

دور ادارة المعرفة في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية-حالة البنوك التجارية -

ملخص:

إن الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة المعرفة بالبنوك التجارية أصبح اليوم حاسماً أكثر من أي وقت مضى، نظراً للمستجدات والتغيرات السريعة والمتلاحقة التي تميز البيئة المصرفية الحديثة. بيئة العمل هذه، أدت إلى إحداث تغيير كبير في طبيعة وظروف أداء البنوك التجارية المعاصرة، حيث أصبح التفوق التنافسي وخلق القيمة يستند كثيراً على العناصر اللامادية : المهارات والكفاءات، المعارف، القدرة على التعلم... يهدف هذا البحث إلى إبراز الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحسين أداء البنوك التجارية من خلال تبين طبيعة العلاقة والتأثير بين المعرفة والأداء المصرفي، ثم استعراض الدعم الذي تقدمه إدارة المعرفة للأهم الأنشطة المفتاحية لخلق القيمة، ولعملية التعلم التنظيمي بالبنك التجاري.

الكلمات المفتاحية : إدارة المعرفة – الأداء المصرفي- خلق القيمة - التعلم التنظيمي

د. سايح الطيب

كلية العلوم الاقتصادية
جامعة عبد الحميد مهري
قسنطينة2(الجزائر)

مقدمة:

تواجه البنوك منذ العقد الأخير من القرن الماضي، بيئة عمل معقدة تفرض عليها وبدون توقف ضرورة التكيف مع التطورات والتحويلات التي تشهدها، والتي تتجلى أهم مظاهرها في :

- ظهور تكنولوجيات حديثة في مجال المعلومات؛
- اشتداد المنافسة التي اتخذت ثلاث اتجاهات رئيسية :
- المنافسة فيما بين البنوك، سواء على الصعيد المحلي أو العالمي؛
- المنافسة فيما بين البنوك والمؤسسات المالية الأخرى؛
- المنافسة فيما بين البنوك والمؤسسات غير المالية، على تقديم بعض الخدمات المصرفية.

Abstract:

The role that knowledge management can play in commercial banks is now, more decisive than ever before, owing to the developments and rapid changes which characterize the modern banking environment. This business environment has led to significant changes in the nature and conditions performance of contemporary commercial banks; where competitive advantage and value creation are largely based on these intangible elements : abilities and competencies, knowledge, learning capability ... This study aims to highlight the role played by knowledge management in improving the performance of commercial banks, by showing the nature of the relationship between knowledge and banking performance, then reviewing the support provided to core value adding activities and the organizational learning process in Commercial bank.

Keywords : Knowledge Management - Banking Performance - Value Creation - Organizational Learning

- صعوبة الاحتفاظ بالزبائن الحاليين (la volatilité de la clientèle) : سهولة وصول الزبون إلى المعلومة، الزبون أصبح أكثر نضجا ووعي اتجاه الخدمات المقدمة، وأكثر تطالبا؛
- قابلية المنتجات البنكية للتقليد (غير محمية براءة اختراع)، وإشكالية تسقيف أسعار أغلبية الخدمات التي تعرضها.

أمام هذه التحولات التي فرضتها بيئة الصناعة المصرفية الحديثة، ووعيا منها بالتحديات التي تفرضها هذه الأخيرة، سارعت البنوك إلى تبني استراتيجيات عملية بهدف إعادة التفكير في مختلف العوامل التي من شأنها تحسين أدائها، وهذا من منطلق أن الأداء الجيد هو العامل الأكثر اسهاما في بقائها ونموها.

إشكالية البحث :

إدارة المعرفة ساهمت ولا تزال تساهم بشكل قاطع في تنفيذ هذه الاستراتيجيات، فالمعرفة هي الأصل في انجاز الأعمال مهما كانت طبيعتها، ومن يمتلك المعرفة في الوقت المناسب وبالجودة المناسبة يمتلك القدرة على العمل واغتنام الفرص، فالباحثون اليوم في مجال الإدارة يعتبرون المعرفة والقدرة على خلق واستخدام المعرفة من أكثر الموارد أهمية للاتقاء بمستوى الأداء. وعليه فإن هناك حاجة ملحة إلى البحث عن أساليب إدارة المعرفة ومداخلها الملائمة لتطوير وتحسين أداء المؤسسة البنكية. وبناء على ما سبق، ومحاولة منا للإحاطة بكامل جوانب الموضوع، فإننا نرى أنه من الضروري الوقوف من خلال الدراسة والتحليل للإجابة على تساؤل جوهري يحدد معالم إشكالية البحث الممثلة في :

بماذا تسهم إدارة المعرفة في تحسين أداء البنك التجاري ؟

وبهدف الإجابة على هذا السؤال الجوهري، قمنا بصياغة الأسئلة الفرعية التالية، لتكون لنا بمثابة المرشد الذي سوف يوجهنا في ذلك :

- أخذا بعين الاعتبار لتقلبات البيئة المصرفية الحديثة، ماهي أهم العمليات التي تؤثر بشكل كبير على مستويات أداء البنك التجاري، وتلعب إدارة المعرفة دورا مهما في دعمها ؟
- كيف يمكن لإدارة المعرفة دعم وإسناد هذه العمليات ؟

أهداف البحث :

يهدف البحث إلى اظهار ادارة المعرفة كآلية تسهم في حل المشاكل المتعلقة بتحسين أداء البنوك التجارية في ظل القيود التي أصبحت تفرضها بيئة الصناعة المصرفية الحديثة. وهذا يفترض الإجابة على المحاور الأساسية لمشكلة البحث، التي من شأنها أن ترفع اللبس عن هذا الموضوع، والتي من أهمها ما يلي :

- توضيح ماهية كل من الأداء المصرفي وإدارة المعرفة في الفكر الإداري؟
- تفسير علاقة المعرفة بأداء المؤسسة الاقتصادية عموما، والبنك التجاري على وجه خاص؛
- تحديد العمليات التي على البنك التجاري التفوق فيها، وتسلط الضوء على دور حقل ادارة المعارف في دعم وإسناد هذه العمليات.

أهمية الدراسة :

- تنبع أهمية الدراسة من ما يلي :
- أهمية الدور الذي تلعبه البنوك في الإقتصاد الوطني، فنظرا لمحدودية قدرة التمويل الذاتي للمؤسسات الاقتصادية، تسهم البنوك إسهاماً أساسياً ومهماً في تمويل استثمار المؤسسات، المحرك الأساسي لمعدلات النمو الإقتصادي، الذي يؤدي في حالة استمراره إلى تحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية؛
- يعد الأداء العامل الأكثر أهمية الذي تتمحور حوله استمرارية المؤسسات بشكل عام، ولذلك نجده يحظى باهتمام بالغ لدى الباحثين والممارسين (المسييرين) على حد سواء؛
- الأصول الفكرية اليوم هي بنفس أهمية ومكانة الأصول المادية في المؤسسات الاقتصادية.

- عند مغادرة العمال للمؤسسات (التقاعد، المرض، الفصل، الاستقالة ...) يأخذون معهم معارفهم وخبراتهم، مما يؤثر سلبا على أداء المؤسسة.

المنهج المعتمد :

تماشيا مع أهداف البحث، اعتمدنا المنهج الاستنباطي الذي ينشأ من وجود استفسار علمي، ثم يعمل الباحث على جمع البيانات وتحليلها، والنتيجة التي نتوصل إليها تكون كامنة فيما لدينا من مقدمات، وفي ربطها بأسلوب علمي ينتقل فيه الذهن من الأمور الكلية إلى الأمور الجزئية.

أولا : الاطار المفاهيمي لمفردات البحث

1. الأداء المصرفي

إن التعرف على الأداء المصرفي والإلمام بجوانبه، يتطلب تناول الأداء بشكل عام كونه يشكل الهدف الأساسي لكل المنظمات، سواء أكانت صغيرة أو كبيرة، خاصة أو عمومية، هادفة إلى الربح أو لا، فعليها بلوغ أداء معين يخضع إلى معايير محددة حتي تتمكن من مواصلة نشاطها. فما المقصود بهذا المصطلح ؟

يعرفه pierre voyer على النحو التالي : "يتعلق الأداء بإتمام المهام، من خلال التكيف مع البيئة والاستفادة من الفرص التي تمنحها، تحقيق نتائج في مستوى احتياجات الزبائن ولا تتعارض مع أهداف المنظمة، هو العمل بكفاءة وتحقيق نتائج بأحسن تكلفة، مع احترام القيود التنظيمية المتعلقة بالاستخدام الامثل للموارد وجودة مسار العمليات"⁽¹⁾.

