

واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات البنكية الجزائرية

- دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري-وكالة البويرة -

الدكتور: فرحات عباس
جامعة المسيلة - الجزائر

الأستاذة : سعود وسيلة
جامعة المسيلة - الجزائر

The reality of the application of knowledge management in the Algerian banking institutions

ملخص :

تعتبر المؤسسات البنكية من أكثر المؤسسات التي يقوم عملها وكيانها على المعرفة بالدرجة الأولى، وهو ما يستدعي تماشيها مع الحداثة في تبني نظام الإدارة المناسب لاستغلال كامل المعرفة المتواجدة بالبنك ولدى العاملين به بأفضل صورة ممكنة.

وبالرغم من أن البنك الخارجي الجزائري - وكالة البويرة لا يعتمد على نظام إدارة المعرفة بصورة واضحة إلا أنه يملك كافة الظروف والمقومات اللازمة التي تسمح بتطبيق فعال لإدارة المعرفة به.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، المعلومات، إدارة المعرفة، البنك الخارجي الجزائري.

Abstract:

Banks are considered among the most knowledge-based companies in their operations, and even its existence, this requires that they are compatible with modernity by adopting appropriate management system that allows to exploit the existing knowledge among employees and within the company ideally.

And despite the External Bank of Algeria, Bouira-agency, does not depend on a management system of knowledge clearly, but it has all the necessary conditions that allow to apply it effectively.

Keywords: knowledge, information, knowledge management, External Bank of Algeria, Bouira-agency.

تمهيد:

يشهد العالم في عصرنا الحالي تطورات كبيرة ومتسارعة، غيرت العديد من الأسس التي قام عليها الاقتصاد والأعمال قديما، فمن الاقتصاد الصناعي القائم على الصناعة وعلى المنتجات كمصدر للثراء، إلى اقتصاد المعرفة. ومع وتيرة الابتكارات المتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تجد المؤسسة نفسها أمام زخم كبير من المعلومات والمعرفة الواردة إليها والتي تسعى للحصول عليها.

هذا الوضع وجب أن يصاحبه تطور مماثل على مستوى الإدارة والفكر الإداري، يسمح بوضع نظام فعال يعمل على تنظيم وتسيير هذه المعرفة كمورد استراتيجي للمؤسسة، هذا ما دفع في السنوات الأخيرة إلى ظهور نمط إداري جديد عرف تحت اسم "إدارة المعرفة"، والذي يعتبر في جوهره قديما حيث أن أي مؤسسة في أي عصر تحتاج إلى المعرفة للقيام بنشاطها، إلا أنه لم يكن واضحا للعيان ولم يكن نمطا إداريا قائما بحد ذاته. وفي ظل هذه الإدارة أصبحت المعرفة هي العنصر الحقيقي المساعد للمؤسسة ليمكنها من البقاء والاستمرار.

ومن أهم المؤسسات القائمة على المعرفة، نجد المؤسسات البنكية التي تستخدم المعرفة في كل عملياتها وعلاقاتها مع زبائنها. وفي ظل انفتاح الأسواق العالمية على بعضها البعض، فإن المؤسسات الجزائرية ليست بمنأى عن هذه التطورات، وعليها أن تتكيف مع هذه التغيرات والأساليب الجديدة في الإدارة وفي المنافسة.

انطلاقا مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

"ما مدى تطبيق البنك الخارجي الجزائري ممثلا في وكالة البويرة لإدارة المعرفة به؟"

أهمية البحث: تظهر أهمية الدراسة من خلال اعتماد العديد من المؤسسات العالمية على الأساليب الإدارية الحديثة والمداخل المعاصرة في الإدارة، وهو ما يستلزم على المؤسسات الجزائرية أن تتبعه لضمان استمرارها، وباعتبار المؤسسات البنكية من بين أكثر المؤسسات استعمالا للمعرفة في كامل نشاطاتها وخدماتها فمن الأجدر تطبيق إدارة المعرفة بها لتتمين هذا الأمر.

الهدف من البحث: تهدف الدراسة إلى الإطلاع على مدى تطبيق المؤسسات الجزائرية للأساليب الحديثة في الإدارة أو على الأقل مدى قابليتها لتطبيق هذا النوع من الإدارة، وبالتالي يتمثل هدف الدراسة في إلقاء الضوء على كيفية سير العمل بوكالة البويرة للبنك الخارجي الجزائري بطرق استعمال واستغلال المعرفة بها.

