التسيير المعرفي للموارد البشرية كمطلب بنيوي لدخول المنظمات المالية في الإقتصادي الرقمي

Knowledge management of human resources as a structural requirement for financial organizations to enter in the digital economy

د. بورنان مصطفى * - أستاذ محاضر- أ -
جامعة عمار الثليجي- الاغواط- الجزائر
البريد الإلكتروني: fgnedjma@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2019-03-29 تاريخ القبول: 2019-06-07 تاريخ النشر: 2019/06/30

ملخص:

إن التغيرات السريعة المتلاحقة التي يشهدها العالم في الألفية الثالثة و التي مست جميع المجالات السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية كرد فعل للثورة المعلوماتية و التكنولوجية وظهور العولمة، وما نتج عنها من انفتاح على ثقافات الأمم المختلفة، وتنوع مصادر المعرفة، وسهولة تداول المعلومات و المنافسة في سوق العمل، جعلت من تطوير المنظمات والمحافظة على تفوقها وتميزها ضرورة ملحة تتجاوز المفاهيم و الممارسات التقليدية، وتضمن جودة المنتج، و ذلك من خلال عملية تحديث و تطوير و تجديد في أساليب الممارسات القيادية والفنية واعتماد التعلم أسلوبا مطبقا فيها، الكفيل بتوظيف و إعداد الموارد البشرية الفاعلة التي تواكب هذا التطور المتسارع

الكلمات المفتاحية تكنولوجيا المعلومات، التمكين، القيادة التحويلية، المنظمة المتعلمة، إدارة المعرفة

Abstract :

The world see fast successively variation in Millennium. When variation influenced on all area, politics, social and economy. As effect of information revolution plus appearance of Globalization and as result of its on openness on the cultures of different nations and the different source of information, easy change of information and Competition in the field of work. That make development of organization xigency pass old and keep her excellence is e concepts and missions. Plus keep the quality of product. To achieve that by update and develop leadership and technical practices. By depending on learning in this development

Keywords Technology of information, The Transformational ,principle of empowering leadership, an educated organization, and .knowledge management

* **بورنان مصطفى: الإيميل:** fgnedjma@yahoo.fr

مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، المجلد 4 ، العدد 1 ، السنة 2019 ص.ص:14-26.

1.مقدمة

تواجه منظمات الأعمال العديد من المتغيرات سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية ′ وقد زادت هذه التغيرات من الضغوط المفروضة على المنظمة لإحداث التغيرات اللازمة لتواكب هذه التحديات وقد أصبح لزاما على المنظمات التي ترغب في البقاء في مجال الأعمال أن تسعى جاهدة لتحقيق بعض المزايا التنافسية .

ومن أهم المجالات التي يمكن أن تحقق المنظمة من خلالها ميزة تنافسية هي مواردها البشرية والتي تعتبر من أهم موارد المنظمة ويعني تحقيق ميزة تنافسية من خلال الموارد البشرية أن تكون هذه الأخيرة أكثر مهارة وكفاءة وقدرة ومعرفة والتزام بجميع القوانين والتشريعات التي تحكم المنظمة في ظل اقتصاد المعرفة .

كما لم يعد الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية مقبولا أو كافيا في ظل التغيرات و التحديات التي تواجه المنظمة من تقدم تكنولوجي وعولمة وتنوع المهارات المطلوبة واختلاف مزيج القوى العاملة ، كلها تحديات تتطلب أدوار مختلفة لإدارة الموارد البشرية لذلك أصبح لازما على وظائف هذه العملية أن تواكب مراحل التطور التنظيمي وأن تتبنى توجهات إستراتيجية تعاملها مع مواردها البشرية خاصة في مجال التخطيط وتنمية هذه الموارد.

ومنه تتبلور معالم الإشكالية الرئيسية في **ما مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات والإتصال في تمكين العاملين من خلال تبني إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها التنموية ؟**

ومن خلال هذا سوف نحاول الإجابة على المحاور التالية:

المحور الأول – التسيير المعرفي كهدف إستراتيجي لإدخال التكنولوجيا في المنظمة؟

المحور الثاني – تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخصائصها في ظل الاقتصاد الرقمي؟

المحور الثالث - دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تفعيل المعرفة داخل البنوك ؟

المحور الأول – التسيير المعرفي كهدف إستراتيجي لإدخال التكنولوجيا في المنظمة

نتناول ضمن هاته المداخلة الإطار ألمفاهيمي لتسيير المعرفة كمورد مجسد في رأس المال الفكري وقدرات ومهارات الكفاءات المتميزة، مع التطرق إلى مداخل هذا التسيير في المنظمة سواء تعلق الأمر بمدخل الرافعة، أو مدخل التوليفة، أو المدخل ، بالإضافة إلى تحليل حلقة تحول وتسيير المعرفة المقترحة من الباحث المعرفي" **نوناكا**"، ومنه نتعرف على إستراتيجيات تسيير المعرفة بالمنظمة لدخول في الاقتصاد الرقمي.

1-1- مفهوم تسيير المعرفي

تسيير المعرفة بالمنظمة بدأت تظهر في بداية الثمانينات من القرن العشرين، إلا أن فترة التسعينات من نفس القرن عرفت تنوعا في المساهمات جراء إصدار العديد من البحوث النظرية حول جوانب عديدة من هذا الموضوع، بحيث تم دراسة التغيرات التي تمس آليات تسيير الموارد كما تمت محاولة قياس رأس المال المعرفي ، **(Knowledge Worker)**البشرية كنتيجة لظهور عمال المعرفة وآليات تطويره. بالإضافة إلى ظهور في سنة 1996 من القرن العشرين، بعض الإسهامات التي إستهدفت هذه الأخيرة سمحت بتفسير ، **(Knowledge-Based Theory)**وضع قواعد لنظرية تسيير المعرفة ديناميكية المنظمة وفق رؤية مرتبطة أساسا بتسيير الموارد المعرفية، وتقديم قراءة منسجمة لمختلف جوانب المعرفة في المنظمة[1]

تكلمت بعض الدراسات المتعلقة بموضوع تسيير المعرفة وهذا باختلاف تعريفه من باحث لأخر بحسب وجهة نظره للمعرفة من حيث اشتمالها على معارف ظاهرية أو ضمنية، أو على الكفاءات وتحصيل المعلومات.

ومنه يمكن سرد بعض التعاريف:[2]

1-1-1 التعريف الأول: تسيير المعرفة بأنه عملية نظامية موجهة لتبين المعرفة التي تملكها الكفاءات الفردية بحيث تفيد بقية العاملين من داخل المنظمة الأمر الذي يفرض ضرورة وضع مسار لتسييرها.

1-1-2 التعريف الثاني: أنه العملية المنهجية التي ترصد المعرفة وتعمل على تحقيق رافعتها في المنظمة، فهو يشير بهذا المعنى إلى معرفة أداء الأعمال بفاعلية وكفاءة تعجز المنظمة المنافسة على تقليدها أو لتكون مصدرا رئيسيا للربح وللميزة التنافسية.

