

## إدارة المعرفة في القطاع البنكي

أ/ نور الدين إيمان

جامعة بسكرة

## Abstract :

The transition to the knowledge age necessitates the banks to adapt to the changes and developments of this new environment quest to build a knowledge management requirements, competitive pressures and increased expectations of customers and dealers with banks are the most important challenges of knowledge calling for the need to update the competitive capabilities that excel And kept up with competitors.

this study aims to demonstrate the importance of knowledge management in the banking sector and the most important steps to be followed by banks.

**Keywords:** knowledge, knowledge management, banking, information technology

## المخلص :

إن الانتقال الى عصر المعرفة اوجب على البنوك ضرورة التكيف مع تغيرات و تطورات المحيط الجديد و هذا بالسعي لتبني متطلبات إدارة المعرفة ، فالضغوط التنافسية و تزايد تطلعات العملاء و المتعاملين مع البنوك من أهم تحديات المعرفة الداعية إلى ضرورة التحديث لتحقيق قدرات تنافسية تتفوق بها و تواكب المنافسين.

و تهدف هذه الدراسة إلى تبيان أهمية إدارة المعرفة في القطاع البنكي و أهم الخطوات الواجب على البنوك إتباعها من اجل مواكبتها.

**الكلمات المفتاحية:** المعرفة، إدارة

المعرفة، البنوك ، تكنولوجيا المعلومات

## مقدمة

نظرا للتغيرات التي يشهدها العالم في شتى المجالات و ما أحدثته تكنولوجيا المعلومات من تطور سريع و واسع النطاق ، أصبحت القدرة على التقدم تعتمد على القدرة على الإبداع و الابتكار و تحويل المعلومات إلى معرفة و من ثم إلى منتجات متميزة ، فأصبح يطلق على هذا العصر عصر المعرفة و أصبحت المعرفة هي المحرك الأساسي للمنافسة الاقتصادية و النجاح حيث أضافت قيمة مضافة على المنتجات من خلال زيادة الإنتاجية و الطلب على التقنيات و الأفكار الجديدة.

و قد واكبت هذه المنتجات فعليا التغيرات في كل الأسواق و القطاعات ، و لم يكن القطاع البنكي بعيدا عن هذه التغيرات، فقد تأثرت المنتجات و الخدمات البنكية بالتكنولوجيا و المعرفة حيث أصبح لزاما على البنوك مواكبة التغيرات و تبني إدارة المعرفة ، فما أهمية تطبيق إدارة المعرفة في القطاع البنكي ؟

سنحاول الإجابة عن هذه الإشكالية من خلال المحاور التالية:

**المحور الأول: إطار نظري لإدارة المعرفة****المحور الثاني : أهمية إدارة المعرفة في القطاع البنكي**

و نهدف من خلال هذه الورقة البحثية إلى:

- التعريف بإدارة المعرفة و أهم متطلباتها .
- التعرف إلى أهمية إدارة المعرفة في القطاع البنكي

**المحور الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة****أولا: المعرفة**

أصبحت المعرفة المحرك الأساسي للإنتاجية و التنمية الاقتصادية لذا فإن فهم ديناميكية عناصر المعرفة و علاقاتها المتشابكة مع الاقتصاد هي المدخل الأساسي لتحديد ماهية إدارة المعرفة.

يصنف نجم عبود المفاهيم التي تناولت المعرفة إلى مجموعتين<sup>1</sup>:

**مجموعة قائمة على المعرفة الصريحة و تكنولوجيا المعلومات:**

حيث أن دعاة تكنولوجيا المعلومات يميلون إلى المعرفة الصريحة و محاولة تخفيضها إلى مستوى المعلومات، لهذا فإنهم يميلون إلى تعريف المعرفة على إنها:

- الخبرة التي يمكن توصيلها و تقاسمها أو المعلومات في النشاط

- المعرفة تتكون من البيانات أو المعلومات التي تم تنظيمها و معالجتها لنقل الفهم و الخبرة و التعلم المتراكم

و التي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن.

- المعرفة الإنسانية هي ما يندمج أو يقدم بالطريقة التي يمكن معالجتها بالحاسوب.
- المعرفة هي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة أو هي معلومات مفهومة، محللة و مطبقة.