حدود البحث: ستقتصر الدراسة على وكالة البنك الخارجي الجزائري الناشطة بإقليم ولاية البويرة فقط، كما ستكون الدراسة قائمة على الملاحظة لأعمال ونشاطات البنك والسوق المالية بالولاية.

خطة البحث: للإجابة على التساؤل السابق، تم تقسيم البحث وفقا للخطة التالية:

- أولاً - مفاهيم عامة حول إدارة المعرفة.
- ثانياً - أثر إدارة المعرفة على المؤسسات البنكية.
- ثالثاً - نظرة على تطبيق إدارة المعرفة بالبنك الخارجي الجزائري - وكالة البويرة.

أولاً: مفاهيم عامة حول إدارة المعرفة

I- تعريف إدارة المعرفة: يقصد بالمعرفة: "مجموع ما تحصل عليه الفرد من حقائق ومعلومات من خلال دراساته النظرية والتطبيقية المستمرة، هذه الحقائق تكون مفهومة ومستوعبة لدى الفرد وقابلة للتطبيق في مجالاتها المحددة وذلك من خلال استخدام خبرته". أما المعرفة في المؤسسة فـ: "تضم من جهة المعارف الخاصة بها المتعلقة بقدراتها على الدراسات والتفويض والبيع والمعارف الخاصة بمنتجاتها وخدماتها، ومن جهة أخرى تضم القدرات الفردية والجماعية للعاملين بها. تكون هذه المعارف محفوظة بأرشيفات المؤسسة وعقول أفرادها، وتكون في شكل قواعد البيانات، الاجراءات، الخطط، النماذج، أسرار المهنة، والمعرفة المتعلقة بالمحيط من زبائن ومنافسين وتكنولوجيا وغيرها"¹.

والفرق الأساسي بين المعلومات والمعرفة هو أن المعرفة استنتاجية أكثر منها حسابية أو بيانية، وغالبا ما تكون عامة غير محدودة بالمكان والزمان. مثلا يقوم الحاسوب بقسمة عدد السكان لقطر ما في عام ما على عدد السكان في العام الفائت وهكذا لعدة سنوات، فتتشكل لدينا سلسلة من النسب هي معلومات، لكن الربط بينها على عدة سنوات واستخلاص أن عدد السكان في هذا القطر يتزايد بمعدل نمو سنوي معين هو استنتاج معرفي. فمعدل النمو السكاني السنوي يشكل أكثر من معلومة، فهو يشكل عنصرا من عناصر قاعدة معرفة سكانية لأنه حصيلة دراسات طويلة².

أما إدارة المعرفة فقد عرفتها مجموعة العمل CIGRIF على أنها: "مجموعة من أساليب التنظيم والتكنولوجيات الهادفة لخلق وجمع وتنظيم وتخزين ونشر واستعمال وتحويل المعارف في المؤسسة، معرفة مجسدة في شكل رأس مال فكري وتجربة محصلة من طرف المعاونين أو الخبراء في مجال ما"³.

ولمزيد من التوضيح لمفهوم إدارة المعرفة سيتم عرض رؤية مجموعة من المناهج لهذا المفهوم كما يلي:⁴

1. المنهج الوثائقي: هذا المنهج يجد في إدارة المعرفة، استخلاص المعرفة من الأفراد وتحليلها وتشكيلها وتطويرها إلى وثائق مطبوعة أو الكترونية ليسهل فهمها وتطبيقها، ويتمثل ذلك بتكوين قاعدة معرفية في المؤسسة تدار من خلالها وبواسطتها المعرفة ذاتها.