ومنه نقول بأن تسيير المعرفة يقوم على مبادئ، أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في المنظمة المتنافسة في بيئة الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة والجودة، فإنه أي تسيير معرفة لا يكتفي بما لدى المنظمة من رصيدها المعرفي بل يسعى الى خلق المعرفة الجديدة، وفق هذا السياق يعرف تسيير المعرفة بأنه **"العملية المنهجية المنظمة للإستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها وهذا هو ما عبر عنه" نوناكا" بحلزونية المعرفة عام 1991** ، ونموذج حلقة تحويل المعرفة سنة 1998(**SACI Model**) هو التعريف الذي يمكن التركيز عليه ليس في ما يتعلق بإستخدام المعرفة بفاعلية، وإنما للتأكيد على أن هدف تسيير المعرفة يتمثل في إنشاء المعرفة الجديدة بإعتبارها مصدرا للميزة التنافسية، فهذا التعريف يعبر عن المستوى الأدنى لتسيير المعرفة، كونه يعمل على إستخدام الرصيد المعرفي.

وفق هذا يتبين لنا أن تسيير المعرفة عبارة عن وظيفة تسييرية تتضمن مراقبة الأنشطة والإجراءات الموجهة لتوزيع، واستعمال ، وتكوين المعرفة التوجيه، والتنظيم والتنسيق ضمن حقل المنظمة وعليه فهو يحتاج إلى وجود تكنولوجيا المعلومات والاتصال تساعد على تطوير المعارف في المنظمة وسهولة الوصول إليها عند الحاجة، وبالتالي على المنظمة تثمين معارفها المتمثلة في المعلومات والخبرات الكامنة لدى كفاءاتها ومواردها البشرية بغية تنمية الإبداع والابتكار، لأن المعرفة أصبحت وسيلة للتغيير والتجديد، وللتكوين والتحفيز الدائم والمتميز والمستمر، من أجل تنمية روح المبادرة والتعاون بين أفراد المنظمة تهدف تنمية كفاءاتهم بما يحقق ميزة تنافسية مستدامة.

كما يشجع تسيير المعرفة المسيرين إلى تحديد الأهداف الإستراتيجية ذات الصلة بالإبداع والتجديد من أجل البقاء، والانتقال من المعرفة الفردية المبنية على الذكاء إلى المعرفة الجماعية من خلال تبادل وتثمين المعرفة.

2-1 مفاهيم نظرية لتسيير المعرفة: هناك ثلاثة نقاط لتسيير المعرفة في المنظمة وهي: [3]

1-2-1 مدخل الرافعة :(Leverage Approach)

يقوم على أساس المعرفة المرمزة حيث يساوي بين تسيير المعرفة وتكنولوجيا المعلومات تحت تأثير الإمكانات الهائلة لهذه الأخيرة والمتمثلة في:

1-1-2-1 تكنولوجيا معلومات والاتصال : هنا تقوم هاته الأخير من العديد من الإجراءات والعمليات على شكل حزم من التطبيقات ، فتصنع القدرة على التفاعل العمليات مع بعضها بعض في نقرة .

2-1-2-1 التشبيك الفائق (Super Connectivity): يعد السمة الأساسية لعمل الشبكات داخل أو خارج المنظمة، وهو المقياس لعمل الأجهزة القائمة على الحاسوب في الإتصال وتقاسم المعلومات بين أطرافها الذي يعد بدون تدخل أي طرف بشري .

3-1-2-1 أنظمة التطبيقات (Application Softwares):

المهام التشغيلية في الإنتاج والمالية...الخ، وفي مؤسسات البنكية التي تقوم بتسويق خدماتها افتراضيا، وعلى تداول النقد الرقمي، وبرمجية إعادة الهندسة وإدارة سلسة القيمة أو في نمذجة الاستجابة لطلبات وحاجات العميل.

هنا فإن حجم المعلومات والبيانات يتزايد بشكل كبير رغم أن المضمون المعرفي لا يتطور كثيرا، وتتمثل البنية التحتية للمؤسسات القائمة على هذا المدخل في الوثائق، وقواعد ومستودع البيانات وشبكة الإعلام الآلي، كما يتمثل تسيير المعرفة في المنظمة القائمة على هذا المدخل في تسيير الوثائق، والجمع، والتصنيف، ومعالجة المعلومات بالطرق الرسمية.

2-1-1 مدخل التوليفة (.Combination A):

يعمل على توظيف المعرفة المتاحة في بعدها الصريح والضمني من أجل إيجاد توليفات وخدمات واستشارات جديدة في مختلف الآلات، ويعد هذا المدخل الحالة الوسيطة بين تسيير المعرفة كتسيير يقوم على التوثيق وقواعد ومستودعات البيانات وفق مدخل الرافعة، وبين تسيير المعرفة القائم على الكفاءات ومبادراتهم لإنشاء المعرفة الجديدة وفق المدخل الإبتكاري، وبالتالي يعد مدخل التوليفة هو الأقرب إلى مدخل التحسين، لقدرة إدخاله التعديلات الجزئية الصغيرة في رصيد المعرفة.

3-1-1 المدخل الإبتكاري: (.Innovative A)

حسب حلزونية المعرفة ل"**نوناكا** "يعتبر تسيير المعرفة أكثر من آلة لمعالجة المعلومات، وفق آليات مادية وروتينيات العمليات المعرفية، بل هو نشاط لبناء وإنشاء المعرفة الجديدة حسب ما قدمه" **ماتورانا** "و **فاريلا** ، " **(Maturana & Varela)**وبالتالي فإن المعرفة ليست عالمية، بل هي شخصية وفردية بدرجة عالية، وليست سهلة التقاسم مع الآخرين.

2-1 إستراتيجيات تسيير المعرفة:

الاهتمام بتسيير المعرفة تركز على الاختيار الأمثل بين إستراتيجية الترميز وإستراتيجية النشر داخلي/خارجي في المنظمة، مما دفع إلى بلورة مفهوم إستراتيجية التعلم والمميزة بين:[4]

1-2-1-1 إستراتيجية استخلاص وترميز المعرفة :وهي تخص غالبا المنظمة التي تقوم باستخلاص وترميز المعرفة التي تمت تنميتها وتوزيعها بسرعة، مع وضع حواجز لتحصين معرفتها ومنع انتشارها إلى الخارج.

2-1-2-1 إستراتيجية تبادل المعرفة مع الخارج : تخص هذه الإستراتيجية المنظمة التي يتم فيها تبادل المعرفة مع الخارج دون عوائق بغية تسهيل الانتشار السريع لسير الإبداع والتطور التكنولوجي، مما يجعلها منتشرة كثيرا في البنوك الناشطة في القطاعات الإبداعية أو الابتكارية المتقدمة.