و دعاء هذه الرؤية يرون أن معرفة المنظمة لا بد من أن تتحول إلى قاعدة المعرفة التي هي مجموعة من الوقائع و العلاقات بينها، أو هي نموذج للمعرفة الإنسانية الذي يستخدم بواسطة النظام الخبير. و بدلا من العمل المعرفي كجهد إنساني فإنه عبارة عن أنظمة العمل المعرفي و هي أنظمة المعلومات التي تساعد عمال المعرفة في انجاز الأعمال الروتينية المعرفية و كذلك في توليد و تكامل المعرفة الجديدة لهذه القاعدة في الشركة.

مجموعة قائمة على المعرفة الضمنية في رؤوس الأفراد:

هذه التعريفات تركز على خصائص المعرفة الضمنية التي يمكن التشارك فيها و تعلمها و لكن من الصعب التعبير عنها أو نقلها للآخرين، حيث يعرفون المعرفة بأنها:

- المعرفة هي ما يبقى في رأس الفرد.
- المعرفة هي المزيج السائل من الخبرة و القيم و المعلومات السبابة و الرؤى الخبيرة التي تقدم إطارا لتقييم و تقرير الخبرات و المعلومات الجديدة.

و من أهم أسباب اهتمام المنظمات بالمعرفة أنها تزيد من القدرة الإبداعية للمنظمة، كما أنها تعزز التنافس بالوقت من خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة أو المطورة و تقليل الفترة بين كل ابتكار و الذي يليه. و تساهم المعرفة في خفض التكاليف و إمكان البيع بأسعار تنافسية ، كما أنها تساهم في تحسين الإنتاجية و تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة.<sup>2</sup>

**ثانيا: إدارة المعرفة:**

إن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة في المنظمات هو خلق سياق معرفي فعال لخلق ، تخزين ، توزيع و استخدام المعرفة المنظمة و التي تعتبر أساسية لحماية تنافسية المنظمة ضد تغيرات المحيط<sup>3</sup>

عرف Ferarry&yvon إدارة المعرفة بأنها "تعني هيكلية المعلومة من اجل بناء المعارف المنظمة"<sup>4</sup>. هذا المفهوم يعتبر أن إدارة المعرفة تنطلق من المعلومات كأساس لبناء المعرفة.

كما يؤكد Robert vazille إدارة المعرفة هي أعطاء الأولوية للمعرفة في أهدافنا ( أولوياتنا )<sup>5</sup>. لأننا لما نعرف كل شيء يصبح محدد، سريع، مبتكر و مبدع. هكذا ينخفض الفلق و تتحرر الطاقة الداخلية الكامنة في الأفراد و لأن مجال المعارف الآن أصبح أوسع و أكبر.

كما عرفت على أنها: عملية تعريف و تحصيل و تخزين و استرجاع و نشر وتطبيق رأس المال الفكري الظاهر و الضمني لمنفعة أفضل للأفراد و السوق و المجتمع.<sup>6</sup>

يركز هذا المفهوم على عمليات إدارة المعرفة و التي يمكن ذكر أهمها فيما يلي<sup>7</sup>:

### 1- توليد المعرفة: توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة عند عدد

من الكتاب ،ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكاريه مستمرة ، وهذا ما يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين: فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يعود يصبح مصدرا لمعرفة جديدة.

### 2- تخزين المعرفة : عملية تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة

التنظيمية والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية ،والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل، وأنه مع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية إذ تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في تحسين توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة.

### 3- تطوير و توزيع المعرفة : إن تطوير المعرفة يركز على

زيادة قدرات وكفاءات عمال المعرفة وهذا يقود إلى ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري الذي ينعكس على قيمة المنظمة ،ويساعدها في ذلك جذب واستقطاب أفضل العاملين في مجال المعرفة من سوق عمل المعرفة الذي يتميز بالمنافسة العالية. أما توزيع المعرفة فانه ما لم تقم المنظمة بتوزيع المعرفة بشكل كفو فلن تولد عائدا مقابل التكلفة.

-4

**تطبيق المعرفة:** إن المعرفة تأتي من العمل وكيفية

تعليمها للآخرين حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح والتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها.

