليات مثل أجهزة الصرف الآلي ونقاط البيع الإلكتروني وإتاحة استخدام وسائل الدفع الإلكترونية منها بطاقات الائتمان والشيكات الإلكترونية.

1-2 تنوع الخدمات المصرفية:

يجب على البنوك إذا أرادت الاستمرار على الساحة أن تقدم حزمة متكاملة من الخدمات المصرفية تجمع ما بين التقليدي والمستحدث ومن أهمها:

- الاهتمام بالقروض الشخصية والتي تستخدم لتمويل الاحتياجات الشخصية العائلية مثل شراء وحدات سكنية وسيارات وأجهزة منزلية.
- الاهتمام بتقديم القروض للمشروعات الصغيرة والمتناهية الصغر.

1-3 الارتقاء بالعنصر البشري:

يعد العنصر البشري من أهم الركائز الأساسية للارتقاء بالأداء المصرفي فعلى الرغم من الجهود التي بذلتها إدارات البنوك في السنوات الأخيرة لتطوير الخدمة المصرفية، إلا أن هذه الجهود سوف تظل محدودة النتائج ما لم يتواكب معها تطوير لإمكانيات العاملين وقدراتهم اللازمة من خلال تنمية وتوليد وتوزيع المعرفة وتنمية رأس مالها المعرفي وزيادة قدرة الكفاءات وهذا لاستيعاب التطورات المتلاحقة في مجال الخدمات المصرفية بما يضمن رفع مستوى تقديم الخدمة المصرفية وتحقيق أفضل استثمار للموارد البشرية في البنوك الجزائرية.

هذا ويتطلب الارتقاء بمستوى أداء العنصر البشري بتبني عدد من استراتيجيات المتكاملة للوصول إلى نموذج " المصرفي الفعال " نذكر منها ما يلي:

- ✓ الاستعانة بأحد بيوت الخبرة العالمية أو البنوك الكبرى لتدريب الكفاءات المصرفية على استخدام أدوات العصر الحديث مثل الانترنت والسويفت SWIFT، وغيرها.
- ✓ إرسال موظفي البنوك لبعثات تدريبية في الخارج لاستيعاب أدوات التكنولوجيا المستخدمة في البنوك العالمية وطرق التعامل معها وكيفية تطبيقها في الجزائر.

- ✓ ترسيخ بعض المفاهيم المتطورة لدى موظفي البنوك التي تتعلق بأهمية الابتكار والإبداع ومواكبة التكنولوجيا الحديثة، وتطوير المنتجات المصرفية والمبادرة لكسب عملاء جدد مع التحرر من القيود الروتينية التي تعرقل سير العمل.
- ✓ يجب صياغة الأهداف الإستراتيجية التدريبية لتناسب المستويات الوظيفية بحيث يتم التركيز على تنمية وصقل مهارات وحسن التصرف والقدرة على التفاوض والتخطيط وإعطاء الفرصة للعناصر الشابة وتولي الوظائف القيادية.
- ✓ إلزام كافة العاملين بالبنوك بتلقي برامج تدريبية على استخدام تكنولوجيا الاتصالات والحاسب الآلي باعتباره عنصرا رئيسيا لتحقيق التطوير المطلوب في مهارات موظفي البنوك.
- ✓ تشجيع العاملين المتميزين والمجددين على بذل مزيد من الجهد وتنمية طاقاتهم الإبداعية وذلك باستخدام أسلوب الحوافز والمكافآت إما بصورة مادية أو عن طريق الترقية لوظائف أعلى.
- ✓ ضرورة مشاركة العاملين في وضع أساليب تطوير الأداء، وهو ما يضمن التزامهم وحماسهم عند العمل.

4-1 تطوير التسويق المصرفي:

- يعد تبني مفهوم التسويق المصرفي الحديث أمرا ملحا في ظل التطورات المتلاحقة التي تشهدها الساحة المصرفية ومن أهم وظائف التسويق المصرفي الحديث:
- ✓ المساهمة في اكتشاف الفرص وتحديدتها ودراستها وتجنب التهديدات.
- ✓ تصميم مزيج الخدمات المصرفية بما يكفل إشباع رغبات وحاجات العميل وتحقيق رضاه بعد دراسة وتحديد مختلف احتياجاته.
- ✓ ضرورة تحقيق التكامل بين الوظائف التسويقية والوظائف الأخرى لتحقيق الأهداف الموجودة للمؤسسة.

5-1 مواكبة المعايير المصرفية الدولية:

- في ضوء ما تمر به الساحة المصرفية العالمية من تطورات هامة فرضت على صانعي السياسة المصرفية والمؤسسات الدولية وضع العديد من القواعد والمعايير الرامية إلى تحقيق السلامة المصرفية الدولية، فإن البنوك الجزائرية مطالبة بمراعاة هذه القواعد في سياق سعيها إلى تنويع خدماتها والارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة بالسوق المصرفية.

6-1 تفعيل دور الدولة والبنك المركزي لتطوير أداء الجهاز المصرفي الجزائري:

لا يمكن أن نغفل عن الدور الذي تلعبه الدولة ومؤسساتها المختلفة وبالأخص البنك المركزي في تفعيل هذا التطوير والتحديث، والذي يكمن في تهيئة المناخ التشريعي لیتلاءم مع المستجدات على الساحة المصرفية الدولية خاصة في ظل العولمة والتحرر الاقتصادي العالمي وفي هذا الإطار يجب العمل على ما يلي:

- تطوير وتقوية الدور الرقابي والإشراف للبنك المركزي على البنوك لیتلاءم مع المخاطر العديدة التي أصبحت تتعرض لها البنوك في ظل إقبالها المتزايدة على تقديم الخدمات المصرفية المستحدثة.
- العمل على تدعيم قواعد المحاسبة والمراجعة بالبنوك وتوحيدها وفقا للمعايير الدولية.

المطلب الثاني : معايير القدرة التنافسية للبنوك:

تتعدد معايير القدرة التنافسية للبنك والتي يمكن اعتبارها من زاوية أخرى أحد مؤشرات جودة الإدارة والتحكم في التسيير ويمكن تحديد أهم هذه المعايير كما يلي:¹

- 1- مدى تبني مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة.
- 2- مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين وحجم المخصصات التي تخصص لذلك.
- 3- مدى الاهتمام ببحوث التطوير المصرفي.
- 4- مدى وجود توجه تسويقي أي استلها م حاجات ورغبات العملاء كأساس لتصميم أهداف واستراتيجيات وسياسات الأداء المصرفي والخدمات المصرفية، والسعي المستمر للاستجابة لحاجات ورغبات العملاء والتكيف مع متغيراتها.
- 5- مدى زرع وتنمية روح الفريق الواحد على مختلف مستويات البنك.
- 6- مدى توفير العمالة المصرفية المؤهلة.
- 7- مدى استخدام أحدث التكنولوجيات في الصناعة المصرفية.
- 8- الحصة السوقية للبنك ونسبتها إلى إجمالي الحصة السوقية للجهاز المصرفي.
- 9- القدرة على التعامل مع التغيرات البيئية والمحلية والعالمية.

المطلب الثالث: إجراءات تأهيل القطاع المصرفي في الجزائر²

¹ بريس عبد القادر، "جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2005، ص 261.

² سليمان ناصر، "تأهيل المؤسسة المصرفية العمومية بالجزائر الأسلوب والمبررات"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية"، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، أبريل 2006، (بتصرف).

نظرا لمحاولة الجزائر في النهوض باقتصادها من حالة الركود المزرية وتسريع وتنشيط حركته، رأت الجزائر ضرورة تطوير نظامها المصرفي ومواكبة كل ما هو جديد، فبادرت بإصلاحات عديدة لتهيئته إلى هذا الحدث.

فما هي أهم الإجراءات المقترحة لتأهيل القطاع المصرفي بالجزائر؟

3-1 مراجعة المنظومة القانونية وتفعيل تطبيقها في الميدان:

لقد أظهرت الهزات التي تعرض لها النظام المصرفي الجزائري وجود إما ثغرات قانونية في النصوص التشريعية و التنظيمية للعمل المصرفي في الجزائر ، وإما عدم الالتزام بالتطبيق الفعلي والصارم لهطه النصوص في حالة وجودها.

وهناك أمور أخرى تكاد تكون غائبة في التشريع الاقتصادي الجزائري رغم ضرورتها في تأهيل وعصرنة العمل المصرفي، فعلى سبيل المثال وفي ظل الانتشار المتزايد للتجارة الإلكترونية والعمل المصرفي عبر الانترنت في العالم، لا نجد نصوصا تنظيمية أو إطارا قانونيا منظما لهذا العمل في الجزائر، يتم بموجبه تعريف الشيك الإلكتروني، والحماية القانونية للمتعاملين بهذه الأدوات، وكيفية تأسيس البنوك الافتراضية وأشكال الرقابة عليها.

3-2 تشديد إجراءات الرقابة لمكافحة الإفلاس وعمليات الاختلاس في البنوك:

إن مكافحة هاتين الظاهرتين لن يتأتى إلا بوجود رقابيتين مكملتين لبعضهما:

- رقابة داخلية من طرف البنوك، وهذا بتعيين أعوان مكلفين بالرقابة اليومية لكل العمليات البنكية والحسابات على مستوى كل الوكالات، هؤلاء الأعوان يعينون من طرف البنك المركزي أو وزارة المالية.

- رقابة خارجية وتكون عن طريق تطبيق أساليب رقابية مختلفة على البنوك مثل الرقابة المفاجئة والرقابة المستمرة، كما يتطلب الأمر أيضا تكوين مفتشين في العمل المصرفي من طرف المدرسة العليا للصيرفة يكون عملهم ميدانيا ومكملا لرقابة البنك المركزي.

3-3 إعادة النظر في الامتيازات الممنوحة للبنوك العمومية من طرف الدولة:

بما أن البنوك العمومية مملوكة للدولة فقد سعت هذه الأخيرة إلى دعمها بكل الوسائل سواء كان دعما ماديا أو معنويا، إلى حد يتنافى وقواعد اقتصاد السوق والسعي إلى إيجاد منافسة حقيقية بين مختلف البنوك.

إن التأهيل الذي يتطلبه القطاع المصرفي العمومي بالجزائر يجب أن يمس بالدرجة الأولى الجوانب التنظيمية والإدارية والرقابية وأخيرا البشرية قبل الدعم المالي، لأن هذا الدعم المتكرر في

غياب إصلاح الجوانب الأخرى لن يؤد إلا لمزيد من تبذير الأموال العمومية وسوء التسيير في هذا القطاع.

كما أن إيجاد المنافسة بين البنوك في الجزائر لن يكون بخصوصية البنوك العمومية كما تطالب الجهات الخارجية، وإنما بتهيئة ظروف النمو للقطاع البنكي الخاص، ووقف الامتيازات الممنوحة من طرف السلطات العمومية للقطاع المصرفي العام، وجعل القطاعين متساويين أمام أهم وأخطر عامل لنجاح العمل المصرفي وهو الرقابة، وبالنتيجة التساوي أمام القانون والقضاء.

3-4 إجراءات أخرى مساعدة على تأهيل القطاع المصرفي بالجزائر:

هناك بعض الإجراءات الأخرى المساعدة التي لا بد من القيام بها من طرف الجهات المعنية في سبيل تأهيل أمثل للبنوك الجزائرية وهي:

- ضرورة مسايرة هذه البنوك لمعايير العالمية في القطاع المصرفي.
- الإسراع في تحديث أنظمة الدفع في الجزائر، خاصة ما تعلق منها بالبنوك.
- الاهتمام بالعنصر البشري، حيث أن نقص تأهيل هذا العنصر يعد مشكلة النظام المصرفي الجزائري عموماً، لذا يجب على مسؤولي البنوك أن يعتمدوا في التوظيف على العنصر البشري المتخصص وذلك بإنشاء مدارس عليا متخصصة في البنوك على غرار المدرسة العليا للصيرفة، وإقامة دورات تدريبية متخصصة لموظفي وإطارات البنوك لمسايرة آخر التطورات في العمل الصيرفي .
- تشجيع العودة إلى التخصص.
- تأهيل المؤسسات المساعدة للعمل المصرفي خاصة منها السوق المالية.

المبحث الثالث: دراسة إدارة المعرفة والميزة التنافسية على مستوى المؤسسة

المطلب الأول: تعريف عام بالمؤسسة محل الدراسة

1-1 تعريف بنك التنمية المحلية:

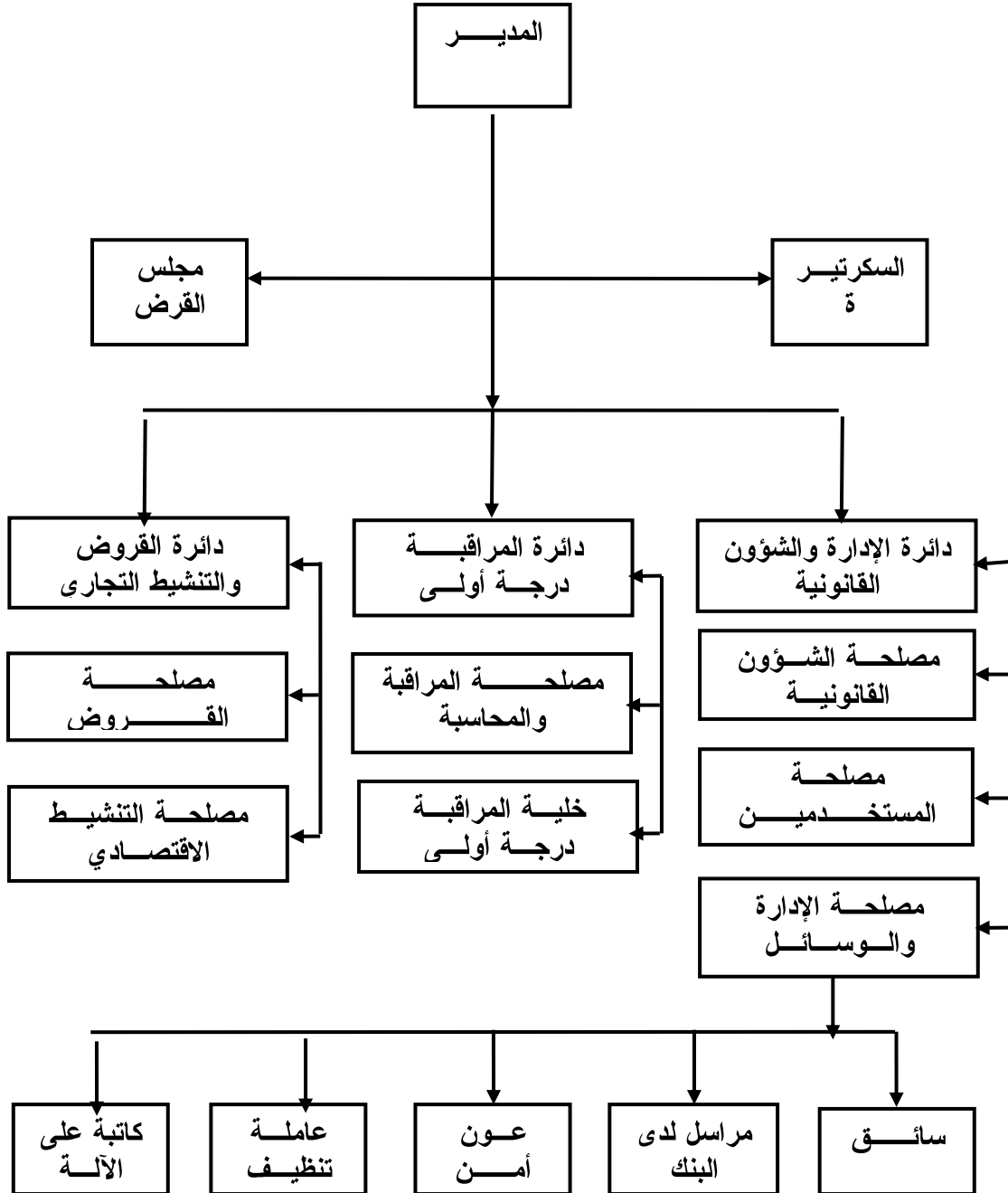
لقد تأسس بنك التنمية المحلية بموجب المرسوم رقم 85/85 المؤرخ في 1985/04/30 وهو واحد من المؤسسات المالية والنقدية وهو آخر بنك تجاري تم تأسيسه في الجزائر قبل دخول مرحلة الإصلاحات وهو ناتج عن إعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائري ولقد تم تحديد قانونه الأساسي فهو بنك إيداع واستثمار مملوك للدولة خاضع للقانون التجاري. ولقد بدأ هذا البنك برأس مالي أولي عند إنشائه بمبلغ نصف مليار دينار جزائري وحاليا يقدر بـ: 13.390.000.00 دج.

