

الابتكار والتطوير التكنولوجي في البنوك الجزائرية

الابتكار والتطوير التكنولوجي في البنوك الجزائرية

أ. أمينة عدنان

أستاذة مساعدة-أ-

جامعة معسكر، (الجزائر)

كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير

الملخص:

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات الابتكار والتطوير التكنولوجي في البنوك الجزائرية، وقد تم التطرق إلى الجانبين النظري والميداني فقد تم إجراء هذه الدراسة على مجموعة من البنوك الجزائرية، وتكونت عينة الدراسة من مدراء تلك البنوك (المدير العام ومعاونيه ورؤساء الأقسام وبعض مدراء المديریات)، وقد كان المنهج الملائم لهذه الدراسة هو المنهج التحليلي في اختبار الفرضيات بالإضافة إلى استخدام المنهج الوصفي في بناء الجانب النظري للدراسة، وقد تم جمع البيانات من خلال الاستبانة، واستخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات وذلك من خلال برنامج (spss).

Résumé :

Le but de cette étude est d'étudier le développement technologique et le management de l'innovation dans les banques. Cette étude concerne les banques algériennes, et l'échantillon est constitué de directeurs de ces banques (Directeur général, ses adjoints, chefs de services et de certains directeurs des directions), et la méthode appropriée pour cette étude est la méthode analytique pour tester l'hypothèse, en plus l'utilisation de l'approche descriptive dans la construction de l'aspect théorique de l'étude, et la collecte des données à travers le programme (spss).

الابتكار والتطوير التكنولوجي في البنوك الجزائرية

أولاً: الجانب المنهجي:

1. تمهيد:

أصبح الابتكار والتطوير التكنولوجي مسألة لا مفر منها في المنظمات اليوم، خصوصاً في ظل التكنولوجيا العالية. حيث أن القدرة على الابتكار قد أصبحت المميز الرئيسي للمنافسة في الدول المتطورة، لأن القدرة القوية على الابتكار تشكل مؤشراً لصحة الاقتصاد وقدرته على مواجهة المنافسة.

لقد ارتبطت الابتكارات بالدول المتقدمة، لكن أصبحت موضوعاً مهماً في ظل التطوير التكنولوجي للدول النامية. حيث تعيش المنظمات اليوم عصر الاستراتيجيات التي تبذل فيها أقصى ما لديها من طاقة الفكر والعمل للتنسيق بين متطلبات العملية الإدارية واستراتيجيات التطوير والابتكار بهدف تحسين جودة الأداء في إطار التطورات الجديدة وعلى كافة المستويات.

وتمثل تكنولوجيا المعلومات انطلاقة واسعة من القدرات والمكونات والعناصر المختلفة في تخزين ومعالجة البيانات واسترجاع وتوزيع المعلومات، بالإضافة إلى دورها في تأمين المعرفة المطلوبة التي هي صنعة امتزاج النظم الحاسوبية، وشبكات الاتصال والمعرفة التكنولوجية. وتتمثل أهم خصائص تكنولوجيا المعلومات في تقليص المسافات، تقليص الوقت، انقسام المهام الفكرية مع الآلة، تزايد النظم الشبكية وتطوير البيئة الإلكترونية فكرياً.

أما فيما يخص البنوك الجزائرية فهي تعيش تحولات جذرية لمواجهة التغيرات الكثيرة التي يعيشها الاقتصاد الجزائري وقد أصبحت مشكلة تحديث النظام المصرفي الجزائري والتحاقه بركب المستقبل من أكبر اهتمامات السلطات العمومية.

إن البنوك الجزائرية قادرة على المنافسة بالرغم من اشتدادها، وذلك في إطار ارتباطها بقطار العصرية، وهدفها هو الحفاظ على قطاع يتميز بالتجديد المستمر في ظل التطورات الراهنة بهدف الوصول إلى مستوى معين من الجودة في الأداء والدخول في اقتصاد المنافسة.

يمكن صياغة إشكالية الدراسة كما يلي:

2. مشكلة الدراسة:

ما هو واقع كل من الابتكار والتطوير التكنولوجي في البنوك الجزائرية؟

3. أهمية الدراسة:

تعد هذه الدراسة ذات أهمية كبيرة ومتنامية للبنوك خصوصاً في ظل التغيرات البيئية المستمرة. خصوصاً وأن المصرفيين قد وصفوا العصر الحالي بعصر التحديات، والذي يتطلب من مختلف إدارات البنوك الابتكار والتطوير والتغيير للانتقال إلى صناعة مصرفية متطورة في المستقبل.

4. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مايلي:

الابتكار والتطوير التكنولوجي في البنوك الجزائرية

- معرفة ما إذا كان هناك ابتكار في البنوك الجزائرية.
- معرفة ما إذا كان هناك تطوير تكنولوجي في البنوك الجزائرية.
- اختبار فرضية الدراسة من حيث قبولها أو رفضها من خلال نتائج تحليل الدراسة والاستبانة، والوصول إلى استنتاجات يمكن أن تدفع باحثين آخرين للقيام بدراسات مماثلة تتعلق بإدارة الابتكار والتطوير التكنولوجي للبنوك.

5. فرضية الدراسة:

تنحصر فرضية الدراسة في الفرضية الرئيسية التالية:

- هناك اهتمام بالابتكار والتطوير التكنولوجي لدى البنوك الجزائرية محل الدراسة.

ثانيا: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة:

1- مدخل إلى إدارة الابتكار:

1-1- مفهوم الابتكار، تطوره وخصائصه:

تم استعمال مصطلح "الإبداع" في العديد من الدراسات كمرادف "للابتكار"، وقد أشار بعض الباحثين إلى أن العلاقة بين الابتكار والإبداع هي علاقة تكاملية، حيث أن هناك مدخلات للمنظمة تضم كل من الأفكار، العاملين والتمويل تؤدي إلى أفكار غير مألوفة، ومخرجات تشمل النمو والعائد على الاستثمار¹.

فمصطلح الإبداع أصبح مرافقا للابتكار، أي أنه يتم النظر إلى بداية عملية الابتكار من خلال انطلاق شرارة الإبداع، حيث يتم تبني فكرة ذكية تتميز بالأصالة من طرف صناع القرار في المنظمة، ثم تطبيقها في شكل تغيير جوهري في المنتجات أو الخدمات أو الممارسات².

1-1-1- مفهوم الابتكار:

إن كلمة ابتكار مشتقة من الكلمة اللاتينية Innovatus والتي تعني تغيير أو تعديل، وهناك ترجمتين مختلفتين لهذا المعنى³:

- تغيير: وهي تعديل ما هو موجود فعلا.

- تعديل: وهي تعني اختراع وتقديم شيء للوجود سواء كانت فكرة أو منتج أو خدمة..

لا يعني الابتكار دائما توظيف أحدث التكنولوجيا المتطورة، على العكس من ذلك، هو أقل من أن يكون مسألة تقنية بل يمكن أن يكون طريقة في التفكير وإيجاد الحلول الخلاقة داخل المنظمة. وفي هذا الإطار يمكن رؤية تقنيات إدارة الابتكار بأنها مجموعة من الأدوات والتقنيات والمنهجيات التي تساعد المنظمات على التكيف مع الظروف ومواجهة تحديات السوق بطريقة منهجية ومنظمة⁴. ويمكن تعريف الابتكار على أنه قدرة المنظمة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق أي أن تكون المنظمة الابتكارية في الترتيب الأول بالمقارنة مع المنافسين في التوصل إلى الفكرة الجديدة أو المنتج أو السوق⁵.

الابتكار والتطوير التكنولوجي في البنوك الجزائرية

ويعرف الابتكار أيضا بأنه يمثل تطوير وتطبيق للأفكار الجديدة من خلال العاملين، كما أنه عملية عقلية ديناميكية تتطلب أن يكون التفكير الابتكاري أحد مدخلاتها **لتطوير** أفكار جديدة أو خلق استخدامات جديدة للمنتجات القائمة مع التأكيد على أن التجديد يجب أن يكون شيئا أفضل. كما أن العملية الابتكارية لها عدة خصائص منها أنها غير مؤكدة وتركز على المعرفة وهي مثيرة للجدل ولها حدود متباينة وغالبا ما تغير عملية الابتكار في علاقات العمل وترتيبات الهيكل التنظيمي، وأن هناك ثلاثة تقسيمات واسعة للابتكار وهي: الإدارة الاستراتيجية للابتكار حيث تساعد المنظمة على مواجهة التحديات التي تقابلها في البيئة المحيطة، إدارة الابتكار تمثل تغيير تمهيدي، الابتكار خلال عملية خلق وتطبيق المعرفة⁶.

ويمكن بشكل عام تقسيم تعاريف الابتكار كما يلي:

- الابتكار كعملية: إن الابتكار هو تطوير وتطبيق الأفكار الجديدة من جانب مجموعة من العاملين الذين بينهم وبين الآخرين تعاملات في إطار نظام مؤسسي. كما يعرف البعض الابتكار بأنه الاختراع والتطبيق لممارسات وعمليات وهياكل أو أساليب والتي تمثل حالة جديدة من الفن والتي تسعى لمزيد من الأهداف التنظيمية. كما يعرفه آخرون بأنه عملية جلب أي أفكار جديدة لحل المشكلة قيد الاستخدام.