كما يقصد بإدارة المعرفة "التقنيات والأدوات والموارد البشرية المستخدمة لجمع وإدارة ونشر واستثمار المعرفة ضمن مؤسسة ما، حيث ينظر إليها على أنها إدارة ما يمتلكه الأفراد من مهارات تستند إلى المعرفة، وليس فقط ما هو موثق في مستندات المؤسسة، والهدف من إدارة المعرفة يرتبط بعملية اتخاذ القرار في المؤسسات" و يعرفها wiig بأنها<sup>8</sup>: مجموعة من المداخل و العمليات الواضحة و المحددة على نحو جيد تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة الخطرة ، الايجابية منها و السلبية ، في مختلف أنواع العمليات و إدارتها و تحديد المنتجات أو الاستراتيجيات الجديدة ، و تعزيز إدارة الموارد البشرية و تحقيق عدد آخر من الأهداف الأخرى المرغوب فيها. و بالتالي فإن إدارة المعرفة عند wiig هي:

- 1- فلسفة إدارية تهدف إلى جعل المنظمة أكثر براعة و ذكاءا.
- 2- مبادرة إدارية تستخدم في مواقف عملياتية من أجل إحداث التحسينات الإستراتيجية طويلة المدى.
- 3- طريقة أو وسيلة تعمل على اكتشاف و تحليل مجالات المعرفة الحاسمة و الفرص الإدارية ذات العلاقة.
- 4- أساليب و مداخل تسمح للمديرين بتحديد الأشخاص و الاحتياجات و القنوات و الفرص المرتبطة بعمليات محددة.

**ثالثا : متطلبات تطبيق إدارة المعرفة :**

لتطبيق إدارة المعرفة يجب أن تكون بيئة المنظمة مشجعة لإدارة الفعالة للمعرفة، هذه البيئة تتطلب العناصر التالية:

- 1- **هيكل تنظيمي مرن :** إن الهيكل التنظيمي الأكثر ملاءمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة و التكيف مع البيئة و سهولة الاتصالات و قدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات .
- إن إدارة المعرفة في المنظمة تعتمد بشكل كبير على الهيكل التنظيمي، حيث توجد له العديد من الأبعاد و هي :<sup>9</sup>

- هرمية الهيكل في المنظمة و التي تؤثر على الأفراد العاملين في المنظمة و العلاقات فيما بينهم.
  - من الممكن أن تساند الهياكل التنظيمية داخل المنظمة عملية تفعيل إدارة المعرفة من خلال التطبيقات الاجتماعية العامة.
  - تستطيع الهياكل التنظيمية تفعيل إدارة المعرفة من خلال الهياكل الخاصة و القواعد التي تساند بصورة مباشرة إدارة المعرفة.
- و عليه فإن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة يتطلب التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً و الأبعد عن الشكل الهرمي ، و أيضاً التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.<sup>10</sup>

## 2- تكنولوجيا المعلومات : من الممكن تفعيل إدارة المعرفة

بواسطة البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات حيث يجري تطوير أنظمة و تكنولوجيا المعلومات مباشرة بهدف دعم إدارة المعرفة، كما و أن تطوير البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات المتكاملة في المنظمة تؤدي إلى مساندة حاجات نظم المعلومات في المنظمة بالإضافة إلى مساندة لإدارة المعرفة ، و تشمل البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات على معالجة البيانات و تكنولوجيا الاتصالات و الشبكات و أنظمتها.<sup>11</sup>

## 3- الثقافة التنظيمية:

إن ثقافة المنظمة التي تحركها المعرفة يجب أن تكون ثقافة تشاركية من أجل تعزيز تدفق المعلومات بشكل حر و من أجل تسهيل توليد المعرفة و التشارك فيها ، و يجب على القائد الفعال أن يركز على الانتباه على الثقافة التنظيمية و خاصة فيما يتعلق بالمعتقدات المشتركة و بقيم الأفراد و توقعاتهم في المنظمة لأن الثقافة التنظيمية تؤثر في أداء كل فرد و بالتالي تؤثر في الأداء التنظيمي. لذلك يتم تسخير ثقافة المنظمة لصالح إدارة المعرفة من خلال الطرق التالية<sup>12</sup>:

- تكوين افتراضات حول ماهية المعرفة و حول المعرفة التي يجب إدارتها.