ولقد كان مقره بولاية تيبازة ثم تحول إلى العاصمة سنة 2001، يعمل بنك التنمية المحلية وفق هيكل إداري منتظم تحت إشراف الإدارة المركزية بالعاصمة ولقد استطاع البنك فتح عدة وكالات بلغ عددها 154 وكالة و16 مديرية جهوية وهي تقع في كل من: الجزائر، عنابة، باتنة، بشار، جيجل، البليدة، بومرداس، شلف، قسنطينة، غرداية، مستغانم، وهران، سطيف، سور الغزلان، تيزي وزو، تلمسان¹.

ولقد تمت دراستنا التطبيقية على مستوى المديرية الجهوية لبشار والتي تتكون من 4 وكالات، وكالة، بشار، تندوف، أدرار، تيميمون.

¹ Notre réseau, groupes d'exploitations et agences, Edition septembre 2007.

2-1 الهيكل التنظيمي لمديرية الاستغلال لبنك التنمية المحلية:



الشكل رقم (4-1) : الهيكل التنظيمي لمديرية الاستغلال

بنك التنمية المحلية: بشار

المصدر: مستخرج من مديرية الاستغلال لبنك التنمية المحلية بشار

تعتبر مديرية الاستغلال بشار واحدة من 15 التي تسهر على التسيير الأمثل للوكالات التجارية التابعة لها حيث يخضع لها أربع وكالات متواجدة على مناطق ذات حركات اقتصادية متفاوتة وهي بشار، أدرار، تميمون، تندوف.

كأي إدارة ذات قواعد قانونية تعمل مديرية الاستغلال وفق هيكل إداري منظم برئاسة السيد المدير، ثم ثلاثة دوائر، كل واحدة ذات اختصاصات ومهام مختلفة.

1- دائرة الإدارة والشؤون القانونية:

تسهر على مراقبة تطبيق القانون، كما تعتبر الخلية الاستشارية في المجال القانوني للعمليات التي يقوم بها البنك، إضافة إلى ذلك تقوم بتسيير الوسائل المادية والموارد البشرية للمجموعة وتتابع الأرشيف الخاص بالمجموعة والوكالات كما لها مهام أخرى لا تقل أهمية عما ذكر وتعمل تحت إشراف رئيس الدائرة ثلاث مصالح هي مصلحة الشؤون القانونية، ومصلحة المستخدمين ومصلحة الإدارة والوسائل.

2- دائرة المراقبة من الدرجة الأولى:

فمهمتها مراقبة المحاسبة للمجموعة والوكالات وتقوم بخدمات المقاصة للوثائق المحاسبية، كما تقوم بتحويلات دورية للجدول الموسمية والسيولة الحقيقية في الوكالات إلى المديرية العامة وتقوم بمراقبات دورية للوكالات إضافة إلى مهام أخرى وتعمل تحت مسؤوليتها ومراقبتها مصلحة المراقبة والمحاسبة وكذلك خلية المراقبة درجة أولى.

3- دائرة القروض والتنشيط:

تلعب دورا هاما في تسيير القروض التي يمنحها البنك كما تحضر المخططات السنوية لجمع الموارد وتتابع ملفات الزبائن المستهدفين وتضمن مراقبة مدى احترام القوانين كما تقوم بإعداد دراسات اجتماعية واقتصادية للغرف على حاجات ورغبات الزبائن وتقوم بتفتيش الوكالات، وهناك مهام أخرى وتعمل تحت مسؤوليتها ومراقبتها مصلحتين هما مصلحة القروض ومصلحة التنشيط التجاري.

كل المصالح التابعة للدوائر الثلاث لها مهامها الخاصة بها، يساهم في إنجازها رؤساء المالح وأعاون وعمال، كل يساهم حسبما يخول له القانون.

إضافة إلى هذه المجموعة الإدارية هناك أيضا مجلس القروض (لجنة القروض) وتتكون من المدير رئيسا ورؤساء الدوائر ويمكن للرئيس استدعاء كل من له علاقة بالعملية، كما أن لهذا المجلس

أعضاء غير دائمين ويمكن للرئيس تجديدهم وهو يعقد حسب الحاجة وفي أغلب الأحيان كل 15 يوما.

1-3 الوظائف التي يقوم بها البنك BDL

يقوم بنك التنمية المحلية (وكالة بشار) بتقديم خدمات وعمليات مصرفية كغيره من البنوك العمومية تحت لواء الهرم المصرفي الجزائري، منها ما هو عام ومشارك بين المصارف ومنها ما هو خاص بهذا البنك إذ تسهر إدارته على تحسين هذا الأداء تماشيا مع متطلبات السوق العصرية فمن أهم الوظائف التي يقوم بها تقديم القروض بأنواعها.

❖ القرض الاستثماري:

يقوم بنك التنمية المحلية بتمويل لخلق أو توسيع أو تجديد مشروع استثماري.

❖ قرض الاستغلال:

يمول البنك أنشطة المؤسسات خلال دورة لاستغلالها.

❖ قرض الترقية العقارية:

يتعلق القرض الممنوح من طرف بنك التنمية المحلية للترقية العقارية بتمويل عملية الترقية العقارية الموجهة لـ: البيع، الإيجار كما يمكن تخصيص هذا القرض لتمويل شراء قطعة أرض موجهة أساسا لبناء ترقية عقارية (الإيجار أو البيع).

❖ قرض السياحي: يمول المشاريع السياحية.

❖ القرض الموجه إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمهن الحرة:

حيث يرافق بنك التنمية المحلية لمشاريع الشباب في إطار خلق وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا لترقية عالم الشغل في الجزائر من خلال فتح مختلف الوكالات مثل CNAC, ANGEM, ANSEJ: لتدعيم تشغيل الشباب وخلق فرص العمل والنهوض بالاقتصاد الوطني. أما عن الاعتمادات المستندية فلم تسجل الوكالة عددا كبيرا.

❖ القرض على الرهن:

اذ يعد بنك التنمية المحلية الوحيد الذي يوفر هذه الخدمة للزبائن اذ تقدم لهم قروض مقابل رهن الذهب بقيم معقولة .

ويلاحظ أن القروض الممنوحة لا تقدم إلا لتمويل النشاط داخل الولاية وهذا ما تعمل به كل البنوك عبر التراب الوطني وذلك لضمان عدالة التوزيع والتمويل وبهذا يكون البنك قد ساهم مساهمة فعالة في إنعاش التنمية المحلية.

ومن جهة أخرى يقبل زبائن البنك على إيداع أموالهم بكثافة حسب النوعين المعروفين للودائع والأكثر استعمالا هي الودائع تحت الطلب في حين تسجل (الودائع لأجل) أرقام تنافس أكبر وأقدم البنوك النشطة.

كما يعمل البنك بنظام مختلف الحسابات بما في ذلك حساب العملة الصعبة، وتحسينا لأداء الخدمات يقوم بنك التنمية المحلية عبر التراب الوطني بسلسلة من الإجراءات التنظيمية من شأنها رفع مستواه إذ انتزع من خلال هذه الإجراءات مكانة عززت موقفه في السوق.

كما يوفر البنك وسائل الدفع الالكترونية وهذا لتسهيل المعاملات مع العميل ومن بينها

- الشيك.

- بطاقات السحب والدفع la carte de paiement et de virement البنكية (الالكترونية) CIB.

- عملية تحويل الأموال من حساب إلى حساب آخر بكل مرونة وأمان Le virement.

- بطاقة VISA الدولية la carte visa international.

- الموزع الأوتوماتيكي للأوراق النقدية distributeur automatique de billets.

- دفتر التوفير livret d'épargne.

وأخيرا يمكن القول أن بنك التنمية المحلية BDL وبعد مدة من إنشائه استطاع أن يفرض مكانه بين المنظومة المصرفية الجزائرية الواسعة إذ جلب الكثير من الزبائن عبر التراب الوطني من مختلف الفئات مستثمرين كانوا، أو موظفين، أو تجار أو غيرهم ليحقق بذلك ربحية عالية، مقابل خدمات أعلى لصالح زبائنه، وفيما يخص مديرية الاستغلال الكائنة بشار وما يتبعها من وكالات فكان لها شأن كبير في منافسة باقي البنوك العاملة بتراب الولاية، باتخاذها مناهج تنظيمية سهلة المعاملة مع الزبون والمتعاملين معه بصفة عامة، وفي هذا الصدد مازالت هذه المؤسسة المصرفية تبحث عن إمكانيات التطوير المستمرة لأدائها لأجل تقديم الأفضل.

المطلب الثاني: دراسة إدارة المعرفة على مستوى المؤسسة

2-1 قياس مستوى إدارة المعرفة في المؤسسة:

طور هذا المقياس من طرف (أرثر أندرسن) بالتعاون مع المركز الأمر بكي للإنتاجية والجودة (The american productivity & quality center) كأداة لاختبار قدرة المؤسسة على إدارة المعرفة أطلق عليه اسم " أداة تقييم إدارة المعرفة " وهو عبارة عن الخمسة وأعطى لكل خيار درجة وهي كالآتي:¹

مطلقا (0)، نادرا (1)، أحيانا (2) معظم الأوقات (3)، في جميع الأوقات (4) وعلى أساس مجموع النقاط التي تجمعها المؤسسة يتم تصنيفها بين الأربعة مستويات بين الأربعة مستويات لإدارة المعرفة التالية:

(01-09) نقطة: المؤسسة تحتاج لتحسين متميز.

(10-19) نقطة: المؤسسة تسيير في الاتجاه الصحيح.

(20-30) نقطة: المؤسسة تسيير في المقدمة.

(31-40) نقطة: المؤسسة رائدة في ميدان المعرفة.

اعتمد على هذا المقياس لمعرفة مستوى إدارة المعرفة على مستوى بنك التنمية المحلية لولاية بشار كجزء من الكل لإجراء هذا الاختيار الذي أجري في شكل مقابلة خاصة مع المدير العام.

¹ صلاح الدين الكبيسي: مرجع سبق ذكره، ص 102 – 104 نقلا عن:

Andersen – Arthur, (in the 90 sits what you know) Business NH Magazine, 1996, vol 13, I ssue 12, P 11.

الأسئلة	مطلقا (0)	نادرا (1)	أحيانا (2)	معظم الأوقات (3)	في جميع الأوقات (4)
---------	--------------	--------------	---------------	---------------------	------------------------

الجدول (4 - 1) : قياس مستوى إدارة المعرفة في المؤسسة .

✓				هل تقوم المؤسسة برفع المعرفة المجهزة بصورة منتظمة من أجل الحصول على الميزة التنافسية ؟
	✓			هل يتاح الوقت للمستخدمين والمصادر لدعم ومتابعة الافكار الجديدة حتى في حالة إخفاء الفكرة كليا ؟
✓				هل يساهم جميع المستخدمين في البحث عن المعرفة ؟
	✓			هل المعلومات - مثل بيانات المبيعات وملف الزبائن وأفكار الزبائن -يجري تضمينها في نظام المعرفة ؟
	✓			هل نظام العمل مرن ويتطور بالاستناد إلى كيفية حصول المستخدمين على المعلومات واستخدامها ؟
			✓	هل المؤسسة تقيس وتتابع بشكل متناسق قيمة رأس مالها المعرفي؟
✓				هل المؤسسة تقوم بجهد كبير للحصول على أفضل المعلومات من مصادر متعددة ؟
		✓		هل المؤسسة تحدد بشكل متناسق المعرفة الداخلية للمستخدمين على أفراد ؟
			✓	هل التشجيع والعلاوات والأشكال الإخرى من التكريم مصممة لتشجيع المشاركة في المعرفة ؟
	✓			هل تعيد المؤسسة ترتيب البيئة المادية من أجل تسهيل المشاركة في المعرفة ؟

المصدر : من اعداد الباحثة

بعد جمع النقاط تحصلت المؤسسة على مجموع (28) نقطة وبهذا فإن المؤسسة تنتمي إلى المجال الثالث (20-30)، أي المؤسسة تسيير في المقدمة في ميدان المعرفة، وهذا أكد لنا من طرف مدير المؤسسة حيث بين لنا أن المؤسسة تهتم كثيرا بهذا المجال وهذا من خلال السعي الدائم والمكثف

للحصول على مختلف أنواع المعرفة في مجال تكنولوجيا الاتصالات وتقنياتها والعمل على اكتسابها وفهمها ثم نشرها وتوزيعها على الأفراد داخل المؤسسة.

ولتحديد مدى استعداد المؤسسة للدخول أكثر في برنامج إدارة المعرفة، قمنا أيضا باستعمال

مقياس معتمد من طرف¹: الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD)

American society for training & development وهو أيضا يتمثل في مجموعة من

الأسئلة تقابلها ثلاثة اختيارات ولكل اختيار درجة من التقييد كما يلي:

لا (01)، متردد (02)، نعم (03).

وبعدها تحسب النقاط المسجلة لتحديد درجة استعداد المؤسسة لدخول أكثر في برنامج إدارة

المعرفة حسب المجالات الموالية:

(10-19) نقطة: ليست في مرحلة الاستعداد، وينبغي عليها أن تراجع الأفكار المطروحة في مجال

إدارة المعرفة.

(20-24) نقطة: هي على مقربة، وفي الطريق وتحتاج إلى بعض القضايا التنظيمية لتأمين تنفيذ

النجاح.

