

## دور إدارة المعرفة في عمل المصرفي ( مصرف أربيل ، شمال و دجلة و فرات كنموذج )

م.م. ياد نوزاد عبداللطيف

م.م. رمان أسو علي

م.م. بيشره و محمود سلمان

قسم الادارة التقنية ، كلية التقنية الادارية ، جامعة السليمانية التقنية – السليمانية - العراق

### الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مدى أنشطة إدارة المعرفة التي تمارسها البنوك العراقية في إقليم كردستان العراق ، وإدارة المعرفة هي القدرة على ربط المعلومات المنظمة وغير المنظمة بالقواعد المتغيرة التي يطبقها الناس. إنها ليست تقنية ، ولكنها حل استراتيجي لتطبيق تقنيات المعلومات. خلصت الدراسة الحالية إلى أن: قطاع البنوك لم ينجح في وضع مفهومه الخاص لإدارة المعرفة ، أظهرت النتائج أن أنشطة إدارة المعرفة التي تمارس كانت في الغالب منخفضة. كانت هناك علاقة إحصائية سلبية بين استراتيجيات إدارة المعرفة ودرجة الممارسة لأنشطة المعرفة. أوصت الدراسة بأن يوصي الباحثون زملائهم الذين من الضروري التوسع في دراسة مفهوم إدارة المعرفة لأهميته في ميزة دعم المؤسسات. يوصي الباحث المنظمات بعقد دورات تدريبية للعاملين في البنوك المختارة للتعرف على مفهوم إدارة المعرفة ومبادئها ، وأهميتها ، لفهم دورهم في إدارة المعرفة بشكل أفضل في جميع الأنشطة.

## The Role of Knowledge Management in the Banking Work (Bank of Erbil, North Bank, Dijla and Furat Bank as a model)

Assist. Lect. Yad Nawzad Abdullatif

Assist. Lect. Raman Aso Ali

Assist. Lect. Peshraw Mahmood Salman

College of Administration – Sulaymania Polytechnic University- Sulaymania - Iraq

### ABSTRACT

The aim of this study is to identify the extent of knowledge management activities that are practiced by Iraqi banks in the Kurdistan region of Iraq, knowledge management is the ability to link structured and unstructured information with the changing rules by which people apply it. It is not a technology, but a strategic solution that applies information technologies. The present study concluded that: Banks sector wasn't successful in establishing its own concept of knowledge management, the results shows that knowledge management activities practiced were mostly low. There was a negative statistical relationship between knowledge management strategy and practice degree of knowledge activities. Study recommended that Researchers recommend his colleagues that are necessary to expand in knowledge management concept study for its importance in organizations support advantage. Researcher recommends organizations to held training courses to the employees who are in selected banks to recognize the knowledge management concept and its principles, and its importance, to better understand their role in knowledge management in all activities.

## مقدمة

يُمثل موضوع إدارة المعرفة Knowledge Management أحد الفروع العلمية التي تحظى ولا تزال باهتمام كبير من جانب الكتاب وصناع القرار في المصارف والمؤسسات المالية. كما أنه يعتبر جزءاً تكاملياً هاماً في النموذج المنهجي الإداري الذي ينبغي أن يسود فيها، والذي يركز على المعلوماتية وإدارتها بفاعلية. وفي ظل أنظمة المعلومات المتقدمة الخاصة بدعم القرار الإداري، لم تعد آلية التطور تكمن في معرفة الكيفية – Know How التي يتم الوصول بها إلى معادلات إدارية معينة، وإنما القدرة على التأكد من أن هذه المعادلات تمثل أساليب التصرف الواجب الأخذ بها والتي تتفق مع المعطيات التي يفرزها الواقع الديناميكي المتطور للبيئة المصرفية، ومن هنا فإن قدرة الإدارة وفعاليتها في المصرف تعتمد على حد كبير على إدارة التراكم المعرفي المتاح بين أيديها والذي توفره نظم المعلومات الموجودة في المصرف. ولعل المرحلة الحالية التي يمر بها النظام المصرفي جذيرة بأن تدرك الإدارة في المصارف والمؤسسات المالية طبيعته ومعطيات هذه المرحلة والتفاعل بين قواها المختلفة ومدى تأثير ذلك على عملية صنع القرار الإداري. إن امتلاك المعرفة والقدرة على حسن توظيفها يعتبران محورين أساسيين في الإدارة الاستراتيجية.

## أولاً: مشكلة البحث :-

إن تبني الأساليب الإدارية الحديثة التي أثبتت كفايتها في تحقيق النتائج المطلوبة كفلسفة إدارة معرفة الزبون (customer knowledge management) والتي تمثل عملية غلق للفجوة المعرفية ( gap knowledge) بين المنظمة والزبون، لما يمثله ذلك في حصول المنظمة على المزايا المعرفية التي يعملها كل زبون، مما يمكن المنظمة أن تحقق التفاعل المباشر معه، وبالتالي ستحقق التفوق التنافسي وإن ضعف تطبيق (cam) في البيئة العراقية تعد حالة تستحق البحث والدراسة. وتأسيساً على ذلك فقد زاد الأهتمام في مجال (cam) كنتيجة منطقية لنقطة التحول من النظرية التسويقية التقليدية المتمثلة ب(التسويق الواسع direct marketing) المزكرة على كل ما ينجح يباع إلى مرحلة التسويق المباشر (direct marketing) المزكرة على حاجات ورغبات الزبون