- تحديد العلاقة بين المعرفة الفردية و بين المعرفة التنظيمية، من هو الشخص الذي يتوقع أن يكون مالكا للمعرفة و من الشخص الذي يجب أن يشترك فيها، و من الذي يستطيع خزنها.
- إيجاد بيئة للتفاعل الاجتماعي تحدد كيفية استخدام المعرفة في مواقف و ظروف معينة.
- تشكيل العملية التي يتم من خلالها توليد المعرفة و التحقق من صحتها و توزيعها في أنحاء المنظمة.

#### 4- القيادة:

إن دور قائد المعرفة دور مركب يتضمن القيام بالمهام التالية:

- الدفاع عن المعرفة ، فالتغيرات طويلة الأمد المتعلقة بالثقافة التنظيمية و سلوكيات الأفراد المتعلقة بالمعرفة هي أمر ضروري ، هذه التغيرات تتطلب دفاعا قويا و مستداما.
- تصميم و تنفيذ البنية التحتية للمعرفة و مراقبتها بما يشمله ذلك من المكتبات و قواعد المعرفة و شبكات المعرفة ، و مراكز البحوث و البنية المنظمة المستندة إلى المعرفة.
- إدارة العلاقات مع مزودي المعلومات و المعرفة الخارجيين و مناقشة العقود المتعلقة بالعمل معهم و التفاوض حولها.
- تقديم المدخلات الهامة في عملية توليد المعرفة و استخدامها في مختلف أنحاء المنظمة ( تطوير منتج جديد ، بحوث السوق و تطوير إستراتيجية الأعمال) و تسهيل المساعي و الجهود لتحسين مثل هذه العمليات كلما كان الأمر ضروريا.
- تصميم و تنفيذ مداخل ترميز المعرفة الخاصة بالمنظمة، لان مثل هذه المداخل تحدد التصنيفات الأساسية للمعلومات أو المعرفة التي تعكف المنظمة على العمل عليها، و تستلزم رسم خريطة لمخزون المعرفة الحالي و للنماذج المستقبلية الخاصة بإدارة المعرفة.
- قياس و إدارة قيمة المعرفة بواسطة التحليل المالي التقليدي و غيره من أساليب القياس.

- إدارة مديري المعرفة في المنظمة و إدارة حياتهم الوظيفية و وضع مقاييس احترام إدارة المعرفة.
- قيادة تطوير إستراتيجية المعرفة، أي تركيز موارد المنظمة على نمط المعرفة الذي تحتاجه المنظمة من أجل إدارة عمليات المعرفة.

### المحور الثاني: إدارة المعرفة في القطاع البنكي

تعد ادارة المعرفة من احدث المفاهيم الادارية و التي شهدت اهتماما متزايدا من جانب قطاع الاعمال بصفة عامة و القطاع البنكي بصفة خاصة، حيث اصبحت المعرفة العنصر الأكثر أهمية مما يجعلها القدرة الجوهرية و الاساسية للتميز بين المنافسين.

### أولاً: عوامل توجه البنوك نحو تبني إدارة المعرفة:

يعد تغيير القوى في الصناعة المصرفية الدافع الأساسي لتوجه البنوك نحو تبني إدارة المعرفة حيث انه في السنوات الأخيرة أصبحت المؤسسات تواجه ضغوطا متزايدا مع ظهور العولمة ، الاندماجات ، زيادة المنافسة و العديد من التغيرات نوجزها في ما يلي<sup>13</sup>:

- 1- عمليات الاندماج المصرفي: في السنوات الأخيرة شهدت البنوك عمليات اندماج واسعة و هذا تحت الضغوط التنافسية، و الاندماج المصرفي بشكل عام هو اتحاد أكثر من مصرف في مصرف واحد أو ذوبان كيانيين مصرفيين أو أكثر في كيان واحد. و تسمح عملية الاندماج للبنوك بالمجازفة بسرعة في الساحة التجارية، توسيع قاعدة العملاء و الحصول على رأس المال الفكري.
- 2- تغيير قوى العمل : إن قوى العمل تتغير بسرعة في الصناعة المصرفية حيث أن الضغوط التنافسية و التكنولوجيا عززتا التغير في الكفاءات المطلوبة للعاملين حين أن هناك تزايد في الطلب على العاملين الذين يمتلكون معارف و مهارات خاصة، فالمؤسسات تحتاج لإيجاد طرق للحفاظ على المواهب و تحديد المعارف التي تحتاجها من أجل البقاء.
- 3- قوة العملاء(المستهلكون) : أصبح المستهلكون أكثر تطورا و ذكاءا مع زيادة كمية المعلومات المتاحة لهم ، و قد ساعدت وفرة المعلومات في الفضاء الالكتروني على أن يصبحوا أكثر دراية بالمنتجات و الخدمات الجديدة.
- 4- ظهور البنوك الالكترونية: لقد أدى استخدام الانترنت إلى ظهور جيل جديد من العملاء و الاقتصاديات على حد سواء، و تبعا لتقبل العملاء للمعاملات عبر