- الابتكار كنتيجة: إن الابتكار هو الاختراع الذي تم تقديمه إلى السوق في حالة وجود منتج جديد أو الاستخدام الأول في عملية الإنتاج وذلك في حالة ابتكار العملية. كما يعرف بأنه بناء جديد للربح ومنتجات جديدة وعمليات إنتاج وخطط تسويق. ويعرف أيضا بأنه أي فكر أو سلوك أو شيء ما جديد ولأنه يختلف نوعيا عن الأشكال القائمة⁷. وعندما نتحدث عن الابتكار، يظهر لنا مستويين:

- **المستوى الكلي:** وفيه نكتشف كيفية وسبب دافعية ودعم التكنولوجيا للابتكار.

- **المستوى الجزئي:** والذي يتعلق بالمنظمة، ويتم التركيز فيه أي من التسويق أو خدمات البحوث والتطوير أو أي خدمات أخرى هي المسؤولة عن الابتكار⁸.

1-1-2- تطور الابتكار:

لقد تطور الابتكار خلال عشرات السنين الماضية، وقد تم اعتباره كتطوير منفصل ناتج عن الدراسات التي قام بها الباحثون بشكل منفرد.

وفي الوقت الحاضر، لم يعد الابتكار ناتجا عن أعمال فردية، ولكن أصبح يعتبر أكثر كعملية حل مشكلة ما، وعملية تفاعلية تشمل العلاقات التفاعلية بين المنظمات ومختلف الجهات الفاعلة، واصبح كذلك عملية متنوعة للتعليم، وعملية تنطوي على تبادل المعرفة المقننة والمعرفة الضمنية. وهو عملية تفاعلية للتعلم والتبادل أين يولد الترابط بين الجهات الفاعلة نظاما مبتكرا أو كتلة ابتكار⁹.

1-1-3- خصائص الابتكار:

يمكن توضيح الخصائص الجوهرية للابتكار من خلال خمسة عناصر أساسية التي من خلالها يتم الاستجابة أو رفض الابتكار¹⁰:

الابتكار والتطوير التكنولوجي في البنوك الجزائرية

- **الميزة النسبية:** أي مدى كون المنتجات والخدمات المبتكرة أحسن من الحالية بالنسبة للزبائن المتوقعين، ويمكن قياس درجة الميزة النسبية اقتصاديا مثل نسبة الأرباح المتوقعة من خلال رضا الزبائن والرفاهية الاجتماعية،..
- **التوافق:** درجة كون الابتكار يتوافق مع قيم وتجارب واحتياجات الزبائن، وهناك دراسة قام بها (Lin2011) حيث وضع أن الخدمات المبتكرة المقترحة من طرف البنوك التايوانية فيما يخص الهاتف المحمول قد كانت تعتمد على التوافق الجلي لهذا الابتكار مع نمط حياة الأفراد المستجوبين ورغباتهم.
- **التعقيد:** أي مدى كون الابتكار صعب الاستيعاب والاستخدام، وبالتالي كلما كان الابتكار معقدا كلما قلت محاولة الاستجابة له والعكس.
- **قابلية الاختبار:** أي هل يمكن اختبار الابتكار قبل تسويقه وذلك على مجال محدود مكون من عينة صغيرة، لأن الابتكار المحرب مسبقا يكون أقل مخاطرة للأفراد وللمنظمة.
- **قابلية الملاحظة:** مدى كون نتائج الابتكار مرئية، فكلما كانت النتائج مرئية كلما كانت هناك استجابة أسرع للمنجات والخدمات المبتكرة.

1-2-2- مبادئ الابتكار ومصادره:

1-2-1- مبادئ الابتكار¹¹:

- هناك مبادئ أساسية للابتكار وضعها الكثير من مدراء المنظمات العالمية وهي مجموعة من الآراء الرائدة تتمثل أهمها فيما يلي:
- إفساح المجال لأي فكرة أن تولد وتنمو مادامت في الاتجاه الصحيح.
- الأفراد مصدر القوة، والاعتناء بتنميتهم يجعل المنظمة الأكبر والأفضل والأكثر ابتكارا.
- احترام الأفراد وتشجيعهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار.
- التخلي عن الروتين، واللامركزية في التعامل.
- تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب، ويكون كذلك إذا تم تحويل النشاط إلى مسؤولية والمسؤولية إلى طموح.
- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، وأن العمل ليس وظيفة فقط، بل يبيئ نفسيته وشخصيته أيضا، وعلى المدير أن يكتشف مفاتيح التحفيز لكي يصنع من الأفراد مبدعين بالفعل ومن مؤسسته كتلة خلاقة.
- التطلع إلى الأعلى دائما من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل، والسعي إلى تحقيق الأهداف الأبعد باستمرار لضمان مسيرة فاعلة مسترة وكاملة.

الابتكار والتطوير التكنولوجي في البنوك الجزائرية

- ليس الابتكار أن تكون نسخة مكررة، بل أن تكون النسخة الرائدة والفريدة، وينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقومها وأخذ الجيد وترك الرديء لتكون الأعمال مجموعة من الإيجابيات. فالمنظمات وفق الاستراتيجية الابتكارية إما أن تكون قائدة أو تابعة أو نسخة مكررة.
- الكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربما تعطينا مقدرة على تنفيذها.
- يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف.
- الابتكار بطبيعته حذر وفيه الكثير من التحدي والشجاعة، ويتطلب المزيد من الخوض والمحاورة والنقاش.

1-2-2- مصادر الابتكار¹²:

- لقد أشار بيتر دراكر إلى أن هناك سبعة مصادر رئيسية للابتكار بوصفه نشاطا منظما ورشيدا، وهذه المصادر هي:
- أ. المصدر الفجائي أو غير المتوقع: ويشمل هذا المصدر على النجاح الفجائي، الفشل غير المتوقع، والحدث الخارجي الفجائي.
 - ب. مصدر التعارض بين الواقع كما هو والواقع كما يفترض أن يكون، إذ أن هذا التعارض يؤشر على أن هناك فرصة للابتكار.
 - ت. ويضم هذا المصدر الوقائع الاقتصادية المتعارضة مثل تعارض الطلب المتزايد مع غياب الربحية، التعارض بين قيم وتوقعات المستهلكين المدركة والواقعية.
 - ث. الابتكار على أساس الحاجة لمعالجة سلسلة من العمليات حيث أن الحاجة أن الاختراع، وبالتالي فإنها تمثل فرصة كبرى للابتكار.
 - ج. بنية الصناعة والسوق: حيث لابد للسوق من أن يتغير سواء بفعل المنافسة أو التغيير في احتياجات وتوقعات الزبائن، وهذا التغيير يعتبر فرصة ابتكارية عظيمة، ويضم هذا المصدر الاستجابة السريعة للتغيير، التنبؤ بالفرصة، ومؤشرات تغيير الصناعة.
 - ح. العوامل السكانية: وهي التحولات التي تطرأ على السكان وحجمهم ومعدل أعمارهم وتوزيعهم حسب العمل ومستوى التعليم والدخل. وأن تبجل العوامل السكانية يأتي بتغييرات تمثل فرصا من أجل الابتكار والأسواق وقطاعات سوقية جديدة.
 - خ. تبدل الإدراك والرؤية: حيث أن تبدل إدراك ورؤية الأفراد في المجتمع يمكن أن يحمل معه فرصا عظيمة للابتكار. كما أن توقيت ذلك يعتبر في كثير من الأحيان مسألة جوهرية، والأهم أن يأتي الابتكار في التوقيت الملائم مع القدرة على التمييز بين السرعة والتبدل الحقيقي الذي يمثل السوق الفعلية والفرصة الحقيقية.
 - د. المعرفة الجديدة حيث أن الابتكار القائم على أساس المعرفة بكافة تجلياتها العلمية والتقنية والاجتماعية يمثل مصدرا عظيما للخروج بالأفكار والمنتجات والخدمات والمشروعات الجديدة.

الابتكار والتطوير التكنولوجي في البنوك الجزائرية

1-3- عناصر الابتكار:

إن تطبيق مفاهيم الابتكار في المؤسسات والاتجاه الصحيح لها يجب أن يكون على أساس منهجي وعلمي يتخذ من العلوم الجديدة وتكنولوجيا المعلومات ومن توسع الأفكار وارتقاء الأهداف والطموحات والقدرات البشرية الهائلة أسسا استراتيجية للوصول إلى وضع أفضل من البقاء والتطور والاستمرار، وهذا ما يتطلب دائما توفير عناصر الابتكار، وتتمثل عناصر الابتكار الأساسية في¹³:

- التخطيط الاستراتيجي:

في ظل عالم يتغير باستمرار، تصبح وظيفة التخطيط أمرا أكثر صعوبة، وتواجه المنظمات السؤال التالي: " ماذا ستكون صورة الغد؟"، وتكون الإجابة أن صورة الغد سوف تختلف عن اليوم، سوف تتغير ولكن بأي صورة وإلى أية درجة، لا يتم تأكيد ذلك في عالم معقد التركيب ويتغير بسرعة.

وتحتاج المنظمات إلى التخطيط الاستراتيجي في سبيل تقديم خدماتها وتعزيز وضعها التنافسي، أي أنها بحاجة إلى خطة أعمال استراتيجية، وفي هذا الإطار تطرح الأسئلة التالية: أين تتواجد المنظمة اليوم؟ وأين هي متجهة؟ وكيف يمكن للمنظمة أن تصل إلى أهدافها المرغوبة؟ وتكمن الإجابة على هذه الأسئلة من خلال التعرف على مدلول عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة، والتي تتمثل في كونها منهجا للتفكير في مستقبل المنظمة، وكيف يمكنها أن تحقق قيمة إضافية لها¹⁴.

يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه: العملية التي يتم بواسطتها تصور وتحليل مستقبل البنك وعملية تطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل¹⁵.

تصاغ الاستراتيجية على ثلاث مستويات¹⁶:

- المستوى الكلي: تتخذ قرارات لتحديد التوجه العام.
- المستوى الإداري (وحدات).
- المستوى التشغيلي.

إن هذه المستويات السابقة تلعب دورا هاما في عمليات الابتكار، وبذلك يمثل التخطيط الاستراتيجي أحد العناصر الهامة في عملية الابتكار، والقدرة على وضع الخطط المستقبلية والتنبؤ بهدف التطور والتغيير.

- التفكير الاستراتيجي:

تتطلب عملية الابتكار ضرورة أن تنظر الإدارة العليا للبنوك دائما للمستقبل طويل الأجل، وأن تضع له الخطط المبنية على التفكير السليم البناء، وهي تنظر إلى أن الوقت الذي تستغرقه الإدارة في التفكير هو نوع من الاستثمار، وليس ضياعا للوقت والجهود¹⁷.

الابتكار والتطوير التكنولوجي في البنوك الجزائرية

ويعبر عن التفكير الاستراتيجي بأنه الأسلوب الذي يتمكن عن طريقه قادة المنظمات من توجيه منظماتهم بدءاً من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم، بما يحقق في النهاية توجيهها فعالاً بصورة أفضل لمنظماتهم، بحيث يكون هذا المنظور الجديد متوجهاً أساساً إلى المستقبل مع عدم إهمال الماضي¹⁸.

يتصل التفكير الاستراتيجي بقدرته المنظمة على وضع الخطط المستقبلية للتطور والتغيير ووسائل التعامل معها.

- **بناء الثقافة التنظيمية:** وتعني إيجاد قيم مشتركة بين العاملين من خلال التركيز على احتياجاتهم والنظر إليهم كأعضاء في أسرة يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ معايير أداء متميزة، وتوفير قدر من الاحترام للعاملين وإتاحة المجال لهم للمشاركة.

1-4- خطوات الابتكار:

إن الأساس في دراسة عملية الابتكار هو الفكرة، إذ أن فكرة أي سلعة أو عملية جديدة يجب أن تقدم منافع حقيقية للمنظمة أو السوق، بالإضافة إلى أن العملية لا تكتمل إلا عند الوصول إلى نقطة التطبيق النهائي، وتتطلب عملية الابتكار مجموعة من الخطوات تتمثل فيما يلي¹⁹:

- خلق وإيجاد الفكرة:

تنشأ أفكار السلعة أو العملية الجديدة من الإبداع الذاتي والبراعة ومعالجة المعلومات.

- التجريب المبدئي:

يهدف فحص الأفكار الجديدة لتحديد قيمها واختيار التطبيقات المناسبة لها.

- تحديد الملاءمة:

تتصل الدراسات الرسمية بتحديد الملاءمة لتبني السلعة أو العملية الجديدة، بحيث تتضمن المنافع والتكاليف.

- التطبيق النهائي:

قد تنتج وتسوق السلعة أو الخدمة الجديدة، أو قد تطبق العملية الجديدة بالكامل.

ويمكن تلخيص خطوات الابتكار بشكل عام بما يلي²⁰ (هيجنز، 1996: ص 8):

- الاستثمار في البحوث والعمليات.
- توفير بيئة تساعد على إخراج الطاقات الابتكارية للموظفين.
- تبني استراتيجيات للابتكار، ووضع برامج محددة للتطوير.
- تشجيع روح المغامرة والتجديد بين الموظفين.
- الحرص على بناء فرق عمل من أعضاء ذوي وظائف مختلفة، مما يؤدي إلى الاحتكاك المفيد بين الأفكار والخبرات.

الابتكار والتطوير التكنولوجي في البنوك الجزائرية

- احترام مقترحات وأفكار الموظفين ومنحها ما تستحق من عناية ودراسة، فمثلا قد طبقت شركة تويوتا مليون فكرة جديدة خلال 40 سنة.
- الحرص على سرعة الاتصال بين الأفراد وجعله مفتوحا في جميع الاتجاهات.
- جعل استباق توقعات العملاء ومنتجات المنافسين هدفا أوليا.

1-5- سمات المديرين المبتكرين:

من أهم الصفات التي يجب توفرها في المدير الابتكاري ما يلي²¹:

- أن يكون دائم البحث والاطلاع وذو خيال واسع.
 - أن يكون على درجة عالية من القدرة على الإحساس بالمشكلات التي تدور حوله وتحديدتها بدقة.
 - أن يكون على درجة عالية من إدراك القصور أو العيوب في المواقف أو النظم أو الأشياء.
 - أن يتمتع بالمرونة الذهنية في معالجته للمشكلات.
 - أن يهتم بالمعاني والمؤشرات دون أن يدخل في التفاصيل قليلة الأهمية.
 - أن يتميز بأصالة التفكير وعدم التقليد غير الواعي، والتعمق في الأمور والبعد عن السطحية.
 - أن يكون متفتح العقل على كل الخبرات المتاحة له.
 - أن يكون على وعي بأهدافه ومثابر على تحقيقها.
 - أن يكون مستقل الرأي وموضوعي في حكمه.
 - أن يكون واثقا من نفسه ومؤمنا بقدراته ولكن دون غرور.
 - أن يقبل ما يتحدى قدراته من أعمال ويصر على تجاوز الصعوبات التي تشور في طريقه.
 - أن يكون متحمسا لأفكاره وأعماله التي يقوم بها وأن يبذل وقتا وجهدا كبيرا لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها.
 - أن تكون لديه قدرة متميزة على تنظيم أفكاره والتعبير عنها.
 - أن يتميز بارتفاع مستوى طموحاته.
- يظهر مما سبق أن أهم ما يميز المدير المبتكر عن غيره غير المبتكر هو ذلك القدر من المرونة التي يجب أن يتوفر في شخصيته، والذي يجعل منه شخصا مستقلا ومكتفيا ذاتيا، وفي نفس الوقت معايشا لمرؤوسيه ومتفاعلا معهم ومنفتحا على أفكارهم.

2- مدخل إلى التطوير التكنولوجي:

- تعد التكنولوجيا رصيد المعرفة الذي يسمح بإدخال آليات ومعدات وعمليات وخدمات مصرفية جديدة ومحسنة. وإن استخدام التكنولوجيا في العمل المصرفي قد مر بست مراحل تمثلت في الآتي²²:
- مرحلة الدخول.

الابتكار والتطوير التكنولوجي في البنوك الجزائرية

- مرحلة تعميم الوعي بالتكنولوجيا.
 - مرحلة دخول الاتصالات والتقديم الفوري لخدمات العملاء.
 - مرحلة ضبط أو السيطرة على التكاليف.
 - مرحلة اعتبار التكنولوجيا أحد موجودات المصرف.
 - مرحلة اعتبار التكنولوجيا عملا ضمن أعمال المصرف.
- وفي ظل الإدارة الإستراتيجية للتكنولوجيا المصرفية، هناك عناصر لا بد من التأكيد عليها، ومن أهمها:
- الاعتماد المتنامي على الركائز الإلكترونية لتلبية احتياجات العملاء من الخدمات المصرفية الإلكترونية.
 - تصاعد أهمية التكنولوجيا في مراقبة سير الأعمال والرقابة الداخلية.
 - معايير بازل التي تهتم بمخاطر التشغيل، وأهمية الإدارة الإستراتيجية لمخاطر التكنولوجيا المصرفية لمنع أي تأثير سلبي على البنوك.
 - تصاعد أهمية الخدمات المصرفية بالتجزئة (Retail Banking) كميدان أساسي من أعمال البنوك ومصدر مهم لزيادة ربحيته.

وتشكل التكنولوجيا بما مرت به من مراحل تحديا للإدارة عموما في ظل ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ويبلغ هذا التحدي ذروته مع انتشار الإنترنت، وفي الوقت نفسه تعد التكنولوجيا فرصة كبيرة أمام البنوك لتحقيق إنجازاتها لإحداث تغييرات جذرية في الإدارة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية العليا.²³

3- مواكبة التطوير التكنولوجي:

إن إدخال التكنولوجيا إلى البنوك يتطلب من هذه الأخيرة مواكبتها، وذلك لأنها تسهم في تنفيذ أهداف البنوك والإستراتيجيات التي تتبناها لتتلاءم مع ظروف البيئة المتغيرة باستمرار، إذ يمثل اعتماد تكنولوجيا متطورة نقلة نوعية مغايرة عن كل ما هو تقليدي²⁴.

وبالتالي يمكن اعتماد مجموعة من الإجراءات أو المفاهيم لمسايرة التطور التكنولوجي في البنك، والتي تمثل تمهيدا لنجاح الصناعة المصرفية المستقبلية، وأهمها ما يلي:

3-1- إعادة هيكلة البنوك:

أصبحت الممظمت الحديثة بما فيها البنوك تعزز إمكانياتها الداخلية والخارجية من أجل ضمان مواكبة كل تغيير يمكن أن يتتبع نشاطها، ويظهر ذلك في معرفة البنك للمجالات التي يمكن أن يؤثر فيها التغيير داخل البنك سواء كانت هذه المجالات على المستوى

الابتكار والتطوير التكنولوجي في البنوك الجزائرية

المادي أو البشري أو المالي وحتى التنظيمي. ويتكيف البنك مع التغير التكنولوجي بأسلوب إعادة الهيكلة كاستغناء البنك عن بعض العمالة الزائدة²⁵.