3-1 إسهامات قيمة التي تربط تسيير المعرفة بسياسات البنوك: نذكر أهمها[5]:

1-3-1 سياسات نمطية :فالمنظمة تحافظ، وتنشر، وتستخدم المعرفة دون إدراك لذلك، وللمخاطر المحتملة، وبالتالي هذه السياسة مرتبطة بسياق الإنتاج وغير نابعة من رغبة المسيرين في الاهتمام بتسيير المعرفة.

2-3-1 سياسات رسمية :حيث نجد أن المسيرين يهيئون بيئة المنظمة عبر مجموعة من العمليات بغية تحقيق إستراتيجية تهدف إلى تسيير الميراث المعرفي المتاح.

3-3-1 سياسات إندماجية :إن إدراك المسير لأهمية المعرفة يجعله يقوم بتسييرها بشكل فعال، هذه السياسة تعد الأكثر انتشارا في المنظمة اليابانية التي كانت محل دراسات" **نوناكا**"، حيث لا يتوقف تسيير المعرفة على مستوى معين بل يتعداه ليشمل تنظيم المنظمة كدليل على ضرورة التعلم والتحسين المستمر للمنتجات.

عبر هذه المساهمات العلمية تم اجتياز المعضلة التي كانت في بداية حياة نظرية المعرفة، بين المعرفة الضمنية كامتياز التي يمكن تطبيقها بسرعة، **"Codifié"** تنافسي، والصعبة النشر والتوزيع على المستوى الداخلي، والمعرفة المدونة ولكن هي محل مخاطر التسرب إلى خارج المنظمة.

المحور الثاني– ماذا نقصد بالتكنولوجيا المعلومات والاتصال وخصائصها في ظل الاقتصاد الرقمي

أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مرتبطة بتطور المجتمعات في عصرنا الحاضر، فهي تعتبر الوسيلة الأكثر أهمية لنقل المجتمعات النامية إلى المجتمعات الأكثر تطورا، فهي تساهم بطريقة مباشرة في بناء مجتمع جديد ينطوي على أساليب وتقنيات جديدة **للاقتصاد الرقمي** الذي يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

1- تعريف تكنولوجيا

سنحاول تعريف تكنولوجيا المعلومات ثم تعريف تكنولوجيا الاتصالات.

- ✓ ارتبط معنى ومضمون التكنولوجيا بطبيعة المرحلة التاريخية ومستوى تطور الحياة الاجتماعية فيمكن تعريف التكنولوجيا بأنها:
- ✓ حزمة من المعلومات بما في ذلك المخترعات وبراءة الاختراع والعلامات التجارية وحقوق الملكية الصناعية الأخرى، التي تتناول المعرفة الفنية والمهارات اللازمة للإنتاج وتسويقها.
- ✓ كما يمكن تعريفها على أنها "التطبيق العملي للأبحاث العلمية، وهي وسيلة لأفضل التطبيقات لهذه الأبحاث العلمية ؛
- ✓ كما تعرف على أنها "فرع من المعرفة يتعامل مع العلم والهندسة أو تطبيقاتها في المجال الصناعي، فهي تطبيق العلم .

1-1 تكنولوجيا المعلومات: من خلال ما سبق يمكن عرض أهم التعاريف لتكنولوجيا المعلومات .

- ✓ يشير مصطلح تكنولوجيا المعلومات إلى مجموعة من العناصر والقدرات التي تستخدم في جمع البيانات والمعلومات وتخزينها ونشرها، باستخدام تكنولوجيا الحاسبات والاتصالات بسرعة عالية وكفاءة لإحداث شيء مفيد؛
- ✓ ترتكز على الكمبيوتر والالكترونيات الدقيقة والاتصالات والألياف الضوئية والبرمجيات وشبكات المعلومات.

ومن خلال ما سبق يمكننا القول بأن تكنولوجيا المعلومات هي منظومة قائمة على ثلاث أبعاد رئيسية هي: الآلات التكنولوجيا ، الموارد المعرفية والموارد البشرية.

✓ **تعريف المعلومات:** تعرف المعلومات على أنها "صورة للأهداف والنتائج، وليس لها قيمة إلا إذا كان لديها تأثيرا مفيدا على القرارات والأعمال.

- ويعرفها البعض على أنها " البيانات التي يتم إعدادها لتصبح في شكل أكثر فائدة للفرد والتي لها قيمة للمدير متخذ القرار، أي أنها بيانات أصبحت لها قيمة بعد تحليلها أو تفسيرها أو تشكيلها في شكل ذا معنى، والتي يمكن تداولها وتسجيلها ونشرها وتوزيعها في صورة رسمية أو في أي شكل.

ينبغي أن تتوافر فيها مجموعة من الخصائص يمكن إيجازها فيما يلي :

- **ملائمة المعلومات:** مع الغرض الذي أحدثت من اجله ، التي تؤثر على سلوك متخذ القرار وتجعله يعطي قرارا يختلف عن ذلك القرار.
- **الوقتية:** ويقصد بها أن تكون المعلومات جاهزة في الوقت المناسب بحيث تقدم وتكون متوافرة وقت الحاجة إليها
- **السهولة والوضوح:** بحيث تكون المعلومات واضحة ومفهومة لمستخدميها، فلا يجب أن تتضمن المعلومات أي ألفاظ أو رموز أو مصطلحات أو تعبيرات رياضية غير معروفة .
- **تكون المعلومات دقيقة:** وصحيحة بشكل يحد ويقلل من الانحرافات ؛
- **تتمتع المعلومات بخاصية الشمول:** بحيث تغطي كافة الجوانب التي تشغل بال مستخدميها أو جوانب المشكلة المراد أن يتخذ بشأنها القرار، وأن تكون هذه المعلومات في شكلها النهائي ؛

2-1 تكنولوجيا الاتصالات

تلعب تكنولوجيا الاتصالات دوراً هاماً في بناء مجتمع المعلومات، القائم على نشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها بكفاءة في جميع مجالات النشاط المجتمعي ، ولتحديد تعريف تكنولوجيا الاتصالات ينبغي التعريج على تعريف الاتصال.

✓ **تعريف الاتصال:** لا يوجد تعريف موحد أُتفق عليه العلماء لتحديد مفهوم الاتصال، وذلك لأن الاتصال يتداخل مع كثير من العلوم الإنسانية مثل علم الاجتماع وعلم الإدارة وغيرها من العلوم التي تهتم بدراسة الاتصال

فيما يلي أهم التعريفات المقدمة للاتصال:

- ويعرف البعض الاتصال على أنه العملية التي يتفاعل بمقتضاها مستقبل ومرسل الرسالة، وفي هذا التفاعل يتم نقل الأفكار ومعلومات ومبهمات بين الأفراد عن قضية معينة أو معنى مجرد أو واقع معين.