هذا التعريف يظهر تعقد مفهوم الأداء، وتعدد العوامل التي يجب اخذها في الاعتبار لبلوغ أداء مناسب أو جيد.

هناك العديد من الأعمال في علوم التسيير التي قدمت اقتراحات لمفهوم الأداء، وبالرغم من تباين آراء المختصين حول مفهوم الأداء، إلا أنهم يتفقون حول بعض النقاط الأساسية أهمها :

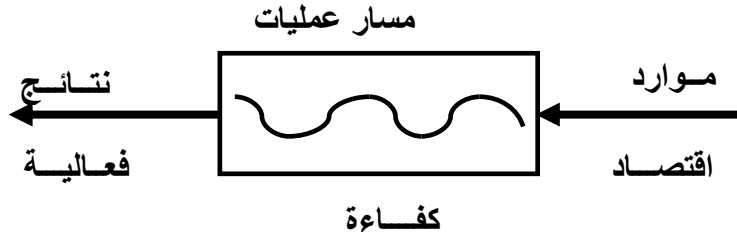
- الأداء هو "تحقيق الأهداف التنظيمية"⁽²⁾؛
- الاداء هو تحقيق أهداف المنظمة، وهو يفسير درجة بلوغها من حيث الحصة السوقية، معدل النمو، المردودية، الابتكار مقارنة بالمنافسين الأساسيين⁽³⁾.
- وهذا ما أكدته Bourguignon - أحد أبرز الكتاب والمختصين في هذا المجال- عندما اعتبرت الأداء: "تحقيق الأهداف التنظيمية، بغض النظر عن نوعها أو طبيعتها"⁽⁴⁾.
- من خلال هذا المنظور لمفهوم الأداء (منظور تحقيق الأهداف)، يتضح لنا أن الأداء مفهوم نسبي، يختلف بحسب الاختلاف في أهداف الأطراف داخل المنظمة، أو تلك التي تتعامل معها :
- بالنسبة للمسيير الأداء يمكن أن يكون المردودية أو التنافسية،
- بالنسبة للعامل الاداء يمكن أن يكون ظروف العمل المناسبة،
- بالنسبة للزبون الأداء يمكن أن يكون جودة الخدمات المقدمة؛

...

- وبالنسبة لنفس الكاتبة كلمة الاداء في التسيير لها العديد من المعاني المتغيرة :
- الاداء هو نجاح؛
- الاداء هو نتيجة العمل؛
- الاداء هو انجاز العمل.

أما Bouquin Henry فاقترح عرض الأداء كمسار عمليات، يتضمن العناصر الموضحة في الشكل التالي⁽⁵⁾:

الشكل (01) : الاداء كمسار عمليات



Source : Bouquin Henry, *contrôle de gestion*, 6^{ème} édition, PUF, Paris, 2004, p.63

- **الاقتصاد** : يتعلق بجلب الموارد باقل تكلفة؛
 - **الكفاءة** : القدرة على تدنية الموارد المستخدمة لتحقيق نتيجة محددة (تقديم خدمة مع استغراق وقت ضئيل جدا من ساعات اليد العاملة اليومية)؛
 - **الفعالية** : القدرة على تحقيق هدف أو نتيجة ما (مثلا : تقديم الخدمة في الأجل المتفق عليها دون تأخير)؛
- وهذا ما أكدته Miller & bromiely عندما اعتبروا الأداء ما هو إلا تعبير عن كيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلال هذه الموارد بالشكل الذي يجعل منها قادرة على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها⁽⁶⁾.
- أما Lorino.P فعرف الأداء على أنه نشر الزوج "قيمة، تكلفة" في أنشطة المنظمة⁽⁷⁾. حيث تمثل الموارد المستهلكة "التكاليف"، و"القيمة" تعود على تلبية الاحتياجات الاجتماعية. في حين يرى Raymond.L أن الأداء مرتبط بالمقاييس المستخدمة لتقييمه، وعلى هذا الأساس هو يمثل مجموعة أفعال، ويستلزم مؤشرات تجعل من هذه الأفعال قابلة للقياس⁽⁸⁾.
- من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن الأداء في المفهوم المشترك يعني : العمل الماهر والناجح، أن يكون أدؤك جيد هو أن تكون قادرا على المنافسة، هو تحقيق نتائج أفضل من الآخرين، أو مقارنة بأهداف معدة مسبقا.
- بالنسبة للمؤسسة البنكية، هناك العديد من الخصوصيات التي تحكم المنطق المتبع في قيادة أدائها، إذا ما قورنت بالمؤسسات الاقتصادية الأخرى، فبالنظر إلى دورها كوسيط مالي، وإلى طبيعة المادة الأولية المتعامل معها (النقود)، تسعى البنوك التجارية جاهدة الى السيطرة على مجموع التدفقات المالية الداخلة والخارجة التي تقوم بتسييرها، وضبطها بطريقة تسمح بتحقيق أفضل توازن بينها كما وكيفا (مبلغا وزمنيا). وهي تعتبر ان نجاحها يتوقف على قدرتها في مواجهة الاهتمامات والاحتياجات المالية المتعلقة بالزبائن المتعامل معهم، وتحقيق سيطرة شاملة على العلاقة (بنك - زبون).
- هذا التوجه نجد تفسيرات له في كل من المجال التسويقي والمجال المالي:
- المجال التسويقي : الهدف هو كسب ثقة ثم ولاء الزبائن وبيع خدمات أكثر (ايرادات أكثر)؛
 - المجال المالي : الهدف هو تحقيق اقتصاد الوفريات من خلال تقسيم المصارف الثابتة على اكبر عدد من "المنتجات المباعة"، بيع العديد من الخدمات بسعر يساوى أو يفوق التكلفة الحدية.

2. إدارة المعرفة

قبل التعرض إلى مفهوم ادارة المعرفة، يبدو من الضروري التساؤل عن دلالة مصطلح المعرفة في حد ذاته، هذا المصطلح الذي يؤسس لخصوصية حقل إدارة المعرفة، ويسهم في توضيح ماهيتها.

تم تقديم المعرفة من قبل عدة كتاب على أنها:

- المعرفة هي مصطلح يستخدم لوصف فهم أي منا للحقيقة⁽⁹⁾
- المعرفة هي معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما⁽¹⁰⁾
- المعرفة هي حصيله امتزاج وتفاعل خفي بين المعلومات والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على الحكم، تتم عملية المزج داخل عقل الفرد لتنتج بعده المعرفة التي توصل لأفضل النتائج والقرارات واستخلاص المفاهيم الجديدة⁽¹¹⁾
- المعرفة هي معلومات نتجت عن عملية معالجة للبيانات، تحولت إلى معرفة بعد استيعابها وفهمها وتكرار التطبيق في الممارسات⁽¹²⁾، وعليه يمكننا القول أن المعرفة هي أعلى شأن من المعلومات، وللحصول على المعرفة لا بد نسعى إلى المعلومات التي تعتبر الخطوة الأولى للحصول على المعرفة.
- المعرفة هي مجموعة الخبرات والمعلومات والتجارب والسياسات والاستراتيجيات التي تشكل الأصول الفكرية للأفراد العاملين⁽¹³⁾.
- المعرفة هي مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة، وهي أنواع مختلفة تشمل المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية⁽¹⁴⁾.
يلاحظ من خلال ما سبق أن الخبرة والقيم والمعتقدات هي القاسم المشترك في التعاريف المذكورة سابقا، وعليه يمكن تعريف المعرفة بأنها "مجموعة الحقائق، وجهات النظر، الآراء، الأحكام، أساليب العمل، الخبرات والتجارب، المعلومات والبيانات، المفاهيم، الاستراتيجيات، والمبادئ التي يكتسبها الفرد أو المنظمة".
إن الذي يهمنا بطبع في هذا البحث هي المعرفة بالعمل والحرف التي تحقق للمنظمات أهدافها، وهذا يعني ترجمة المعرفة بعد فهمها واستيعابها إلى نشاطات وممارسات قادرة على خدمة المنظمة، هذه المعرفة التي غالبا ما تقع مسؤولية إدارتها على عاتق المديرين والأفراد المختصين ذوي الخبرة والقدرات المتميزة.
ظهر مفهوم إدارة المعرفة في بداية العقد الأخير من القرن الماضي كأحد المفاهيم الحديثة التي تهدف إلى جمع وتنظيم وتصنيف الموارد المعرفية المتراكمة والمبعثرة وغير الموثقة في منظمات الأعمال، وتوفيرها للموظفين وأصحاب القرار للإستفادة منها في تسهيل العمليات، خفض التكاليف، وتحسين جودة المنتجات، مما ينعكس في النهاية على زيادة الإنتاجية وتحقيق رضا العملاء. وتعتبر تكنولوجيا المعلومات المحور الرئيس الذي تعتمد عليه إدارة المعرفة، الأمر الذي أدى بالعديد من الكتاب والباحثين إلى تصوير المفهوم الحقيقي لإدارة المعرفة كمرادف لمصطلح إدارة المعلومات.
وعليه يمكننا القول إن مصطلح إدارة المعرفة جديد إلى حد ما، ولا يزال هناك غموض يكتنف المفهوم الحقيقي لإدارة المعرفة، أمر الذي أدى إلى حدوث تباين، وعدم اتفاق بين جماعة الكتاب الذين حاولوا تقديم مفهوم إدارة المعرفة :
- هي تلك الجهود التي تبذل من أجل إتمام واستكمال الوظائف التالية : تحصيل المعرفة واكتسابها وتوزيعها وإيصالها وتفسيرها، وتوظيفها وإستثمارها⁽¹⁵⁾
- إدارة المعرفة تقوم على وظائف وعمليات أساسية، فالمعرفة المشتقة من المعلومات التي تم جمعها من المصادر الداخلية والخارجية للمؤسسة لا تعني شيئا بدون العمليات التي تحدد مكانها داخل المؤسسة وتمكن من الوصول إليها، والمشاركة فيها وتوزيعها وتخزينها واسترجاعها عند الحاجة إلى استخدامها⁽¹⁶⁾
- إدارة المعرفة هي مدخل نظامي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل المشروع، بما في ذلك قواعد البيانات، الوثائق، السياسات الإجراءات بالإضافة إلى التجارب والخبرات التي يحملها الأفراد العاملين⁽¹⁷⁾.

- يمكن فهم إدارة المعرفة على أنها تدقيق إداري في الممتلكات الفكرية المتاحة للمؤسسات والأفراد، كما ويمكن فهمها أيضاً على أنها جملة الأساليب الرامية لتجاوز العوائق التي تحول دون تدفق المعرفة واستثمارها في القرار والعمل، ولإدارة المعرفة جانبين رئيسيين هما⁽¹⁸⁾:
- إدارة المعلومات التي تتضمن إدارة معرفة مترافقة مع أغراض يمكن لأنظمة المعلومات تحديدها والتعامل معها.
- إدارة العاملين التي تتضمن إدارة المعرفة المتضمنة في جملة من المهارات الدينامية والقدرات التقنية المرتبطة بالمعرفة.
- إن إدارة المعرفة تقوم على أساس أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في المنظمات الحديثة، إنها أي إدارة المعرفة لا تكفي بما لديها من رصيد معرفي، بل تسعى إلى توسيعه بإنشاء المعرفة الجديدة⁽¹⁹⁾.
من العرض السابق يمكننا استخلاص بعض العناصر الرئيسية لإدارة المعرفة، نوجزها في النقاط التالية:

- أنها إدارة نظامية صريحة وواضحة.
- تحتوي على أنشطة وممارسات وسياسات وبرامج ترتبط بالمعرفة.
- تسعى إلى إنتاج المعرفة عن طريق توليدها والبحث عن مصادرها، وتنقيحها وتبويبها وتصنيفها وتنظيمها.
- تهدف إلى نشر المعرفة عبر الوسائل المتاحة، وتوظيفها بما يخدم مصلحة المنظمة في التخطيط واتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- استخدام مخرجات المعرفة في عمليات التعلم وبناء منظومة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي. ولقد أجمع معظم الباحثين في حقل إدارة المعرفة على وجود نوعين من المعرفة، وهما المعرفة الضمنية والمعرفة المعلنة :

- **المعرفة الضمنية:** هي المعرفة المعقدة غير المصقولة، المترابطة على شكل معرفة الكيف والفهم في عقول الناس الذين يتمتعون بإطلاع واسع، وهي التي لا يمكن رؤيتها أو التعبير عنها بسهولة، علاوة على أنها معرفة شخصية جداً يصعب نقلها إلى الآخرين أو إشراكهم فيها⁽²⁰⁾.

و بناء على ذلك، يمكننا القول أن المعرفة الضمنية هي معرفة مذوتة (internaliser) تكونت مما تعلمه الفرد، تكمن في عقله، ولذلك فإنها ستبقى محدودة الاستخدام، ومحدودة الفائدة، ومحدودة القيمة، لأنها غير متاحة إلا لحاملها، وبالتالي فإن المنظمة قد تخسر هذه المعرفة الضمنية إذا غادر حاملها المنظمة لسبب ما (التقاعد، المرض، الفصل، تغيير المؤسسة...).

- **المعرفة المعلنة :** هي المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم ، وتشمل كلا من المعلومات التي يمكن الحصول عليها وتخزينها، وكذلك البيانات والمعلومات المخزنة التي تتعلق بالسياسات والإجراءات والبرامج والموازنات، والمستندات الخاصة بالمنظمة، بالإضافة إلى أسس التقويم والتشغيل والاتصال ومعاييرها، ومختلف العمليات الوظيفية⁽²¹⁾.

ثانياً: علاقة المعرفة بالأداء

لماذا هناك تباين في الأداء بين المؤسسات التي تعمل في نفس ميدان النشاط (القطاع)؟
الإجابة تكمن جزئياً في التفسير التنظيمي الذي جاءت به نظرية الموارد في تحليل الميزة التنافسية، هذا التيار الذي أثار العديد من التطورات بداية من منتصف ثمانينات القرن الماضي، يعرف المؤسسة من خلال إمكانياتها أو بعبارة أخرى "ماذا في مقدورها أن تنجز؟"

تصنف موارد المؤسسة حسب Dejoux إلى⁽²²⁾ :

- أصول (البراءات، العلامة، التجهيزات، المعدات...)