(25-30) نقطة: هي على استعداد ووضعها جيد للمبادرة.

وقمنا بطرح هذه الأسئلة أيضا على المدير الجهوي، مع بعض التغيير حسب طبيعة نشاط

المؤسسة وحسب متطلبات الدراسة.

وكانت النتيجة كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول (4 - 2) قياس مدى استعداد المؤسسة للدخول أكثر في برنامج إدارة المعرفة .

الأسئلة	لا	متردد	نعم
---------	----	-------	-----

¹ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 105.

✓		هل إستراتيجية المؤسسة للسنة القادمة والسنوات الثلاث التالية واضحة ؟
✓		هل المعرفة الأكثر أهمية التي تحتاج المؤسسة لاكتسابها والمشاركة فيها قد جرى تحديدها وأصبحت معروفة في أرجاء المؤسسة
✓		هل أداء الأفراد يرتبط بشكل وثيق مع إستراتيجيات العمل وحاجات الزبون، وحاجات المؤسسة للمعرفة ؟
	✓	هل تم تحديد الأفراد المهمين للعمل وجرى تقييمهم والعناية بهم بشكل ذي كفاءة ؟
✓		هل إستراتيجيات الاتصال القائمة تناسب ثقافة المؤسسة بما في ذلك وسائل الإعلام المختلفة (البريد الإلكتروني، النشرات، الرسائل الإخبارية و شبكة الانترنت... إلخ) ؟
	✓	هل ثقافة المؤسسة تدعم التعليم والمشاركة في المعلومات والأفكار، ويكافئ المبدعون ويشجعون على التعلم من الأخطاء ؟
✓		هل تطوير الموارد البشرية والمبادرة في تدريبها يبرز نظام إدارة المعرفة في البرامج التالية: تحديد الكفاءة، أنشطة التعليم، تطوير المهنة، التخطيط المتعاقب، المقابلات المستندة إلى السلوك، نظام إدارة الأداء؟
✓		هل التدريب في المؤسسة يصل إلى الأفراد عندما يحتاجونه، وتستخدم نفس ذلك الوسائل التالية (شبكة الانترنت والفيديو والتوثيق والصفوف .. إلخ)؟
	✓	هل تنافست المؤسسة مع مؤسسات أخرى، بما يكفي لتحديد أفضل الحلول لإدارة المعرفة في المؤسسة ؟
✓		هل تدرك المؤسسة بأن رأس المال الفكري هو أحد أهم الميزات التنافسية لها ؟

المصدر : من اعداد الباحثة

بعد جمع النقاط تحلت المؤسسة على مجموع (28) وبهذا فإن المؤسسة تنتمي إلى المجال الثالث (25-30)، أي أن المؤسسة على استعداد للدخول والاعتماد أكثر على برنامج إدارة المعرفة. ومن خلال الإجابات المقدمة من طرف المؤسسة الموضحة في الجدول السابق يتضح لنا أن المعرفة داخل المؤسسة تحظى باهتمام كبير من طرف المسؤولين، فمن خلال الجدول نستنتج ما يلي:

- المؤسسة تعمل على البحث عن المعرفة واكتسابها والمشاركة فيها والعمل على نشرها بين عمالها.
- اعتماد المؤسسة على التعليم والتكوين والمشاركة في المعلومات والأفكار.
- تطوير الموارد البشرية والمبادرة في تدريبها باعتماد البرامج التالية:
 - تحديد الكفاءة، أنشطة التعليم، تطوير المهنة، التخطيط المتعاقب، والرقابة.
 - إدراك المؤسسة لأهمية رأس مالها الفكري.
 - اعتماد المؤسسة على أحدث وأفضل تقنيات وتكنولوجيا الاتصال في إدارة مهامها.

2-2 تحليل نتائج الإستمارة:

بالإضافة إلى المقياسين السابقين الذي اعتمدهما في قياس مستوى إدارة المعرفة على مستوى المؤسسة محل الدراسة ارتأينا دعم هذه المقاييس بإعداد استمارة لدعم دراستنا ولقد تمت حيث شملت العينة 70 فرد من طاقم الوكالات التابعة لمديرية الاستغلال لولاية بشار كما تمت المعالجة الإحصائية للبيانات بواسطة برنامج SPSS نسخة 12.

شملت أسئلة الاستمارة أسئلة متعلقة بالجانب النظري والمتعلق بقياس بمستوى إدارة المعرفة في البنك مع تبسيط المفاهيم وتسهيل الإجابة وهذا للحصول على إجابات أكثر دقة وقد تمثلت هذه المحاور فيما يلي:

أسئلة عامة حول بعض المعلومات متعلقة بالمستجوب (الجنس، السن، مستوى التكوين، الأقدمية أو سنوات الخبرة في المؤسسة، الفئة السوسيو مهنية) .

ميدان الدراسة: تمت الدراسة على مستوى مديرية مجموعة الاستغلال - بشار -، هذه الأخيرة تسير الوكالات التابعة لها في الولايات التالي: بشار - أدرار - تندوف - تيميمون - فيما يخص الأقسام التي شملتها الدراسة فهي:

الجدول رقم(4-3): عينة الدراسة

الولاية	الأقسام	عدد الموظفين	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المسترجعة	النسبة
بشار	مديرية مجموعة الاستغلال - بشار(DGE(Siège)	25	23	18	72%
	وكالة بنك التنمية المحلية بشار	24	23	16	66%
أدرار	وكالة بنك التنمية المحلية أدرار	20	18	14	70%
تندوف	وكالة بنك التنمية المحلية تندوف	20	18	12	60%
تيميمون	وكالة بنك التنمية المحلية تيميمون	18	16	10	55%
المجموع	مجموع مديرية مجموعة الاستغلال - بشار - DGE-bechar	107	98	70	65%

المصدر : من إعداد الباحثة

بلغت النسبة الإجمالية للعينة **65 %** و يمكن اعتبارها نسبة ممثلة و بالتالي يمكن تعميم النتائج على المؤسسة موضوع الدراسة .

أسئلة الاستثمار : تناولة الاستثمار الموزعة المحاور التالية :

1. المحور الأول: أسئلة حول مدى توليد المعرفة.

2. المحور الثاني: أسئلة حول خزن المعرفة.

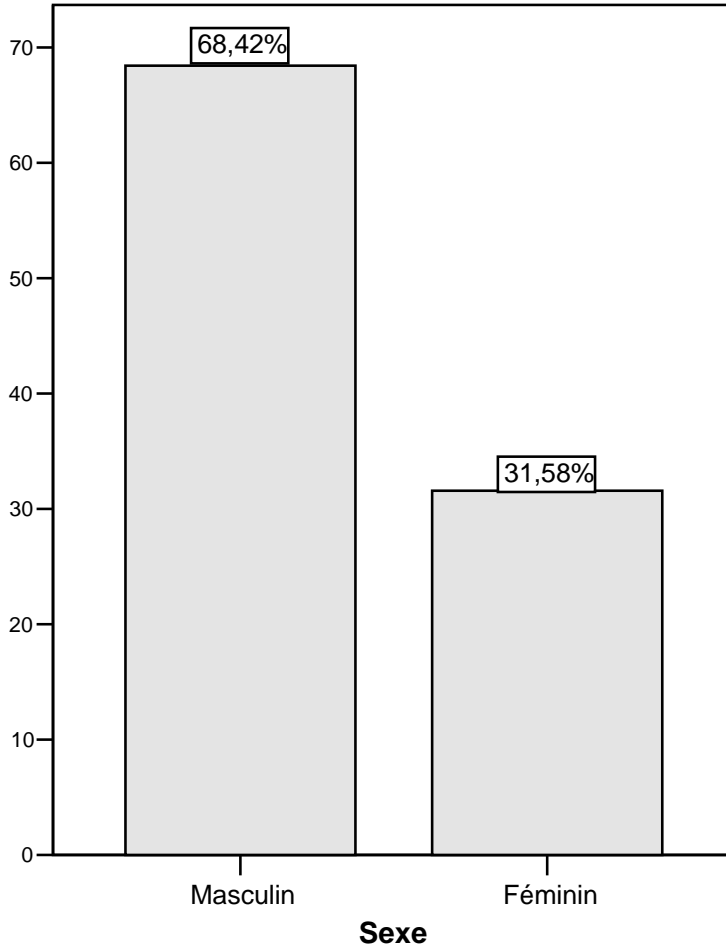
3. المحور الثالث: أسئلة حول توزيع وتطبيق المعرفة.

وتم تقديم واستلام الاستثمارات باستخدام طريقة التوزيع والجمع المباشر وقد استعنا ببعض

العمال لتوزيع وجمع الاستثمارات.

كما أخذنا رقمين بعد الفاصلة بالنسبة للنسب المئوية.

1/ الجنس:



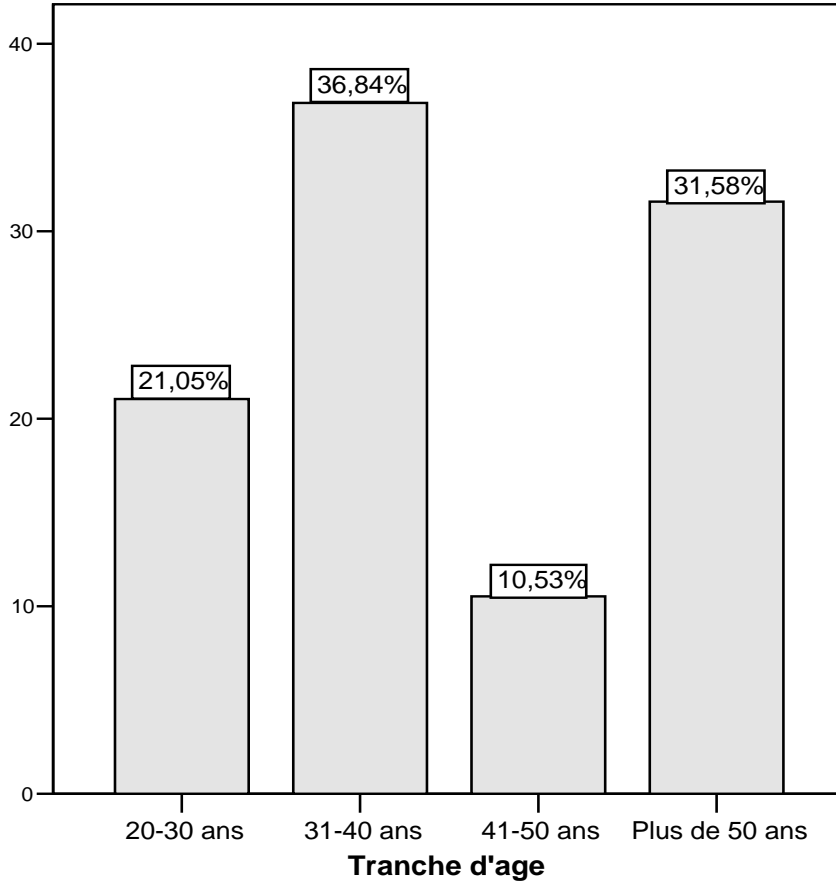
الشكل (4- 2) جنس أفراد المجتمع

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج spss

يلاحظ من الشكل (4- 2) أن عدد الذكور بلغ (68.42%) وعدد الإناث (31.58%) من إجمالي مجتمع الدراسة أي يغلب على الأفراد مجتمع الدراسة الطابع الذكري. وهذه النسب تدل على هيمنة الذكور في مجال العمل بالبنوك، كما يشير إلى أن هناك توجه سائد حول توظيف الذكور بنسبة أكبر من الإناث لما يتميز به الذكور عن الإناث من خبرات أكبر واستقرار أكثر وحرية في التنقل تمكنهم من أداء وظائفهم بشكل أفضل.

2/ تحليل العينة حسب الفئات العمرية:

قسماً الفئة العمرية إلى فئات 20 إلى 30، 30 إلى 40، 40 إلى 50، أكثر من 50 سنة.

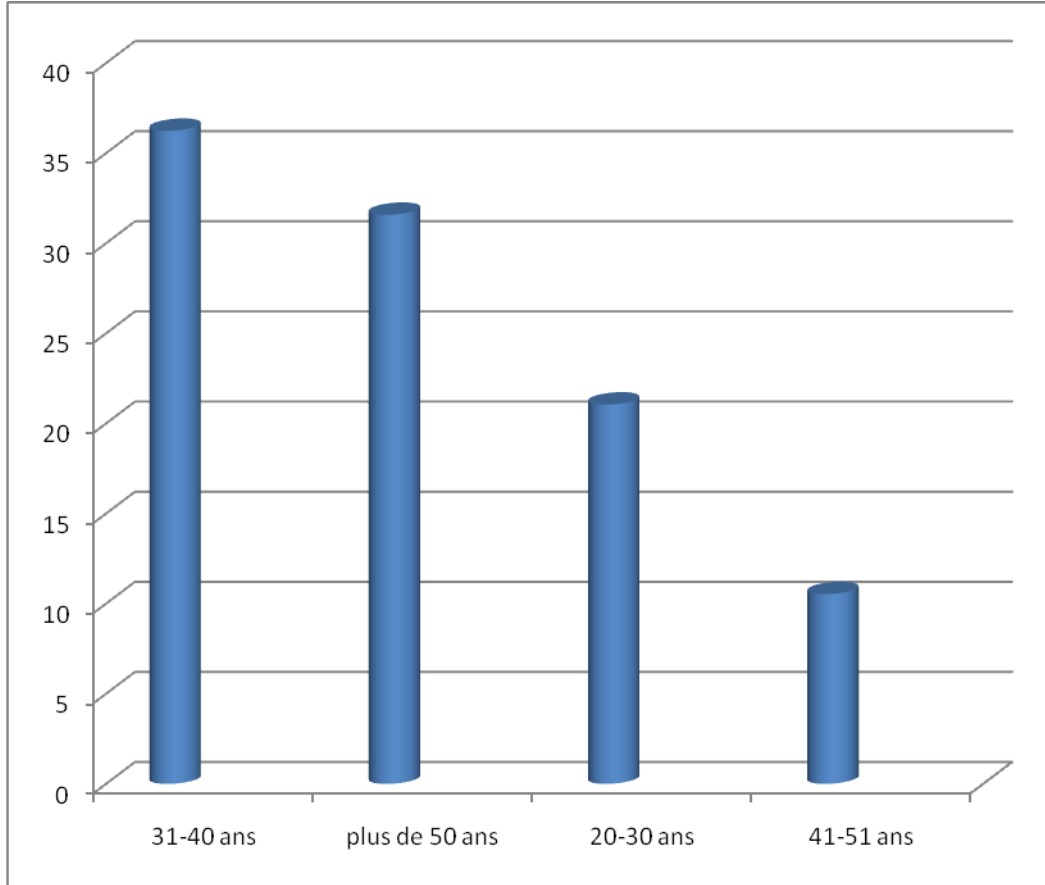


الشكل رقم: (4 - 3) الفئات العمرية

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج المحصل عليها يتبين أن هناك تنوع في الفئات العمرية لدى المستجوبين وهو ما يعني أن العينة التي تم اختيارها تمثل جميع الفئات الموجودة في المؤسسة ، كما نلاحظ أن العينة تمثل إلى حد كبير هرم الأعمار الإجمالي لجميع موظفي المؤسسة، وهو ما يظهر في الشكل الموالي :