2. **المنهج التقني:** وفق هذا المنهج يظهر الانحياز نحو تقنيات المعلومات مع إغفال الجوانب الفكرية البشرية لإدارة المعرفة، ويتأكد هذا التشخيص بموجب تعريفها كونها تجسيد العمليات التنظيمية التي تبحث في قابلية تقنيات المعلومات على معالجة البيانات وكذلك قابليتها على معالجة الابتكار والإبداع الفردي.
3. **المنهج الاجتماعي:** وفق هذا المنهج تبدو إدارة المعرفة طريقة للتفاعل بين الأفراد عن طريق وسائل محددة تؤمن مشاركة جماعية في الخبرة والثقافة والقيم.
4. **منهج القيمة المضافة:** يذهب هذا المنهج إلى اعتبار إدارة المعرفة منهجا لاستخلاص القيمة المضافة عند تطبيق واستخدام المعرفة. وعلى وفقه بات لإدارة المعرفة مكوناتها المتمثلة في الأفراد والتقنية والعملية ومن ثم الإستراتيجية.
5. **المنهج المالي:** حسب هذا المنهج، إدارة المعرفة تتضمن مهمات تكوين رأس المال الفكري بصفته موجودا، إلا أن إمكانية استخدامه وتداوله والمحافظة عليه وتطويره جعله محسوسا.
6. **المنهج المعرفي:** وفق هذا المنهج تمتد تطبيقات إدارة المعرفة إلى كافة أقسام المؤسسة، وحيث أن المؤسسة منتج للمعرفة فهي مصدر للقيمة المضافة الناتجة عنها. إلا أن تحقيق ذلك يقوم على إقامة أربعة أركان رئيسية وهي المعتقدات المعرفية والالتزام والشكل التنظيمي ومعرفة - كيف، فضلا عن الدور السائد لتقنية المعلومات.
7. **منهج العملية:** إدارة المعرفة عملية تجميع وابتكار المعرفة وإدارة قاعدتها وتسهيل المشاركة فيها من أجل تطبيقها بفاعلية في المؤسسة.

وبالتالي هناك فرق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات حيث أن إدارة المعلومات هي العملية التي تتضمن استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات لتوفير استخدام أكثر كفاءة وفعالية لكل المعلومات المتاحة لمساعدة المجتمع أو المؤسسة أو الأفراد في تحقيق أهدافهم، وتتعامل إدارة المعلومات بشكل عام مع الوثائق وبرمجيات الحاسوب، والمعلومات الصوتية والمرئية وما إلى ذلك⁵، في حين أن إدارة المعرفة أكثر تقدما حيث تقوم بتحليل المعلومات والاهتمام بتحليل كافة الأصول المعرفية المتوفرة والمطلوبة وإدارة العمليات المتعلقة بهذه الأصول، والمتمثلة بتطوير المعرفة والحفاظ عليها، استخدامها والمشاركة فيها، وتتضمن الأصول المعرفية التي تتعلق بالسوق والمنتجات والتقنيات والمؤسسات التي تمتلك المعرفة والتي تحتاجها⁶.

II - أهمية وأهداف إدارة المعرفة: تكتسي إدارة المعرفة أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة التي تعتمد عليها خصوصا بعد التطور السريع للاقتصاد وتحوله من اقتصاد صناعي إلى اقتصاد معرفة. وتبغ أهمية إدارة المعرفة من ثلاثة حقائق رئيسية هي:⁷

- أن إدارة المعرفة ستكون المهيمن على سوق تكنولوجيا المعلومات والخدمات.
- أن إدارة المعرفة سوف تمكن الشركات من إقامة بيئة مناسبة لسوق واسعة.
- أن إدارة المعرفة ستكون مصدرا للتحسين الجماعي للعديد من التسهيلات والخدمات المقدمة حاليا.

وتتمثل أهمية إدارة المعرفة بالنسبة للمؤسسة فيما يلي:⁸

- ✓ تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمؤسسات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- ✓ تعد عملية نظامية تكاملية لتسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- ✓ تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- ✓ تعد إدارة المعرفة أداة المؤسسات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة ممكنة.
- ✓ تعد أداة تحفيز للمؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- ✓ توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسات، غير مساهمتها في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- ✓ تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
- ✓ بناء وتنمية قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات التنافسية مبكرا والاستعداد للتكيف معها.
- ✓ توفر منظومة الكفاءات المحورية للمؤسسة إمكانية تفعيل قوتها التنافسية بسبب احتياجها لرصيد معرفي يستخدم في استغلال الطاقات الإنتاجية وفي تقديم سلع وخدمات متميزة عالية الجودة تلبى رغبات العملاء.
- ✓ إطلاق الطاقات الفكرية وقدرات الأفراد الفنية بالمؤسسة على كافة المستويات بما يساهم في رفع كفاءة العمليات وتحسين الإنتاجية وتوفير الحلول الأفضل للمشكلات.
- ✓ يهيئ فرص تطور المؤسسة بمعدلات متناسبة مع قدراتها، والفرص المتاحة لديها من خلال الاستغلال المكثف لنتائج المعرفة إلى جانب الخبرة المتراكمة للأفراد. كما يساعدها على استعادة توازنها وتقليل خسائرها أثناء تعرضها للأزمات خاصة التنافسية منها.
- ✓ يحقق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة من ذوي المعرفة ومتطلبات تقنيات الاتصالات والمعلومات.
- ✓ يوفر المعرفة اللازمة لاختبار نماذج التميز التنافسي المناسب للمؤسسة حسب مواردها الإستراتيجية.