وإسناداً لمال تقدم فإن طراح الأسئلة الأتية يمكن أن يساهم في توضيح مشكلة البحث :-

- 1- ماهية إدارة معرفة الزبون؟ وهل يمكن أن تتقاطع أو تتكامل مع الممارسات والأداء المتحقق في المنظمة؟
- 2- هل عند تبني إدارة معرفة الزبون ستحقق المصارف تفوقاً تنافسياً؟
- 3- كيف يمكن إدارة معرفة الزبون أن تعمل على تمسين الربحية للمنظمة وزيادة خدمة الزبون؟ وتحقق التفوق التنافسي؟
- 4- هل يمتلك المدراء في المصارف المبحوثة تصوراً واصنعاً عن أبعاد إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، وتحديد مدى التباين بين المصارف عينة البحث في تبني إدارة معرفة الزبون؟

## ثانياً: أهمية البحث :-

أبحاث مهم لبيئة كردستان هناك جهات عديدة يمكن أن تستفيد من هذا البحث ، مثل أطلبة أدارسين في مرحلة البكالوريوس وطلبة أدراسات أعليا مثل ألدبلوم أعاليا وطلبة أماجستير و ألدكتوراه بالاضافة الى ألباحثين أأخرين و مدراء مدققين في وزارة المالية و رقابة المالية و مكاتب التدقيق العاملة في الأقليم كردستان و من ثم تتجد أهمية البحث في محاولة إضهار الأهمية النظرية من خلال الأسهام في تأريخ الأدبيات ذات الحلة بموضوع إدارة معرفة الزبون وإضهار الأهمية العملية وتطبيقية لل (cam) بالنسبة المصارف عينة البحث أكثر فإن الأهمية تحدد بالتالي:

- 1- تقديم الأسس العملية التي يمكن أن تعتمد عليها المصارف قيد البحث في تحديد العلاقة والأثر بين إدارة معرفة الزبون والتفوق التنافسي في بيئة عراقية خدمية متمثلة في مصرف الرشيد الحكومي ومصرف الشرق الأوسط للأستثمار والمصرف الأهلي العراقية.
- 2- الأستثمارات المتسارعة التي سوف تشهلهها بيئة العمل المصرفي العراقي في ضل التحويلات الجديدة فضلاً عن بروز مستوى عالي من المنافسة لايعتصر على المنافسة بين المصارف الحكومية والأهلية المحلية بل سوف يدخلها في دائرة المنافسة العالمية والعربية، وعند افتتاحت سوق العمل المصرفي العراقي مستقبلاً في ضل التغير

الجديد تطلب ذلك من تلك المصارف الأهتمام المتزايد بإدارة معرفة الزبون والأثر الأستراتيجي لأتحقيق فاعلية كسب الزبائن الجدد والحافض على الزبائن الحاليين من خلال مجارات المنافسة العادة التي سوف تعيش في كتفها.  
3- تقديم معلومات تساعد جميع المسؤولين الإداريين في مصرف المبحوث وغيره على تطوير خدمات المصرف بما يجعلها قادرة على الوفاء بالتزامهم تجاه الزبائن.  
4- بشكل الموضوع (cam) أهمية كونه من الموضوعات الجديدة نسبياً، إذا الم تجد الباحثة أية دراسة سابقة بين موضوع إدارة معرفة الزبون والتفوق التنافسي. (طالب، وامير الجنابي-22-2009)

#### ثالثاً: أهداف البحث :-

- في ضوء تحديد مشكلة البحث وأهمية فإن البحث يسعى إلى تحقيق الأهداف الأتية
- 1- وصف متغيرات الدراسة وتشخيص تلك المثيرات المتمثلة بأبعاد إدارة معرفة الزبون وأبعاد التفوق التنافسي في المصارف عينه البحث.
  - 2- اختيار تأثير أبعاد معرفة الزبون وإبعاد التفوق التنافسي في المصارف عينه البحث.
  - 3- اختيار تأثير أبعاد إدارة معرفة الزبون وأبعاد التفوق التنافسي في المصارف عينه البحث من خلال نماذج الأعداد.
  - 4- تقديم ما يساهم في قدرة المصارف قيد البحث على تطوير أساليب إدارة معرفة الزبون مما يجعلها قادرة على الوفاء بالتزامها تجاه الزبائن
  - 5- تطوير لدور المستقبلي لإدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق في المصارف قيد البحث.
  - 6- تقديم بعض المقترحات والتحصيات للمصارف المبحوثة فيما يخص الأتمام بأدارة معرفة الزبون لغرض الوقوف على حاجات وتوقعات الزبائن فيما يحقق التفوق على المنافسين.

### الفصل الأول إدارة المعرفة

#### أولاً / مفهوم الإدارة المعرفة :-

تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من داخل ومنظورات مختلفة تبعاً لإختلاف أختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية، فهي تعني لهم أموراً مختلفة. ومن خلال مراجعتنا للأدبيات التي تناولت الموضوع بات من الصعب التسليم بوجود مفهوم جامع يمكن أن يعطى فهماً شاملاً لها، ويعودوا ذلك إلى سببين: الأول هو أن ميدان إدارة معرفة واسعاً جداً، والثاني هو ديناميكية هذا الموضوع ، بمعنى التبدلات السريعة في المجالات التي يشملها، والعمليات التي يغطيها.