3/ هرم الأعمار الإجمالي:



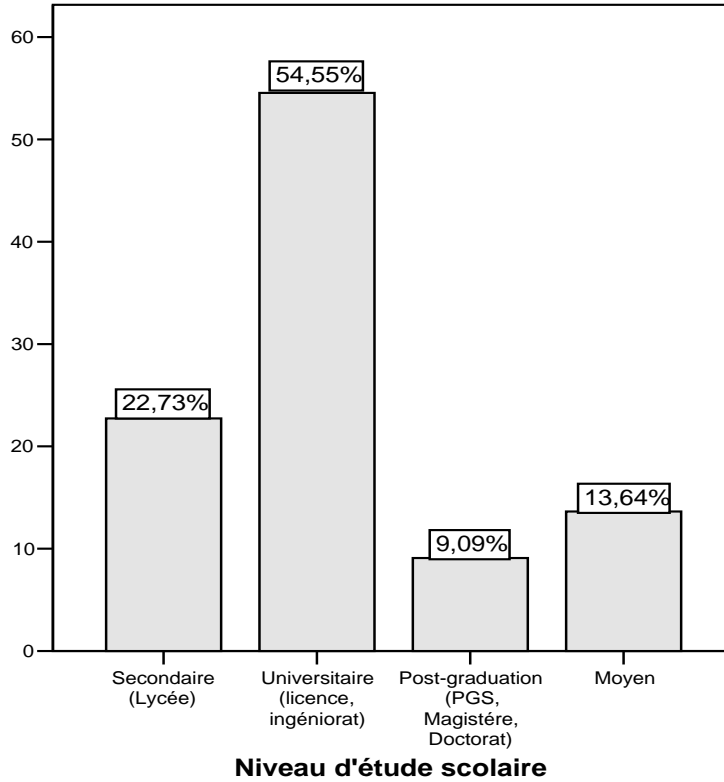
الشكل (4 - 4) هرم الأعمار الإجمالي

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

إذا هناك تنوع في الفئات العمرية لدى المستجوبين إذ نركز معظمها إلى الفئة الثانية وهي من (40-31) سنة بنسبة (36.24%) وتليها فئة أكثر من (50) سنة بنسبة (31.58%) تليها فئة (20-30) سنة بنسبة (21.05%) وأخيرا فئة (41-50) سنة بنسبة (10.53%) ومن خلال هذه النتائج نلاحظ أن المؤسسة تضم مزيج يضم أغلبية من الفئة الشابة القادرين على العمل والفئة الثانية هو الفئة أكثر من 50 سنة أي فئة العمال التي تمتاز بالأقدمية والخبرة وهذا مزيج فريد يجمع بين الأقدمية وتراكم الخبرة وبين الطاقات الشابة المتحمسة والنشيطة.

4/ المؤهل الدراسي:

قسمنا الفئات في المؤهل الدراسي إلى 04 فئات (متوسط، ثانوي، جامعي، ودراسات عليا)

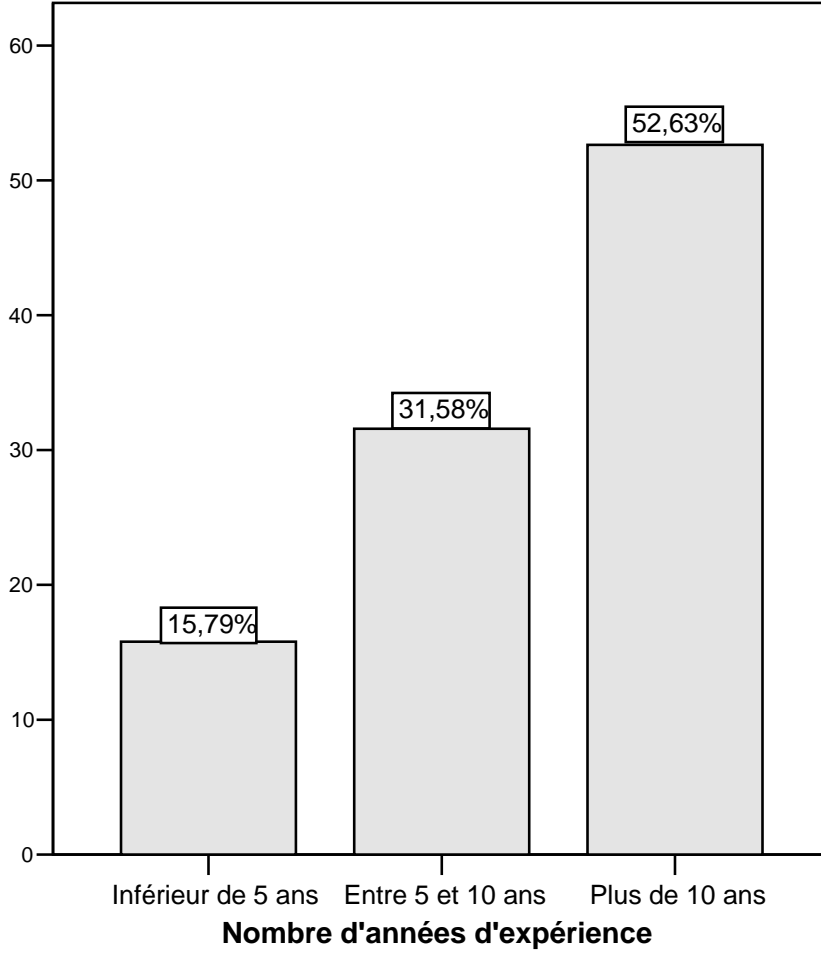


الشكل (4 - 5) المؤهل الدراسي

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج spss

نلاحظ أن معظم العمال عينة الدراسة من خريجي الجامعات وقد بلغت نسبة (54.55%) وبذلك تكون النسبة الأكبر بين مستويات التحصيل العلمي الأخرى تلاها في المرتبة الثانية المستوى الثانوي بنسبة (22.73%) دون أن ننسى أن نسبة الدراسات العليا من جامعي الشهادة الماجستير والدكتوراه بلغت نسبة (9.09%) أما نسبة المستوى المتوسط فقدرت بـ (13.64%) وكان أغلبهم من أعوان التنفيذ، من أعوان النظافة، السائقين والحراس، وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى نشاط المؤسسة الذي يفرض عليها تواجد أفراد ذوي كفاءة عالية وتبين لنا إستراتيجية المؤسسة لجلب رأسمال بشري مميز إذ أن طبيعة نشاط المؤسسة تعتمد في أدائها لمهامها على طاقات بشرية ذات كفاءة عالية تقوم على الجهد الفكري والعقلي أكثر من اعتماده على العمل التنفيذي العضلي وهذا من بين أسس بناء ميزة تنافسية في ظل إدارة المعرفة.

5/ عدد سنوات الخبرة والأقدمية:

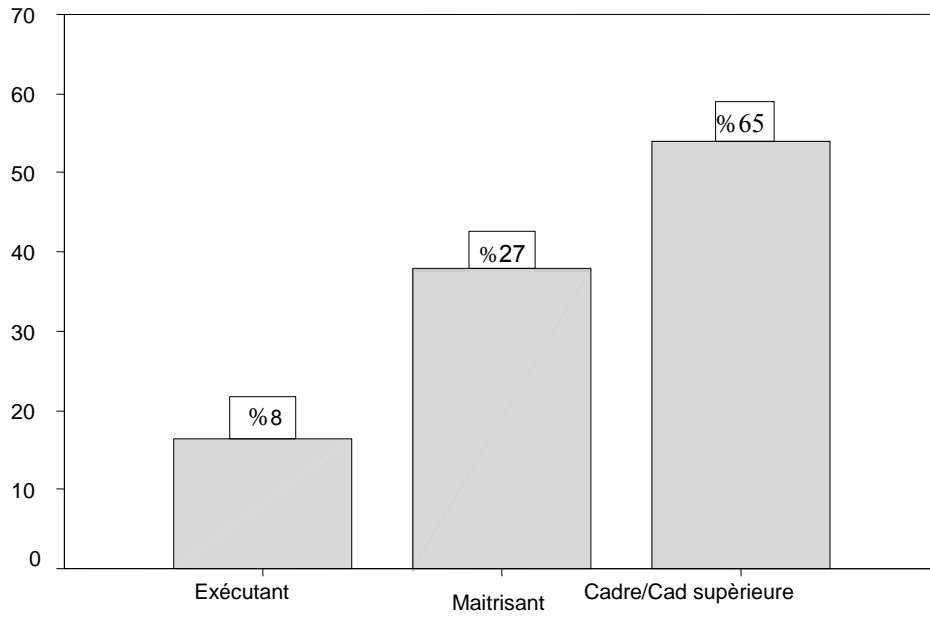


الشكل (4 - 6) : عدد سنوات الخبرة

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج spss

توزعت سنوات الخبرة على ثلاثة فئات الأولى أكثر من 10 سنوات وكانت الأكبر حيث بلغت نسبة (52.63%) تليها فئة ما بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة (31.58%) وأخيراً تترتب الفئة الأقل من 5 سنوات بنسبة (15.79%) وهذا مؤشر على أن هناك تراكم للخبرات لدى العاملين واستقرارهم الوظيفي.

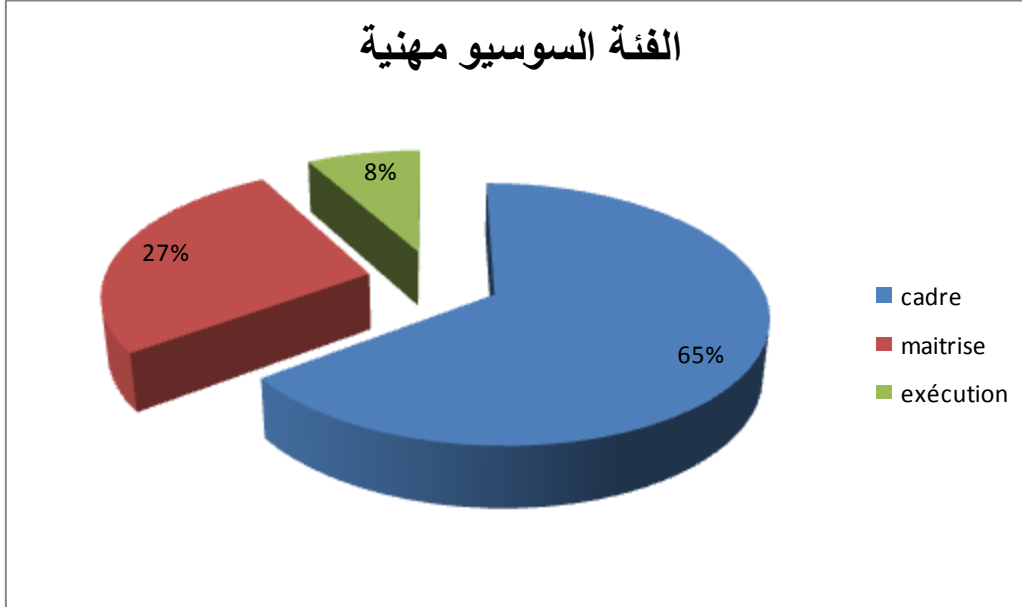
6/ الفئات السوسيو مهنية :



الشكل (4 - 7): الفئات السوسيو مهنية

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

نلاحظ أن غالبية المستجوبين هم عبارة عن إطارات وإطارات عليا (65%)، وذلك يرجع أساسا إلى طبيعة نشاطهم الذي يفرض عليهم التواجد الدائم في مناصب عملهم وهو ما سهل الاتصال بهم ومن تم تمكنهم من الإجابة عن الاستمارة وإجراء مقابلات مع بعضهم، أما أعوان التحكم فبلغت نسبتهم 27% أما الباقي فهم من التنفيذيين وكانت أقل نسبة 8% وهم من أعوان الأمن والنظافة والصيانة.

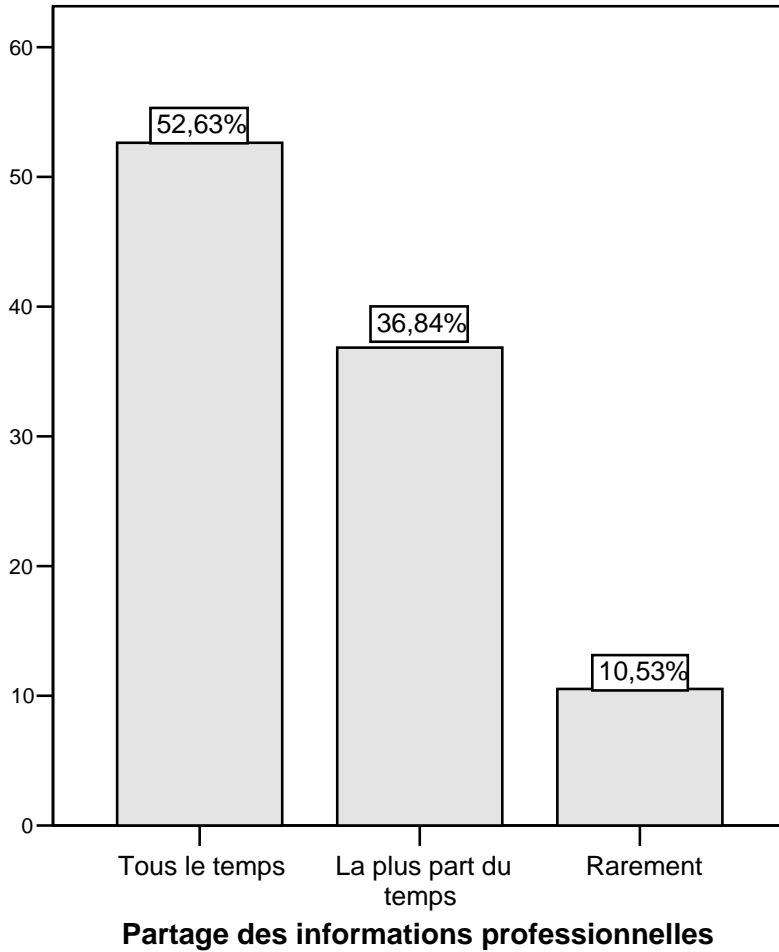


الشكل رقم (4-8) : نسب الفئات السوسيو مهنية

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

7/ هل يعمل العمال على تقاسم المعلومات والمهارات فيما بينهم في مواقع العمل؟

قمنا بنظر هذا السؤال لنرى مدى انتقال المعلومات والمهارات بين العمال ومدى توليد المعرفة داخل المؤسسة التي تعد أحد عمليات إدارة المعرفة.