ويهدف استخدام إدارة المعرفة إلى:⁹

- ✓ جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة.
- ✓ خلق بيئة تنظيمية تشجع الفرد في المؤسسة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
- ✓ إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.

- ✓ تحول المؤسسات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العلمي الجديد "اقتصاد المعرفة"، وتعمل كشبكة للأنشطة حيث تسهم في التحويل نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الالكترونية.
- ✓ خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط وإدارة وتطوير العاملين وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج.
- ✓ توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعليم ونشر المعرفة إلى كل الأطراف ذات العلاقة.
- ✓ التأكد من أنه يجري تطوير وتجديد وتحديث المعرفة بصورة مستمرة.
- ✓ تحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري الذي يلزم للمؤسسة، وتحديد كيفية تطويره وإدامته.

III - أبعاد إدارة المعرفة: هناك من يرى أن لإدارة المعرفة ثلاثة أبعاد رئيسية كما يلي: ¹⁰

1. **البعد التكنولوجي:** كمحركات البحث وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة، والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فإن المؤسسة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة. كما يجب أن يتماشى نوع تكنولوجيا نظام المعلومات المستعمل مع نوع المؤسسة باختلاف نشاطها وهدفها، مثل استخدام الانترنت والإنترنت وغيرها من الأنظمة الملائمة.
2. **البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة:** هذا البعد يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها. ويتعلق هذا البعد بتجديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية. ولا بد أن تكون المعارف التي سيتم تجديدها أو خلقها توافق الأهداف التي وضعتها المؤسسة وتساعد على الوصول إلى تحقيقها.
3. **البعد الاجتماعي:** هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات من صناعات المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة. ولا يحدث هذا إلا إذا كانت إدارة المعرفة ثقافة مرسخة لدى أفراد المؤسسة الذين يعملون على اكتشاف وتطوير وحماية المعارف التي تحتاج إليها المؤسسة.

بينما يرى باحثون آخرون أن هناك أربعة أبعاد رئيسية لإدارة المعرفة هي: ¹¹

1. **البعد الأول: التركيز على الأفراد:** يركز على تحقيق المشاركة بين الأفراد بالمعرفة المتاحة، وتوسيع وبناء قدرات معرفية واسعة ومتميزة.

2. البعد الثاني: التركيز على إدارة المعلومات IM وتكنولوجيا المعلومات IT : يجري هنا التركيز على المعرفة المتعلقة بإدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات، ويجري التأكيد والتركيز على المعرفة المرتبطة بالتكنولوجيا واستخداماتها.
3. البعد الثالث: التركيز على الأصول الفكرية ورأس المال الفكري: استخدام المعرفة بما يؤدي إلى دعم وتعزيز القيمة الاقتصادية للمؤسسة، وضمان توفير رأس المال الفكري الذي يحقق ميزة تنافسية دائمة تكفل نجاحا طويل الأمد.
4. البعد الرابع: التركيز على فاعلية المؤسسة: يجري هنا التركيز على استخدام المعرفة بما يقود إلى تطوير وتحسين الفاعلية التشغيلية والفاعلية التنظيمية.

IV- مجالات ووظائف إدارة المعرفة: أبرز مجالات استخدام المعرفة ما يلي: ^{1 2}

- ✓ اتخاذ القرارات في جميع المجالات حيث تساعد إدارة المعرفة متخذي القرارات بالحصول على المعلومات المطلوبة لاتخاذ قرار معين والتي تمكنهم من فهم جميع جوانب الموضوع وأبعاده وانعكاساته كافة.
- ✓ التخطيط الاستراتيجي حيث أن الشخص الذي يتمتع بمعرفة وخبرة أقدر على التخطيط من غيره، وبالتالي فإن المعرفة تفيد بشكل كبير في وضع وتطوير الخطط الإستراتيجية.
- ✓ تخطيط العمليات وإعادة هندستها أي إعادة تصميم العمليات وإجراءات العمل.
- ✓ الاتصالات حيث تسهل عملية الاتصال لنقل المعلومات من خلال تقنية المعلومات المستخدمة.
- ✓ إضافة قيمة للمنتج أو الخدمة.
- ✓ مجالات البحث والتطوير.
- ✓ مختلف مراحل العمل في المؤسسات ذات الإنتاج الصناعي الكبير (الشراء، الإنتاج، البيع، الجودة، الموارد البشرية... الخ).
- ✓ تسيير المشاريع وخاصة المشاريع الاستثمارية الكبيرة وتسيير الأزمات.
- ✓ المؤسسات المعتمدة في عملها على المستندات والمؤسسات متعددة الجنسيات.