3-2- تبني مفهوم الصيرفة الإلكترونية:

لم تقف البنوك مكتوفة الأيدي أمام التطور التكنولوجي المتسارع، بل واكبت هذا التطور وانخرطت في استعمال الوسائل والأنظمة الإلكترونية²⁶. حيث عرفت الصناعة المصرفية تطبيق نظم ووسائل جديدة حققت السرعة في الاستفادة القصوى مما تتيحه التكنولوجيا الحديثة، وتمثلت أساسا في الاستخدام الواسع لوسائل الدفع والسداد الإلكترونية.

ويعرف البنك الإلكتروني بأنه "مؤسسة مالية شبكية تؤدي خدماتها باستخدام الأساليب الإلكترونية والتي يعد الإنترنت من أهم أشكالها، ويمكن الحصول على خدماتها عن طريق الضغط على مجموعة أزرار في الكمبيوتر من أي مكان". وقد أدى هذا النوع من البنوك إلى تغيير المفهوم التقليدي للبنك، وكذلك تغيير نوعية الخدمات التقليدية التي تقدمها البنوك وطبيعة تقديمها، بل إنه غير كذلك المفهوم التقليدي للنقود والمتعارف عليه. كما ألغى عبارة شهيرة كان يرددتها العملاء وهي "أنا ذاهب إلى البنك"، لأن عنوان البنك الإلكتروني هو عبارة عن رقم مخزن في ذاكرة هاتف العميل يتصل به من خلال هذا الرقم، أو عبارة عن عنوان إلكتروني على شبكة الإنترنت العالمية.

3-2-1- القنوات الإلكترونية كإستراتيجية لتطوير الخدمات المصرفية:

إن التحدي الحقيقي للبنوك هو إدماج وتوحيد وتكامل القنوات المتعددة وذلك لتطوير العلاقة بينها وبين عملائها، بحيث يجب أن يكون لكل بنك سياسة قنوات متعددة خاصة به، ومطابقة لوضعه الإستراتيجي، وإن هذه القنوات ستعتمد على الإستراتيجية المتبعة من قبل كل بنك، موقع البنك وكذا موارده البشرية²⁷، وتتمثل إستراتيجية تعدد القنوات في قيام البنك بإتاحة الخيار الكامل للعملاء، وذلك من خلال عرض وتقديم كافة الخدمات عبر جميع القنوات (الصراف الآلي، نقاط البيع، الخدمات المالية عن بعد،...) ²⁸. إنه من المفيد أن تتخذ البنوك ضمن إستراتيجياتها مجموعة من القنوات الخاصة بها وخصوصا القنوات الإلكترونية وتطويرها باستمرار، مما يؤدي إلى تسهيل طبيعة العمل المصرفي، وكذلك تخفيف واختصار الخطوات التي كان يقوم بها العملاء. وإن تكوين البنك لشبكة من القنوات الإلكترونية الخاصة به من المنتظر أن يشكل قاعدة أساسية لتطوير العلاقة مع العملاء وبالتالي العبور إلى عالم وجيل جديد من العمل المصرفي في المستقبل، ومن أهم القنوات الإلكترونية ما يلي:

- الإنترنت المصرفي.
- الهاتف المصرفي.
- الصيرفة على التلفزيون.
- الصراف الآلي.

الابتكار والتطوير التكنولوجي في البنوك الجزائرية

تعد الأشكال السابقة من أهم القنوات الإلكترونية، والتي تساعد على ربط العلاقة بين العملاء والبنوك من أجل استفادة الطرفين، وتضاف إلى تلك القنوات أدوات الدفع الإلكتروني من أنظمة التحويل الإلكتروني وكذا طرق الدفع الإلكترونية بحيث تشكل هذه الأخيرة الوسيلة لوصول العميل إلى ما يرغبه من خدمات، وتسعى البنوك دائما إلى تطوير هذه الطرق والأدوات لمواكبة الحاضر والاستعداد للمستقبل.

3-2-2- أدوات الدفع الإلكتروني:

- أنظمة التحويل الإلكتروني:

لقد ظهرت التقنيات الحديثة في البنوك في بادئ الأمر على شكل أنظمة للتحويل الإلكتروني (EFTSystems) ²⁹، ومن أهم مكونات هذه الأنظمة ما يلي:

أ. غرفة المقاصة الإلكترونية (Automated Clearing Houses) (ACH).

ب. نقاط البيع (Point Of Sale).

وتظهر إلى جانب أنظمة التحويل الإلكتروني السابقة، أنظمة أخرى لها دور هام في المدفوعات الخارجية، وأهمها:

أ- نظام السويفت (SWIFT): وهي اختصار لاسم الشبكة Society For World Wide Interbank Financial Telecommunication. وقد جاءت فكرة نظام السويفت لتقديم خدمة يعتمد عليها في مجال تبادل المعلومات بطريقة سريعة وآلية وبأمان بين المؤسسات المالية، وقد نشأت هذه الشبكة في عام 1973م في بلجيكا بواسطة مجموعة من المصرفيين الأوروبيين، وتم توسيع أعضائها سريعا ليشرك في عضويتها والاستفادة منها آلاف البنوك والمنظمات المالية في أغلب دول العالم، وهي مؤسسة لا تهدف إلى الربح، وتقوم بتقديم خدمات تبادل الرسائل بين الأعضاء على مدار 24 ساعة وطوال أيام السنة. وقد استخدمت شبكة السويفت رمزا خاصا ثابتا لكل عضو في عملية تبادل الرسائل، ويسمى رمز عميل السويفت، وذلك نتيجة لاختلاف أسماء المؤسسات المالية مما يؤدي إلى صعوبة كتابة أسمائها في كل مرة يتم فيها إرسال رسالة لها، ويتم توزيع هذه الرموز على الأعضاء عبر كتيب يوزع دوريا ويحتوي على قوائم محدثة برموز وعناوين ومعلومات عن جميع الأعضاء يسمى كتيب مستخدم السويفت، ويتكون رمز عميل السويفت من ثمان خانات بشكل رئيسي (11 مع رقم الفرع)، وينقسم إلى أربع مقاطع (من اليسار لليمين)، بحيث يتكون المقطع الأول من أربع خانات هي عبارة عن رمز البنك، أما المقطع الثاني فيضم خاتين، وهي عبارة عن رمز الدولة، والمقطع الأخير هو عبارة عن ثلاث خانات اختيارية يمكن أن تضم رموز الفرع ³⁰ مثلا البنك الشعبي الجزائري (أو القرض الشعبي الجزائري) (Credit Populaire D`Algerie)، وهنا رمز السويفت هو CPALDZAL.

ب- نظام مقاصة المدفوعات بين البنوك (التشييس) (Chips): وتعود ملكية هذا النظام وإدارته إلى مجموعة من البنوك وبيوت المقاصة التابعة إلى جمعية مقاصة نيويورك، ويستخدم هذا النظام لحالات الدولار بين البنوك الأمريكية والبنوك الأجنبية مما يسهل المدفوعات الإلكترونية إلى شركات موجودة خارج حدود الولايات المتحدة، وعلى الرغم من أن هذا النظام له دوره الهام في المدفوعات

الابتكار والتطوير التكنولوجي في البنوك الجزائرية

الخارجية، إلا أنه لا يساهم إلا بحجم ضئيل في نظام التحويل الإلكتروني، حيث لا يتعدى عدد الصفقات المائة وخمسين مليون صفقة في السنة³¹.

وإن من أهم طرق الدفع الإلكتروني ما يلي:

- النقود الإلكترونية (أو النقود الرقمية).
- الشيكات الإلكترونية.
- المحافظ الإلكترونية.
- البطاقات المصرفية.
- البطاقات الائتمانية (Credit Card).
- بطاقات الدفع (Debit Card) أو (Payment Card).
- البطاقات المدفوعة مقدما (Stored Value Card (SVC).
- بطاقات الصرف الشهري (Charge Cards).
- البطاقات الذكية (Smart Cards).

يمكن القول أنه كلما تعددت القنوات الإلكترونية الخاصة بالبنك كلما سهل ذلك الاتصال بعملائه أكثر. إذ أن أدوات الدفع السابقة الذكر وغيرها في تطور مستمر، لذا على البنوك أن تتكيف معها وتواكبها للارتقاء بالعمل المصرفي، إذ يرى البعض مثلاً أنه يمكن أن تكون البطاقة الائتمانية في المستقبل على شكل ساعة أو خاتم تدمج فيه شريحة تحتوي على سلسلة من المعطيات أو البيانات الخاصة بالعميل، حيث يكفي هذا الأخير بتمرير ساعته أو خاتمه على الآلات لتنفيذ عملياته.

3-3- إدارة الجودة الشاملة:

في ظل التطور الهائل في المعلومات وتقنيات الاتصال، فإن من أكثر الجوانب الإدارية الهادفة هو إدارة الجودة الشاملة، ورغم قدم هذا المفهوم إلا أنه شاع تطبيقه من قبل الإدارة الحديثة للبنك.