الشكل (4 – 9) : تقاسم المعلومات بين الأفراد داخل المؤسسة

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الإجابات أن النسبة الأعلى كانت في أغلب الأوقات بنسبة (52.63%) تليها إجابة أن العمال يتقاسمون المعلومات في أغلب الأحيان بنسبة (36.84%) وهاذين النسبيتين تبين أن المؤسسة في حال جيدة وأن هناك بوادر توليد المعرفة وتطوير رأس مالها الفكري بتقاسم

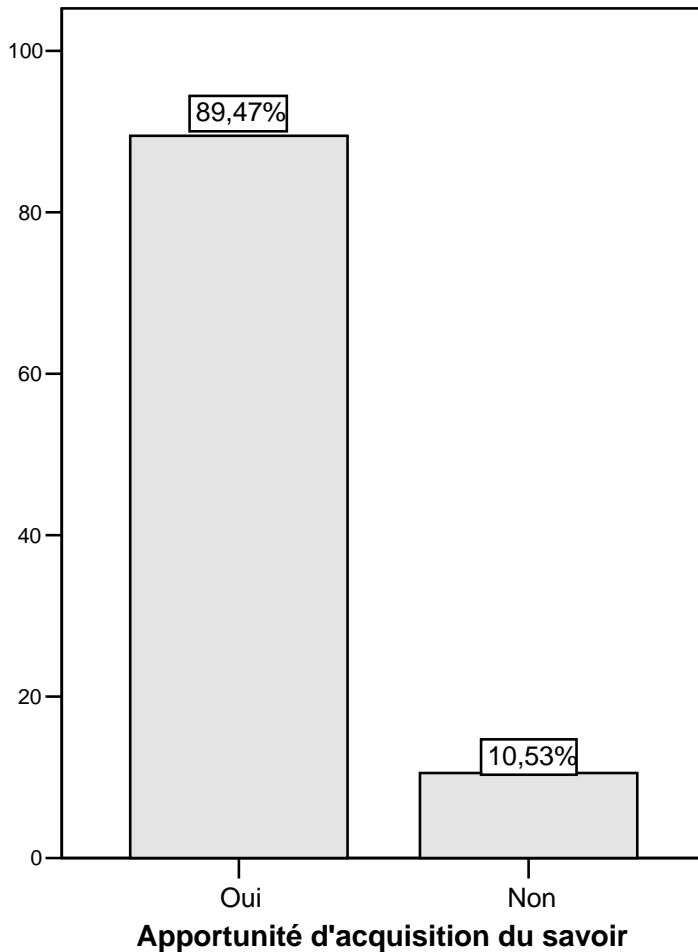
المعرفة بين العمال وهذا ما يحقق إحدى عمليات إدارة المعرفة داخل المؤسسة أمّا بالنسبة لإجابة نادرا فبلغت (10.53%) هذه النسبة ضئيلة مقارنة بالنسب الأخرى وهذا يمكن أن يكون راجع لأسباب مثل سوء الاتصال الداخلي أو نظرة بعض العمال للمركزية في السلطة وهذا في الغالب لا يؤثر على الجو العام

للعمل داخل المؤسسة ويمكن تنمية عملية تقاسم المعرفة بتحفيز العمال وتوفير الظروف الملائمة مثل الانترنت والمننديات وانسياب العلاقات غير الرسمية وتسهيل عملية انتقال المعلومات بصفات مباشرة أو غير مباشرة.

وهذا ما يضمن تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد الأفكار الجديدة.

8/ هل توفر لكم المؤسسة فرص الحصول على المعرفة:

طرحنا هذا السؤال حتى نعرف هل المؤسسة لها اهتمامات وأهداف في تنمية رأسمالها الفكري.



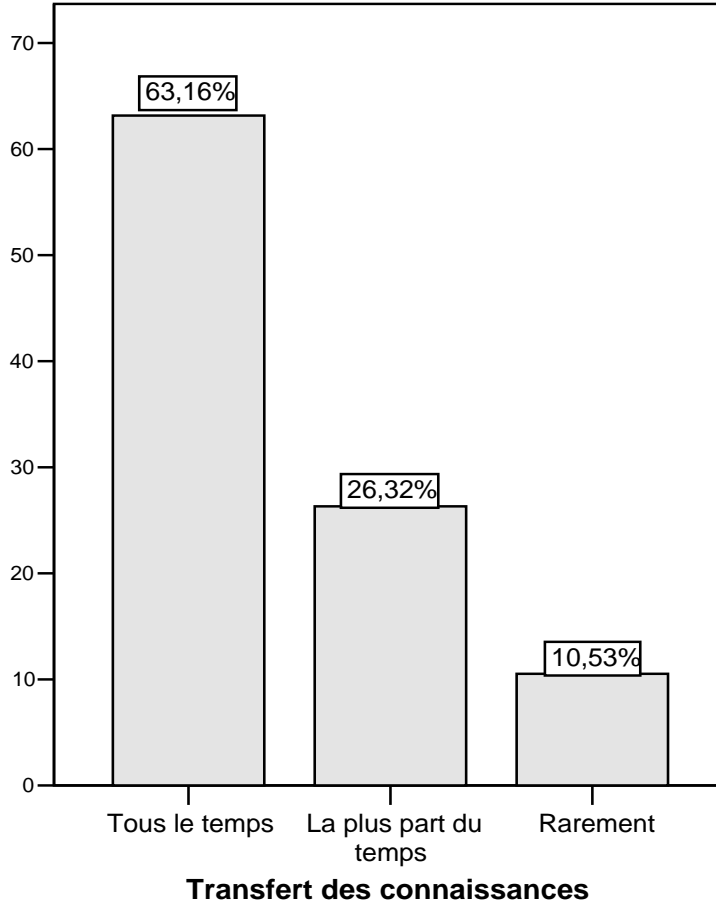
الشكل (4 – 10) : فرص الحصول على المعرفة

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

نلاحظ أن أغلبية الإجابات لعينة الدراسة ترى بأن مؤسستهم توفر فرص للحصول على المعرفة حيث بلغت نسبة المجيبين بنعم (89.47%) وهذه نسبة جيدة ومنه المؤسسة تهتم بتنمية رأسمالها الفكري وتوفر لهم فرصا للحصول على المعرفة أما بالنسبة لنوعية فرص الحصول على المعرفة فكانت معظم الاجتماعات المنعقدة حول كل ما هو جديد وما يتعلق بالصيغ القانونية والتعليمات الجديدة أو التطورات الحاصلة على المستوى المحلي والوطني والذي من شأنه التأثير على أداء المهام وسير العمل بالإضافة إلى التكوين في الكثير من التخصصات وكل هذا يدعم عملية توليد المعرفة داخل المؤسسة.

9/ هل يساعد العمال القدامى العمال الجدد بتعليمهم كيفية القيام بالعمل؟

طرحنا هذا السؤال لنعرف مدى انتقال المهارات من العمال القدامى إلى العمال الجدد الأقل خبرة.



الشكل (4- 11) : تحويل المعرفة من العمال القدامى الى العمال الجدد

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج يتضح لنا أن أغلبية الإجابة كانت أن العمال القدامى يساعدون دائما العمال الجدد وهذا بنسبة (63.16%) تليها إجابة أن هذه العملية تتم في معظم الأحيان بنسبة (26.32%) ومنه نستطيع القول بأنه يوجد نسبة معتبرة من العمال القدامى يتحملون مسؤوليات تعليم العمال الجدد للعمل، وفي المقابل فإن النسبة التي إجابة بنادرا بلغت نسبة (10.53%) وهذا ضار بالنسبة للمؤسسة فالتعليم داخل المؤسسة بين العمال يعتبر لنقل المعرفة.

والسؤال المفتوح للعمال عن أسباب تعليم العمال القدامى للعمال الجدد كانت الإجابات على

النحو التالي:

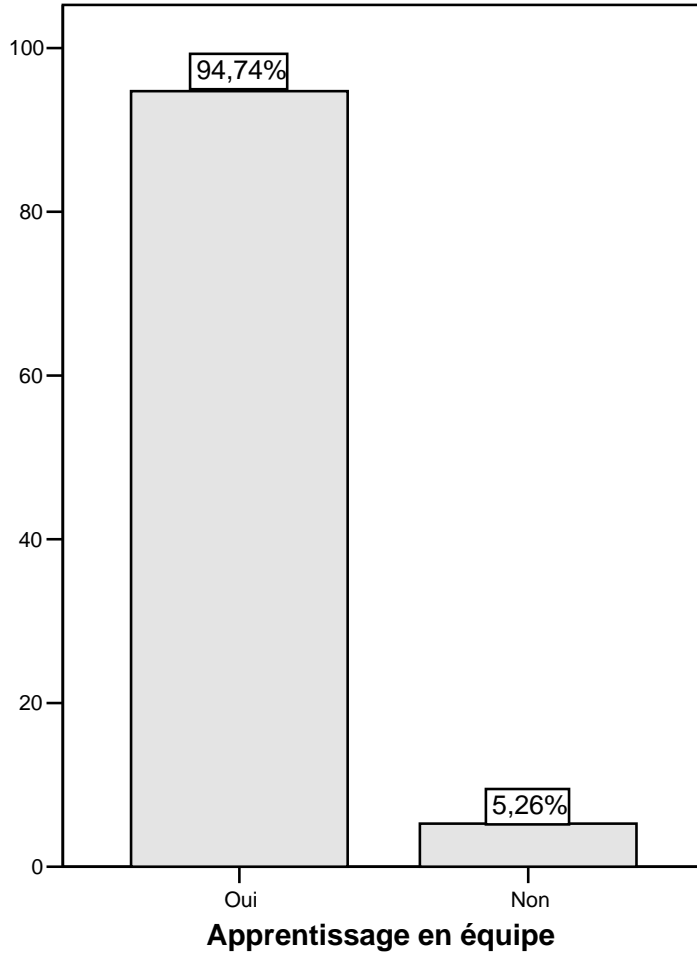
من أجل استمرارية العمل والمؤسسة، لربح الوقت في العمل، لتقاسم المهام بين القدامى والجدد، الجو الأخوي في العمل، لتفادي وقوع مشاكل مع المسؤولين لأن الأخطاء المقترفة يتحمل

الجزء الأكبر منها القدامى وأهم إجابة شددت انتباهنا هي حرص المسؤول على سير العمل وانتقال المهارات والمعارف من العمال القدامى إلى العمال الجدد، فهنا يظهر دور المسؤول أو القائد بالمفاهيم الجديدة لإدارة الأعمال، فكلما وفقت المؤسسة في اختيار مسؤوليتها كان انتقال المعارف والمهارات Savoir Faire بين الجدد والقدامى أكثر، مما يؤدي إلى تعزيز الرأسمال الفكري وتوليد المعرفة ومن ثم تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

أما فيما يخص من كان جوابه سلبيا ففي سؤالنا له عن أسباب عدم تعليم العمال القدامى للعمال الجدد فقد كانت الإجابات تدور كالاتي أن أغلبية الإجابات كانت خوف العمال القدامى على مناصبهم من العمال الجدد والإجابات الأخرى كانت عن عدم تحفيز وعدم التنسيق بين المصالح وحتى ترفع المؤسسة من نسبة تعليم القدامى للجدد يجب عليها أن تتبع مجموعة من الاستراتيجيات بتشجيع العمال القدامى بالتحفيز المادي و المعنوي والمزيد من التنسيق بين المصالح وللحفاظ على هذا المستوى من التعلم داخل المؤسسة بتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد الأفكار الجديدة. كما أنها من أهم وأنجع الوسائل للتعلم، في نفس الوقت لا يكلف المؤسسة عكس التدريب والوسائل الأخرى.

10/ هل تبحث عن المعرفة عند العمال الآخرين والمسؤولين:

طرحنا هذا السؤال لمعرفة قابلية واستعداد العمال للتعلم:



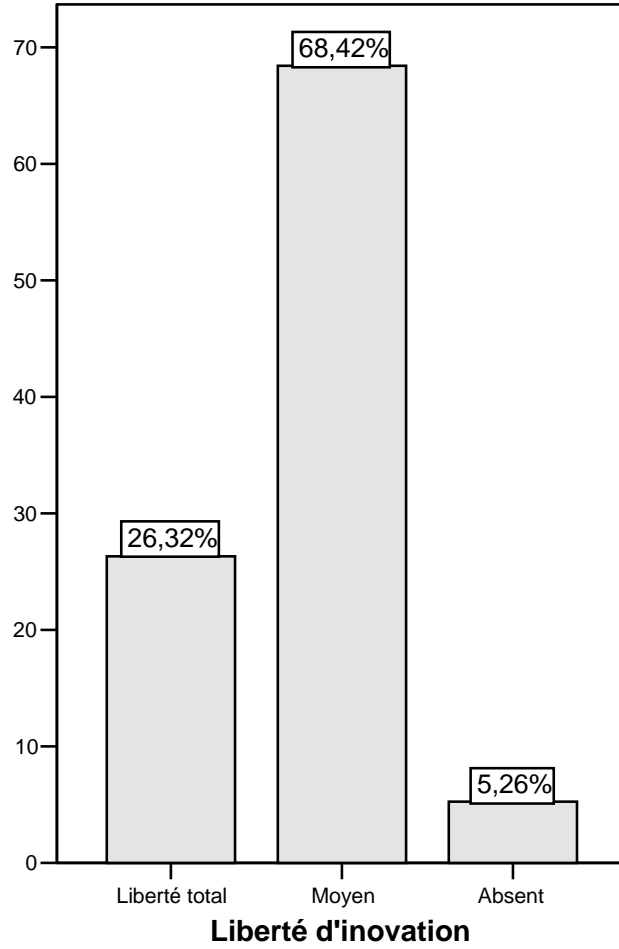
الشكل (4 – 12) مدى استعداد العمال للتعلم

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

كانت نسبة الإجابات الإيجابية بنعم تقدر بـ (94.74%) وهي نسبة جيدة وهذا ما يؤكد النتائج السابقة المحصل عليها في مجال تقاسم المعلومات ونقل الخبرات من العمال القدامى إلى الجدد فهنا يتضح لنا جليا أن طريقة تنفيذ المهام داخل المؤسسة وحل المشاكل تكون بشكل جماعي وكذا تنفيذ المهام وتبادل معارفهم وخبراتهم كما لا تنحصر على أفراد قسم محدد بل مختلف الأقسام وذلك عن طريق جلسات الحوار و المناقشة وصولا إلى مستوى الإدارة العليا. أمّا فيما يخص نوع المعارف التي يبحث عنها العمال فقد كانت المعارف التقنية، تقنيات التسيير تقنيات التواصل والمعارف الإدارية وإجراءات العمل.

11/ هل المجال مفتوح للإبداع والابتكار وتطورا الأفكار في مجال عملك؟

طرحنا هذا السؤال لنقيي مدى حرية العمال في طرق قيامهم بالعمل والابتكار والتجديد وتطور الأفكار في مجال عملهم.



الشكل (4 – 13) حرية الابداع

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

ومن النتائج المحصل عليها بلغت نسبة حرية الإبداع المستوى المتوسط بنسبة بلغت 68.42% إذا كانت أغلب الإجابات تدل على أن العامل ليس له الحرية المطلقة للإبداع وتطوير الأفكار في مجال عملهم لأن الإبداع = الحرية + المهارة + الفكر.