حول بعض الباحثين التأطير لمفهوم إدارة المعرفة تبعاً لاتجاهات التركيز، وقد تشنت المفاهيم، فهناك من نظر إليها كمصطلح تقني، آخرون عدوها موجوداً غير ملموس، والبعض تناول مفهوم إدارة معرفة من زاوية كونها ثقافة تنظيمية، وآخرون عرفوها من منظور مالي وبعضهم الأخر ركز على إعطاء مفهوم إدارة المعرفة من زاوية كونها تطويراً للمعلومات وإدارة الوثائق. إن الأختلاف في تطوير مفهوم إدارة المعرفة يبدو أوضح إذا ما تناولته المنظمات الصناعية أو الخدمية والأستشارية وعلى وجه الخصوص الصناعية التي تنتصر إلى معرفة على أنها وسيلة للوصول إلى الغاية، أما الأستشارية وبيوت الخبرة فتنتصر إلى المعرفة على أنها الغاية والمنتج النهائي الذي تتاجر به، وساهم ذلك في زيادة إختلاف في بلورة المفهوم. وسنحاول توخياً للوضوح تناول مفهوم إدارة المعرفة في منظورات مختلفة، كالآتي:

1- منظور إدارة الوثائق: يشير مفهوم إدارة المعرفة وفق هذا المدخل إلى إختلاص المعرفة من افراد وتحللها وتشكيلها وتطويرها إلى وثائق مطبوعة أو إلكترونية ليسهل على الأخرين فهمها وتطبيقها. ويركز رواد هذا الأتجاه (Thurman، 1999) و (apple Hans & globe and laughter، 1999) على إلتأمين الوثائق مخرجات للمعرفة من خلال المراجعة الدورية لتأمين جودتها ورفع درجة موثوقيتها لزيادة قاعدة المعرفة في

المنظمة، وبالتالي فإن خلق هذه القاعدة هو جوهر إدارة المعرفة وليس الوثائق بحد ذاتها (Wick, 2000, 515). ضمن هذا الاتجاه يرى (Leonard, 1999:9) أن إدارة المعرفة هي أسر المعرفة وخزنها وإعادة استعمالها. وأشار (Hansen et al, 1999:107) إلى أن إدارة المعرفة تركز على دور الوثائق كوسائل للمعرفة المرزومة لأنها تمكن الأفراد من البحث والوصول إلى المعرفة دون ضرورة الاتصال بالشخص الذي ولد هذه المعرفة. ونراقص هذا المفهوم عن إعطاء تعريف شامل لإدارة المعرفة، لكونه لا يغطي سوى جانب واحد، وهو المعرفة الظاهرة.

2- إدارة المعرفة في المنظور التقني: يركز رواد هذا المدخل على دور تقنية المعلومات كمسوق لإدارة المعرفة، باستخدام تقنيات تسهل نشر المعرفة وتطبيقها، وقد عرفها (Yeoman, 1998:12) على أنها القابلية لربط المعلومات المهيكلة وغير المهيكلة مع قواعد التغيير التي يطبقها الناس. وفي نفس الاتجاه (c:1, 1998, mahatma) بأنها تجسيد العمليات التضمينية التي تبحث باستمرار تداؤبية (synergy) مزج قابلية تقنيات المعلومات على معالجة البيانات والمعلومات.

3- إدارة المعرفة في المنظور الفني - الاجتماعي: يركز مفهوم إدارة المعرفة وفق هذا المنظور على اعتبار أن المنظمات مؤلفة من الأشخاص الذين ينتجون السلع والخدمات، بأستعمال بعض التقنيات التي تؤثر كل منها في العمليات، وملائمة التكنولوجيا وأنشطة الأشخاص الذين يشغلونها (pan & Scarborough, 1999:360).

4- إدارة المعرفة وفق منظور القيمة المضافة: يركز هذا المنظور في مفهوم إدارة المعرفة على دورها في خلق القيمة من المعرفة التي تعد نتاجاً لها ومدا مساهمتها في الخلق القيمة المضافة، وقد أشار (a:2, 1998, malhortra) إلى أنه إدارة المعرفة، بوصفها تطوراً فكرياً. قد انتقلت بنا من الفكرة الشائعة لقيود سلسلة قيمة المعلومات إلى سلسلة قيمة المعرفة، حيث تعد الأولى الأنظمة التقنية عناصر رئيسية تقود عمليات العمل، بينما تتعامل من الناس كمؤدين للعمل، أما الثانية فهي تتعامل مع الأنظمة البشرية كعناصر أساسية تشتغل بتقويم مستمر للمعلومات المحفوظة في الأنظمة التقنية.

5- إدارة المعرفة من منظور مالي: أعطى بعض الباحثين مفهوم إدارة المعرفة من زاوية كونها موجوداً غير ملموس، لكنه محسوس أو أنها رأس مال فكري ومن هؤلاء (sexily, 1997:4) و (Stewart, 1997:16) و (Herman's, 1997:161) و (Ross, 1998) وقد أشار (Koenig, 1997:17) إلى أن إدارة المعرفة كمفهوم - اشتقت من رأس المال الفكري، وتوسعت عنه حيث كانت تركز على الأكتساب والمشاركة بالمعرفة.

6- إدارة المعرفة من منظور المنظمة المعرفية: ينظر هذا الاتجاه إلى إدارة المعرفة على أنها ليست مجرد مبادرة أو مشروع، بل هي مفهوم شامل لكل أقسام المنظمة، ويركز على قيمة المعرفة كنتاج لإدارة المعرفة تدرك في نموذج العمل.

7- إدارة المعرفة من منظور العملية: ركز أغلب الباحثين في تناولهم لمفهوم إدارة المعرفة على أنها عملية (process) فقد عرفها (pan & Scarborough, 1999:360) بدلالة تكامل العمليات الداخلية لتكوين المعرفة لإسناد الأداء على أنها: القدرة أو العمليات داخل المنظمة للاحتفاظ بـ/ أو تحسين الأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة. ووفق هذا المفهوم يجب أن تبدأ المنظمة بأحراز المعرفة المفيدة وإعادة استثمارها، أينما كان بالإمكان توليد أفضل العوائد من خلالها. 2005-34 - الكبيسي

ثانياً / أهمية إدارة المعرفة :-

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط الأتية :-

1- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.

2- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.

3. تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالاداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحسينه.

4- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبه، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.

5- تعد إدارة المعرفة المنظمات الفاعلة لأستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الأخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنه.

- 6- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
  - 7- تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغييرات البيئية غير المستقرة.
  8. توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات عبر مساهمتها في تمكين المنظمة المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح السلعة وخدمات جديدة.
  - 9- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
  - 10- تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى. (الكبيسي 42 - 2005).
- ثالثاً / أهداف إدارة المعرفة :
- 1- تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق الأتي :-
  - 1- أسر المعرفة من مصادرها و تخزينها وإعادة استعمالها.
  - 2- جذب رأس مال فكري أكبر لوضوح الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
  - 3- خلق ببنية التنظيمية التي تشجع كل فرد المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
  - 4- تحديد المعرفة اجهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها
  - 5- إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.
  - 6- بناء إمكانيات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.
  - 7- التأكيد من فعالية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات .
  - 8 - تحول المنظمات من الأقتصاد التقليدي إلى الأقتصاد العالمي الجديد (أقتصاد المعرفة)، وتعمل كشبكة للأنشطة حيث تسهم في تحويل نحو الشبكات الأقتصادية الواسعة والتجارة الأكترونية
  - 9- تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان، وتسهم في نشره أفضل الممارسات في الداخل.
  - 10- تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكليف للاظطراب والتقاليد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.
  - 11- خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها والجودة العمليانية وإدارة وتطوير العاملين وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج . (الكبيسي 43-2005).

#### رابعاً / أنواع المعرفة :-

- يحدد المصدر نوع المعرفة، وتختلف أنواعها تبعاً للأختلاف مصادرها وألية المشاركة فيها وتبادلها والغاية من تطبيقها وأهدافها، فضلاً عن أختلاف وجهات نظر الباحثين الذين دروسها. فقد حددت الإستمولوجيا ثلاثة أنواع مميزة من المعرفة هي:-
- 1- معرفة الأشياء والموضوعات.
  - 2- معرفة كيفية أداء الأشياء.
  - 3- معرفة العبارات والمسلمات. وصنفها (landfall ، 1999) إلى أربعة أنواع هي:  
معرفة ماذا (know. what). وتعبر عن المعرفة حول الحقائق التي يمكن ترميزها.  
معرفة لماذا (know, why) وهي المعرفة حول المبادئ وقوانين.  
معرفة كيف (know-how) وهي المهارات والقابلية لتنفيذ مهمة معينة بالنجاح.  
معرفة من (know. Who) وهي المعلومات حول من يعرف ماذا أو من يعرف كيفية أداء ماذا. وضمن الأتجاه نفسه صنفها (72-73 : 1996 ، quoin.teal ) إلى :-  
معرفة - ماذا.  
معرفة - كيف  
معرفة - لماذا.  
الإبداع المحرك ذاتياً أو رعاية الأفراد - لماذا. (الكبيسي 22- 2005).

## الفصل الثاني نشأة ومفهوم المصارف التجارية

اولا / مفهوم المصارف التجارية :-

وقد سميت "مصارف الودائع" حيث تمثل الودائع المصدر الأساسي لمواردها إذ تقوم بقبول أموال المودعين التي تستحق عند الطلب أو بعد فترة من الزمن، كما تقوم بمنح التجار ورجال الأعمال والصناعة قروضاً قصيرة الأجل بضمانات مختلفة. وهذه المصارف تقوم أيضاً ولحساب عملائها بعمليات مكملة من بينها: تحصيل الأوراق التجارية، وخصم وقبول الكمبيالات، وشراء وبيع العملات الأجنبية، وفتح الاعتمادات المستندية، وإصدار خطابات الضمان، وشراء وبيع الأوراق المالية، وتحصيل الكوبونات، وغير ذلك من الوظائف. أو هي كل منشأة تقوم بتلقي الأموال على شكل ودائع تحت الطلب أو لأجل مفهوم البنوك التجارية: كما يقصد بها، البنوك التي تقوم بقبول ودائع تدفع عند الطلب أو لأجل محددة، وتزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي وخدمته بما يحقق أهداف خطة التنمية، ودعم الاقتصاد القومي وتباشر عمليات تنمية الادخار والاستثمار المالي في الداخل والخارج بما في ذلك المساهمة في إنشاء المشروعات، وما استلزمه من عمليات مصرفية وتجارية ومالية، وفقاً للأوضاع التي يقرها البنك المركزي.

نشأة المصارف ( البنوك ) التجارية :

بدأت نشأة المصارف في إيطاليا في مدينة البندقية في العام 1157 م ثم توالى ظهور المصارف بعد ذلك ، فظهر بنك امستردام عام 1609م وبنك إنجلترا عام 1694 م وبنك فرنسا عام 1800م ، وقد اشتقت كلمة بنك المستخدمة حالياً من كلمة بانكو الإيطالية والتي تعني المنضدة أو الطاولة ، حيث كان الصيارفة في القرون الوسطى يجلسون في الموائى والأمكنة العامة للمتاجرة بالنقود ( الصرف ) وأمامهم مكاتب خشبية يطلق عليها اسم (بانكو) يضعون عليها النقود ، ويمارسون عليها بيع وشراء العملات المختلفة . لكن العامل عرف هذا النوع من التعامل بالائتمان منذ العصور القديمة ثم تطور تبعاً لاستعمال النقود وبسبب للمبادلات ، وذلك مع بدأ الزراعة والصناعة والتجارة ، حيث دلت الحفريات على أن السومريين في بلاد الرافدين قد عرفوا ألوانا من النشاط المصرفي كالتمويل شمل القطاع الزراعي . كذلك في منطقة بابل التي قامت فيها الحضارة على أنقاض الحضارة السومرية ، ثم الإغريق ثم تتلمذ الرومان على يد الإغريق وتعلموا العمل المصرفي وعن طريقهم نشر العمل المصرفي الإغريقي في معظم أرجاء العالم ، نظراً لتوسع نفوذهم .