حيث تعد إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) (TQM)، أحد المبادئ الحديثة التي نادى بها الفكر الإداري المعاصر، حيث يمكن تعريفها بأنها " الجهود التي تهدف إلى تعظيم القدرة التنافسية من خلال تضافر جهود جميع الأفراد للعمل على التحسين المستمر للخدمات"³².

وتظهر مساهمة إدارة الجودة الشاملة في التكيف التكنولوجي من خلال أسلوب تنظيم فرق العمل، ويعرف فريق العمل بأنه مجموعة الأفراد العاملين مع بعضهم البعض بغية الوصول إلى تحقيق أهداف محددة ومشاركة فيما بينهم، وتتنوع فرق العمل إلى³³:

- فرق تحسين الجودة.
- حلقات الجودة.

الابتكار والتطوير التكنولوجي في البنوك الجزائرية

- فرق حل المشكلات.

- فرق العمل المسيرة ذاتيا.

وتجدر الإشارة إلى أن إدارة الجودة الشاملة لا تهتم بكسب رضى العملاء في الحاضر فقط وإنما أيضا في المستقبل، وتمنح التكنولوجيا للبنوك في المستقبل سيطرة جديدة فيما يخص علاقاتها مع عملائها، كما ستزود التكنولوجيا البنوك أيضا بالأساليب والوسائل لتعميق العلاقات الحالية³⁴.

وإن العلاقة بين البنك وعملائه ليست ظاهرة جديدة، وإنما قد تواجدت بتواجد المؤسسات نفسها، إلا أن تلك العلاقة المصرفية القديمة تختلف عن ما هي عليه اليوم، كما سوف تختلف عما ستكون عليه في المستقبل. حيث قد اتخذت العلاقة التقليدية بين البنك وعملائه شكل عقود محددة الفترة، وكانت الودائع والقروض في أغلب الأحيان عقودا من هذا النوع، إلا أنه لوحظ تغيير واضح في تلك العلاقة، ويرجع ذلك إلى التحرر من القيود والتطور السريع لتكنولوجيا المعلومات حيث أصبحت البنوك تبذل جهدا أكثر للبحث عن أسواق جديدة، وإمكانية الحصول على عملاء جدد³⁵.

3-4- إدارة المعرفة: (Knowledge Management):

تعرف إدارة المعرفة بأنها " مجموعة العمليات التي تشمل تحديد المعرفة المفيدة وتحديثها من أجل خلق ثقافة مفتوحة وبناء منظمة متعلمة"³⁶.

لقد أدت التكنولوجيا دورا بارزا في التحول الاقتصادي والنمو الاجتماعي والتغيير الشامل لكل نواحي الحياة. وفي عصرنا الحاضر ازدادت أهمية التكنولوجيا لتحصل نقلة سريعة نحو عنصر آخر أكثر أهمية وهو العنصر البشري ولتصبح معه التكنولوجيا وسيلة تساعد في إدارة معرفته. وإن العاملين بإدارة المعرفة هم وحدهم الذين يحددون مهامهم الوظيفية وذلك لأنهم يكتشفون جديدا كل ساعة ومن ثم يبحثون في كيفية تشغيله واستثماره³⁷.

إن ظهور الاهتمام الكبير بإدارة المعرفة ليس غريبا بل هو امتداد طبيعي لتطور إدارة الجودة الشاملة وتطور عمليات إعادة الهندسة إذ أن أسلوب إعادة الهندسة قد ركز على دور التكنولوجيا في توجيه الأعمال نحو الاتجاه الصحيح وغرس هذا الاتجاه بثبات في الثقافة الإدارية³⁸.

فخلال العقود القليلة الأخيرة، أصبحت إدارة المعرفة من الموضوعات الأساسية في الإدارة على مستوى أغلب دول العالم. وقد ساعد في ذلك ما أفرزته العولمة من فرص وما نجم عن التطور الكبير في مجال الاتصالات والشبكات وخصوصا الانترنت. وإن نظام الاتصالات الحديث بما يحويه من تكنولوجيات متقدمة أدى إلى الانتشار الواسع والفهم الكبير لحاجات العملاء، وصارت المنظمات تركز بصورة كبيرة على بناء هيكلية تنافسية لأصول رأس المال الفكري Intellectual Capital، إذ أن رأس المال الفكري يعدّ سلاحا تنافسيا فاعلا في ظل اقتصاد المعرفة Knowledge Economy. إن البنوك تعمل بصورة دائمة على تحقيق النجاح والمحافظة على نجاحها وبقائها، وهذا يجعلها تسعى باستمرار إلى تطوير وتحسين وتعديل استراتيجياتها، والى تطوير منتجاتها، واستخدام

الابتكار والتطوير التكنولوجي في البنوك الجزائرية

أدوات ووسائل متجددة. وتسعى الإدارة الحديثة للبنك إلى الاستفادة من المعارف والعلوم التي يستحدثها ويطورها العلماء ودوائر المعرفة باستمرار. وهذه الجهود تؤدي إلى إتاحة الفرص الجديدة، وإلى تحقيق التقدم والتطور المستمر. وإن إدارة المعرفة تسعى إلى تحقيق الانسجام بين الممارسات والتوجهات الحالية والمستقبلية، وتركز على تحديد التوجه السوقي للمنظمة وطبيعة أعمالها والتحقق من بناء القدرات المعرفية التي تنسجم مع هذه التوجهات، والتحقق من العمل المستمر على تطويرها واستمرارها³⁹.

وتؤدي إدارة المعرفة أهمية كبيرة للمنظمات كافة، حيث تأتي أهميتها من كونها إحدى المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقائها من خلال قدرتها على المساهمة في تطوير رؤية طويلة الأمد يعبر من خلالها البنك أين يرغب في الذهاب مستقبلاً؟ ويأتي ذلك عن طريق تحديد ماذا يحتاج السوق؟ ماذا يرغب العملاء؟ وما مستوى المنافسة؟⁴⁰. وإن إدارة المعرفة تمكن البنوك من تحسين أدائها، كما أنها عملية إستراتيجية تمثل مصدراً ممكناً للحصول على الميزة التنافسية بالنسبة لأية مؤسسة مصرفية⁴¹. فإدارة المعرفة بحاجة دائمة إلى العقول البشرية القادرة على استيعاب تجربة الماضي، تحليل ظروف الحاضر واستشراف آفاق المستقبل. وبهذا أصبح التفكير والعمل الإبداعي وقيادة عمليات التطوير أمراً لصيق الصلة بمستقبل أي بنك.

3-5- تطوير أساليب الرقابة المصرفية لمواجهة المستقبل:

إن البنوك دائمة السعي إلى مواكبة التطورات الحالية والتطلع إلى الآفاق المستقبلية. وفي ظل البيئة المحيطة بالبنوك والمحفوفة بالمخاطر، يجب تطوير أساليب الرقابة، كما يجب أن تأخذ المصارف بالمقررات التي جاءت بها لجنة بازل والتي تشكل أساساً لمواجهة التحديات التي تواجهها البنوك.

حيث أن العديد من التحديات قد ظهرت في الفترة الأخيرة كتزايد المخاطر المصرفية الناتجة عن التوسع في تقديم الخدمات المصرفية لتلبية احتياجات العملاء، بالإضافة إلى الثورة التكنولوجية وتحديث وسائل الاتصال التي اختصرت زمن إعداد الدراسات الائتمانية، وزيادة الرقابة الدولية على البنوك⁴².

إن الرقابة المصرفية في الوقت المعاصر قد أصبحت تتعرض لضغوط حادة وخصوصاً في ظل الأزمات المتكررة بما فيها الأزمة العالمية التي شهدتها دول العالم، وبالتالي يجب تطوير الرقابة المصرفية بما يمكن من التقليل من الاضطرابات وتجنب الأزمات في المستقبل.

4- الدراسات السابقة:

4-1- دراسة Guillermo CORTES ROBLES رسالة دكتوراه (2006): بعنوان:

Management de l'innovation technologique et des connaissances : synergie entre la théorie TRIZ et le Raisonnement à Partir de Cas. Application en génie des procédés et systèmes industriels

الابتكار والتطوير التكنولوجي في البنوك الجزائرية

وقد تمثلت مشكلة الدراسة في كيفية إدارة الابتكار المقترن بالتكنولوجيا من خلال مقارنة جديدة. وقد تم الوصول إلى اقتراح نموذج جديد TRIZ الذي اعتبرته هذه الدراسة أنه النهج الأمثل لحل المشاكل والذي يحقق التوازن بين المرحلة البسيكولوجية والمرحلة التقنية للابتكار.

4-2- دراسة Anne Sander رسالة دكتوراه (2005) بعنوان:

LES POLITIQUES DE SOUTIEN A L'INNOVATION, UNE APPROCHE COGNITIVE Le cas des Cortechs en Alsace

كان هدف الدراسة في وضع إضافة جديدة لمفهوم الابتكار وشرح كيفية دعم سياسات الابتكار التي تتضمن الخصائص الجديدة للسلعة أو الخدمة التي ينبغي ترويجها.

4-3- دراسة LEILA Temri مقال منشور (2000) بعنوان:

LES PROCESSUS D'INNOVATION UNE APPROCHE PAR LA COMPLEXITE

إن الغرض من هذه الدراسة هو اقتراح تقلص مراحل الابتكار من خلال نموذج من التعقيد، خصوصا إذا كانت المنظمة ترغب في الدخول إلى عالم المنافسة الشديدة حيث أن الابتكار هو مصطلح واسع يضم العديد من المفاهيم والمضامين.