- كفاءات العاملين، الموزعين...؛
- موارد محمية من قبل القانون (اسم المنتج) أو غير محمية (إجراءات تنظيمية)؛
- موارد ملموسة تتدهور قيمتها مع الزمن أو غير ملموسة لا تتدهور قيمتها مع الزمن.
- ويعرفها Barnay على أنها : "مجموعة الأصول، القدرات، الإجراءات التنظيمية، المعلومات، المعارف، التي تسيطر عليها المؤسسة، والتي تسمح لهذه الأخيرة بإعداد وتنفيذ استراتيجيات تؤدي إلى تحسين وتطوير أدائها"⁽²³⁾.
- من خلال هذا التعريف صنف Barnay الموارد إلى 03 فئات رئيسية هي :
 - الموارد المادية : المباني، التجهيزات، التقنية، الموقع الجغرافي...
 - الموارد البشرية : الخبرة، الذكاء، العلاقات، التكوين...
 - الموارد التنظيمية : نظام المعلومات، الهيكل التنظيمي، نظام مراقبة التسيير، نظام التقارير،... وحسب نفس الكاتب "Berney" فإن موارد المؤسسة ليس في مقدورها أن تنشأ ميزة تنافسية، إلا إذا استوفت الشروط التالية⁽²⁴⁾:
 - الندرة؛ ونقصد بها أن هناك عدد قليل جدا من المؤسسات التي يمكن أن تحصل على هذا المورد؛
 - عدم إمكانية الإحلال؛ بعبارة أخرى لا يوجد للمورد بديل له؛
 - صعوبة التقليد؛
- وبحسب نظريات الاقتصاد الجزئي التي تناولت بإسهاب عامل الندرة الذي جاء به "Berney"، فإن المعرفة التي يمتلكها البنك يمكن لها أن تخلق ميزة تنافسية، إذا كان عدد البنوك التي تمتلكها أقل من عدد البنوك الأدنى الضروري لخلق تنافسية ديناميكية في القطاع.
- "Polany" وهو أحد أبرز الباحثين في طبيعة المعرفة، قام بلفت النظر إلى الغموض الذي يكتنف مصطلح المعرفة من خلال مقولته الشهيرة : "we can know more we can tell" مشيرا إلى أهمية المعرفة الضمنية مقارنة بالمعرفة الصريحة.
- الأمر الذي جعل من هذا التفسير الاقتصادي لعامل ندرة المعرفة كمورد، يتعرض إلى الكثير من الانتقادات.
- وعلى هذا الأساس يمكننا القول أن المعرفة يمكن أن تكون موردا أساسيا للميزة التنافسية من خلال خاصيتين اثنتين فقط هما : صعوبة التقليد و عدم إمكانية الإحلال.
- تتعلق صعوبة التقليد بعملية الإدراك الذهني لتطبيق المهارة من طرف المؤسسة، وهي لا تتحقق إلا بتوفر شروط معينة أهمها⁽²⁵⁾:
- القدم في ميدان النشاط، فمثلا القرض الزراعي هو نابع من نشأة البنك الفلاحي في حد ذاته، الأمر الذي يجعل من الصعب تقليده من طرف البنوك الأخرى التي ليس لها خبرة ماضية مع هذه الفئة من الزبائن؛
- غموض العلاقة السببية بين الموارد التي يسيطر عليها البنك والميزة التنافسية، فمثلا إذا أراد بنك ما أن يقلد أحد البنوك الرائدة في السوق، فمن الصعب جدا أن يحدد الموارد التي عليه أن يقلدها، والأعمال والإجراءات التي عليه القيام بها، لاعتماد نفس الإستراتيجية التي يقوم بتنفيذها هذا البنك الرائد في السوق؛
- أن يكون المورد الذي يخلق الميزة التنافسية معقد اجتماعيا، فإذا كان عملية تقليد نظام معلومات يستخدم من طرف بنك معين سهلة نسبيا، فإن عملية استغلال هذا النظام تتطلب استخدام موارد معقدة مستمدة من مهارات العمال التي هي ضمن المعرفة الضمنية.
- كما أن الباحثين الذين قاموا بدراسة عمليات نقل المعرفة، بينوا العديد من العراقيل والعوائق التي تقف أمام فعالية وكفاءة هذه الأخيرة، الأمر الذي يؤكد صعوبة التقليد:
- هناك بعض المعارف لها خصائص معينة تجعل من عملية نقلها صعبة للغاية (المعرفة الضمنية)، أو أن عملية نقلها لا تؤدي إلى التميز (معارف سهلة التشفير)؛

د. سايح الطيب

- إن نقل المعارف هي عملية مكلفة للغاية، خاصة إذا تعلق الأمر بالجزء الضمني منها أين تكون تكلفة النقل عالية؛
- إن نقل المعرفة الضمنية لا يكون فعلي بالنسبة للمتلقي، إلا إذا كان هذا الأخير في وضعية تعلم لصيق (apprentissage identique) مع الشخص الذي يتمتع بهذه المعرفة.
- انعدام الدافعية بالنسبة لصاحب المعرفة لنقلها للمتلقي من جهة، و/أو قلة الاستيعاب، المثابرة، الحوافز من طرف المتلقي من جهة أخرى.

ثالثا : إدارة المعرفة وانعكاساتها على الأنشطة المفتاحية لخلق القيمة

حسب نموذج سلم القيمة M.Porter، تعرف الأنشطة المفتاحية على أنها تلك الأنشطة التي لها تأثير حقيقي على التكاليف أو الجودة، وبالتالي تركيز العمل عليها يخلق القيمة المضافة الضرورية لبقاء المؤسسة ونموها.

بورتر من خلال تحليله لسلم القيمة ميز بين:

- الأنشطة الأساسية التي تسهم مباشرة في التكوين المادي للمنتج وبيعه : الامداد الداخلي، عمليات التشغيل، الامداد الخارجي، الخدمات؛
- الأنشطة الداعمة التي تساند الأنشطة الأساسية وتشكل البنية الأساسية للمؤسسة (الإدارة العامة، المحاسبة...)، إدارة الموارد البشرية، البحث والتطوير، الشراء (مواد اولية، خدمات، آلات).

واعتبر أن الأنشطة الأكثر الأهمية لدى المؤسسات التجارية التي تعمل في ميدان التوزيع هي أنشطة الإمداد الداخلي والخارجي.

بالنسبة للبنك التجاري (نظر الشكل (2)) الاختلاف يكمن في (26).

الشكل (02) : سلم القيمة للبنك التجاري

البنية التحتية للبنك			
ادارة المخاطر			
التطور التكنولوجي			
الموارد البشرية			
الخدمات المرفقة بالمنتجات : العلاقة مع الزبائن تجميع الاموال	التسويق والبيع وطرق التوزيع	تصميم المنتجات حسب الزبون الهدف	الامداد الداخلي : تجميع الاموال

Source : Eric Lamarc, Les activites clés des métiers bancaires : une analyse par la chaine de valeur, Finance contrôle stratégie, volume 2, N° 2, juin 1999, p.145

- يتمثل الإمداد الداخلي في جمع وتحصيل الأموال، وتشكل الودائع الوسيلة المفضلة في ذلك، والهدف هو الحصول على الأموال بأقل تكلفة ولمدة زمنية كافية...؛
 - تصميم منتجات وخدمات حسب الزبون المستهدف، مع امكانية التمييز بين صنفين مختلفين من المنتجات البنكية:
 - علاقة مباشرة بجمع الودائع (المنتجات التي تستند إلى الأموال)، مثل : القروض؛
 - علاقة غير مباشرة بجمع الودائع (تقديم الخدمات)، مثل : خدمات النصح والارشاد، التأمين.
 - التسويق والبيع : بسبب عدم امكانية التخزين والمعاينة أو التجربة قبل الشراء، التسويق والعمليات التشغيلية يكونا معا لتحقيق أحسن عرض للزبون؛
 - الخدمات المرفقة بالمنتجات : تتعلق بوسائل الدفع وكل العمليات المتعلقة بالمكاتب الخلفية؛
 - بروز ادارة المخاطر كأولوية ضمن الأنشطة الداعمة المعروفة التي تعرض اليها M.Porter، وتجد الإشارة إلى أن هذه الأولوية توجد في كل مستويات سلم القيمة، وإذا كانت النظرة الكلاسيكية تشرك عامل المخاطرة عند بيع المنتجات المالية (خطر عدم سداد القرض)، فإن كل أنشطة البنك هي معنية اليوم بعامل الخطر (مخاطر مالية وتشغيلية). وبالتالي يمكننا القول، أن الأنشطة الأكثر الأهمية لدى البنك التجاري هي إدارة المخاطر وأنشطة التسويق والبيع وبالأخص إدارة علاقات الزبون، حيث تترجم بصورة عامة الأولويات الأساسية للمتعاملين في ميدان النشاط، وهذا للاعتبارات التالية⁽²⁷⁾.
 - إن معرفة المخاطر وتقييمها والسيطرة عليها يمثل حجر الزاوية في نجاح البنوك واستمرارها، وهذا ما تؤكد النصوص القانونية والمقتضيات التنظيمية الكثيرة والمتعددة التي تم إصدارها في هذا الصدد، والخاصة بكل أنواع المخاطر؛
 - بحسب درجة الحساسية وجسامه الحادث (تحقق الخطر) تكون التبعات التالية :
 - انخفاض النتيجة الصافية بفعل الخسارة أو استعمال المخصصات، وبالتالي انخفاض في مستويات الأداء؛
 - انخفاض في مستوى الأموال الخاصة وما ينتج عنه من تغييرات في توازن ميزانية البنك؛
 - الإفلاس في حالة ما كانت الخسائر ثقيلة جدا.
 - صعوبة الاحتفاظ بالزبائن الحاليين (la volatilité de la clientèle) : سهولة وصول الزبون الى المعلومة، الزبون أصبح أكثر نضجا ووعي اتجاه الخدمات المعروضة، الزبون أكثر تطلبا⁽²⁸⁾؛ السؤال الذي نطرحه هنا، بماذا تسهم ادارة المعرفة في توجيه هذه الأنشطة نحو خلق القيمة الضرورية لبقاء البنك واستمراره؟
1. إدارة علاقات الزبون
- يهدف هذا المنهج في التسيير إلى معرفة، جذب واستقطاب، كسب ثقة وولاء أفضل الزبائن، وذلك من خلال ضمان أفضل استقبال، التوجيه وتقديم النصائح، تشخيص العروض إلى أقصى حد ممكن وبطريقة تتماشى مع خصائص ومميزات وسلوكيات كل زبون. الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع الناتج الصافي البنكي PNB (الإيرادات) وتنامي الأرباح⁽²⁹⁾.
- انتقل مفهوم إدارة علاقات الزبون إلى القطاع البنكي في نهاية التسعينات حيث أعلن كل من Keltner و Finegold سنة 1996 عن حدوث طفرة في ممارسات البنوك المتعلقة بعلاقات الزبائن من خلال الانتقال إلى المدخل أو المنهج الصفقات إلى المدخل أو المنهج العلاقات، أين أصبحت علاقات الزبون أحد أهم المحاور الرئيسية في سياسة البنوك، التي أدركت منذ ذلك الحين أن التركيز عن حجم المعاملات والأسعار ليس بالطريق الأمثل للحفاظ على القدرة التنافسية في ظل التطور التكنولوجي السريع والمتلاحق، واشتداد المنافسة واتساع حلقات التوزيع⁽³⁰⁾.