مزايا المصارف التجارية :

المصارف التجارية هي المصارف التي تتعامل بالائتمان وتسمى بمصارف الودائع وأهم ما يميزها عن غيرها هو قبولها الودائع تحت الطلب والحسابات الجارية Demand Deposits وينتج عن ذلك ما يسمى بخلق النقود Money Creation إن مجرد قبول الودائع أمر تشترك فيه أنواع مختلفة من المصارف ، فالمصرف المركزي ( مؤسسة النقد ) يقلل من المصارف التجارية بل يشترط عليها أن تودع لديه جزءاً محددًا من أموالها على شكل احتياطي نقدي ، كما أن بعض المصارف المتخصصة تقبل أنواعاً مختلفة من الودائع لأجل أو خاضعة لأشعار . ولكن ما يميز المصارف التجارية هو قبولها لحسابات الجارية Current Accounts مما يجعلها على استعداد لدفع هذه الأموال إلى أصحابها عند الطلب وفي أي وقت ، بينما لا تتعامل المصارف الأخرى ، بهذا النوع من الحسابات في العادة ، إذ يقتصر تعاملها على الودائع لأجل Time Deposits ، حيث لا يمكن لصاحب الوديعة أن يسحب أمواله إلا بعد مضي فترة زمنية متفق عليها ، وبعد إشعار مسبق . أما خلق النقود فنتيجة هامة لتعامل المصارف التجارية بالائتمان تميزها عن غيرها ، والتعامل بالائتمان يعني إعادة إقراض جزء من ودائعها ضمن شروط معينة . وظائف المصارف التجارية :

تتقسم وظائف البنك إلى نوعين :-

وظائف كلاسيكية قديمة ، ويمكن إجمالها بما يلي :

- 1 - قبول الودائع على اختلاف أنواعها
- 2- تشغيل موارد البنك على شكل قروض واستثمارات متنوعة مع مراعاة التوفيق بين سيولة البنك وربحيته وأمنها .
- أما الوظائف الحديثة فتقوم على :
- 1- إجارة الأعمال والممتلكات للعملاء وتقديم الاستشارات الاقتصادية والمالية
- 2- التمويل ( الائتمان )
- 3- سداد المدفوعات نيابة عن الغير
- 4- خدمة بطاقة الائتمان Credit Card
- 5- سداد فواتير الخدمات ( هاتف ، كهرباء ، وغيرها )
- 6- تحصيل الأوراق التجارية
- 7- المساهمة في خطط التنمية التجارية
- 8- المساهمة في مشروعات التنمية
- 9- شراء وبيع الأوراق المالية وحفظها لحساب المتعاملين
- 10- إصدار خطابات الضمان
- 11- تأجير الخزائن الحديدية
- 12- بيع وشراء العملات وتحويلها للخارج
- 13- بيع الشيكات السياحية
- 14- دفع المبالغ من أصل الاعتمادات الخاصة

#### ثانيا / أنواع المصارف في دولة الامارات العربية المتحدة :-

يتوافر لدى دولة الإمارات أكبر عدد من البنوك الوطنية والأجنبية والعربية بالمقارنة بباقي دول مجلس التعاون الخليجي ، بالرغم من أن دولة الإمارات ترتيبها الثالث من حيث عدد السكان ، ويرجع هذا إلى حرية الاستثمار لرأس المال الوطني والأجنبي . كما يتوافر لدى دولة الإمارات أعلى معدلات كثافة مصرفية مقارنة بدول مجلس التعاون الخليجي ، كذلك على مستوى الوطن العربي ، وأيضا على المستوى الدولي ، حيث يبلغ معدل الكثافة المصرفية 2.41 لكل ألف نسمة من السكان.

#### "المصرف المركزي":

أنشئ المصرف المركزي بالقانون رقم 1 لسنة 1980 وذلك خلفا لمجلس النقد ، كمؤسسة عامة لها الشخصية الاعتبارية ، وتتمتع بالأهلية القانونية اللازمة لمباشرة جميع الأعمال والتصرفات التي تكفل تحقيق الأغراض التي تقوم بها .  
"وظيفته":

ويتولى المصرف المركزي الإشراف على نظام أسعار الصرف ، ويهدف دائما إلى الحفاظ على استقرار قيمة الدرهم أمام العملات الأجنبية بإتباع سياسة ثابتة لسعر صرف الدرهم حيث تربطه بوحدة حقوق السحب الخاصة على أساس 4,9167 درهم لكل وحدة من حقوق السحب الخاصة بهوامش واسعة بلغت 7,52 في المائة وقد ظل الدولار يمثل عملة التدخل وتم ربطه بالدرهم بسعر متوسط بلغ 3,176 درهم لكل دولار . وفي إطار جهوده الرامية إلى المحافظة على قوة الدرهم وتحقيق استقراره فقد عمل المصرف المركزي على تنمية مجوداته الأجنبية بنسبة كبيرة وذلك بهدف المحافظة على نسبة عالية من الغطاء النقدي والذي ارتفعت نسبته إلى 303 في المائة في نهاية يوليو 1990 ولاشك أن هذه نسبة عالية يندر وجود مثلها حتى في الدول الصناعية الكبرى ، والجدير بالذكر أن قانون المصرف المركزي قد اشترط الاتقل

نسبة الغطاء النقدي عن 07 في المائة من قيمة النقد المتداول والودائع تحت الطلب لديه . كما يمارس المصرف المركزي الوظائف والأنشطة والعمليات التي يقوم بها العديد من المصارف المركزية العالمية ، بالإضافة إلى الإشراف على نظام وسطاء بيع وشراء الأسهم والسندات والرقابة على وحدات الصرافة وشركات الاستثمار العاملة بالدولة.