4-4- دراسة طه حسين نوي، رسالة دكتوراه منشورة (2011) بعنوان: التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة

المعرفة بمنظمة الأعمال، حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر

تضمنت هذه الدراسة مدى تطبيق منظمة إدارة الأعمال لإدارة المعرفة بمختلف أبعادها وكيف يمكن لها أن تستفيد من أوجه التطور التكنولوجي في تفعيل إدارة معارفها، وقد توصلت الدراسة إلى اعتبار إدارة المعرفة من أهم الموارد الاستراتيجية التي تحقق لمنظمة صفة التميز إلا أن هناك غياب في عامل البحث والتطوير الذي يعتبر أداة مهمة لاكتساب وإنشاء المعرفة داخل المنظمة.

4-5- دراسة غسان قاسم داوود، مقال منشور (2005)، بعنوان: تحديد الميزة التكنولوجية في المنظمات الصناعية،

نموذج عملي لقياس الإبداع التقني

سعت الدراسة إلى تبني منهج معرفي لبناء نموذج يحدد الميزة التكنولوجية لأجهزة ومعدات الإنتاج في المنظمات الصناعية ومساهمة ذلك في التحديث والتغيير التكنولوجي، وقد توصلت الدراسة إلى أن عملية تحديث التكنولوجيا أم تغييرها لم تعد قرارا سهلا وروتينيا تتخذه المنظمات الإنتاجية وإنما يتطلب الاعتماد على مقاييس ومؤشرات فعلية تعكس أداء التكنولوجيا القائمة ومقارنتها بتكنولوجيا المنافسين.

الابتكار والتطوير التكنولوجي في البنوك الجزائرية

ثالثا: الجانب الميداني للدراسة:

1- الطريقة والإجراءات:

1-1- مجتمع وعينة الدراسة:

تم أخذ ثمانية (8) بنوك جزائرية كعينة مقصودة خمسة (5) بنوك حكومية وهي كل من بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، البنك الوطني الجزائري (BNA)، البنك الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP)، بنك التنمية المحلية (BDL)، القرض الشعبي الجزائري (CPA)، وثلاثة (3) مصارف خاصة في وهران وهي كل من سوسبيتي جنرال، بي أن بي باري با (BNP Paribas)، المؤسسة المصرفية العربية (ABC)، وتشكل العينة (40%) من المجموع الكلي للبنوك.

وإن مجتمع الدراسة هو المدراء (المدير العام ومعاونيه ورؤساء الأقسام وبعض مدراء المديریات الذين من شأنهم الإجابة على موضوع الدراسة)، أما عينة الدراسة فهي نخبة من هؤلاء المدراء ورؤساء الأقسام ومدراء المديریات للبنوك التي وافقت على المشاركة في الدراسة، وقد بلغت عينة الدراسة (80) مفردة بمعدل (10) مفردات من كل بنك، حيث بلغ عدد الاستثمارات الموزعة (80) استثمارة، وبلغ عدد الاستثمارات المستلمة (77)، وقد كان عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل هو (75) استثمارة، أي أنه قد بلغت نسبة الاستثمارات الصالحة للتحليل (93,75%).

ولقياس أسئلة المتغيرات المستقلة والتابعة في الاستبانة، تم استخدام مقياس ليكرت وهو مكون من خمس نقاط هي: غير موافق تماما، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماما.

وكما هو موضح في الجدول رقم (1)، فقد تم ترتيب هذا المقياس خماسي الأبعاد ترتيبا تصاعديا.

الجدول رقم (1): يوضح دلالات نقاط القياس

النقطة	الدلالة
1	غير موافق تماما
2	غير موافق
3	محايد
4	موافق
5	موافق تماما

1-2- أدوات التحليل الإحصائي:

1-2-1- أساليب الإحصاء الوصفي: استخدمت الباحثة منها:

- التوزيع التكراري.

الابتكار والتطوير التكنولوجي في البنوك الجزائرية

- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- معامل الاختلاف.

1-2-2- أساليب الإحصاء الاستدلالي: استخدمت الباحثة الآتي:

- اختبار One sample T-test: يستخدم لاختبار فرضية تتعلق بالمتوسط الحسابي.

وقد كان أساس الحكم لاختبار الفرضية كما يلي:

أ. يتم قبول فرضية العدم (H_0) إذا كانت قيمة P الاحتمالية $< 0,05$.

ب. يتم قبول الفرضية البديلة (H_1) إذا كانت قيمة P الاحتمالية $> 0,05$.

وقد تم تحليل البيانات المجمعة من خلال الاستبانة واستخدام الأساليب الإحصائية السابقة بالاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

1-3- اختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة:

لقد تم عرض الصيغة الأولية للاستبانة على عدد من المحكمين المختصين، وبعد استعادة استمارة الاستبانة، تم الأخذ بعين الاعتبار آراء وملاحظات المحكمين حول فقرات الاستبانة، وعلى ضوء تلك الآراء والملاحظات تم تعديل عدد من فقرات الاستبانة، وبالتالي تم إعداد الاستبانة بشكلها النهائي

ولغرض التحقق من صدق مقاييس الدراسة وثباتها، فقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، وقد كانت نسبة ثبات المقياس للأسئلة مجتمعة (79.1%) وهي مقبولة بشكل كبير إحصائياً وهي النتيجة النهائية التي تم الحصول عليها كما هي موضحة في الجدول رقم (2).

الجدول رقم (2): يوضح اختبار صدق وثبات مقاييس الدراسة باستعمال ارتباط معامل ألفا كرونباخ

متغير الدراسة	عدد الأسئلة	تباين الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ	النتيجة
الابتكار والتطوير التكنولوجي	23	0,062	0,791	مقبولة

الابتكار والتطوير التكنولوجي في البنوك الجزائرية

2- تحليل ومناقشة النتائج:

2-1- تحليل استجابات عينة الدراسة:

يوجد ارتفاع في المتوسط العام لبعد الابتكار والتطوير التكنولوجي كما يوضحه الجدول رقم (3)، فقد بلغ (3,72)، بانحراف معياري قدره (0,45)، ويتضح بأن المتوسط العام هو أكبر من المتوسط الفرضي (3)، مما يعني بأن بعد الابتكار والتطوير التكنولوجي كان بعدا واضحا للمديرين وفق وجهة نظرهم الشخصية، وقد تم تناول هذا البعد من خلال ثلاثة وعشرون (23) سؤالا:

قد حصل السؤال الأول الذي يقيس (يرتبط الابتكار الموجه نحو الزبائن بمدى القدرة على تجاوز توقعاتهم والابتعاد قدر الإمكان عن أفكارهم التقليدية) على متوسط قدره (4,22)، وانحراف معياري قدره (0,459)، ومن الملاحظ أن المتوسط هو أكبر من المتوسط الفرضي (3)، كما يميل إلى درجة الموافقة تماما.

وقد حقق السؤال الثاني (يتجسد الهدف الرئيسي للابتكار في إضافة قيمة نوعية إلى المنتج أو الخدمة) متوسطا قدره (3,70)، وانحرافا معياريا قدره (0,568)، ويتضح بأن المتوسط هو أكبر من المتوسط الفرضي.

أما بالنسبة للسؤال الثالث والذي يقيس (يدرك البنك أهمية الترابط بين نجاحه وتوجهه الابتكاري في مجال توظيف التكنولوجيا واستثمارها) فقد حصل على متوسط يبلغ (4,30)، وانحراف معياري يبلغ (0,647)، وهذا يعني حسب وجهة نظر المديرين بأن البنك على دراية تامة بأن الاستثمار في التكنولوجيا المتوفرة لديه يخدم تطوير الخدمات المصرفية في المستقبل.

وقد حصل السؤال الرابع (يعمل البنك على تغيير أنماط التنظيم القديمة بنظم جديدة ومبتكرة) على المتوسط (2,65)، وعلى الانحراف المعياري (0,435)، ويظهر بأن المتوسط هو أقل من المتوسط الفرضي البالغ (3)، أي أن المستجوبين لا يوافقون على أن البنك قد بادرت بتغيير أنظمة عمله لأنظمة مبتكرة.

وجاء السؤال العشرون والذي يقيس (يوفر المصرف لعملائه مجموعة من البطاقات المصرفية لتسهيل التعامل)، وقد حصل على متوسط قدره (4,52)، وانحراف معياري قدره (0,554)، أي أن هذا السؤال قد حصل على متوسط أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وهذا يدل على أن المديرين المستجوبين يتفقون على أنه قد تطورت عمليات إدارة المهن المصرفية كإدارة الودائع وإدارة القروض مثلا وذلك راجع إلى توجه المصارف إلى استخدام الشبكات الإلكترونية بدلا من الموارد البشرية. إلا أنه ترى الباحثة أنه لا يمكن الاستغناء عن الموارد البشرية فيمكن أن تتطور إدارة المهن المصرفية من خلال استخدام الشبكات الإلكترونية بالإضافة إلى مهارات الموارد البشرية في المصرف.