2- خصائص وأُسس الاقتصاد الرقمي : يتميز لاقتصاد الرقمي بالعمل على نشر مجتمع المعلومات والمعرفة، ومن ثم تشجيع بناء الحكومة الإلكترونية والشركات الإلكترونية والتجارة الإلكترونية والبنوك الإلكترونية والإدارة الإلكترونية ولعل أهم الخصائص التي يتمتع بها الاقتصاد الرقمي هي:

1-2 سهولة الوصول إلى المعلومة: يعتمد نجاح ونمو الاقتصاد الرقمي على قدرة الأفراد والمؤسسات على المشاركة في شبكات المعلومات ومواقع الانترنت المختلفة ،ويتطلب الاشتراك الفعال في تلك الشبكة وفي الاقتصاد الرقمي ضرورة توفر البنية التحتية في الاقتصاد.

2-2 المنافسة وهيكل السوق في ظل الاقتصاد الرقمي: تؤثر تكنولوجيا المعلومات على درجة المنافسة وأساليبها وتحسين المراكز التنافسية، ويختلف هيكل السوق وفق درجة تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الاقتصاد الرقمي وذلك على المستويين المحلي والدولي ،ويجب أن تتكامل تكنولوجيا المعلومات والاتصال مع منظومات وقطاعات الاقتصاد المختلفة، وخاصة التصنيع والزراعة والتعليم والتدريب والخدمات المالية والمصرفية والاستثمارية.

3-2 مستقبل الاقتصاد الكلي في ظل الاقتصاد الرقمي :تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً أساسياً في زيادة معدلات النمو الاقتصادي وفي الاستثمارات الرأسمالية والتجارة الالكترونية الداخلية والخارجية ،وتؤثر الانترنت في أساليب أداء المعاملات التجارية وأساليب العمل وأصبح هناك أساليب متعلقة بتطور الاقتصاد الرقمي ومن أهمها ما يلي:

4-2 نصيب كل قطاع اقتصادي من التجارة الإلكترونية: معدلات التضخم والنمو والعمالة والإنتاجية وأثرها على الاقتصاد

الرقمي ، وكذلك مكاسب المتعاملين في الأسواق من التجارة الإلكترونية، ونسبة حجم التجارة الالكترونية بين القطاع وقطاع آخر ،والنشاط الاقتصادي ونشاطات أخرى.

5-2 الاقتصاد الرقمي واقتصاد السرعة الفائقة: إن الاقتصاد الرقمي هو اقتصاد الحركة السريعة ووسيلته الأقمار الصناعية والبريد الإلكتروني ،إن هذه السرعة أدت إلى الحاجة إلى شركات تتسم بالرشاقة في الحجم ،وفي التنظيم من خلال العلاقات الشبكية ،وفي المعلومات من خلال تقاسم المعلومات الفوري.

6-2 ضغط التكلفة لكل صفقة: أدت الانترنت إلى حالة جديدة في مجال في مجال إجراء الصفقات تتمثل في النقرات تساوي الصفقات فإذا كانت الشركات التقليدية تتجنب الصفقات الصغيرة لان تكلفة تأديتها قد تكون أكبر من العائد الناتج عنها ،فإنها مع الانترنت ونماذج الأعمال الجديدة فان تكلفة الصفقة أيضاً جدا الأمر الذي يدفع إلى مضاعفة الحجم الكلي للنشاط بشكل غير مسبوق وبالتالي تكون فرصة صنع النقود من خلال النقرات ذات إمكانية عظيمة.

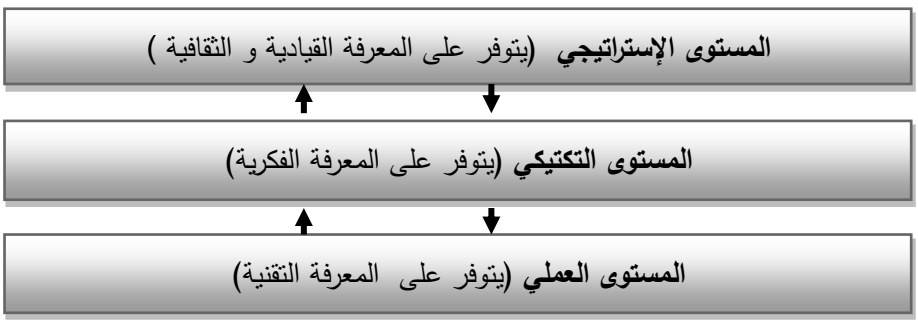
المحور الثالث: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تفعيل المعرفة داخل البنوك

1-1 دور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل المعرفة

يعتبر إنتاج وتداول المعلومات الوسيلة الرئيسية لدعم الإدارة في كافة مجالاتها، وأصبح تدفق المعلومات أساس بناء الهياكل التنظيمية ، وتنسيق علاقات العمل في المنظمات الحديثة وخاصة في المنظمات المالية والنقدية، كما تمثل المعلومات أحد أهم المنتجات للمنظمة الحديثة وهذا ما يسمى (**بالصناعة المصرفية**)، كما أنها عنصر أساسي في جميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة،[6] ويتم تحقيق هذا الأخير من داخل المنظمة في حد ذاتها، من خلال أدائها المتميز، لتكون المنتجات والخدمات متميزة أيضا، تدخل هنا المعلومة في كونها عنصرا حيويا في العملية الإدارية، بإعتبارها المصدر الإستراتيجي لتدعيم القرارات، ولا يهم مصدرها أن تكون من الخارج إلى الداخل، وبذلك تحدد عملية التناسق بين المستويين في إتخاذ القرارات الإستراتيجية، والمستوى الأدنى المتمثل في مستويات الأنشطة والتنفيذ ، الذي يلعب الدور الفعال في ترجمة أفكار المعلومات[7] ، التي صيغت في شكل قرارات ، بهدف الوصول إلى العملاء، كما أن أهميتها تكمن في اجتناب الوقوع فيما يعرف **بالإغتراب البيئي** ، أو **البعد العلاقاتي** الذي يشير هذا البعد للصداقة و الثقة والالتزامات و المعايير، فهو يشمل كل العلاقات و العوامل التي تحرك شبكة العلاقات و المعايير الناظمة لها، وكذلك **البعد الهيكلي:**هو شبكة الروابط والتي شكلها وتكوينها تحدد كثافتها، التسلسل التنظيمي وصلات الروابط، ثم يأتي **البعد المعرفي:** يشير إلى التعبيرات المشتركة التي تشكل مفاهيم عامة لطريقة التصرف الصحيحة، فهو يقدم مجموعة من المعايير ونظام للمعاني المشتركة ما يسمح بفهم وإدراك الأهداف الجماعية مع توفير رؤية ولغة مشتركة للتعامل.