- توصلوا من خلالها إلى CSC Peat Marwick و E.F.M.A هناك دراسة قام بها كلا من من البنوك الأوروبية تبنت العديد من مشاريع المتعلقة بتطوير إدارة علاقات الزبون، وتتجسد %88 من هذه المشاريع ميدانيا من خلال اعتماد مجموعة من برمجيات التسيير الموجهة لتحسين وتفعيل إدارة (31) : la solution informatique لعلاقات الزبائن، مشكلة بذلك ما يعرف بالحل المعلوماتي)
- تقوم برمجيات CRM بتجميع وتسجيل المعلومات حول انتظارات الزبائن للسماح لفرق "الإنتاج" بإعادة تنظيم مختلف أنشطتها حسب الطلب.
 - تسعى برمجيات CRM إلى تحقيق أفضل وصول للمعلومة وأفضل تقاسم لها لتشجيع استقلالية قوى البيع، ومدعم بكل الإمكانيات للقيام بإدارة علاقات الزبون بالكفاءة والفعالية المطلوبة.
 - تعمل برمجيات CRM على إرساء ملامح إستراتيجية كسب رضا وولاء الزبائن من خلال نشر إنتظارات واحتياجات الزبائن في كل المستويات داخل البنك.
 - تستند برمجيات CRM إلى مستودع بيانات وحيد (Data warehouse) موصول بالعديد من منافذ الولوج، وتتضمن كم هائل من المعلومات حول المؤسسات والأفراد على اختلاف أنواعهم وأشكالهم الذين يتعامل معهم البنك.
 - يتضمن مستودع البيانات Data warehouse معلومات تتعلق بالميادين التالية:
 - الزبائن الحاليين والمحتملين: أفراد، عائلات، مؤسسات، العلاقة (زبون/ شبائيك)، الخصائص السوسيوديموغرافية...
 - بعض المعلومات الخارجية: طبيعة المنافسة، عدد المنافسين الحاليين والمحتملين...
 - تكلفة العمليات والخدمات؛
 - تكلفة قنوات التوزيع؛
 - مردودية الزبائن؛
 - نتائج الاتصالات بين البنك والزبائن.

2. إدارة المخاطر

- Marshal, Prusak, Shpilberg قاموا بكتابة مقالة بعنوان "المخاطر المالية والحاجة إلى إدارة فعالة للمعارف" أكدوا من خلالها أن من بين أهم الأسباب التي قد تؤدي إلى فشل البنوك في إدارة المخاطر المالية هو وجود نقائص وإختلالات في إدارة المعارف بها. فحسب رأي هؤلاء الباحثين(32):
- تنمية المعارف الجديدة التي تماشى مع تطور إنتزمات ومقتضيات إدارة المخاطر في البنك.
 - نقل المعلومات لأصحاب القرار في البنك قبل الحاجة إليها.
 - سهولة الوصول إلى المعلومات من طرف كل العاملين بالبنك.
- هي إجراءات أساسية من شأنها أن تسيير بالبنك نحو تحقيق إدارة فعالة للمخاطر. كما أجمع الكثير من الكتاب والمختصين على أن عدم معرفة المؤسسات المالية لمخاطر عمليات التوريق في سوق الرهن العقاري الأمريكي في الوقت المناسب، هي من بين أهم أسباب الأزمة المالية التي عصفت بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 2007.(33)
- إن المبادرات الأولية للبنوك في إدارة المعرفة بهذا الصدد، قد انتهجت مدخل التشفير(codification approche de) الذي يهدف إلى جمع وتسجيل المعلومات من خلال أنظمة معلومات تعتمد أساسا على قواعد البيانات مترابطة ومتناسقة، أين تكون المعرفة مرمزة، موثقة، سهلة الوصول، قابلة للفهم والاستخدام من قبل كل العاملين لدى البنك(34).
- تُجسد هذه المعرفة في قواعد البيانات وفق المنهجية(35):
- البطاقة التعريفية للمخاطر، تقدم معطيات أولية تستخدم في قواعد بيانات الحوادث، مثل تقسيم المخاطر وترميزها؛

- قراءت بيانات تاريخية عن كل الحوادث التي تم تسجيلها في البنك مثل تواريخ وقوعها واكتشافها، والأثر المالي لها (انخفاض قيمة الأصول، خسارة مالية مباشرة، غرامات وتعويضات، فقدان ثقة الزبون)؛
 - نماذج قياس المخاطر؛ تأخذ هذه النماذج مدخلاتها من البطاقة التعريفية للمخاطر وقواعد الحوادث؛
 - مؤشرات الخطر، وهي عبارة عن مقاييس للعوامل المسببة للخطر او لها علاقة بها، يتم تحديدها بناء على البطاقة التعريفية للمخاطر أو قواعد الحوادث، وتسمح بمتابعة مستمرة لتطور الخطر.
- وهذا على عكس مدخل التشخيص (approche de personnalisation) الذي يقوم على المعرفة الضمنية التي لا يمكن تجسيدها وترميزها في قواعد البيانات أو في وثائق قابلة للنشر والتوزيع والنقاسم بسهولة بين الموظفين الآخرين، وإنما تظل في رؤوس الأفراد، ويتم تداولها فيما بينهم ضمن فضاء من العلاقات عن طريق آليات معينة مثل الحوار والتعلم والمجموعات الممارسة.

رابعا : دور ادارة المعرفة في دعم عملية التعلم التنظيمي

حسب R.Kaplan & D.Norton الأداء المالي والمردودية التي على البنك تحقيقها وتطويرها، تتوقف على رضا الزبائن وولائهم، والذي بدوره يتوقف على كفاءة العمليات الداخلية، والقدرة على التعلم والابتكار⁽³⁶⁾. هذا الأخير الذي يعتبره W.Silber كرد فعل من المؤسسة لمواجهة القيود والتحديات التي تواجهها وتثقل حركتها (القيود القانونية والتشريعية، المنافسة، المخاطر، معدلات الفائدة)⁽³⁷⁾.