الابتكار والتطوير التكنولوجي في البنوك الجزائرية

الجدول رقم (3): يوضح نتائج استجابات عينة الدراسة المتعلقة بالتطوير التكنولوجي

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	الابتكار والتطوير التكنولوجي	
0,101	0,459	4,22	يرتبط الابتكار الموجه نحو الزبائن بمدى القدرة على تجاوز توقعاتهم والابتعاد قدر الإمكان عن أفكارهم التقليدية.	1
0,117	0,568	3,70	يتجسد الهدف الرئيسي للابتكار في إضافة قيمة نوعية إلى المنتج أو الخدمة.	2
0,131	0,647	4,30	يدرك البنك أهمية الترابط بين نجاحه وتوجهه الابتكاري في مجال توظيف التكنولوجيا واستثمارها.	3
0,074	0,435	2,65	يعمل البنك على تغيير أنماط التنظيم القديمة بنظم جديدة ومبتكرة.	4
0,187	0,657	4,25	يتم تحسين مستوى الابتكار في البنك إذا تم الربط بين أهداف البنك ورسالته.	5
0,143	0,549	3,25	يكافئ نظام التعويض بعدل وسخاء الأفراد المبتكرين.	6
0,256	0,435	3,55	يعني الابتكار انفاق مقادير معينة من الموارد مقابل الحصول على منافع غير مؤكدة.	7
0,169	0,762	3,24	يجب أن يوازن مدير الابتكار بين المخاطر والعوائد الممكنة.	8

الابتكار والتطوير التكنولوجي في البنوك الجزائرية

0,226	0,769	3,39	يخصص البنك ميزانية سنوية للإنفاق على أبحاث تطوير وتحديث المنتجات والخدمات والعمليات والآلات.	9
0,222	0,731	3,29	يتم الاستفادة من فروع البنوك العالمية في إجراء بحوث مشتركة.	10
0,259	0,920	3,55	يعد تطوير التكنولوجيا من القرارات الاستراتيجية الهامة في البنك.	11
0,244	0,935	3,83	يعتبر التطوير التكنولوجي فرصة للمصرف لإحداث تغييرات جوهرية في إدارة المصرف	12
0,280	0,978	3,49	يعد الاستثمار في التكنولوجيا من أهم عوامل نجاح المصرف في المستقبل	13
0,218	0,839	3,84	تساهم إعادة هيكلة المصرف في رفع كفاءته وتحسين أدائه	14
0,306	1,016	3,32	يملك المصرف مجموعة من قنوات التوزيع الإلكترونية	15
0,321	0,859	2,67	يطور المصرف قنواته الإلكترونية بشكل مستمر	16
0,171	0,753	4,40	يقدم المصرف خدماته من خلال جهاز الصراف الآلي	17
0,171	0,727	4,23	يملك المصرف مجموعة من الصرافات الآلية	18
0,223	0,831	3,72	هناك استخدام واسع للصرافات الآلية من قبل العملاء	19
0,122	0,554	4,52	يوفر المصرف لعملائه مجموعة من البطاقات المصرفية لتسهيل التعامل	20
0,167	0,689	4,11	يوفر المصرف لعملائه مجموعة من الخدمات المصرفية على شبكة الإنترنت	21

الابتكار والتطوير التكنولوجي في البنوك الجزائرية

0,159	0,646	4,04	يهتم المصرف بإدارة الجودة الشاملة ويعتبرها عاملا إستراتيجيا لنجاح المصرف	22
0,107	0,440	4,09	تسعى إدارة المصرف دائما للتطوير من أجل التحسين المستمر	23
0,123	0,452	3,72		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

2-2- اختبار فرضية الدراسة:

هناك اهتمام بالابتكار والتطوير التكنولوجي لدى البنوك الجزائرية محل الدراسة.

فرضية العدم (H_0): ليس هناك اهتمام بالتطوير التكنولوجي لدى البنوك الجزائرية محل الدراسة

الفرضية البديلة (H_1): هناك اهتمام بالتطوير التكنولوجي لدى البنوك الجزائرية محل الدراسة

قد حصلت الفقرات المكونة لبعده الابتكار والتطوير التكنولوجي على متوسط قدره (3,72)، وهو أعلى من المتوسط الفرضي (3) بنسبة (74,4%)، وهي نسبة مرتفعة تزيد عن النسبة المعتمدة (60%)، ومعامل اختلاف قدره (12.3%) وهو يقل كثيرا عن النسبة المعتمدة (50%)، وهذا يدل على وجود انسجام في إجابات المديرين، وبالتأكيد على تحليل النتائج السابقة، تم استخدام اختبار (one sample T-test) والذي يختبر الدلالة الإحصائية في الفرق بين المتوسط البالغ (3,72)، والمتوسط الفرضي (3).

ويوضح الجدول رقم (4) بأن قيمة P الاحتمالية تساوي (0,000)، وهي تقل عن مستوى الدلالة الإحصائية (0,05)، وهذا فيما يخص جميع الفقرات المتعلقة بالابتكار والتطوير التكنولوجي، وهذا يعني أن هناك فرقا معنويا بين المتوسط العام للبعد الابتكار والتطوير التكنولوجي والبالغ (3,72) والمتوسط الفرضي (3).

ومما سبق، يتم رفض فرضية العدم (ليس هناك اهتمام بالابتكار والتطوير التكنولوجي لدى البنوك الجزائرية محل الدراسة)، وقبول الفرضية البديلة (هناك اهتمام بالابتكار والتطوير التكنولوجي لدى البنوك الجزائرية محل الدراسة).

الابتكار والتطوير التكنولوجي في البنوك الجزائرية

الجدول رقم (4): يوضح اختبار (one sample T-test) للابتكار والتطوير التكنولوجي

المعنوية	قيمة P الاحتمالية	المتوسط	الفقرات	
معنوية	0,000	4,22	يرتبط الابتكار الموجه نحو الزبائن بمدى القدرة على تجاوز توقعاتهم والابتعاد قدر الإمكان عن أفكارهم التقليدية.	1
معنوية	0,000	3,70	يتجسد الهدف الرئيسي للابتكار في إضافة قيمة نوعية إلى المنتج أو الخدمة.	2
معنوية	0,000	4,30	يدرك البنك أهمية الترابط بين نجاحه وتوجهه الابتكاري في مجال توظيف التكنولوجيا واستثمارها.	3
معنوية	0,000	2,65	يعمل البنك على تغيير أنماط التنظيم القديمة بنظم جديدة ومبتكرة.	4
معنوية	0,000	4,25	يتم تحسين مستوى الابتكار في البنك إذا تم الربط بين أهداف البنك ورسالته.	5
معنوية	0,000	3,25	يكافئ نظام التعويض بعدل وسخاء الأفراد المبتكرين.	6
معنوية	0,000	3,55	يعني الابتكار انفاق مقادير معينة من الموارد مقابل الحصول على منافع غير مؤكدة.	7
معنوية	0,000	3,24	يجب أن يوازن مدير الابتكار بين المخاطر والعوائد الممكنة.	8

الابتكار والتطوير التكنولوجي في البنوك الجزائرية

معنوية	0,000	3,39	يخصص البنك ميزانية سنوية للإنفاق على أبحاث تطوير وتحديث المنتجات والخدمات والعمليات والآلات.	9
معنوية	0,000	3,29	يتم الاستفادة من فروع البنوك العالمية في إجراء بحوث مشتركة.	10
معنوية	0,000	3,55	يعد تطوير التكنولوجيا من القرارات الاستراتيجية الهامة في البنك.	11
معنوية	0,000	3,83	يعتبر التطوير التكنولوجي فرصة للمصرف لإحداث تغيرات جوهرية في إدارة المصرف	12
معنوية	0,000	3,49	يعد الاستثمار في التكنولوجيا من أهم عوامل نجاح المصرف في المستقبل	13
معنوية	0,000	3,84	تساهم إعادة هيكلة المصرف في رفع كفاءته وتحسين أدائه	14
معنوية	0,000	3,32	يملك المصرف مجموعة من قنوات التوزيع الإلكترونية	15
معنوية	0,000	2,67	يطور المصرف قنواته الإلكترونية بشكل مستمر	16
معنوية	0,000	4,40	يقدم المصرف خدماته من خلال جهاز الصراف الآلي	17
معنوية	0,000	4,23	يملك المصرف مجموعة من الصرافات الآلية	18
معنوية	0,000	3,72	هناك استخدام واسع للصرافات الآلية من قبل العملاء	19
معنوية	0,000	4,52	يوفر المصرف لعملائه مجموعة من البطاقات المصرفية لتسهيل التعامل	20
معنوية	0,000	4,11	يوفر المصرف لعملائه مجموعة من الخدمات المصرفية على شبكة الإنترنت	21

الابتكار والتطوير التكنولوجي في البنوك الجزائرية

معنوية	0,000	4,04	يهتم المصرف بإدارة الجودة الشاملة ويعتبرها عاملا إستراتيجيا لنجاح المصرف	22
معنوية	0,000	4,09	تسعى إدارة المصرف دائما للتطوير من أجل التحسين المستمر	23

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

رابعاً: النتائج والتوصيات:

لقد سعت الباحثة في الجانب النظري إلى تكوين أساس فكري ونظري شامل، تم من خلاله وضع أساس القسم العملي للدراسة، وتنفيذ الدراسة الميدانية بالشكل الذي يتيح الوصول إلى النتائج النهائية، وعلى ضوء ذلك تم تحديد التوصيات.