"المصارف التجارية":

هي كل منشأة تقوم بتلقي الأموال على شكل ودائع تحت الطلب أو لأجل ، وقد تم إنشاؤها في عام 1946 "وظيفته" : تقوم بإصدار الشيكات وقبضها والمتاجرة بالعملة الأجنبية والمعادن الثمينة

"المصارف الإسلامية" :

يوجد حوالي 3 مصارف إسلامية بدولة الإمارات أولها بنك دبي الإسلامي الذي يعتبر أول بنك إسلامي أنشئ في منطقة الخليج في مارس 1975 ، ولقد تأسس كشركة مساهمة عامة محدودة المسؤولة في إمارة دبي "وظيفته":

ويقوم البنك بتقديم كافة الخدمات المصرفية والاستثمارية والتمويل بالمرابحة والمشاركة وللبنك عدة فروع في مختلف الإمارات. وفي العام 1998 افتتح مصرف ابوظبي الاسلامي في إمارة ابوظبي وله عدت فروع على مستوى الدولة وافتتح مصرف اخر في العام 2002 وهو مصرف الشارقة الاسلامي في إمارة الشارقة.

"مصرف الإمارات الصناعي" :

يتضمن الجهاز المصرفي بدولة الإمارات العربية المتحدة بنكا متخصصا واحدا هو مصرف الإمارات الصناعي الذي بدأ نشاطه في 12 أبريل 1982 بغرض الإسهام في التنمية الصناعية في دولة الإمارات العربية المتحدة. وترتبط فلسفة إنشاء مصرف الإمارات الصناعي ارتباطا وثيقا بالأهداف والغايات طويلة المدى لاقتصاد مجتمع الإمارات

"وظيفته" : أن عمل المصرف ليس محكوما فقط بأرباحه السنوية أو قصيرة الأجل ، بل أن الهدف الرئيسي للمصرف يتجاوز ذلك إلى الإسهام في تنشيط ودعم التصنيع في الإمارات تحقيقا لهدف أبعد ، وهو تنويع مصادر الدخل القومي وخلق قطاع صناعي راسخ على المدى البعيد ، ولقد ارتبط نشاط المصرف بفضيتين هامتين ، تتمثل الأولى في ارتباط نشاطه بالهدف الإستراتيجي حول تنويع مصادر الدخل القومي وتتمثل الثانية في ارتباط هذا النشاط بأكثر قطاعات الاقتصاد الوطني تقدما واعتمادا على التكنولوجيا الحديثة . ومن هذا المنطلق ساهم مصرف الإمارات الصناعي خلال الفترة الماضية في إرساء تقاليد جديدة للاستثمار الصناعي في دولة الإمارات من خلال تنمية المشاريع الناجحة في الدولة ، والإسهام في الاستثمارات اللازمة لها ، وكذلك تقديم القروض للمشاريع الصناعية الجديدة والقائمة لمساعدتها على إنجاز توسعها أو تجديد ألاتها أو الحصول على رأس المال العامل ، وفيما عدا تلك القروض فقد ساهم المصرف الصناعي في الحد من توسع وإقامة الصناعات المماثلة ، وقدم الكثير من الاستشارات التي ساهمت في تنويع الصناعات القائمة ، وتجديد الآلات ، والمعدات ، بما يتلاءم ومتطلبات الصناعة الحديثة.

### الفصل الثالث الجانب العملي

اولا- تحليل استجابات عينة البحث حول اسئلة الأستبانة :-

من ملاحظة الجدول(1) والجدول(2) والذان يوضحان تحليل استجابات عينة البحث حول اسئلة الأستبانة نجد ان اجابات المبحوثين حول اسئلة الأستبيان تتمثل فيما يلي:-

1- حول السؤال الأول ( يعمل المصرف بشكل مستمر على تحديد أهدافه بصورة دقيقة) حصلت الأجابة على وسط حسابي(1.72) و الانحراف المعياري(0.61) و نعم (11) و كلا(6) و احيانا(6) هذا يعني الضرورة يعمل المصرف مستمر على اهدافه بصورة دقيقة.

2- حول السؤال الثاني( أجراء عمليات المسح لتحديد الفرص و التهديدات الخارجية) حصلت الأجابة على وسط حسابي (1.5) والانحراف المعياري(0.67) ونعم(13) و كلا(6) و احيانا(3) أي أن المصرف يحتوي على أجراء عمليات المسح لتحديد الفرص و اتهديدات الخارجية.