- هناك العديد من التعاريف التي تركز بها الأدبيات حول التعلم التنظيمي، نذكر منها:
 - التعلم هو العملية التي من خلالها يكشف أعضاء المنظمة الأخطاء ويصحونها، فعندما تُكشف الأخطاء وتُصحح، تستمر المؤسسة في سياساتها الحالية لبلوغ أهدافها، وبالتالي عملية كشف الأخطاء وتصحيحها هو "التعلم التنظيمي ذو الحلقة المضاعفة"، خاصة عندما يستلزم كشف الخطأ وتصحيحه تغيير المعايير، السياسات، والأهداف الحالية للمؤسسة⁽³⁸⁾.
 - يتعلق التعلم التنظيمي بنشاط يتطلب مجهود يسمح للأفراد بالتفكير في أخطائهم التي ارتكبوها وفهم أسبابها، وتنمية المعارف الجديدة القابلة للتطبيق في الممارسات والقرارات المستقبلية⁽³⁹⁾.
 - تتعلم المنظمة عندما تحصل وتملك المعومة في كل أشكالها، ومهما كانت الوسيلة (معارف، فهم وإدراك، مهارات، تقنيات...)⁽⁴⁰⁾.
 - يستند التعلم التنظيمي إلى ثلاثة دعائم أساسية هي⁽⁴¹⁾ :
 - المعرفة التي تستند إلى التجربة (معرفة مصدرها التجربة)؛
 - عملية اجتماعية تدرس وتبحث في الفعل والنتائج المترتبة عن هذا الفعل؛
 - المهارات الفردية المرتبطة بمواقف العمل المتنوعة، أين تكون تصرفات وسلوكيات الأفراد أمام هذه المواقف هي موضوع التعلم التنظيمي.

وفقا لهذه التعاريف، نستخلص مايلي :

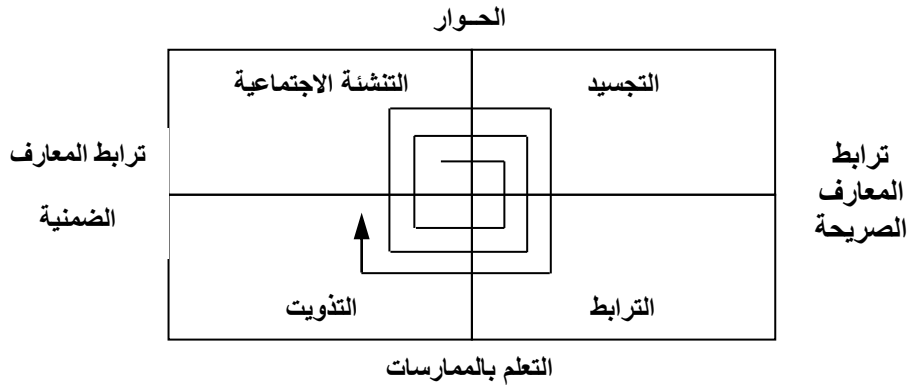
- إن النظريات المقدمة من قبل هؤلاء الكتاب قد ركزت على :
 - موضوع التعلم : المعلومات، المعارف، المهارات؛
 - المتعلم : الأفراد، المنظمة؛
 - محرك أو محفز التعلم : الأخطاء، التغيير البيئي؛
- تتفق هذه التعاريف في كون التعلم التنظيمي هو :

- اكتساب العمال للمعرفة الجديدة؛
 - ثمرة معارف الافراد وإضافاتهم في فرق العمل؛
 - ثمرة تفاعل فرق العمل والمنظمة نفسها.
- وعلى هذا الأساس، تعد عملية خلق المعارف الجديدة وتقاسمها جوهر هذه الظاهرة (التعلم التنظيمي).

1. نموذج تحوّل والتفاف المعارف لـ Takeuchi & Nonaka

اعتبر هذا النموذج من قبل العديد من المختصين المساهم الاول في فهم انتقال المعرفة الفردية إلى المنظمة، ومعرفة النشاط الذي يحفز أو يحرك هذه المعرفة⁽⁴²⁾.
فحسب Nonaka et Takeuchi تخلق المعرفة وتنتشر من خلال مبدأ التفاعل الاجتماعي بين المعارف الظاهرة والمعارف الضمنية، تفاعل يدخل ضمن نموذج "تحويل والتفاف المعارف"، الذي يقود إلى أربعة أساليب لتحويل المعرفة القائمة إلى معرفة جديدة هي: التنشئة الاجتماعية، التجسيد، الترابط، والتدويت. (انظر الشكل الموالي)

الشكل (02) : لولب المعارف



Source : Nonaka I., Takeuchi H., *La connaissance créatrice : La dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck université, Bruxelles, 1997, p.93

- **التنشئة الاجتماعية:** هي تقاسم التجربة بين الافراد، بمعنى تبادل المعرفة الضمنية (من معرفة الضمنية الى معرفة ضمنية) من خلال الملاحظة، التقليد، الممارسات التطبيقية، الحوار البناء؛
- **التجسيد:** يتعلق التجسيد بخلق معرفة صريحة انطلاقاً من معرفة ضمنية قائمة مكتسبة من الخبرة المتراكمة، وترجمة هذه الأخيرة إلى أشكال قابلة للفهم من الآخرين (الكتابة هي عمل يحول المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة).
- **الترابط :** يتعلق الترابط بخلق معرفة صريحة انطلاقاً من معرفة صريحة قائمة، باستخدام آليات معينة لتبادل المعرفة بين الأفراد كما هو الحال في الاجتماعات والعروض.
- **التدويت :** يتعلق التدويت بتحويل المعرفة الصريحة الجديدة الى معرفة ضمنية من خلال عملية الممارسة المتكررة والتمرين والتعلم، وبهذا التحول يتم إدخال هذه المعرفة الى المعرفة التنظيمية للمؤسسة،

2. السياق المحفز لخلق المعارف الجديدة وتقاسمها : مفهوم با

حسب Nonaka المعرفة هي قرينة الفضاء المقاسم الذي يطلق عليه اسم "le ba"، وهي كلمة يابانية تعني المكان. هذا المفهوم طور بشكل عميق ليعني حسب نموذج "نونাকা" فضاء متقاسم (الفرد أو الجماعة أو المؤسسة) من العلاقات، قد يكون⁽⁴³⁾:

- فضاء ماديا (مكتب ، نطاق أعمال منتشر...)
- فضاء افتراضيا (البريد الإلكتروني، مؤتمرات الفيديو عن بعد..)
- فضاء عقليا (الخبرات، الأفكار، المُثل المتقاسمة...).

ولعل الأهم في هذا المفهوم هو التمييز الجديد الذي قدمه "نونাকা" بين المعلومات والمعرفة: المعرفة لا توجد إلا في فضاء متقاسم، وهي نوع من الإرتقاء بالمعلومات عند إرتباطها بفضاء علاقات وتفاعلات متقاسم، وإذا ما أخرجت أو نقلت خارج فضاءها المتقاسم فإنها تتراجع أو تتدهور إلى معلومات، أي أن⁽⁴⁴⁾:

المعرفة = معلومات + الفضاء المتقاسم "ba".

المعلومات = المعرفة - الفضاء المتقاسم "ba".

وحسب دراسة "نونাকা وكونو" فإن مفهوم الفضاء المتقاسم "le ba" يوجد على المستويات المتدرجة و المترابطة التالية :

- الجماعة أو الفريق هي الفضاء المتقاسم "le ba" من أجل الفرد؛
- المؤسسة نفسها هي الفضاء المتقاسم "le ba" من أجل الفرق؛
- بيئة العمل هي الفضاء المتقاسم "le ba" من أجل المؤسسة.

وبالتالي فإن المؤسسة الفعالة في إنشاء المعرفة هي التي تستطيع أن تحقق هذه المستويات الثلاثة المتصاعدة من "le ba"، في حركة دؤوبة من أجل إنشاء المعرفة في "le ba" الفردي لتيم تقاسمها عند تشكيل "le ba" الفريق، لتقوم المؤسسة من خلال تشكيل وعمل الفرق المتعددة بتدوير تقاسم تلك المعرفة في "le ba" المؤسسة.

تشير أدبيات إدارة المعرفة إلى أن هناك أربعة مكونات أساسية لهذا الفضاء المتقاسم هي:

- **المكونة البشرية** : هم ما يعرفون بأفراد المعرفة أو عمال المعرفة، الذين يقع على عاتقهم دور ومسؤولية خلق المعرفة وحفظها، نشرها وتوزيعها، بالإضافة إلى إعداد البرمجيات اللازمة لذلك⁽⁴⁵⁾.