بإعتبار المنظمة تتكون من ثلاث مستويات أساسية، و بالتالي في كل مستوى تتوفر على أصول فكرية معينة، و بتدفق المعلومات بين هذه الأصول يسمح بخلق نوع من التكامل بينها، مما يسمح بتحديد ذوي القدرات و المهارات النادرة مثل الخبراء المتخصصين في المجالات الدقيقة و الإستراتيجية في المنظمة[8]، و العمل على نشرها ونقلها كرأسمال معرفي يخدم الميزة التنافسية بنشر روح التكامل المهني بين الكفاءات،

الشكل رقم (1) : **تدفقات المعلومات بين مستويات المعرفة**



المصدر: من خلال التعاريف السابقة

و تتم عبر هذه المستويات مجموعة من الأنشطة تتمثل في:

2-1 مستويات واستراتيجيات تسيير المعرفة بالمنظمة الاقتصادية

نتطرق ضمن هذا الإطار الى أهم الاستراتيجيات والمستويات التكتيك، والتشغيل التي تخضع لها تسيير المعرفة في المنظمة ثم نتطرق الى استراتيجيات تسيير المعرفة و سياستها.[9]

1-2-1 مستويات تسيير المعرفة:

يعد وضع نظام لتسيير رأس المال المعرفي داخل البنوك حسب التغييرات التنظيمية المحيطة بالبنك، حيث تتم تلك التغييرات على ثلاثة مستويات

1-1-2-1 المستوى الإستراتيجي :من خلال تحليل القيمة الإستراتيجية لرأس المال المعرفي، بتحديد الأهداف، وتثمين ومشاركة المورد الضروري المعرفة اللازمة، للقيام بالأنشطة الوظيفية بغية تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

2-1-2-1 المستوى التاكتيكي :يتطلب نظام مرجعي لتسيير المعرفة، يقوم بتحليل مجموعة المعارف على مستوى المنظمة، وجمع عمال المعرفة للحصول على اتفاق جماعي تهدف معالجة التغيير، الأمر الذي يتطلب:

- تحديد المعدات التي تحتاج إلى المعرفة اللازمة لتقديم منتج يحقق الميزة التنافسية ؛
- تحديد البرامج المعرفية الحاملة للمعلومات الخاصة بذلك المنتج؛
- تحديد مصادر المعرفة لدى البنوك، كالتكوين المستمر يتماشى مع المنتجات الجديدة،
- أن تكون المعارف مهيكلة ومنظمة، مع ربطها بمصادر المعلومات المتاحة في البنوك وفي محيطها؛
- يجب هيكلة المعارف الضمنية للبنك والتي تعتبر قيمة مضافة إستراتيجية؛

-على البنك دمج نظام تسيير المعرفة مع نظام تسيير المعلومات لتتمكن من الابتكار والإبداع، ومن ثم يجب توفير المعلومة المناسبة، وفي الوقت المناسب، وللشخص المناسب.

3-1-2-1 المستوى العملي: يجب إتباع خطوات يتم إعدادها على المستوى التشغيلي، وضمان التنسيق بين تكنولوجيا المعلومات التي يجب أن تكون على مستوى عالي.

3-1- دور تكنولوجيا الإتصال في تفعيل المعرفة

تكمن أهمية التي يلعبها الإتصال في المنظمات المالية والنقدية بإعتباره أحد دعائم أهدافها، والإتصال في هذا الإطار يسمح بإستيعاب العملاء بشكل سليم، ويوفر الأرضية المناسبة لإتفاق الأفكار والآراء, والتوجهات عموما مما يوفر حالة التطابق بينهما(بين العملاء والإدارة)، فجوهر الإدارة في المنظمة هو صنع القرارات، وبذلك فلا يمكن تحديد المخاطر أو الموقف وتحديد بدائل التصرف وتقييمها، وإختيار أنسبها في غياب المعلومات المناسبة[10] .

ونظرا للتطور الذي يعرفه مجال أعمال البنوك في ظل **الصناعة المصرفية**، فإن الإتصال بنوعيه سواء الخارجي الذي يعمل على تحقيق التلاحم و التناسق مع البيئة الخارجية, أو الإتصال الداخلي الذي يهدف إلى تحقيق التكامل في العناصر الداخلية للبنك و نجاحه متوقف على مدى تحقيقه على المستوى الداخلي لأنه يؤثر مباشرة على صياغة الاستراتيجيات.

فيمكن أن تنبثق فكرة إبداعية جيدة من مصدر وحيد لكن تنفيذها وتجسيدها على أرض الواقع بحاجة لمساعدة الآخرين عبر مختلف مستويات المنظمة، وهذا لن يكون في غياب الإتصال الداخلي الذي يسمح بفهم وإستيعاب الفكرة المراد تحقيقها, وبذلك تتلاقى المعارف والأفكار, مما يتيح العديد من البدائل المعرفية للإختيار، كما أن إحداث التكامل بينها يجنب حدوث الصراع الداخلي.

وعليه فان تكنولوجيا المعلومات والإتصال يعمل على تنشيط و إنتقال الكفاءات وتجنب الصراعات بالإضافة إلى التعلم الجماعي للتجارب من خلال تبادل الأفكار و إنتقالها كما أن الكفاءات الفردية تتكامل لتشكل الكفاءات الجماعية التي تعتبر بدورها كفاءات إإستراتيجية تتميز بالسرعة في إنتقالها وتحويلها مما يدعم ميزتها التنافسية للبنوك من خلال[11]:

- تسهيل التعاون بين الكفاءات بإيجاد لغة مشتركة للتعامل بين أعضائها، مما يؤدي إلى تنوع الكفاءات والمعارف؛
- يعمل الإتصال على إختيار أفضل الأنماط التنظيمية لتحقيق التآزر والتناسق بين الكفاءات، من أجل العمل بشكل جيد

للكفاءات؛

- تسهيل التعامل بين الأفراد لتحسين الأداء الجماعي، وبالتالي تشكيل مجموعة من الكفاءات التي تمثل النواة الأساسية في تميز البنوك.

- **الشكل- 2 - القيم والمهارات لدى الرأسمال البشري**



المصدر:عبد الرحمن توفيق، إستراتيجيات الإستثمار البشري، ط1 ،مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ،1996، ص 25

4-1 السياسيات الإستراتيجية لتسيير البنوك في ظل اقتصاد المعرفة

يتطلب مايلي:

- تحليل هيكل الموارد البشرية المتاحة بالبنوك، وتقييم قدراتها ومهارتها قياسا مع متطلبات الأداء.
- تحديد الفجوة بين هيكل الموارد البشرية المستهدف (مهارات، قدرات، اتجاهات..الخ) وبين الهيكل المتاح والبحث عن المداخل المناسبة لسد الفجوة بينهما.
- تخطيط الأداء البشري وتوجيه هيكل المهارات والقدرات بالتوافق مع متطلبات الأداء الحالي والمستقبلي.
- التخطيط لأساليب وحوافز تعظيم العائد من الاستثمار البشري.
- توفير بيئة العمل الجماعي والمشاركة الإيجابية للعناصر البشرية في حل مشاكل المنظمة وتطوير أدائها.

وبتالي سوف نتكلم عن أهم المؤشرات الدالة على مدى استخدام البنوك المورد البشري لتسيير موارده بالاعتماد على المعرفة.