الانترنت و كذا الميزات التي يعطيها العمل عبر الخط ؛ فقد زاد التوجه و بسرعة نحو العمل الالكتروني في المجال المصرفي.

و البنوك الالكترونية هي بنوك تعتمد في جميع وظائفها على تكنولوجيا المعلومات، و قد سمحت بالسرعة في تقديم الخدمات و تقليل التكاليف و كذا تقليل العاملين.

### ثانيا: خطوات عملية إدخال إدارة المعرفة للبنوك:

أصبحت المعرفة هي القوة الرئيسية لأي بنك و أصبحت البنوك القوية هي البنوك العارفة ، و لم تعد قوة أي مصرف تقاس بحجم أصوله أو بإجماليات نشاطه و لكنها تقاس بما لديه من عقول مبدعة قادرة على التفكير و التطوير و الابتكار و إدارة عمليات التغيير بنجاح، و في الوقت ذاته قادرة و راغبة في صناعة المزايا التنافسية، فالبنوك القادرة على صنع المزايا التنافسية هي وحدها القادرة على الاستمرار و البقاء في عالم المال، و هي بذلك في حاجة دائمة إلى العقول البشرية القادرة على أن تستوعب تجربة الماضي و تحلل ظروف الحاضر و تستشرف أفاق المستقبل، لذا أصبح التفكير و العمل الجماعي و قيادة عمليات التحسين و التطوير أمرا وثيق الصلة بمستقبل أي مصرف.<sup>14</sup>

انطلاقا من هذا يتوجب على البنوك تبني إدارة المعرفة و العمل على تفعيلها و الاستفادة منها لتحقيق التميز و التفوق و هذا من خلال الخطوات التالية:<sup>15</sup>

1. تتمثل الخطوة الأولى للبنوك في إنشاء العقلية المطلوبة بين الموظفين.
  2. تحديد المجالات التي تتطلب المعرفة.
  3. الحصول على المعرفة المطلوبة عن طريق تحريض الجودة المطلوبة من القوى العاملة أو الاستعانة بمصادر خارجية على أساس مستمر.
  4. تطوير تجميع المعرفة وبنك المعرفة داخل المنظمة وتحديثها من وقت لآخر.
  5. إتاحة المعرفة المحدثة المناسبة للموظفين (المستخدمين) في أي وقت وفي أي مكان وإعادة استخدامها نفسها.
  6. تحديد تجميع المعرفة عن طريق إضافة معرفة جديدة والتخلص من المعرفة المطلقة.
- و قد أطلق البنك العالمي مبادرة مشاركة المعرفة سنة 1997 حيث عزم على تحويل نفسه إلى بنك المعرفة محافظا في نفس الوقت على خصائص البنك التقليدي بدرجة أولى، حيث كان برنامج مشاركة المعرفة يتضمن مجتمعات الممارسة، استخراج المعرفة الضمنية و تقديم الخدمات الاستشارة.<sup>16</sup>

كما أدرج البنك العالمي كل من عوامل التعلم و مشاركة المعرفة كجزء من تقييم أدائه السنوي ، هذه العوامل تتضمن : الانفتاح على أفكار جديدة ، التعلم المستمر ، مشاركة المعرفة الشخصية ، التعلم من الآخرين ، تطبيق المعرفة في العمل اليومي و بناء شراكات للتعلم و تشارك المعرفة<sup>17</sup>