أما دون الحرية: فإن المهارة + الفكر = تأدية المهام على أحسن وجه فقط، لذا يمكن اعتبارها هنا تأدية المهام على أحسن وجه وهي مشجعة، وفي بعض الإجابات قدمت بعض التفسيرات لعدم حرية العامل للإبداع والابتكار بأن هناك نصوص قانونية وتعليمات تعاقب من يخالف التعليمات في طريقة

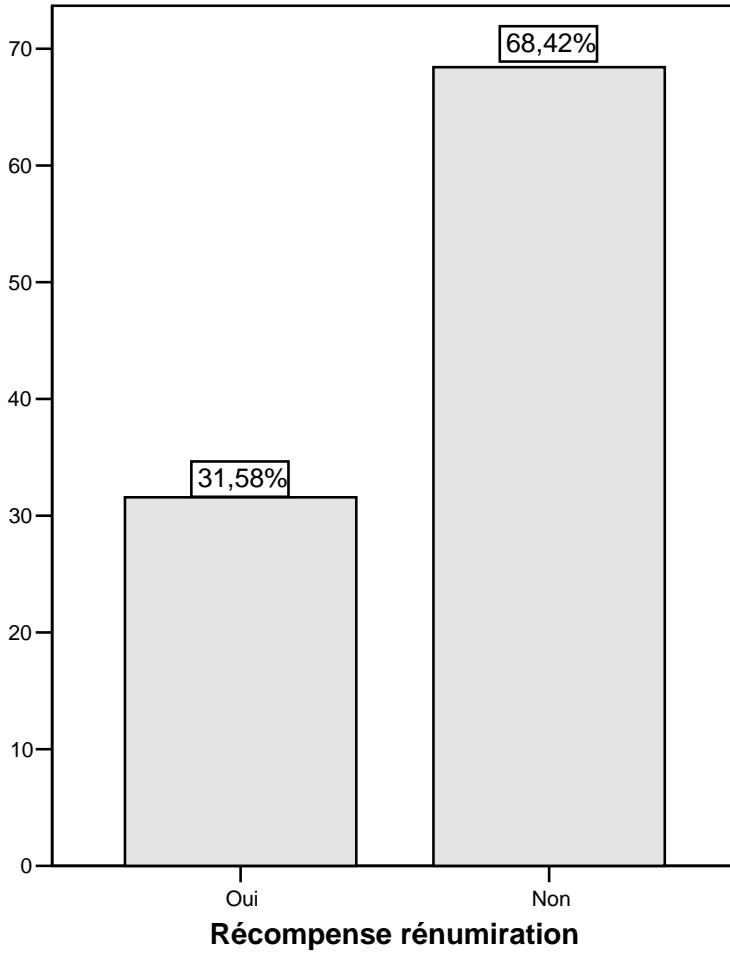
قيامه بالعمل وهنا أتضح لنا السبب فكما نعلم فإن العقاب هنا بمثابة السم القاتل للإبداع وكان تبرير المسؤولين هو الخوف من ارتكاب أخطاء ولكي لا تكون متاعب في العمل.

أما بالنسبة لطبيعة العقاب: التوبيخ، توقيف لمدة 3 أيام، معاقبة مالية، مجلس تأديبي. إلا أن النسبة المحصل عليها مشجعة وتفتح الأفاق مستقبلا للإبداع أكثر.

12/ هل يكفأ في المؤسسة كل من يقوم بإبتكار طريقة عمل جديدة أو بأي فكرة جديدة

لتحسين أداء المؤسسة؟

طرحنا هذا السؤال حتى نعرف مدى اهتمام مسيري المؤسسة بالإبداع والابتكار، وهل يحفزون على ذلك كما أكدوا أثناء المقابلات، اتبعنا هذا السؤال بسؤالين مفتوحين فيما إذا كان الجواب نعم السؤال هو (ما نوعية المكافئة) وهذا كي نعرف كيف تكافئ المؤسسة من يأتيها بفكرة جديدة، وفي حال ما إذا كان الجواب لا فالسؤال كان لماذا من وجهة نظرك وهذا كي نعرف نظرة العمال عن الإدارة.



الشكل (4 – 14) المكافئات و التعويضات

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

لقد أكد (68.42%) من عينة الدراسة بأن المؤسسة التي يعملون بها لا تكافئ ولا تحفز من يأتي بفكرة جديدة من شأنها تحسين من أداء المؤسسة أما الذين أفروا أن الإدارة تكافئ كل من يأتي بفكرة جديدة بلغ (31.58%) أما عن نوع المكافئة فكان أغلبها الشكر والثناء على أساس أن مبلغ المالي المخصص للمكافآت يمنح لجميع العاملين بشكل جماعي إذاً ليس هناك فرق بين من يبدع ومن لا يبدع فالجميع يحصل على المكافآت المالية في نهاية الأمر إذاً لماذا يقومون بجهد إضافي ما دام الجميع متساوي في النهاية.

13/ كيف يتم توزيع المعرفة بين طاقم العمل؟ هل يستخدمون الأدوات الإلكترونية مثل

الانترنت؟

وكانت نسبة 60% من الإجابات تؤكد أن أغلبية المستخدمين في المؤسسة يستخدمون شبكة الانترنت والتي تسهل الوصول إلى المعلومات وفي الوقت الحقيقي فور حدوث الحدث .

كما توفر خدمة البريد الإلكتروني التي تسهل عملية الاتصال بين مختلف وحدات المؤسسة بسرعة قياسية :

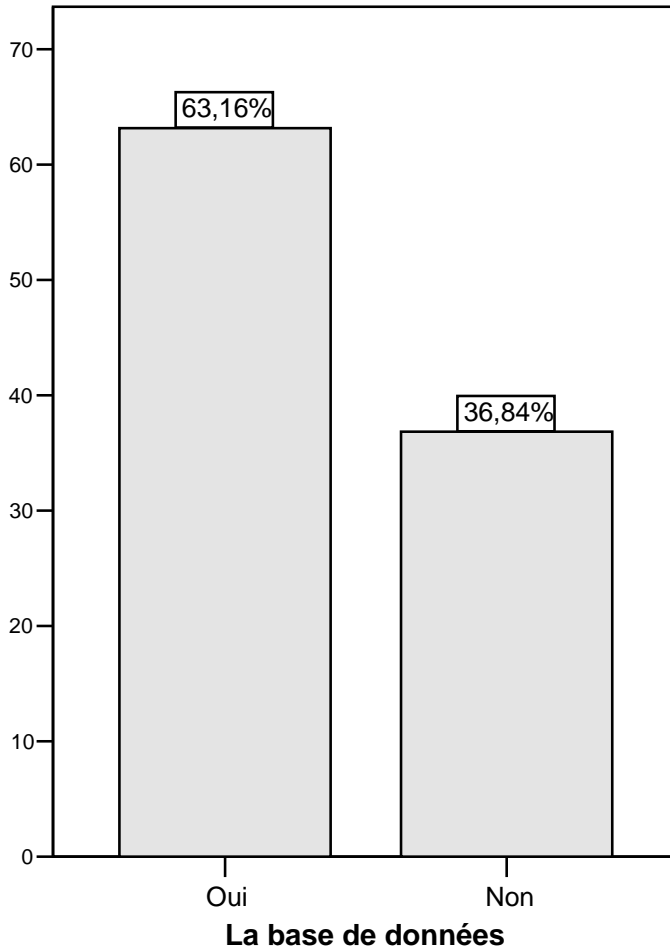
- توفير الجهد والوقت والتقليل من التكاليف.
- توحيد طريقة ومنهجية العمل بين جميع أفراد المؤسسة وتنظيمها مما يحسن من أداء الأفراد لأعمالهم وهنا تجدر بنا الإشارة أن المؤسسة إضافة إلى التقنيات الأخرى وشبكة الانترنت تعتمد على أحدث التكنولوجيات والتقنيات في الإعلام والاتصال والتي تعد أساس من أهم الأسس التي تعتمد عليها المؤسسة في مجال إدارة المعرفة وبالإضافة إلى الانترنت يتم توزيع المعرفة من خلال:
- النشرات والدوريات ومختلف أنواع المطبوعات المختلفة.
- عقد الندوات والاجتماعات الداخلية.
- البرامج التدريبية.
- إجراء تنقلات وتدوير الأعمال الوظيفية بين الأفراد.

14/ إذا نجحت في حل مشكلة صادفتك في العمل فهل تدون الطريقة التي حلت بها

المشكلة؟

طرحنا هذا السؤال حتى نعرف مدى إمكانية إنشاء قاعدة معلومات للمعرفة الموجودة في

المؤسسة:



الشكل (4 _ 15) انشاء قاعدة المعلومات

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

واجابة الأغلبية الكبرى لعينة الدراسة أنها تدون طرق حل المشاكل التي تواجهها في العمل حيث بلغت النسبة (63.16%) وهذا ما يسمح للمؤسسة بإنشاء قاعدة معلومات للمعرفة أما النسبة المتبقية والتي لا تدون طرق حل المشاكل فبلغت نسبة (36.84) وهي نسبة مؤثرة لذا يجب على

المؤسسة أن تشجع العمال على تدوين طرق قيامهم بالعمل وطرق حلهم لمشاكلهم وهذا ما يسهم في عملية خزن المعرفة وعملية استرجاعها بعد هذا ما يسهل سير عملية أداء المهام بسرعة ومرونة أكثر وهذا بالإضافة إلى عملية الحصول على المعلومات من الأرشيف والمستندات الورقية إلا أن قاعدة المعلومات تعد وسيلة أتبع وأسرع.

13/ كيف تحافظون على المعرفة إذا؟

طرحنا هذا السؤال لنعرف الوسائل و الطرق المعتمدة في خزن المعرفة وكان السؤال

مفتوح.

وكانت الأجوبة كما يلي:

- من خلال الأرشيف والمستندات الورقية.
- دفاتر الحسابات.
- الحاسوب نظرا لكفاءة البرامج والسرعة في الإنجاز والدقة والإتساع الهائل لمساحة التخزين.
- التقارير والحوصلة السنوية.

المطلب الثالث: دراسة تنافسية المؤسسة

يقوم بنك التنمية المحلية (وكالة بشار) وكافة الوكالات التابعة لمديرية الاستغلال بشار بتقديم خدمات وعمليات مصرفية كغيره من البنوك العمومية تحت لواء الهرم المصرفي الجزائري، منها ما هو عام ومشترك بين جميع البنوك ومنها ما هو خاص بهذا البنك وهذا ما ميز هذا البنك ومكنه من احتلال مركز قوي مقارنة بالمنافسين.

إذ تسهر إدارته على تحسين هذا الأداء تماشيا مع متطلبات السوق العصرية، فمن أهم الوظائف التي يقوم بها تقديم القروض بأنواعها الاستثمارية والاستهلاكية وقروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمساهمة الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب (ANSEJ) وكذلك القروض الصغيرة التي تشهد إقبال مكثف في الأيام الأخيرة.

وهذا ما لوحظ في أروقة مصلحة القروض بوكالة بشار، أما عن الاعتمادات المستندية فلم تسجل الوكالة عدد كبير.

ويلاحظ أن القروض الممنوحة لا تقدم إلا لتمويل النشاط لداخل الولاية وهذا ما تعمل به كل البنوك عبر التراب الوطني وذلك لضمان عدالة التوزيع والتمويل وبهذا يكون البنك قد ساهم مساهمة فعالة في إنعاش التنمية المحلية.

ومن جهة أخرى يقبل زبائن البنك على إيداع أموالهم بكثافة حسب النوعين المعروفين للودائع إلا أنه من المهم ذكر أن النوع الأكثر استعمالا هو الودائع (تحت الطلب) في حين تسجل الودائع لأجل أرقام تنافس أكبر وأقدم البنوك النشطة .

3-1-1 بنك التنمية المحلية يحقق نمو¹:

سجلت على مستوى الصيرفة، معدلات الموارد الجماعية والإجمالية توجه مرتفع مبين في القوائم المالية السادسة، أفاد أيضا التقرير لسنة 2009 حول زيادة رؤوس الأموال والأموال الخاصة التي لها أثر ايجابي على فائض قيمة نوعية لحافضة BDL بالموازاة بتطور الأصناف البارزة من

¹ STRATEGICA Business&Finance ,les chiffres clés de la BDL , Revue Mensuelle de Business et de Finance N°42 , 2009 .p 16.

قروض الاستثمار و العقار، أما عن بعض المؤشرات الأخرى فقد بلغ رقم الأعمال 50 مليون دينار جزائري في حين أن حجم الصيرفة كان 4544 زبون التي منها 2616 خواص تدعم هذا التوجه الاستدلالي بواسطة قروض الاستغلال (510 مليون دج)، (الاستثمار 120 مليون دج) (قروض الاستهلاك الخاص 12 مليون دج) .

كما تعزز الوكالات مركزها في السوق المالي المحلي عن قطاع الأشغال العمومية والبناء، الصناعات الصغيرة والمتوسطة، المهن الحر.

كما أكد السيد مدير مديرية مجموعة الاستغلال أن¹: " التحديث والأداء يشكلان هيكل النمو"، بالمقارنة بالسداسي الأول لسنة 2009، سجل البنك هامش استغلال ب 118% بينما أظهرت قروض الاستثمار والعقار مؤشرات 52% و 31% على التوالي، الموارد المقارنة 18% والموارد المختلفة 10%.

كان مستوى الصيرفة إجماليا 80% من السوق المحلي والخاص ب 2776 زبون التي منها 1010 حسابات بالعملة الصعبة.

كما يلعب بنك التنمية المحلية BDL مجموعة - بشار - دور فعال في تحقيق التنمية الاقتصادية في المنطقة من خلال تمويله للاستثمارات لمختلف مؤسسات : مؤسسة نقل المسافرين وأخرى لنقل البضائع ومركز للمراقبة التقنية ومؤسسة لكراء المعدات الثقيلة بالإضافة لبعض مؤسسات نقل المسافرين في أدرار، أما بالنسبة لقروض الاستغلال وقروض بالإمضاء فشملت قطاع البناء وقطاع الأشغال العمومية والنقل أما القروض الموجهة للخواص فقد سجلت انطلاقة قوية منذ 2002 في القروض العقارية إذ صرح مسؤول التسويق لبنك التنمية المحلية "عادل زموري" يوم 25-10-2010 على المستوى المركزي: "إن البنك منح قروضا عقارية عائلية بقيمة 2.4 مليار دج خلال السداسي الأول من العام 2010 وذلك من خلال فعاليات الصالون الوطني الأول للبنوك والتأمين. وفي نفس السياق أكد نفس المصدر أن عدد الملفات التي تم معالجتها خلال نفس الفترة بلغ 2176 ملف من دون تحديد عدد الملفات المرفوضة وتجدر الإشارة إلى أن BDL هو من بين البنوك الحكومية الفاعلة بشكل ناجح في سوق المال الجزائري من خلال النجاح الكبير الذي حققه في مجال قروض السيارات و قروض تشغيل الشباب والقروض العقارية"².