1-4-1 المؤشرات الرئيسة:

وجد ,Smith في دراسته أن هناك عوامل رئيسة تجعل من البنك يقدم منتجات بكفاءة عالية تعتمد على:

- **كفاءة الموظفين**، أو نظام البنك وإجراءاته Efficiency of the staff orbank's system and procedures. وهي المصدر الرئيس لرضا الزبائن، قد عبر أحد الزبائن عن ذلك بقوله :إنهم على درجة عالية من الكفاءة، لا يخطئون، وكلما واجهتني مشكلة يقومون بحلها لي بسرعة، فإن لم تكن من صلب عملهم، يقوموا بمساعدتي بالتليفون، وهذا الأمر لم يكن متاحا لنا في تعاملنا مع البنك السابق الذي كنا نتعامل معه .فالموظفون يعتبرون أصدقاء لنا، فيمكننا أن نمزح معا، ونذهب للغداء أيضا معا، وتربطنا بهم علاقات طيبة، ويعرفوننا جيدا، وكذلك أن أعرفهم جيدا، وفي رأيي أن موظف أو موظفة الكاونتر هي أهم من المدير.

ويعطي الموظفون في البنك انطباعا بأنهم يعملون معا كفريق، فعندما يرون صفا في انتظار الحصول على خدمة معينة، يأتون ويساعدون زملاءهم، حتى أن مساعد المدير يأتي إلى الكاونتر ليساعد الموظفين في حالة الازدحام.

1-1-4-1- الصفات الشخصية للموظفين : The personal quality of the staff ومدى اهتمامهم بالزبائن، والتعامل معهم بلطف وصداقة، وتأدية واجباتهم بكفاءة عالية ودقة في العمل .وقد ذكرت الدراسة أن الزبائن قد دللوا على كفاء الموظفين بقولهم أنهم يحبون المساعدة، ومؤدبون، ومرحون.

1-1-4-2- الصفات الشخصية لمدير الفرع The personal quality of the manager:

حيث تبين أن مصدر الرضا الرئيس من قبل الزبائن هو الصفات الشخصية للمدير، من حيث تواجده المستمر، ومدى اهتمامه وتفهم لمشاكل الزبائن العملية،

وقدراته العملية ومدى استعداده لدعم الزبائن في حل مشاكلهم المالية .فكلما كان من السهل أن يرى الزبائن المدير بدون موعد سابق أو مساعده، شكل ذلك مصدر رضا للزبائن.

1-1-4-3 - الدعم بشكل عام من قبل البنك، والمرونة التي يتعامل بها البنك مع زبائنه

.The general support from and flexibility of the bank itself

وهنا يكون البنك على استعداد لتغيير نظام العمل إذا كان ما يريده الزبون لا يتلاءم مع النظام. المؤشرات الرئيسة للخدمة المصرفية السيئة:

كما وجدت ,Smith أن هناك أمورا تؤدي إلى جعل الخدمة المصرفية تظهر وكأنها سيئة في نظر الزبائن، حيث اعتبر الزبائن المؤشرات التالية دليلا على سوء الخدمة، أو أنها تحتاج إلى تطوير.

1-5 خطوات تسيير المعرفة داخل المنظمات المصرفية

يتطلب تسيير المعرفة كمبدأ إستراتيجي يتطلب رسم خطوات يتم من خلالها الوصول إلى مصادر المعرفة وجمعها، ثم محاولة توظيفها وتثمينها بما يؤدي إلى حصول البنوك على قيمة مضافة وميزة تنافسية وأخيرا تقييمها ومراجعتها، ويتحقق هذا:

1-5-1 توليد المعارف:

تتمثل عملية توليد المعرفة في تبيان وكشف المعرفة التي يحتفظ بها العاملون والتي اكتسبوها من خلال الأنشطة التي يقومون بها، لهذا يجب الاهتمام وتشجيع الموارد البشرية من أجل خلق المعارف، بحيث يرى"Leonard Bartu, " أنه من الضروري تشجيع وتوجيه اكتساب المعرفة التي تجلب للمنظمات ميزة تنافسية، لذا يجب تحديد(الأهداف، وتنظيمها، وانتقاء المعرفة المنتجة والضرورية للمنظمة.

1-5-2 التنسيق بين الوحدات المعرفية:

حيث يتم استقطاب المعرفة الموجودة خارج البنوك سواء عند العملاء في شكل علاقات إستراتيجية، أو عن طريق الإنتاج وابتكار المعرفة الجديدة من طرف الموارد البشرية والكفاءات، إذ يتطلب أن تقوم البنوك بالعمليات الاستثمارية في مجال الرأس المال غير مادي من خلال تنمية الكفاءات الداخلية التي تكون قادرة على إنتاج المعارف وإيجاد طرق التحفيز للمحافظة على الكفاءات الإستراتيجية، وتنمية، وتشجيع النشاط التكويني، والتأهيل عن طريق نشر المعرفة، ويتم تخزينها بطريقة منظمة ومهيكلة، وبوسائل حديثة سهلة الاستعمال والاستغلال. (وهذا مانجده على المدارس والمعاهد المتعاقدة مع البنوك)

والتجديد والتعليم، وبالإضافة إلى التشجيع على إكتساب واستنباط أفكار جديدة وكسر العوائق النفسية، لا بد أن يكون لدى الفرد القدرة على التغيير، لذا يجب تشجيع العمال على محاولة ابتكار أفكار جديدة مع التعلم المستمر لتحقيق التحسين المستمر في الأنشطة والعمليات، ، كما يمكن الاستعانة ببعض الأدوات الشكلية كنماذج أساليب التخطيط أو الوسائل التي تسمح بتجسيد وتنظيم نشاط خلق المعرفة والتي من أهمها ما يلي:

- أدوات تسمح بتحديد وتعريف المشكلة من خلال جمع المعطيات وتحليلها بالنظام المعلوماتي؛
- أدوات عصف الأفكار وابتكار الأفكار الجديدة أو اللجوء إلى الاقتراحات الفردية، بإخراج ما هو في الذهن وتحويله إلى معرفة أصلية، كما تقوم بتصنيف الاقتراحات، وهيكلة المعرفة، وتثبيتها، والقيام بتوزيعها؛
- أدوات التبادل والاقتسام التي تسمح بنشر المعرفة المختلفة.

3-5-1 تقدير المعرفة وتقييمها:

يتمثل تقدير المعرفة في توثيق، وحفظ المعلومات الأنشطة المنجزة بطريقة تسمح أن تكون المعرفة متاحة للجميع، يجدها من يريد الاطلاع عليها، عن طريق تكنولوجيا الاتصال والتي تم التطرق إليه في المحور السابق، إن القدرة على تقدير معارف البنوك تكون من خلال عدة أساليب كبرامج المعلومات بينها يتمثل تقييم المعرفة في القيام بعملية المراجعة الدائمة للمعلومات من أجل المحافظة على ديمومتها واستمراريتها وتدعيمها بمعلومات جديدة أو إثرائها، في ظل المتغيرات المحيطة بالبنك.[12]

6-1 الأهمية الإستراتيجية لتسيير المعرفة بالبنوك

تنافسية البنوك في ظل اقتصاد مبني على المعرفة بشكل واسع ومتزايد على قدرة التجديد والإبداع، وعلى التحكم في الكفاءات الإستراتيجية، بالإضافة إلى أنها تتركز بشكل آخر على عدد من الموارد غير المادية كالبحث، والتطوير، وأصول الملكية الفكرية، والمهارة، وكفاءة اليد العاملة، بالمقابل فإن الموارد المادية تظهر على أنها عوامل أقل بالنسبة للتنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، يؤدي بنا ذلك إلى القول بأن البنوك تتمايز فيما بينها على مستوى الكفاءات ومعارفها والتي تعد ضمنية التي تستعملها.