### ثالثاً: أهمية تطبيق إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في البنوك

#### ✓ أهمية تكنولوجيا المعلومات للبنوك:

تعمل البنوك بشكل فعال على أتمتة عملياتها اليدوية، وقد أدى ذلك إلى إنشاء العديد من نظم المعلومات حتى داخل البنك الواحد. وفي حين تمكنت نظم المعلومات هذه من مساعدة البنوك على إدارة عملياتها ومواردها على نحو أفضل، فقد خلقت عددا من العوائق. أهمها أنه أدى إلى إنشاء كميات هائلة من البيانات والمعلومات، مما أدى إلى ظاهرة انفجار المعلومات أو التحميل الزائد للمعلومات. و مع ذلك فقد تم توظيف المزيد من الجهود والموارد لجعلها ناجحة حيث أن في الأعمال المصرفية الحديثة، المعلومات والمعرفة هي الأصول الثمينة.

و بالرغم من الكميات الكبيرة من المعرفة، فإن استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة أعطاها بعدا جديدا. ومن المهم تنسيق استخدام التكنولوجيا و "العملية الاجتماعية لاستخدام التكنولوجيا" مع الاستراتيجيات المناسبة، حيث أن تكنولوجيا المعلومات يمكن أن تساعد على تنفيذ وتعميم فوائد العديد من مبادرات الإدارة، بما في ذلك إدارة المعرفة.<sup>18</sup> و قد تركت التكنولوجيا آثارها الايجابية و المتميزة على القطاع المالي و المصرفي حيث أنها<sup>19</sup>:

- تمكن العاملين في هذا القطاع من إضافة خدمات جديدة بلمسات تكنولوجية.
  - تستفيد البنوك من هذه الخدمات و المنتجات الجديدة في تحقيق الأرباح من خلال كسب رضا الزبون و زيادة عدد المتعاملين معها.
- و هذا ما أدى بالبنوك و المؤسسات المتنافسة إلى اعتماد استراتيجيات الإبداع و الابتكار لتقديم الجديد من النظم و الوسائل الحديثة للاتصالات و تقديم الخدمات المصرفية.

#### ✓ أهمية تطبيق إدارة المعرفة في البنوك

إن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات المالية و البنكية لا يختلف عن باقي المؤسسات ، و لكن التعقيد المتزايد لبيئة البنوك يجعل تنفيذها أكثر صعوبة، و قد أدركت البنوك الدور

الحاسم لإدارة المعرفة في اكتساب ميزة في هذا المجال التنافسي، إلا أن هناك تباطؤ في اعتماد إدارة المعرفة، حيث قامت منظمة العالمية للبيانات بدراسة استقصائية أجريت عبر أكثر من 600 بنك في أوروبا الغربية، فوجدت فقط عشرون بالمائة من البنوك تطبق حالياً مبادئ إدارة المعرفة كما وجدت أن هذا الاتجاه هو في الواقع أكثر انتشاراً فيما بين البنوك الكبيرة. مع زيادة الوعي بأهمية إدارة المعرفة، تتوقع المنظمة أن يتغير هذا الوضع في المستقبل القريب، وستصبح إدارة المعرفة أولوية للقطاع المصرفي.<sup>20</sup>

و وفقاً للمنظمة العالمية للبيانات IDC فإن تطبيق إدارة المعرفة في البنوك مهم لـ<sup>21</sup>:

- 1- تعزيز ولاء الزبون : من خلال تنفيذ إدارة المعرفة فإن البنوك قادرة على تعزيز الثقة و الاطمئنان الناتجين عن اتساق و جودة خدمة الزبائن.
- 2- تعظيم الأرباح من خلال إدارة المخاطر: و ذلك ببناء خريطة معرفة و التي توجه مسؤولي الإقراض إلى الأشكال و الصيغ المختلفة من كتيبات ،أخبار و معلومات الاتصال الخاصة بالخبراء و بعض الوثائق الأخرى اللازمة لعملية تقييم المخاطر
- 3- الاستفادة من أصول الملكية الفكرية من خلال إدارة رأس المال البشري : كفاءة العاملين في الحصول و الاستفادة من المعرفة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية أمر أساسي ، و لا شك أن المعرفة الموجودة لدى العاملين و استخدام هذه المعرفة هي المحرك وراء قدرة المنظمات على خلق قيمة الزبون و تحقيق نتائج الدخل الصافي.