أما نصيب مجموعة الاستغلال بشار في هذا القطاع كانت قد منحت ما قيمته 467.629.000 دج من القروض العقارية خلال سنة 2007 ثم وصل إلى 493.325.000 دج سنة 2010 كما تعد

¹ تصريحات مدير مجموعة الاستغلال خلال المقابلة التي أجريت معه .

² Rapport de la banque d'algerie 2009/2010 , sur le site : www.bankofalgeria.dz

الرائدة في هذا المجال مقارنة ببنوك أخرى في نفس المنطقة وهذا نظرا لمختلف التسهيلات المقدمة وحسن الاستقبال وسرعة دراسة الملفات المقدمة وتعد الأولى في هذا المجال في المنطقة¹.

2-3 وسائل الدفع الالكترونية :

تبحث البنوك دائما عن التمييز من خلال تطوير خدمات ينظر إليها على أنها متميزة، حيث أن المهم ليس عدد الخدمات بل التمييز فيها إذ أصبح التميز ثمن النجاح الآن . ويتحقق التميز من خلال جعل الزبون يشعر أنه يتعامل بخصوصية مع بنك لا مثيل له من حيث الخدمات التي يقدمها، وذلك من خلال شكل الخدمة نفسها أو من خلال شبكات التوزيع وتقديم خدمات ما، والذي يكون وفق حاجات العملاء والتي تكون على درجة عالية من المرونة ما يضمن وفاء وولاء العملاء.

يعتبر الابتكار في الخدمات المصرفية تغييرا في المقاييس الموجودة في الخدمة المطروحة في السوق كما يشمل تشخيص وخلق وممارسة أدوات مصرفية وخدمات مصرفية جديدة، كما كان إدماج التكنولوجيا المتطورة في تقديم الخدمات له الأثر الإيجابي في تقديم خدمات مصرفية جديدة كخدمة الصراف الآلي ووسائل الدفع الالكتروني الأمر الذي سهل طريقة التعاملات مع العملاء وضمان الجودة والسرعة في تلبية احتياجاتهم وخفض التكاليف ما منح بنك التنمية المحلية من خلال تبنيه لهذه السبل الجديدة في تقديم الخدمات للمتعاملين مكانة ميزته عن منافسيه وولاء عملائه والظفر بزبائن جدد. ومن بينها مايلي :

أ بطاقة السحب و الدفع الالكترونية : CIB - Carte interbancaire

لقد تم إنشاء بطاقة السحب الخاصة بكل بنك في الجزائر اذا أنشأت شركة ما بين المصارف الثمانية هي شركة SATIM سنة 1995 وهي شركة ذات أسهم رأسمالها 267 مليون دينار جزائري وذلك من أجل²:

- تحديث وسائل الدفع للنظام المصرفي الجزائري
- تطوير وتسيير التعاملات النقدية مابين البنوك

¹ معلومات مستخرجة من تقارير المؤسسة .

² بلعزوز بن علي، كتوش عاشور، "واقع المنظومة المصرفية الجزائرية ومنهج الإصلاح"، الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية من حيث العائد و المخاطر، جامعة شلف، 2004، ص 22.

- تحسين الخدمة المصرفية وزيادة حجم تداول النقود
 - وضع الموزعات الآلية في البنوك والإشراف عليها :
- كما تقوم هذه الشركة بصنع البطاقات البيبنكية الخاصة بالسحب حسب المقاييس المعمول بها دوليا وطبع الإشارة السرية.

كما قامت هذه الشركة سنة 1997 في إعداد شبكة نقدية إلكترونية بين البنوك في الجزائر، إذ يسمح استعمال بطاقة CIB جميع حامليها وخاصة عملاء بنك التنمية المحلية بالعديد من التسهيلات منها¹:

- دفع مستحقات بكل أمان فبطاقة CIB تضمن قدرة دفع كبيرة عند التجار
- فبطاقة CIB الموصلة بشبكة النقد ما بين البنوك تسمح للمتعاملين مع بنك التنمية المحلية بسحب أموالهم عبر كل الموزعات الآلية للأوراق النقدية 7 أيام على 7 أيام و 24 ساعة على 24 ساعة
- كما أنها تضمن لهم حماية كونها بطاقة رقمية تعمل برقم سري يسلم لحاملها فقط
- مربحة للوقت إذا يستغرق سحب الأموال من جهاز الصراف الآلي 35 ثانية فقط
- كما تتوفر المؤسسة على 7 أجهزة صراف آلي منتشرة عبر جميع الوكالات التابعة لها هذا ما يوفر للزبائن خدمة عالية الجودة و التطور.

ب بطاقة visa الدولية :²

تحصلت شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك satim على اعتماد من طرف الشركة العالمية visa لإصدار وتوزيع بطاقات الدفع الإلكتروني الجديدة من صنف arte visa الدولية وهذا بعد الطلب الذي تقدمت به الشركة للحصول على الاعتماد من الشركة العالمية visa وبعد موافقة بنك التنمية المحلية على رعاية شركة satim بعد اشتراط ذلك.

¹ المطويات المستخرجة من المؤسسة .

² سليمان ناصر، " تأهيل المؤسسة المصرفية العمومية بالجزائر الأسلوب و المبررات "، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 2006، ص593. بتصرف

فقبول الشركة العالمية فيزا عضوية شركة visa الجزائرية تعد خطوة جديدة نحو إدماج الاقتصاد الجزائري في الأسواق العالمية بشكل عام وتسهيل المعاملات المالية خاصة بالنسبة لرجال الأعمال الذين طالما اشتكوا من إشكالية نقل وتحويل الأموال لإتمام الصفقات، حتى أن المواطن العادي يجد صعوبة في نقل الأموال بالعملة الصعبة خلال مختلف تنقلاته إلى الخارج وتمكنت شركة " ساتيم " من إدخال العصرية والمعاملات المالية الحديثة إلى السوق الجزائرية من خلال إنتاج وتوزيع بطاقات السحب الالكتروني وأجهزة الدفع الآلي .

وفي هذا الإطار تشير مصادر من الشركة إلى توزيع قرابة 7 ملايين بطاقة لمؤسسة بريد الجزائر وحدها و600 ألف بطاقة للدفع الالكتروني لزبائن 17 مؤسسة بنكية بالإضافة إلى وضع 637 موزعا آليا و2929 جهاز دفع الكتروني لدى التجار المتعاقدين مع البنوك

وانطلق بنك التنمية المحلية من تسويق بطاقات فيزا الدولية سيخص نوعي "غولد" و"بطاقات الدفع المسبق بحيث يوجه النوع الأول إلى ذوي المداخيل العالية أما النوع الثاني وهو الخدمة الجديدة المقدمة فيخص بطاقات " الدفع المسبق " ¹.

إن بطاقة visa هي وسيلة للسحب والدفع الالكتروني بالعملة الصعبة من الصراف الآلي وعبر شبكة الانترنت عبر كافة أنحاء العالم

تصدر بطاقة visa إلى كل زبون له حساب جاري بالعملة الصعبة أو بالدينار لدى بنك التنمية المحلية وتعبئ هذه البطاقة سواء من خلال الحساب الجاري بالعملة الأجنبية أو من خلال التعبئة النقدية حيث لا يجب أن يقل مبلغ التعبئة عن 1000 أورو كحد أدنى.

ولقد أصدرت الوكالات التابعة لمديرية الاستغلال بشار 10 بطاقات فيزا فقط وهذا قليل جدا وهذا بالرغم من الانتشار الواسع لهذه البطاقة على المستوى العالمي حيث صدر منها 1071.8 مليون بطاقة سنة 2002 أي لأكثر من مليار شخص كما تستحوذ على نسبة 60.5% من مجموع البطاقات المصدرة في العالم خلال تلك السنة ²

ورغم ضعف إقبال الزبائن على بطاقة فيزا في بنك BDL، إلا أن توفر هذا المنتج يدل على أن البنك يسعى دائما إلى إدخال تحسينات جديدة وتقديم خدمات حديثة لتلبية الطلبات المتزايدة للزبائن باستمرار وعلى صعيد آخر كان بنك التنمية المحلية قد انطلق في توفير

¹ المرجع أعلاه، ص 598.

² سليمان ناصر، مرجع سبق ذكره، ص 597.

خدمة التحويل السريع للأموال وذلك بالتعاون مع شريك مالي دولي " مونيغرام" Money Gram بتكاليف منخفضة مقارنة بما هو معمول به حاليا على مستوى السوق الوطنية وتم اختيار الأمريكي " مونيغرام" على أساس انتشاره الواسع عبر كامل بلدان العالم بحيث يتواجد في 150 بلدا عبر العالم من خلال أكثر من 150 ألف نقطة بيع.

3-3 استخدام الانترنت :

إن استخدام الانترنت في المصارف الجزائرية يشكل نافذة إعلامية لتعزيز الشفافية وذلك من خلال التعريف بهذه البنوك وترويج لخدماتها والإعلام بالنشرة وتطورات المؤشرات المالية لوضعها تحت تصرف الباحثين وسائر الأطراف الأخرى المعنية بالأمر، كما أن معظم البنوك الجزائرية لها موقع على شبكة الانترنت فبالنسبة للبنوك التجارية فمواقعها تعرض مجموعة من المعلومات عن نفسها ومعظمها لم يحدد من فترة، إلا أنه يجب أن نذكر أن هناك بنوك تسمح بالاطلاع على الرصيد للزبائن المشتركين في النظام وبعض العمليات الأخرى.

إلا أن مواقع البنوك الجزائرية تقدم عمليات محدودة سواء من حيث نطاق الخدمة أو نوعيتها.

هذا ما لمسناه في المؤسسة محل الدراسة فهي تتوفر على موقع في شبكة الانترنت www.bdl.dz إلا أنه يقتصر على المعلومات العامة على المؤسسة ومختلف الخدمات المقدمة وخريطة شبكاتها عبر الوطن فقط.

لذا وجب تدارك هذا الأمر وتفعيل دور الانترنت لتقديم خدمة مصرفية متطورة وفي هذا السياق تعد تجربة "بريد الجزائر" بتقديمه خدمات عبر الشبكة مثل الاطلاع على كشف الحساب البريدي وطلب الصك البريدي بإضافة إلى إمكانية تسديد فاتورة الهاتف النقال الخاص بفرع "موبيليس" عبر الحساب البريدي وإنشاء خدمة الموزع الصوتي (15.30) للاستعلام حول الحساب البريدي. لذا يجب على المؤسسة محل الدراسة العمل على تقديم مثل هذه الخدمات لزبائننا.

3-4 استخدام الهاتف في الخدمة المصرفية :

لا تستخدم البنوك الجزائرية الهاتف في تقديم خدماتها سواء الهاتف الثابت أو المحمول رغم ما شهده هذا الأخير من تطور كبير بعد فتح السوق الجزائرية في السنوات القليلة الماضية وعلى البنك الاستفادة من عدد مشتركين خدمة الهاتف في تقديم خدماتها لجلب أكبر عدد من الزبائن.

أما عن المؤسسة محل الدراسة فقد وفرة مركز لاستقبال المكالمات ومعالجة جميع الاستفسارات وتقديم المعلومات للزبائن عبر الخط 021641616 . كامل أيام الأسبوع و خلال ساعات العمل.

3-5 مقاييس تطوير نظام المعلومات و الموارد البشرية :

شهد بنك التنمية المحلية الذي أسس سنة 1985 تحولات عميقة في عمله تهدف في مجملها إلى عصرنته وجعله يتماشى مع غيره من البنوك الأجنبية، فبعدما كان البنك يعمل في ظل الاقتصاد الموجه بطريقة تقليدية تركز على التسيير الكلاسيكي للمستخدم، أصبح لزاما عليه في ظل الانتقال إلى اقتصاد السوق تحسين مختلف طرق العمل وتبني التسيير الديناميكي والاستراتيجي للموارد البشرية.

1- تطوير نظام المعلومات في بنك التنمية المحلية :

إن من بين وسائل إدارة المعرفة ضرورة استعمال تكنولوجيا عالية *، والاهتمام بالجانب البشري عن طريق نظم التكوين والإعلام والتحفيز، حيث تمثل أهم ما حققه البنك في هذه الميادين للرفعي بعمله وتطويره، إدخال تقنيات الإعلام الآلي والتكنولوجيات الجديدة اعتبرت من بين أول اهتمامات البنك حيث شرع في ذلك منذ 1988 وكانت أهم هذه المقاييس حسب السنوات كما يلي:¹

- كان بنك التنمية المحلية بعد إنشاءه يعالج المعلومات على مستوى مركز القرض الشعبي الجزائري وذلك في الفترة ما بين 1985 إلى 1988 حيث دخلت خدمات الإعلام الآلي على أول وكالة (الموجودة في سطاوالي) مدعمة بفريق عمل يضم مهندسين وتقنيين في الإعلام الآلي ما سمح للبنك بتقوية وسائله البشرية والمادية، وفي سنة 1991 شملت العملية 50 وكالة أخرى عبر التراب الوطني تابعة لبنك التنمية المحلية لتعمم في الأخير على كافة الوكالات سنة 1991.

* تلعب أنظمة المعلومات دورا استراتيجيا بسبب التطور التكنولوجي المتسارع الذي تستند إليه المنافسة في القطاع المصرفي عن طريق الاستمرار في تعزيز الشبكة الموحدة وأجهزة الصرف الآلي، لما لها من دور هام في رفع درجة ولاء العملاء وبالتالي رفع قدرة البنك التنافسية بالإضافة إلى إدخال أنظمة متطورة مثل الصرافة بالهاتف وأنظمة التحويل الإلكتروني للأموال لتقديم خدمات مميزة للعملاء، وهذا ما يميز خدمات هذا البنك عن باقي منافسيه. استنادا إلى:

دراسة بونيل العلى، "نموذج تقييم أنظمة المعلومات الإستراتيجية كأداة تنافسية في المصارف الأردنية"، جامعة الزيتونة، الأردن، 1998.

¹ Le journal de AL Tanmiya BDL , revue trimestrielle éditée par la banque de développement local, N° 5 , avril 2009 .

- في سنة 1993 أنشأت مديرية التنظيم ونظام الإعلام الآلي DOSI ووضع برمجيات Logiciel SYBU مع فروعها المختلفة للقيام بالعمليات البنكية (تسيير القروض، تسيير عمليات الصندوق، تسيير المودعات، الفحص عن بعد لحسابات الزبائن).
- إدخال الإعلام الآلي على جميع عمليات التجارة الخارجية حيث أصبحت عمليات فتح القروض الوثائقية لا تفوق 24 ساعة على الأكثر.
- إدخال مخطط الحسابات الجديد على مستوى الوكالات.
- 1993 إنهاء عمليات إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات البنكية.
- وفي سنة 1994 تم تطوير البرمجيات البنكية (UNIX- INFORMIX) للوكالات والتي تم وضعها من قبل فريق الإعلام الآلي لبنك التنمية المحلية بالتعاون مع (L'UNSI).
- وبحلول سنة 2000 تم تجديد جميع تجهيزات الإعلام الآلي حيث تم اقتناء 113 موزع مركزي، 1100 جهاز كمبيوتر، 1100 طابعة خاصة بالشبائيك و120 طابعة سريعة، 120 جهاز مسح طبقي، 130 modem كل هذه الأجهزة كانت موجهة إلى الوكالات ومديريات الاستغلال التابعة BDL.