وبهدف تفعيل هذا دور أفراد المعرفة او عمال المعرفة اقترح نونাকা :

- منطق التشابك الداخلي (le chevauchement) للمعلومات والنشاطات والمسؤوليات، الذي يسهل الحوار والإطلاع المتكرر والمتواتر بين العمال ويساعد على فهم الوظائف من زوايا مختلفة ومتعددة، الأمر الذي يسهم في نشر وتعميم المعارف الصريحة في المنظمات؛
- اللجوء إلى تطبيقات التعليم والتدريب من خلال الاعتماد على الخبراء والمختصين في مجال معين كمصدر من مصادر المعلومات الخارجية بهدف خلق المعارف الجديدة؛
- تقسيم العمل أو ما يعرف بالتخصص في الأدوار، الذي اعتبره نونাকা مصدرا مهم لتقاسم المعرفة، على عكس ما يعتقد البعض بأنه يشكل عائق في خلق المعارف الجديدة، لأن جوهر المسألة يكمن في مدى فعالية الطرق والأساليب التنظيمية المنتهجة من قبل المؤسسة.
- **المكونة التنظيمية** : حيث أكد العديد من الكتاب والباحثين على أهمية التنظيم في إدارة المعارف :
 - المؤسسة المبتكرة أو المبدعة هي المؤسسة التي تكون على قطيعة تامة مع مختلف أشكال التنميط (la standardisation) والروتين في القيام بالأعمال⁽⁴⁶⁾.
 - يجب على منظمات المعرفة تبني إدارة تنظيمية تعتمد أساسا على فرق العمل في تنفيذ المهام والعمل كفريق واحد⁽⁴⁷⁾.

وعلى هذا الاساس يمكن القول أن المكونة التنظيمية المحفزة والمشجعة لخلق المعرفة التنظيمية داخل المؤسسة يمكن ترجمتها في النقاط التالية:

- هياكل تنظيمية عرضية مفلطحة ومستويات إدارية أقل؛
- مرونة عالية في القواعد والإجراءات واللوائح؛
- أهمية فرق العمل في تنفيذ الأعمال واعتبار المعرفة كملكية جماعية تنتج جماعيا كما هو الحال في الجماعات الممارسات؛
- أهمية التنسيق واتصالات التنظيمية في كل الاتجاهات، بهدف تبادل المنافع وتعزيز التعاون بين الوحدات الفرعية المختلفة؛
- **المكونة الثقافية :** يعتبر العامل الثقافي عنصرا مهما في إدارة المعرفة على اعتبار أن قسما كبيرا من المعرفة موجودة في عقول الأفراد العاملين في المؤسسات، وبالتالي يجب على هذه الأخيرة أن تسعى إلى توليد ثقافة ايجابية داعمة لإنتاج وتناقل المعرفة، من خلال إرساء مناخ عمل مناسب يقدر جهود أفراد المعرفة ويشجعهم على تشارك معارفهم و تنميتها، ويركز على نشر الثقافة التشاركية (culture coopérative)، وهذا يتطلب تغيير الذهنيات التقليدية ونقلها من مفهوم اختزان المعرفة إلى مفهوم تقاسم المعرفة، بالإضافة إلى وجود نظام حوافز (مادية ومعنوية، السلبية و الإيجابية) يدفع الأفراد إلى تقاسم معارفهم الخاصة و إطلاق العنان للطاقتهم الكامنة.
- **المكونة التكنولوجية :** إن إدارة المعرفة تجد في تكنولوجيا المعلومات أدوات فعالة للمحافظة على المعرفة كرسيد أو كراسمال فكري، واستخدامه لتوليد معرفة جديدة تساهم في خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية. ويمكن حصر أهم التكنولوجيات الرئيسية التي يمكن استخدامها في تطوير وتعزيز إمكانيات إدارة المعرفة في أداؤها لمهامها للمحافظة على المعرفة من جهة، وفي تجديد وإنشاء المعرفة من جهة أخرى في النقاط التالية⁽⁴⁸⁾:
 - أنظمة المعلومات المختلفة؛
 - أنظمة العمل المعرفي كإعداد التصاميم والتصنيع باستخدام الحاسوب.
 - تطبيقات الذكاء الصناعي كالأنظمة الخبيرة والشبكات العصبية والخوارزميات الجينية والمنطق الضبابي... الخ.
 - مواقع الانترنت والشبكات الداخلية والخارجية.

الخلاصة :

- من خلال دراستنا لهذا الموضوع، تم التوصل الى جملة من الاستنتاجات أهمها ما يلي :
- تكتسي إدارة المعرفة في البنوك أهمية بالغة نظرا للدور المهم الذي تلعبه في مناخ عمل أصبح شيئا فشيئا أكثر تعقيد و عدائية، يفرض على البنوك تحقيق مستويات عالية من الأداء إذا ما أرادت البقاء والنمو؛
 - إن البحث عن المردودية، يفرض على البنوك اليوم ضرورة الانتباه إلى التكاليف والالتزام بسيرورة خلق القيمة للزبائن. اللجوء الى سلم القيمة يمكن أن تكون ذا فائدة في هذا المجال؛
 - دراسة ومعالجة سلم القيمة في البنوك التجارية، أظهرت إدارة المخاطر وادارة علاقات الزبون هما أهم ميادين النشاط التي يمكن من خلالها البنوك خلق القيمة المضافة الضرورية لبقاء البنك التجاري واستمراريته؛
 - تنقسم الممارسات العملية لإدارة المعرفة في دعم إدارة علاقات الزبون في البنوك إلى جزأين رئيسيين هما:
 - إدارة البيانات والمعلومات، التي تضمن جمع البيانات عن مختلف فئات الزبائن، وتصنيفها، وتخزينها، ليتم استرجاعها والوصول إليها عند الحاجة من طرف الأشخاص المناسبين وفي الوقت والمكان المناسبين.

- المعرفة بأساليب حل المشاكل المرتبطة بالمنتجات والخدمات المعقدة المقدمة للزبائن، إلى جانب تقارير الخبرة التي ينجزها البنك لفائدة زبون معين وعند الطلب، والتي تتطلب تأهيل علمي وثقافي عالين، كالخدمات الإستشارية مثلا.
- إدارة المخاطر المصرفية تجد في مدخل التشفير (l'approche de codification) الذي يهدف إلى جمع وتسجيل المعلومات من خلال أنظمة معلومات تعتمد أساسا على قواعد البيانات مترابطة ومتناسقة، أداة فعالة في تحديد ومعرفة الخطر، تقييم الخطر، والسيطرة على الخطر وتدنيته، غير أن هذا المدخل يعاني من عدم الكفاءة في حالة بيئة اقتصادية وتشريعية مثقلة بالتغيرات والتطورات السريعة والمتلاحقة (التغير البيئي).
- ينظر الباحثون اليوم إلى التعلم على أنه شكل من اشكال تكيف المنظمات اتجاه التقلبات والتحويلات التي تفرضها بيئة العمل وهذا بغية تحسين الأداءات.
- تعد عملية خلق المعارف الجديدة وتطويرها في عقول الموظفين على اختلاف حرفهم ومستوياتهم جوهر هذه الظاهرة (التعلم التنظيمي).
- أن نجاح أو فشل إدارة المعرفة داخل المنظمات بصورة عامة والبنوك بصورة الخاصة، يتوقف على مدى نجاحها أو فشلها في خلق سياق محفز لخلق المعارف الجديدة ونشرها.
- إن السياق المحفز لخلق ونشر المعارف كمفهوم يسنوجب في الحقيقة العمل على تحقيق التوازن والتكامل بين الدور الجوهري الذي تمارسه الموارد البشرية من جهة، والدور الجوهري لتكنولوجيا المعلومات من جهة أخرى، أين تسمح نظم المعلومات من خلال أثر التجربة (تدفق المعلومات الناتجة عن ممارسة الأنشطة) باستخلاص الدروس من الأحداث، وهذا لاستزادة منها اذا كانت النتائج ايجابية او تصحيحها اذا كان النتائج عكس ذلك.