#### خاتمة:

أصبحت إدارة المعرفة العملية الإستراتيجية الأهم و التي تمثل مصدراً للحصول على الميزة التنافسية بالنسبة لأي مؤسسة مصرفية، و بما أن بيئة البنوك تمتاز بالتغير الدائم هذا ما يحتم على البنوك التكيف مع المستجدات، و هذا لا يتم إلا إذا امتلكت عدة مؤهلات منها العنصر البشري ذو الخبرة و المعرفة، و اعتمدت على تكنولوجيا المعلومات و عززت ابتكاراتها المصرفية.

على ضوء ما سبق و لغرض تفعيل تطبيق إدارة المعرفة في البنوك نقترح الإجراءات

التالية :

- ضرورة خلق ثقافة المعرفة داخل البنك و هذا من خلال تشجيع التعاون و العمل الجماعي، و كذلك تشجيع التعلم الفردي و الجماعي.

- الاهتمام بالمعرفة الضمنية و الصريحة و العمل على انتقالها داخل البنك و الاحتفاظ بها.
- تعزيز البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال و تفعيلها.
- الاهتمام بتكوين و تدريب العاملين على مستويات عليا.
- تخصيص ميزانيات خاصة بالبحث و التطوير.

### الهوامش:

- <sup>1</sup> نجم عبود نجم: إدارة المعرفة : المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات ، الوراق للنشر و التوزيع ، ط2، عمان ، 2008، ص ص 25 26.
- <sup>2</sup> مندر منصور عبد الله، الاقتصاد المعرفي، دار الجنادرية للنشر و التوزيع، عمان ، 2016، ص ص 14-15.
- <sup>3</sup> Saulius GUD AS, Entreprise knowledge management aspects and layers, in Proceedings of the 12th World Multiconference on Systemics, Cybernetics and Informatics (WMSCI2008), June 29–July 2, 2008, Orlando, Florida, USA, Vol. 5.
- <sup>4</sup> Michel ferrary& yvon pesqueux, Management de la connaissance, ed Economica, paris, 2006, p41
- <sup>5</sup> Robert Vazille , le guide du management des connaissances , ed AFNOR, paris, 2006, p 13
- <sup>6</sup> العلي عبد الستار و آخرون ، المدخل إلى إدارة المعرفة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان، 2006 ، ص 27
- <sup>7</sup> نفس المرجع السابق ، ص ص 42-43.
- <sup>8</sup> هيثم علي حجازي ، إدارة المعرفة-مدخل نظري-، الأهلية للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص ص 21، 22.
- <sup>9</sup> عبد الستار العلي و آخرون ، مرجع سابق ، ص 304.
- <sup>10</sup> نهاية عبد الهادي و آخرون ، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 11، العدد 2 ، 2015، ص 451.
- <sup>11</sup> عبد الستار العلي و آخرون، مرجع سابق ، ص 304.
- <sup>12</sup> هيثم علي حجازي، مرجع سابق، ص 78.
- <sup>13</sup> Vincent Ribiere and claire chou, Knowledge management in the banking industry, second european conference on knowledge management, Bled, Slovenia, 2001, pp541-542
- <sup>14</sup> داسي وهيبية ، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية - دراسة تطبيقية على المصارف الحكومية السورية-، مجلة الباحث، العدد 11، 2012، ص 170
- <sup>15</sup> Bhosale satish Tanaji , Benifits of knowledge management sysem for banking sector-, International journal of computer science and comunication, vol03, no 1, january-june, 2012, p 135

<sup>16</sup> Ehsan Rasoulinezhad , Measuring the Role of Knowledge Management Processes in the Commercial Banks of Iran, The Electronic Journal of Knowledge Management Volume 9 Issue 4,2011,p355.

<sup>17</sup> Clyde w Holsapple, Handbook on knowledge management1, springer, Berlin, 2003, p 411.

<sup>18</sup> Bhosale satish Tanaji , Opcit, p134.

<sup>19</sup> مصطفى يوسف كافي، النقود و البنوك الالكترونية في ظل التقنيات الحديثة، مؤسسة رسلان للطباعة و النشر و التوزيع، دمشق، 2011، ص 312.

<sup>20</sup> Bhosale satish Tanaji , Opcit ,P134

<sup>21</sup> Vincent Ribiere and claire chou, opcit,p546