ضمن هذا السياق تتجلى أهمية تسيير المعرفة بالبنوك في جوانب رئيسية أهمها:

- بناء وتنمية قدرة البنوك على التعامل مع المتغيرات التنافسية مبكرا والاستعداد للتكيف معها؛
- توفر منظومة الكفاءات المحورية للمؤسسة إمكانية تفعيل قوتها التنافسية بسبب إحتياجها لرصيد معرفي يستخدم في استغلال الطاقات الإنتاجية وفي تقديم سلع وخدمات متميزة عالية الجودة تلبي رغبات العملاء؛
- إطلاق الطاقات الفكرية وقدرات الأفراد الفنية بالبنوك على كافة المستويات بما يساهم في رفع كفاءة العمليات وتحسين الإنتاجية وتوفير الحلول الأفضل للمشكلات؛
- يهيئ فرص تطور المنظمة بمعدلات متناسبة مع قدرتها، والفرص المتاحة لديها من خلال الاستغلال المكثف لنتائج المعرفة ومنتجاته الثقافية المتجددة إلى جانب الخبرة المتراكمة للأفراد؛
- يحقق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة من ذوي المعرفة ومتطلبات تقنيات الاتصالات والمعلومات حتى تصبح للبنوك القدرة على رصد المعرفة من مختلف المصادر، ومعالجتها بالتحليل والتحديث وإتاحتها للاستخدام الفعال في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات وتشغيل الأنظمة والوظائف والعمليات؛
- يساعد إدارة البنوك على تغيير إطارها الفكري، وتحديث المفاهيم، والخبرات، والثقافات وتوظيفها؛
- يوفر المعرفة اللازمة لاختبار نماذج التميز التنافسي المناسب للمؤسسة حسب مواردها الإستراتيجية؛
- يوفر المناخ الإيجابي المحفز للعاملين ذوي المعرفة بما يؤدي الى إطلاق معرفتهم الكامنة ودفعهم لتنميتها؛
- اعتماد المستوى المعرفي كأساس لتقسيم الوظائف وتحديد الصلاحيات وتقديم المزايا والحوافز؛
- يساعد البنوك في استعادها توازنها وتقليل خسائرها أثناء تعرضها للأزمات خاصة التنافسية منها؛

تعتبر المعرفة موردا يجب استغلاله وتسيره بفاعلية، وهذا ما أدركته العديد من المنظمة من خلال الدراسات والمساهمات النظرية والتطبيقية حول موضوع تسيير المعرفة، كما أصبحت موردا استراتيجيا للبنوك.

7-1 التكامل الاستراتيجي بين الكفاءات والمعرفة

تهدف المقاربة إلى دمج مفاهيم الموارد، والكفاءات، والمعرفة ضمن رؤية إستراتيجية تمكن البنوك من امتلاك واستدامة الميزة التنافسية، كما أن العديد من المقاربات تختلف بحسب المكانة التي تحتلها المعرفة كمورد من الموارد، أو كعنصر للكفاءة المحورية، بسبب صعوبة التباين ما بين الموارد، والكفاءات، والمعرفة ضمن حقل التسيير الاستراتيجي.

8-1 المعرفة و أهمية تسيير الموارد غير المادية

يعود وبالدرجة الأولى إلى الجوانب الأساسية التالية:

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبير للبنوك لتخفيض التكاليف ورفع موجداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة البنوك المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.

- تعزز قدرة البنوك للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه .
- تتيح إدارة المعرفة للبنوك تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.

9-1 الخصائص الرئيسة للبنوك المسيرة بالمعرفة في ظل اقتصاد المعرفة

- اعتماد البحث العلمي وطرق التفكير المنظومي كأساس في التفكير والتخطيط واتخاذ القرارات من خلال التعرف على المشكلة وتحديد أسبابها، واقتراح الحلول المناسبة لمعالجتها.في حين أنه في نظم التسيير التقليدي غالبا ما يتم اتخاذ القرار على أساس الخبرة والرؤية الشخصية للمدير؛
- حرص البنوك على تنمية التراكم المعرفي من المصادر الداخلية والخارجية بدل التراكم المالي والمادي؛
- التحديث المتواصل للمعرفة المتاحة، والاتصال الايجابي بمصادر المعرفة الأهم بالنسبة لنشاطات البنك؛
- الاستخدام الواعي والذكي للمعرفة المتاحة في تحديد الأهداف، وتخطيط البرامج والتوجهات المستقبلية،
- تصميم الأنشطة وتحديد التقنيات المناسبة لتنفيذ المهام على جميع المستويات، ثم متابعة وتقويم الأداء؛
- تحتل الكفاءات ذات المعرفة النسبة الغالبة من وظائف المنظمة بسبب تمتعها بمستويات عالية من العلم، والخبرة، والتقنيات، والقدرة على الابتكار، والإبداع وتوظيفهم للتقنيات من أجل حل مشكلات العمل وتحديثه؛
- ضمن نظام تسيير المعرفة حيث يعد رأس المال الفكري الأصل الحقيقي والاستثمار الأفضل والاستراتيجي بالنسبة للمؤسسة، كما أن مصدر القيمة المضافة يتمثل في الأنشطة المعرفية بعكس التسيير التقليدي حيث تعد الأصول المالية والمادية الثروة الحقيقية للبنوك، وهي الاستثمارات الأكثر جدوى كما أن مصدر القيمة المضافة يتمثل في الأنشطة التقليدية، الإنتاجية والتسويقية؛
- بناء القدرات التنافسية يتم على أساس الابتكارات والاختراعات، ومنتجات البحوث والتطوير؛
- تزايد أهمية الأنشطة المعرفية ذات القيمة المضافة، التي تستثمر في تنمية القدرات المحورية المستثمرة؛
- تحديد مواقع العاملين في هيكل السلطة بالبنك بناءا على ما يتمتعون به من معرفة تناسب الصلاحيات والإمكانيات المتاحة، كما ترتبط أشكال الحوافز المختلفة بطبيعة طاقاتهم المعرفية، بينما نجد العاملين ضمن نظم التسيير التقليدي يستمدون مصدر سلطتهم من مناصبهم التنظيمية؛
- الحرص على نشر المعرفة المتاحة بالبنك واستثمارها واعتبارها مصدرًا متميزا للقيمة المضافة؛
- الابتعاد عن أنماط التنظيم المركزية وبناء هياكل تقل فيها المستويات التنظيمية؛
- جعل المعرفة مؤشر على نتائج أداء وخبرة الآخرين، مما يشجع العاملين على اكتساب المعرفة الجديدة وتمثيلها في بناءهم المعرفي الذاتي، حتى تنعكس على أنماط ومستويات الأداء من أجل التحسين والتطوير؛
- ارتفاع معدل وسرعة عمليات الإبداع، والابتكار، وتطوير المنتجات، والخدمات واتجاه العاملين إلى المشاركة الفعالة بتقديم مقترحاتهم ومبتكراتهم مما يزيد من القدرة التنافسية للبنك؛
- زيادة قدرة البنك على التعامل مع المتغيرات وتحمل الصدمات وبقائها في حالة تيقظ مستمر.