1- النتائج:

- تعد الإدارة الإستراتيجية بما فيها التخطيط والتفكير الاستراتيجي أحد العناصر الهامة في عملية الابتكار والقدرة على وضع الخطط المستقبلية الناجحة والتنبؤ بهدف التطور والتنمية والتغيير.
- تعد التكنولوجيا أحد العوامل الرئيسية والتي تستوجب اهتماما كبيرا لما لها من دور كبير في إحداث تغييرات جوهرية لمواجهة احتياجات المستقبل.
- يتفق كل من الابتكار وتطوير التكنولوجيا على إرضاء العميل والتوجه لخدمته.
- سيطرت نسبة الذكور في عينة الدراسة إذ بلغت (79,7%) في حين بلغت نسبة الإناث (21,3%) فقط.
- لغالبية أفراد العينة شهادة الإجازة الجامعية (ليسانس) حيث بلغت نسبة حاملي هذه الشهادة (70,5%) وهي نسبة مرتفعة، وقد ضمت عينة الدراسة بنسبة كبيرة الأفراد من الفئة العمرية (41- 50 سنة) بنسبة (45,5%)، كما أن (29,5%) من عينة الدراسة تتراوح خبرتهم من عشر سنوات فأقل، كما كانت أغلبية المستجوبين من رؤساء الأقسام وقد بلغت (44%).
- تهتم البنوك الجزائرية محل الدراسة بالابتكار والتطوير التكنولوجي وتسطر من خلالهما أهدافا تحقق لها تنمية مستدامة مستقبلا.

2- التوصيات:

- بناء على النتائج التي خلصت إليها الدراسة فإنه يمكن تقديم التوصيات التالية:
- الإدراك بأن الابتكار هو الوسيلة الفعالة لاستيعاب التكنولوجيا الجديدة، والعنصر الفعال للارتقاء بإدارة المنظمة.

الابتكار والتطوير التكنولوجي في البنوك الجزائرية

- يجب على الإدارات المصرفية بذل المزيد لتطوير إدارة أعمالها ضمن إطار إستراتيجيات واضحة تركز على نتائج التطور التكنولوجي والتكيف مع هذه النتائج لخدمة العمل المصرفي في سبيل تحقيق التطوير المنشود.
- تواجه البنوك اليوم تحديات كثيرة وبالتالي فإن عليها دعم التكنولوجيا من أجل تمكين الربط ما بين التوجه الإستراتيجي نحو التكنولوجيا والإستراتيجية العامة للبنك وذلك في سبيل تذليل تلك التحديات، فعلى البنوك أن تدرك أهمية الترابط بين نجاح المصرف وتوجهه الابتكاري في مجال توظيف التكنولوجيا واستثمارها في التعرف على رغبات العملاء والسعي إلى توظيفها لتطوير العمل المصرفي في المستقبل.
- يجب على البنوك الجزائرية تعهد عملياتها التكنولوجية إلى شركات عالمية متخصصة إذ يعد ذلك خطوة إستراتيجية حيث عليها أن تعمل على فحص عملياتها التكنولوجية وكذا خدماتها وهيكله التكاليف وإعادة بنائها وذلك لكي تصبح جاهزة للمنافسة مستقبلا.
- ترسيخ المفاهيم المتطورة بالابتكار ومواكبة التكنولوجيا المتطورة لدى الموارد البشرية العاملة في البنك من خلال تكثيف البرامج التدريبية الفعالة.

المراجع:

- 1- عاكف لطفي خصاونة، " إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2010م، ص 35-36.
- 2- سليم بطرس جلدة- زيد منير عبوي، " إدارة الإبداع والابتكار"، دار كنوز للمعرفة، عمان، الأردن 2006م، ص 19.
- 3- Guillermo Cortes Robles, **Management de l'innovation technologique et des connaissancesM synergie entre la theorie TRIZ et le raisonnement à partir de cas**, these de doctorat, universite de Toulouse, juillet 2006, p8.
- 4- Mostafa Hashem Sherif- Tarek M.Khalil, "**Management Of Technology Innovation and Value Creation- Selected Papers from the 16th International Conference on Management of Technology-**", world scientific, 2008 , p7.
- 5- نجم عبود نجم، "إدارة الابتكار"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003م، ص 22.
- 6- ممدوح عبد العزيز الرفاعي، " استراتيجيات الابتكار: طريق الإدارة نحو الابتكار الجذري"، المؤتمر العلمي الأول لدعم وتنمية المشروعات الصغيرة، جامعة عين شمس 11-12 مارس 2012م، ص 3.
- 7- نفس المرجع السابق، ص 7.
- 8- Séverine Le Loarne et Sylvie Blanco, "**Management de l'innovation**", Pearson, Paris, France 2009, p83.
- 9- Mostafa Hashem Sherif- Tarek M.Khalil, op.cit, p5.
- 10- Meriam Karaa- Joelle Morana, "**théorie de la diffusion de l'innovation de Rogers et traçabilité : application au secteur de la dattes tunisienne**", revue : logistique&management, vol 19-n 01, 2011, p17-18.
- 11- الظاهر، نعيم إبراهيم، " الإدارة الإستراتيجية (المفهوم- الأهمية- التحديات)"، عالم الكتب الحديث (إريد)، جدار للكتاب العالمي (عمان)، الأردن، 2009م، ص 298-299-300.
- 12- سليم بطرس جلدة- زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 75-76.
- 13- الظاهر، نعيم إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 134.
- 14- Joseph F. Sinkey, JR, "**Commercial Bank Financial Management**", pearson Edcation, Inc, Upper, saddle, sixth edition, 2002, p 201- 202.

الابتكار والتطوير التكنولوجي في البنوك الجزائرية

- 15-- Good Stein, Leonard, and others, " **Applied strategic planning**", MC Grow, Hill, Inc, singapore, 1993, p 189.
- 16- الظاهر، نعيم إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص301.
- 17- رعد حسن الصرن، " إدارة الإبداع والابتكار (الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق)"، الجزء الأول، دار الرضا، دمشق، سورية 2000م، ص 248.
- 18- الدوري، زكريا صالح- صالح، أحمد علي، " الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال"، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009م، ص.30.
- 19- رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص 49- 50.
- 20- جيمس أم. هيچنز، " تجدد أو تبدد - مقارنة بين أسرار الابتكار في الشركات الأمريكية والأوروبية واليابانية"، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، العدد الحادي والعشرين، السنة الرابعة نوفمبر 1996م، ص 8).
- 21- عبد الرحمن توفيق، " منهج الإدارة العليا -التفكير الإبداعي- الجزء الثاني"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر 2004م، ص10-11.
- 22- الشمري، ناظم محمد نوري- العبد اللات، عبد الفتاح زهير، "الصيرفة الإلكترونية (الأدوات والتطبيقات ومعوقات التوسع)"، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2008م، ص 25-26-27.
- 23- طالب، علاء فرحان- الغزالي، فاضل راضي، " إدارة التحديات الإستراتيجية في البنوك"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009م، ص.48.
- 24- خطاب، جودت جعفر، "إعادة هيكلة المصارف"، دار دجلة، عمان، الأردن، 2009م، ص 71.
- 25- ديون، عبد القادر، " دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة"، مجلة الباحث، العدد السادس (6)، 2008م، ص 171.
- 26- شافي، نادر عبد العزيز، " المصارف والنقود الإلكترونية"، المؤسسة الحديثة للكتاب، طرابلس، لبنان، 2007م، ص119.
- 27- Bernard Lauquin, " **La Banque du Futur révisé ses fondamentaux**", Banque Magazine, Juillet- Août, 2008, p4.
- 28- Capiez, Alain, " **Nouvelles Technologies Et Performance (le cas de la banque à distance)**", faculté de droit, d'économie et des sciences sociales, université d` Angers, 2011, p5.
- 29- Joseph F. Sinkey, JR, op.cit, p 7.
- 30- شلهوب، علي محمد، "شؤون النقود وأعمال البنوك"، دار شعاع، سورية، 2007م، ص348-351-352.
- 31- محمود، عامر محمد، " التجارة الإلكترونية"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006م، ص 204.
- 32- الدوري، زكريا صالح- صالح، أحمد علي، مرجع سبق ذكره، ص 301-302.
- 33- ديون، عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص162-163).
- 34- Frances cairncross, " **The company of the future**", Harvard Business School Publishing Corporation, United states of America, 2002, p 195.
- 35- Edward P.M.Gardener- Joe Falzon, " **Strategic Challenges In European Banking**", Hardcover 2000, p152-160.
- 36- الدوري، زكريا صالح- صالح، أحمد علي، مرجع سبق ذكره، ص.56.
- 37- الديب، إبراهيم رمضان، " بحث في إدارة المعرفة"، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدغارك، 2009، ص 2-13-15.
- 38- طالب، علاء فرحان- الجنابي، أميرة، " إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2009م، ص.71.
- 39- أبو فارة، يوسف أحمد، " واقع استخدام مدخل إدارة المعرفة في المصارف العاملة في فلسطين"، المؤتمر العلمي الثاني (الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، 26-27 نيسان 2006م، ص3-4.
- 40- طالب، علاء فرحان- الجنابي، أميرة، مرجع سبق ذكره، ص 71.
- 41- Valérie Pallas- saltiel- Rania Labaki, " **Management de la banque (risques- relation client- organisation) - La gestion des connaissances: un processus stratégique pour la banque**", Pearson Education France, Paris, France, 2ème édition, 2008, p171.
- 42- الرضا، عقبة- غنام، ريم، " دور مصرف سورية المركزي في الرقابة على المصارف الأخرى وآلية تفعيله"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد السابع والعشرون، العدد الثاني، سورية، 2005م، ص152.