في الأخير تجدر الإشارة إلى ضرورة تنمية المعارف والكفاءات الاستراتيجية التي يتمتع بها عمال وموظفي البنك، من خلال تبني كل الإجراءات العملية اللازمة لتجسيد السياق المحفز لخلق ونشر المعارف بكامل أبعاده الأربعة (البعد البشري، البعد التنظيمي، البعد الثقافي، البعد التكنولوجي). وذلك من خلال:

- ضرورة الاهتمام بتوفير المناخ الاجتماعي المشجع على العمل، وذلك من خلال :
 - اشراك الموظفين في البنك بعملية صنع القرار؛
 - العرفان بالنتائج الايجابية والجيدة؛
 - التشجيع على المبادرة واتاحة الفرصة لتنفيذ الأفكار؛
- توفير كل الموارد (التكنولوجيات المستخدمة، قواعد البيانات، الشبكات) الضرورية لنظام معلومات فعال، يسمح بإمكانية نشر وتبادل المعلومات الأساسية المتعلقة بانتظارات الزبائن وادارة المخاطر بين موظفي البنك في الوقت المناسب؛
- تنظيم دورات تثقيفية للموظفين حول أهمية تقاسم المعارف وتبادلها؛
- دعم عملية التشارك في المعرفة باستخدام أنظمة المكافآت والتقدير.

- ¹ Voyer pierre, **Tableau de Bord de Gestion et Indicateur de Performance**, 2^e édition, presse de l'université du Québec, 2002, p.100
- ² Brigitte Doriath, Christian Goujet, **gestion prévisionnelle et mesure de la performance**, 3^e édition, Dunod, Paris, 2007, p.172
- ³ Hedfi-khayali Lilia et Zouaoui Mohmoud, *L'impact du champ de l'entreprise sur sa performance : cas des entreprises industrielles opérant dans le contexte tunisien*, **gestion 2000**, 2013/1 Volume 30, p.89
- ⁴ Bourguignon Annick, *sous les pavés, la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : exemple la performance*, **comptabilité- contrôle-audit**, 1997/1, Tome 3, p.93
- ⁵ Bouquin Henry, **contrôle de gestion**, 6^{ème} édition, PUF, Paris, 2004, p.62
- ⁶ اكرم الياسري، عواد الخالدي، بشار عباس الحمري، اثر المرونة الاستراتيجية في الاداء المصرفي، دراسة استطلاعية لعينة من مدراء المصارف التجارية الخاصة في العراق، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، جامعة بابل، 2104، ص 12
- ⁷ Philipe Lorino, **Méthodes et Pratiques de la Performance**, 3^{ème} édition, édition d'organisation, Paris, 2003, p.11
- ⁸ Hedfi-khayali Lilia et Zouaoui Mohmoud, **op.cit**, p.89
- ⁹ الصباغ، عماد عبد الوهاب، علم المعلومات، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان 2000، ص23.
- ¹⁰ ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان 2008، ص53.
- ¹¹ نفس المرجع، ص64.
- ¹² الملكاوي، إبراهيم الخلف، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، دار الوراق، عمان 2007، ص30.
- ¹³ البيلاوي حسن حسين، إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء، الإسكندرية 2007، ص34.
- ¹⁴ العلي، عبد الستار، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان 2006، ص24.
- ¹⁵ الكبيسي عامر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2005، ص69.
- ¹⁶ حسن حسين عجلان، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر و التوزيع، عمان 2008، ص72.
- ¹⁷ الرفاعي غالب، ياسين سعد، دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان، المؤتمر الدولي السنوي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي)، جامعة الزيتونة، عمان 2004/04/28-26.
- ¹⁸ اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الإسكوا الأعضاء، نيويورك 2004، ص06.
- ¹⁹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2007، ص93.
- ²⁰ ربحي مصطفى عليان، مرجع مذكور سابقا، ص79.
- ²¹ أبو فارة يوسف احمد، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، المؤتمر الدولي السنوي الرابع، جامعة الزيتونة، عمان 26-28 ابريل 2004.

²² Dejoux Cicile, *Pourquoi les entreprises françaises s'intéressent a la théorie des ressources ?*, **Direction et gestion des entreprises**, n° 166, Aout 1997, p.10

²³Emmanuel Métails, **Stratégie et Ressources de l'entreprise : théorie et pratique**, édition Economica, Paris, 2004, p.32

²⁴ Eric Lamarque, *Avantage Concurrentiel et Compétence clé : Expérience d'une recherche sur le secteur bancaire*, **finance- contrôle- audit**, volume 4, n 1, mars 2001, p.73

²⁵ Valérie Pallas et Rania Labaki, *La Gestion des Connaissances : un processus stratégique pour la banque*, **in management de la banque**, Management de la Banque : Risques, Relation Client, Organisation, Coordonné par Lamarque É, Pearson Education France, Paris 2005, p.185

²⁶Eric Lamarc, *Les activites clés des métiers bancaires : une analyse par la chaine de valeur*, **Finance contrôle stratégie**, volume 2, N° 2, juin 1999, p.144

²⁷Cécile kharoubi, Philippe Thomas, **analyse du risque de crédit, banque et marchés**, revue banque édition, Paris, 2013, p.126

²⁸Djamila Elidrissi et Ali Elidrissi, *contribution des systèmes d'information a la performance des organisations : le cas des banques*, **la revue des sciences de gestion**, 2010/1, n° 241, p.58

²⁹ Eric lamarc, **gestion bancaire**, Pearson éducation, Paris, 2003, p.101

³⁰ Valérie Pallas et Rania Labaki, *Quel management des connaissances pour les établissements bancaires?*, **Revue française de gestion** – N° 191/2009, p.143

³¹ Eric Lamarc, **Gestion Bancaire**, Pearson éducation, Paris, 2003, p.102

³²Valérie Pallas et Rania Labaki, *Quel management des connaissances pour les établissements bancaires?*, **op.cit**, p.140

³³Liu Zhen, *Using Knowledge Management to Manage Credit Risks in Banking*, **Scientific Research**, 2010, p.506

³⁴ Valérie Pallas et Rania Labaki, *la gestion des connaissance : un processus stratégique pour la banque*, **op.cit**, p.182

³⁵Christian Jimenez & Patrick Merlier, *Prevention et Gestion des Risques Opérationnels*, **revue banque**, Paris 2004.

³⁶ Stéphané Chatelain-Ponroy, Samuel Sponem, *Évolutions et performance du contrôle de gestion*, **ECONOMIE et MANAGEMENT**, n° 123, Avril 2007, p.15

³⁷William Silber, *The Process of Financial Innovation*, **The American Economic Review**, Vol. 73, N° 2, May, 1983, pp. 89-95

³⁸ Mourad Oubrich, *L'intelligence économique, un outil de management stratégique orienté vers le développement de nouvelles connaissances*, **La revue des sciences de gestion**, 2007/4, N° 226-227, p.81

³⁹ Pierre Barbaroux, Cécile Godé, *Le Briefing-Débriefing : une procédure pour lever les barrières pesant sur l'apprentissage organisationnel ?*, **Gérer et Comprendre**, 2016/2, N° 124, p.42

⁴⁰ Charlotte FILLLOL, *apprentissage organisationnel et contexte organisationnel : une étude de cas chez EDF*, **17^{ème} Conférence internationale de management stratégique**, Annecy / Genève 13-16 Juin 2006, p.05

⁴¹ Pierre barbaroux, cécile godé, le briefing-débriefing : une procédure pour lever les barrière pesant sur l'apprentissage organisationnel ?, **Gérer et Comprendre**, 2016/2, N° 124, p.41

⁴² Marc bollecker, *Le rôle des contrôleurs de gestion dans l'apprentissage organisationnel : une analyse de la phase de suivi des réalisations*, **Comptabilité-contrôle- audit / tome 8 – Volume 2- novembre 2002**, p.112

⁴³ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مرجع منكور سابقاً، ص.501

⁴⁴ نفس المرجع، ص.502

⁴⁵ Crié Dominique , *De l'extraction de la connaissance au knowledge management* , **revue française de gestion**, 2003/5, n° 146, p.70

⁴⁶ Henry Mintzberg, **structure et dynamique des organisations**, édition d'organisation, paris 1982, p.102

⁴⁷ Peter Drucker, **L'émergence de la Nouvelle Organisation**, traduction française, in le knowledge management, édition d'organisation, paris 1999, p.20

⁴⁸ Valérie Pallas et Rania Labaki, *la gestion des connaissances : un processus stratégique pour la banque*, **op.cit**, p.191