- 3- حول السؤال الثالث) اجراء عمليات التحليل البيئي لتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية) حصلت الأجابة على وسط حسابي (1.72) والانحراف المعياري(0.82) ونعم(11) وكلا(6) وأحيانا(6) وهذا يعني ان الذين تم استطلاع رأيهم المموظفين في البنوك يؤيدون بشدة ضرورة اجراء عمليات التحليل البيئي.
- 4- حول السؤال الرابع( وضح الاستراتيجيات وصياغتها) حصلت الأجابة على وسط حسابي(1.68) والانحراف المعياري(0.71) ونعم(9) وكلا(9) وأحيانا(4) كما هو واضح فقد حصل هذا السؤال الضرورة وضح الاستراتيجيات وصياغتها.
- 5- حول السؤال الخامس (متابعة وتنفيذ الاستراتيجية) حصلت الأجابة على وسط حسابي(2.0) والانحراف المعياري (0.97) ونعم(10) وكلا(3) وأحيانا(9) هذا السؤال على أكبر وسط الحسابي من ضمن اسئلة الاستبيان التي تم الأجابة عليها من قبل المشمولين بالبحث .
6. حول السؤال السادس (تطبيق انظمة الثواب والعقاب) حصلت الأجابة على وسط حسابي(1.63) والانحراف المعياري(0.90) ونعم(15) وكلا(-) وأحيانا(7) وهذا يعني استفادة المصرف من تطبيق انظمة الثواب والعقاب.
- 7- حول السؤال السابع( تحديد اسلوب التعامل مع الأفراد) حصلت الأجابة على وسط حسابي(1.63) و حصلت الانحراف المحياري(0.95) ونعم (12) وكلا(-) وأحيانا(10) وهذا السؤال يعني إن المشمولين بالبحث اكدوا أن تحديد اسلوب التعامل مع الأفراد تؤدي إلى تحسين الخدمة المقدمة من الجمهور إلى المصرف .
- 8- حصلت السؤال الثامن ( تحديد برامج تدعيم السلوك الصحيح) حصلت الأجابة وسط حسابي(1.90) و حصلت الانحراف المعياري (1.01) ونعم(19) وكلا(2) وأحيانا(1) وهذا يعني ضرورة تحديد برامج تدعيم صحيح.
- 9- حصلت السؤال التاسع( تشكيل اللجان وفرق العمل) حصلت الأجابة وسط حسابي(1.18) و حصلت الانحراف المعياري (0.50) ونعم(13) وكلا(4) وأحيانا(5) وهذا يعني يجب أن تشكيل اللجان وفرق العمل في المصرف.
- 10- حصلت السؤال العاشر (جمع المعلومات وتحليلها واستخدامها في تحديد البدائل الممكنه) حصلت الأجابة وسط حسابي(1.63) وحصلت الانحراف المعياري (0.84) ونعم(18) وكلا(3) وأحيانا(1) وهذا يعني ضرورة المصرف جمع المعلومات وتحليلها في عمل المصرفي.
- 11- حول السؤال الحادي عشر (مقارنة البدائل مع بعضها واختيار بديل محدد دون غيره) حصلت الأجابة وسط حسابي (1.22) وحصلت الانحراف المعياري(0.52) ونعم(14) وكلا(6) وأحيانا(2) مقارنة البدائل على تطبيق اتخاذ القرارات تقريبا لتأثير عمل المصرفي.
- 12- حصلت السؤال الثاني عشر ( المشاركة في تطوير الحول البديلة) حصلت الأجابة وسط حسابي(1.63) وحصلت الانحراف المعياري(0.90) ونعم(12) وكلا(7) وأحيانا(3) وهذا يعني ضرورة الحلول البديلة
- 13- حصلت السؤال الثالث عشر( استخدام المنطق واحقائق في اتخاذ القرارات) حصلت الأجابة وسط حسابي(1.77) وحصلت الانحراف المعياري(0.92) ونعم(16) وكلا(2) وأحيانا(4) وهذا يعني استخدام المنطق واحقائق تأثير مباشر على اتخاذ القرارات.
- 14- حصلت السؤال الرابع عشر(مناقشة القرارات مع الجهات العليا) حصلت الأجابة على وسط حسابي(1.45) وحصلت الانحراف المعياري(0.80) ونعم(13) وكلا(6) وأحيانا(3) هذا يعني ضرورة يناقش على اتخاذ القرارات في عمل المصرفي.
- 15- حصلت السؤال الخامس عشر(متابعة تنفيذ البديل المختار) حصلت الأجابة على وسط حسابي(1.68) وحصلت الانحراف المعياري(0.89) ونعم(14) وكلا(2) وأحيانا(6) وهذا يعني دور الرئيسي متابعة تنفيذ إلى البديل المختار.
- 16- حصلت السؤال السادس عشر( تحديد المقاييس المستخدمة في قياس الاداء) حصلت الأجابة على وسط حسابي(1.63) وحصلت الانحراف المعياري(0.90) ونعم(12) وكلا(3) وأحيانا(7) وهذا يؤكد على ضرورة قياس الاداء في المتابعة والرقابة.
- 17- حصلت السؤال السابع عشر ( عملية مقارنة الانجاز الفعلي بالانجاز المخطط له) حصلت الأجابة على وسط حسابي(1.77) وحصلت الانحراف المعياري(0.92) ونعم (12) وكلا(3) وأحيانا(7) هذا يؤشر مهم يشير الى عملية مقارنة الانجاز الفعلي في المصرف.

18- حصلت السؤال الثامن عشر (تصميم التقارير الخاصة بالاداء) حصلت الأجابة على وسط حسابي (1.77) وحصلت الانحراف المعياري (0.81) ونعم (10) وكلا (7) واحيانا (5) هذا يعني دور الاجابي تصميم التقارير في المصرف ومتابعة او الرقابة.  
19. حصلت اسؤال التاسع عشر (تحديد الانحرافات ومعالجتها) حصلت الأجابة على وسط حسابي (1.81) حصلت الانحراف المعياري (1.00) ونعم (13) وكلا (-) واحيانا (9) هذا يعني تحديد الانحرافات عمل الضرورة في المصرف .