10-1 البعد الاستراتيجي لتسيير المعرفة في البنوك: لقد كان من دوافع الاندماج والدخول في اقتصاد المعرفة الإدراك المتزايد للبنوك بأن المعرفة تعد موردا أساسيا لخلق القيمة، والتالي يجب استغلالها بشكل جيد وتسييرها بشكل واضح وفعال، الأمر الذي افرز تبني البنوك الأدوات والإجراءات والنماذج التي تختص بتسيير المعرفة ، بحيث أصبحت تشكل مرحلة جديدة في التحول الضروري للبنوك في مواجهة محيط تنافسي يتسم بالإبداع والجودة والتطوير، وهي جملة عناصر تأتي ضمن ضروريات التنافسية وتعكس المعرفة والكفاءة التي يصعب نقلها أو الحصول عليها، إذ تعتبر عامل تميز ومتغيرا ذا نصيب كامل ضمن إستراتيجيته.

11-1 الصعوبات المرتبطة بتسيير المعرفة:

بالنظر إلى حداثته فإن تسيير المعرفة ما زالت تواجهه جملة من الصعوبات خاصة على مستوى جميع المستويات ونشر أساليب جديدة في ظل اقتصاد المعرفة، وكذا على مستوى الأهداف المرجوة من الاستثمار في هذا المجال، وعموما فإنه يمكننا ذكر جملة صعوبات مرتبطة بتسيير المعرفة منها.

- كون تسيير المعرفة نظاما لا زال في مرحلة التجربة مما يجعل النتائج المحققة دون مستوى الطموحات؛
- طبيعة المشاكل المرتبطة بتقييم مردودية المشاريع وجدواها؛
- نقص وانعدام الدافع لدى المستعملين، على اعتبار أنهم قد لا يرون فائدة من استخدام الإجراءات الخاصة بتسيير المعرفة، أو قد يشعرون بعدم ملاءمتها لاحتياجاتهم التنافسية؛
- نقص التزام المسيرين بسسب الإجراءات التي لا زالت قيد التجربة، أو لتعارضها مع ثقافتهم التنظيمية؛
- الطابع الظرفي للمعلومة الأمر الذي يستدعي ضرورة إفراغها من المعطيات الظرفية الخاصة وإعادة توظيفها على أساس الظروف المراد استغلالها فيها؛
- الصعوبة القانونية لتحديد أصل الملكية الفكرية للمعرفة، إذ كثيرا ما تكون نتيجة لتظافر جهود جملة عناصر تصعب من إمكانية اقتسامه.

يشكل مرحلة جديدة في التحول الضروري للمؤسسة في مواجهة البيئة التنافسية، حيث أن التجديد والجودة يقعان في مركز التنافسية ويعكسان الوعي بأن المعرفة والكفاءات التي يطول الحصول عليها أو يصعب تحصيلها هي عامل تميز أساسي ومتغير رئيسي ضمن إستراتيجية البنك.

التوصيات والنتائج

أ. على المنظمات المالية أن تركز على العناصر الأساسية لتفعيل اتخاذ القرار و العمل على الاهتمام بالبحث والتطوير وتخصيص جانب مادي و بشري لذلك، لأنه يعتبر من العناصر الأساسية لذلك، و بما أن من آفاق المنظمات المالية دمج برماجيات تخطيط موارد ا فإننا نشجعها على تبني نظم المعلومات والاتصال و لكن بعد التهيؤ، لذا حتى لا تكون الأحلام تفوق الواقع، و من أجل تحقيق نجاح و مكانة على المستوى الوطني.

ب .كما أن تخطيط والتسيير المعرفي داخل المنظمة هو عبارة عن نظام شامل لكل مصالح المنظمة و يضمن نقل المعلومات الالكتًرونية بين جميع مصالح المنظمة، الأمر الذي قد يغطي النقص الموجود في التطبيقات الحالية للمنظمة، فتصبح بذلك قنوات نقل الالكتًروني للمعلومات تسهل عمل المصالح بصفة عامة و عمل مراقب التسيير بصفة خاصة.

ج . إلا أنه يجب على المنظمات المالية مراعاة عوامل نجاح نظام تخطيط موارد المنظمة و المتمثلة في العمل على فهم النظام و استيعابه، و اكتساب المعارف و المنهجية العلمية اللازمة لنقل المعرفة لتدريب المستخدمين النهائيين؛

وهنا يجب مراقبة كل خطوة تتم والاعتماد على الصرامة من طرف فريق العمل من أجل الوصول إلى نتائج جيدة.

د .على المنظمات المالية أن تقحم مراقب التسيير في تقديم معلومات للوحة القيادة الاجتماعية، حتى لا يكون دوره منحصر فقط داخل المنظمة فهذا يستطيع المراقب جمع و توفير المعلومات المتعلقة بالتنمية المستدامة مما يجعل المنظمات المالية منفتحة أكثر على البيئة الخارجية.وهذا ما تحتاج اليه في الصدمة التكنولوجية التي اصبح كل المعاملات إلكترونية.

المراجع:

[1] سملالي يحضية، **أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه جامعة الجزائر2005.

[2] نذير عليان، عبد الرحمان بن عنتر، **نحو نموذج لتسيير المعرفة في المؤسسة**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة9-10 مارس 2004

[3] سملالي يحضية، **أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه جامعة الجزائر2005.ص 168 بتصرف

[4] على السلمي، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، دار غريب، القاهرة،2002 بتصرف

[5] سملالي يحضية، **أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه جامعة الجزائر2005.

[6] علي السلمي، إدارة التميز، **نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة**، دار غريب، القاهرة، 2002.(بتصرف)

[7] Morejon j , **principes et conception d'une base de donneé rationnelle** , édition organisation, paris, 1992, p17.

[8] فايزة بريش ، **دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية**، رسالة ماجستير، جامعة البليدة 2005.

[9] على السلمي، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، دار غريب، القاهرة،2002 بتصرف

[10] أحمد سيد مصطفى، **إدارة السلوك التنظيمي ، رؤية معاصرة** ، جامعة بنها، الإسكندرية ، 2000 ، ص 331.(بتصرف)

[11] guy Boterf, de la compétence, les éditions organisation. Paris, 1995 P32

[12] بن عيسى محمد المهدي، **العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الإستراتيجي**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، - 10 مارس 2004