في سنة 2001 انقسمت مديرية التنظيم ونظم الإعلام الآلي DOSI إلى:

- مديرية الإعلام الآلي : وتضم دائرة الاستغلال والشبكات المحلية ودائرة قاعدة المعلومات وصيانة التجهيزات ويتلخص دور هذه المديرية بمختلف دوائرها في معالجة المعلومات وتركيب المعدات والبرمجيات وكذا صيانة جميع التجهيزات والشبكات المحلية.
- مديرية تطوير الإعلام الآلي: مهمتها تطوير البرمجيات وعملية البحث والتطوير.
- 2000-2002: وضع برنامج خماسي فعلي يركز خاصة على عصرنة البنك وتحسين الخدمات وكذلك إحداث تطهير في ميدان المحاسبة والميدان المالي والذي نتجت عنه الإنجازات التالية:
- 2000: القيام بفحص دقيق لنقاط القوة والضعف للبنك وإنجاز مخطط تسوية للمؤسسة لمطابقة القيم الدولية.
- 2001 : التطهير الحسابي والمالي، وإعادة النظر وتقليل الوقت وتخفيف الإجراءات الإدارية والتقنية المتعلقة بملفات القروض.

- التحضير للدخول في مشروع البنك الجالس Banque Assise مع الخدمات المشخصة.
- إدخال مخطط جديد في الحسابات على مستوى المحاسبة المركزية وتعميم شبكة MEGA-
PAC عبر الوكالات والمنشآت المركزية وكذا إنشاء تطبيق نظام يختص بآلية الدفع في مجال
التعامل الافتراضي.

- إدخال نظام معلوماتي جديد مُعد من طرف مؤسسة AXYS للخدمات يسهل عملية التركيب،
الصيانة عن بعد وحتى ما يخص الجانب القانوني والتشريعي مما يسهل تسيير الموارد البشرية.
-إدخال طرق العمل بالنقود الآلية.

2004 : التحضير لإدخال برنامج E-Gouvernement في مختلف وكالات البنك.

2- مقاييس تشجيع الموارد البشرية:

لقد تمّ التأكيد في أحد الدراسات التي تمت في الدول المتقدمة على أنه " لا يمكن الحكم على
مؤسسة ما بأنها تميّزت في استعمالها لإدارة المعرفة إلا إذا أدركت هذه الأخيرة بأنّ تسيير المعرفة
لا يكمن في تسيير المعلومات فقط وإنما هو تسيير للموارد البشرية بالدرجة الأولى¹ ".
فإدارة المعرفة تستدعي إذن ضرورة الاهتمام بالجانب البشري وذلك عن طريق نظم التكوين
والتدريب وكذا منح المكافآت والحوافز المناسبة للأداء الجيد، وفي هذا الصدد عمد بنك التنمية
المحلية BDL خلال السنوات الأخيرة إلى وضع برامج تكوين واسعة المدى لغرض التعرف على
تقنيات العمل الحديثة واستعمالها بطريقة تضمن تحقيق مردودية، إضافة إلى تحسين المستوى العام
للعمال، وفيما يلي أهم هذه البرامج:

أ- برامج التكوين :

صرّح وزير المالية الجزائري في سنة 1996 بأنه: " تحتاج الجزائر في هذه المرحلة من التحول
إلى اقتصاد السوق إلى إطارات ذوي كفاءات عالية والذين سيكونون في المستقبل
محور تنافس مع

غيرهم من المصرفيين والماليين العالميين² "

ولأجل ذلك سَطّرت العديد من البرامج التكوينية لصالح البنوك الجزائرية حيث تمثلت تلك المتعلقة
بنك التنمية المحلية في: تكوينات ذات المدى القصير، وأخرى ذات المدى المتوسط، وأخرى و

¹ ابراهيم غرابية، "الثروة الالكترونية اقتصاد المعرفة ومجتمعاتها من الهرمية الى الشبكية " على الموقع : www.aljazeera.net
² El-Hachemi SIAGH (20 Avril 2005) : « Retard dans la réforme Bancaire et Financière » ; Journal EL-Moudjahid ; Med Tahar EL-ANOUAR ; adresse internet : http://www.Algerie-dz.com .

برامج تكوين خاصة، إضافة إلى تكوينات لنيل شهادات بنكية، وذلك بمساعدة الشركة ما بين البنوك SIBF التي تتولى تكوين العمال في كل المجالات المصرفية، والتي دُعمت بالمدرسة العليا للبنوك في 1996 المتخصصة في تكوين الإطارات البنكية وغيرها من الطلبة.

✓ **برامج التكوين على المدى القصير:** وتمثلت أهم هذه البرامج في:

-إعداد ملتقيات حول التقنيات والأساليب المعاصرة في التسيير بالتعاون مع الغرفة الفرنسية للتجارة والصناعة حيث خصّ هذا البرنامج المدراء ومسيري البنوك.
-إحياء أيام إعلامية لتعميم فكرة البنك الجالس، وتكوينات خاصّة بقروض الاستغلال وتقييم المشاريع الاستثمارية وطرق التقييم المالي للمؤسسات.
-تكوين المكلفين بالزبائن (الذين يشغلون مناصب البنك الجالس) فيما يتعلق برفع قدراتهم وتوسيع نشاطاتهم حول طرق النصح والإرشاد المالي للزبائن وكلّ ما يتعلق بالعلاقة مع الزبون من مجرد تقديم معلومات بسيطة له وعمليات الصندوق إلى غاية منح القروض وتتبع تسديدها .
-تكوين العمال في المجال القانوني وتغطية القروض بالتعاون مع بنوك وخبراء كنديين.
-تطوير مهمة الاستقبال والاتصال الخاصّة بالمكلفين بالاستقبال، أمانات السـر، عمال الموزع الهاتفي، عن طريق نظام تكوين بالتعاون مع خبراء أجنبيين متخصصين في هذا المجال.

✓ **برامج التكوين على المدى المتوسط:** وتمثلت في تكوينات تهدف إلى:

-وضع كلّ عامل في المنصب المناسب له.
-حذف الفرق ما بين مستوى أهلية الأفراد ومتطلبات المنصب.

✓ **برامج التكوين الخاصّة:**

تأخذ هذه التكوينات شكل ملتقيات منظمة من طرف الشركة ما بين البنوك SIBF إذ تعالج العديد من المواضيع المتعلقة بوظائف البنك كعمليات الصندوق، الخصم، القروض المستندية...الخ.

✓ التكوينات المانحة للشهادات:

من بين أهم وسائل تشجيع المعرفة في المؤسسات ضرورة دفع العمال لاستكمال دراساتهم في المجالات المتعلقة بعملهم مع تسديد كل تكاليف الدراسة، وهذا ما سعى إليه بنك التنمية المحلية وكذا كل البنوك الجزائرية خلال السنوات الأخيرة حيث تم إعداد برامج تدريس للمصرفيين حسب مستوياتهم لكي تسمح لهم برفع قدراتهم العملية في المجال البنكي والمالي بحيث تمنح لهم شهادات تتمثل في: شهادة الثقافة البنكية CCB: وهي دراسة خاصة بكل العمال ذوي المستوى الرابعة متوسط إلى غاية الثالثة ثانوي.

-إجازة بنكية BB: ويتعلق بكل العمال ذوي شهادة البكالوريا، شهادة الثقافة البنكية، شهادة نجاح في المحاسبة أو الإعلام الآلي، حيث تقدر مدة الدراسة بثلاثة (3) سنوات.

-شهادة تحضيرية للدراسات العليا البنكية CPES: وهي تخص كل العمال ذوي شهادة البكالوريا + 3 سنوات جامعية، أو ليسانس في شعب أخرى غير الاقتصاد والتسيير والمحاسبة والمالية، حيث تدوم الدراسة مدة سنة واحدة.

-شهادة في الدراسات العليا للبنوك DESS: وتخص كل العمال ذوي شهادة الليسانس في الاقتصاد أو التسيير أو المحاسبة أو المالية، إجازة بنكية BB، شهادة CPES والتي يجب أن يكون معدل متحصليها مساوي أو يفوق 20/12، إذ تقدر مدة هذا التكوين بثلاث (3) سنوات .

وفيما يلي جدول يوضح مدى مشاركة بنك التنمية المحلية في تكوين موارده البشرية في سنة 2004 حيث مست هذه البرامج ما يعادل 9536 مصرفي وكلف ذلك ما يعادل 248701959 دينار جزائري.

الفئة	عدد المشاركين	النسبة
اطارات عليا	5862	% 61.46
أعوان تحكم	2271	% 23.82
تنفيذيين	1403	% 14.71
المجموع الكلي	9536	% 100

المصدر : مجلة التنمية الصادرة عن بنك التنمية المحلية العدد 04 ، 2009 ، ص: 16.

الجدول رقم (4 - 5) : نسبة التكوين للفترة ما بين 2004-2009 حسب الفصول

الفصل	المبلغ	عدد المشاركين	النسبة
تدريب و تكوين خارجي SSE	170840387	3985	% 68.69
تدريب وتكوين داخلي SSI	21650354	2627	% 8.71
دروس بنكية CB	38556271	2426	% 15.50
تدرج AP	12104647	417	% 4.87
ما قبل التشغيل PE	5550300	81	%2.23
المجموع	248701959	9536	%100

المصدر : مجلة التنمية الصادرة عن بنك التنمية المحلية العدد 10 ، 2009 ، ص 15.

ولتدعيم كل هذه البرامج وضع بنك التنمية المحلية لصالح المصرفيين مواجيز وملخصات ومذكرات ونشرات دورية وكذا نظم المراجع سواء فيما يتعلق ببرامج الدروس، أو فيما يخص شرح وتنظيم العمليات المصرفية.

ب - تحفيز العمال:

من بين أهم ما سَطَّر مؤخرا بينك التنمية المحلية لتحفيز العمل المصرفي بصفة عامة والعامل بصفة خاصة ما يلي:

-رفع أجور العمال، بحيث ارتفعت النقطة القياسية التي كانت محددة في سنوات الثمانينات بـ 10 دج إلى غاية 27 دج أي ما يفوق الضعف.

-منح كل سنة منحة المجهود للعمال التي تختلف من عامل لآخر حسب المنصب والأجر.
-السماح للعمال بأخذ قروض من البنك مع تخفيض نسبة الفوائد من 3 % إلى 1% مؤخرا.
-توسيع أنواع القروض الممنوحة للعمال والتي تتمثل في قروض إدارية، قروض البناء، قروض الذهاب إلى العمرة، قروض الزواج، ومؤخرا قروض لاقتناء حواسيب آلية، حيث تتراوح قيمة هذه القروض من سنة إلى سنتين من قيمة أجر العامل، وتخصم شهريا لمدة تفوق السنتين.
- فمن خلال ما سبق عرضه حول مجهودات بنك التنمية المحلية فيما يتعلق بإدخال أرقى

الوسائل

التقنية والتكنولوجية وتدريب المصرفيين على التأقلم مع هذه التغيرات العميقة في العمل، إضافة إلى نظام الحوافز.

قديمًا كان اعتماد البنوك الأكبر والوحيد على المزايا التي تتيحها للعميل ولكن تحول الاهتمام فيما بعد إلى طريقة أداء الخدمة البنكية، بحيث أصبحت سلوكيات التعامل مع العملاء والترحيب بهم وحل مشاكلهم وكسب ثقتهم، وإشباع رغباتهم تحتل أهمية أكبر بالنسبة لبنك التنمية المحلية فضلا عن أساليب الحوار والتخاطب مع العملاء هذا ما منحها ولاء ووفاء العملاء وعامل جذب مبرزه عن البنوك الأخرى من خلال طاقمه المدرب والمكون في هذا المجال.

الخاتمة :

إنّ الجزائر وكغيرها من دول العالم تبحث في ظلّ التحولات العالمية المتتالية على الارتقاء باقتصادها إلى مستوى اقتصاد الدول المتقدمة، ولعلّ المثال الذي أخذناه في هذا الفصل من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها على مستوى بنك التنمية المحلية لأحسن دليل عن ذلك، حيث أصبح هذا الأخير أكثر تطورا فيما يتعلق بوسائل عمله (إدخال تكنولوجيات جديدة) وتشجيعه للموارد البشرية إذا ما قارناه بالسنوات الماضية، كما أنّه اتضح لنا من خلال عرض مميزات تسيير هذا البنك نجد أنه:

- 1- يعتمد في تسييره على إدارة المعرفة و على المبادئ التي جاءت بها و التي أصبحت الركيزة الأساسية للمؤسسات الاقتصادية بكلّ أنواعها حتى الصغيرة منها في الدول المتقدمة .
 - 2- يعتبر البنك المعرفة من أهم الموارد الإستراتيجية التي تحقق له ميزة التميز عن باقي المنافسين، ويسعى جاهدا للبحث عنها والاستثمار فيها ثم تطويرها ونشرها بين عماله.
 - 3- يسخر البنك جميع الوسائل المادية والبشرية لتطوير المعرفة ونشرها كالخبرات، التعليم، التكوين ونظم المعلومات وغيرها من الوسائل .
 - 4- يمتلك البنك كفاءات عالية ومتميزة يعتمد عليها في إدارة مهامه وأداء نشاطاته.
 - 5- كما يتوفر البنك على تقنيات وتكنولوجيات حديثة تمكنه من تقديم خدمات جديدة وحديثة ومتميزة مما يكسبه ميزة التميز عن باقي المنافسين الأمر الذي جذب إليه العديد من العملاء.
 - 6- أصبح للبنك مكانة جيدة من خلال الارتفاع المتواصل في حصته السوقية .
- وبالتالي يمكننا القول أن تركيز البنك على المعرفة و البحث و الاستثمار فيها، وإدارتها بشكل فعال، ساعده على تحقيق وتحسين ميزة تنافسية مقارنة مع منافسيه في نفس السوق مما أدى إلى رفع مستوى الرضا عند المتعاملين عن أداءه و جذب متعاملين جدد.

وهذا ما يتطابق مع ما ذكره كلٌّ من هرمان و برالاد Harman et Bralade أنه : " لا يتم الوصول إلى الميزة التنافسية والامتياز فيما يتعلق بالخدمات إلا عن طريق اكتساب المعارف من طرف العمال وقوة إرادتهم في تطبيق هذه المعارف لصالح المؤسسة".¹

¹ LACHACHI Abdelheq, " La formalization du management des connaissances dans l'approche managerial : cas de la direction territorial d'algerie telecom de tlemcen DANS " , Mémoire de magister en Sciences de Gestion Option : Management des ressources humaines , Université de Tlemcen , 2010- 2011, p : 122.