والجدول الاتي يوضح النسب اعلاه :-

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الأنحراف المعياري
	أ - استراتيجية المصرف :-		
1	- يعمل المصرف بشكل مستمر على تحديد اهدافه بصورة دقيقة.	1.22	0.61
2	- اجراء عمليات المسح لتحديد الفرص و التهديدات الخارجية.	1.5	0.67
3	- اجراء عمليات التحليل البيئي لتحديد نقاط القوة و الضعف الداخلية.	1.72	0.82
4	- وضع الاستراتيجيات و صياغتها.	1.68	0.71
5	- متابعة و تنفيذ الاستراتيجية.	2	0.97
	ب - توجيه الافراد :-		
6	- تطبيق انظمة الثواب و العقاب.	1.63	0.90
7	- تحديد اسلوب التعامل مع الافراد.	1.63	0.95
8	- تحديد برامج تدعيم السلوك الصحيح.	1.90	1.01
9	- تشكيل اللجان و فرق العمل.	1.18	0.50
	ج - اتخاذ القرارات :-		
10	- جمع المعلومات و تحليلها و استخدامها في تحديد البدائل الممكنة.	1.63	0.84
11	- مقارنة البدائل مع بعضها و اختيار بديل محدد دون غيره.	1.22	0.52
12	- المشاركة في تطوير الحلول البديلة.	1.63	00.90
13	- استخدام المنطق و الحقائق في اتخاذ القرارات.	1.77	0.92
14	- مناقشة القرارات مع الجهات العليا.	1.45	0.80
15	- متابعة تنفيذ البديل المختار.	1.68	0.89
	د- المتابعة و الرقابة :-		
16	- تحديد المقاييس المستخدمة في قياس الاداء.	1.63	0.90
17	- عملية مقارنة الانجاز الفعلي بالانجاز المخطط له.	1.77	0.92
18	- تصميم التقارير الخاصة بالاداء.	1.77	0.81
19	- تحديد الانحرافات و معالجتها.	1.81	1.00

ثانياً / وصف عينة البحث :-

النسبة	التكرار	البيانات
%40	9	ذكر

59%	13	انثى
العمر		
77%	17	31-30
18%	4	40-31
045%	1	50-41
50فاكثر		
الؤهل العلمي		
18%	4	الثانوية مما دون
54%	12	دبلوم
27%	6	بكالوريس
ماجستير		
دكتوراة		
التخصيص العلمي		
مدة الخدمة في المصرف		
22%	5	5 سنوات فاكثر
045%	1	من 6-10 سنوات
-	-	من 11-15 سنوات
045%	1	16 سنة فاكثر

## الاستنتاجات والتوصيات

### الاستنتاجات :-

- 1- أظهرت نتائج البحث أن هناك ضعف في تحديد أهداف المصرف بصورة دقيقة.
- 2- أظهرت نتائج البحث أن هناك ضعفاً في عمليات مسح البيئة لتحديد الفرص والتهديدات.
- 3- أظهرت نتائج البحث أن هناك ضعفاً في عمليات صياغة الاستراتيجيات ومتابعة تنفيذها.
- 4- أظهرت البحث أن هناك ضعفاً تطبيق نظام الثواب والعقاب.
- 5- أظهرت البحث أن هناك ضعفاً في عمليات جمع المعلومات وتحليلها حول اتخاذ القرارات.
- 6- هناك ضعفاً في تحديد مقاييس الأداء اليومية.
- 7- هناك ضعفاً في تصميم تقارير الأداء اليومية.

### التوصيات :-

- 1- على المصرف أن يقوم بتحديد أهدافه بصورة دقيقة.
- 2- على المصرف القيام بعمليات مسح البيئة من أجل تحديد الفرص والتهديدات الممثلة.
- 3- على المصرف القيام بصياغة استراتيجيات مقابلة ومتابعة تنفيذ تلك الاستراتيجيات.
- 4- على المصرف استخدام أنظمة الثواب والعقاب من أجل تشجيع العاملين على أداء أعمالهم.
- 5- يجب القيام بجمع المعلومات المستخلقة بأداء المصرف من أجل اتخاذ قرارات حقيقية.
- 6- يجب على المصرف وضع مقاييس أداء من أجل تحديد الأنحرافات وتصحيحها.
- 7- يجب على المصرف تصميم تقارير أداء من أجل استخدامها في عمليات التنضيم بصورة مسفرة.

### المصادر والمراجع

- 1 . تصنيف المصارف / د. محمد سعيد بو المعاطي/ مايو 1968/ مطبعة المنارة.
- 2 . المصارف التجارية / د. ايوب السلماني/ يناير 1991/ مطبعة الهدى.
- 3 . تحديد وظائف المصارف/ د. ياسين الحسيني/ اغسطس 1977/ مطبعة ام النور.
- 4 - أمير الجنابي ، طالب ، إدارة معرفة الزبون. 24،23،22،21-2009.
- 5 - د.صلاحدين الكبيسي - إدارة المعرفة ، 22-34-42- 43، 2005.
- 6- تصنيف المصارف/ د.محمد سعيد بو المعاطي/ مايو 1968.
- 7- المصارف التجارية / د.ايوب السلماني/ يناير 1991.
- 8 . حديد و وظائف المصارف/ د.ياسين الحسيني / أغسطس.

### References

1. Banks classification ,Dr. Mohamed Said Bou Maati , May 1968 , Al-Manara Press.
2. Commercial banks , Dr. Ayoub al-Salmani , January 1991 , Al-Huda Press.
3. Determine the functions of banks , Dr. Yassin Al-Husseini , August 1977 , Um Al-Nour Press.
4. Amir Janabi, student, customer knowledge management. 24,23,22,21 2009.
- 5- Dr. Saladin Al-Kubaisi, Knowledge Management, 22-34-42- 43, 2005.
- 6 - Classification of Banks , Dr. Mohamed Said Bou-Mutti , May 1968.
7. Commercial Banks , Dr. Ayoub Al-Salmani , January 1991.
8. Iron and bank sinks , Dr. Yassin Al-Husseini , August.