تقوم إدارة المعرفة بتأدية مجموعة من الوظائف في المؤسسة تتمثل فيما يلي: ^{1 3}

1. الإدارة الإستراتيجية للمعرفة: تتضمن كل أنشطة المؤسسة لصياغة وتطبيق إستراتيجية معرفية تهدف إلى تنظيم واستثمار الموارد الفكرية والتنظيمية والإبداعية والتقنية من مصادرها في داخل المؤسسة أو من البيئة الخارجية.
2. تنظيم المعرفة: وهي وظيفة تحديد المصادر المعرفية وتصنيفها وترتيب الأنشطة اللازمة لجمع وترميز وخرن المعرفة، وتنسيق عمليات تدفقها عبر قنوات محددة.

3. بناء نظم المعرفة: أي بمعنى الإشراف على تخطيط وتصميم وتشغيل النظم المحوسبة التي تستند إلى قواعد المعرفة، ودعم الجهود الأخرى لاستكمال البنية التحتية لهذه النظم.
4. تنمية وتطوير العقل الجمعي: تتم عملية تطوير وتنمية العقل الجمعي من خلال استثمار الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة وإعادة تعليمها وتدريبها بصفة مستمرة من جهة، واستقطاب أفضل العقول والخبرات التي تعمل في النشاط نفسه.
5. إدارة المعلومات والوسائط المتعددة الرقمية: تهدف وظيفة إدارة المعلومات والوسائط المتعددة الرقمية إلى تحقيق أكبر مساهمة ممكنة للمعلومات في تحقيق الميزة التنافسية الإستراتيجية المؤكدة.
6. إدارة التعاضد: إدارة المعرفة هي وجه آخر لمفهوم التعاضد الذي يعني القدرة على تحقيق أكبر مستوى من المشاركة بالموارد والقدرات الذاتية، أو يعني القدرة على العمل والتفاعل الإيجابي مع الآخرين.
7. إنتاج المعرفة: تتولى إدارة المعرفة عمليات إنتاج المعرفة لدعم الأنشطة الأساسية للمؤسسة أو إنتاج المعرفة وبيع سلع المعلومات والمعرفة باعتبارها النشاط الأساسي للمؤسسة.

V - تحديات إدارة المعرفة وعوامل نجاحها: تواجه إدارة المعرفة جملة من الصعوبات التي قد تحد من فعاليتها في المؤسسة من بينها:¹⁴

- ✓ نقص وانعدام الدافع لدى المستعملين، على اعتبار أنهم قد لا يرون فائدة من استخدام الإجراءات الخاصة بإدارة المعرفة، أو قد يشعرون بعدم ملاءمتها لاحتياجاتهم التنافسية
- ✓ كون إدارة المعرفة نظاما لا زال في مرحلة التجربة مما يجعل النتائج المحققة دون مستوى الطموحات.
- ✓ نقص التزام المسيرين بسبب الإجراءات التي لا زالت قيد التجربة، أو لتعارضهم مع ثقافتهم التنظيمية.
- ✓ إن الكثير من جهود إدارة المعرفة تخفق وتفشل بعد تقديمها بسبب عدم تخصيص الموارد البشرية والمادية الكافية لنجاحها.
- ✓ إن تطبيق مدخل إدارة المعرفة يتطلب فهما كاملا وكافيا للأمد الطويل قبل جهود التطبيق، وعدم مراعاة هذا الأمر ينعكس سلبيا في النتائج الجوهرية للمؤسسة.
- ✓ احتكار المعلومات من قبل الإدارة العليا التقليدية، حيث تحجز المعلومات، الأمر الذي يمنع وصولها للمعنيين وتداولها في المستويات الوسطى والدنيا.
- ✓ التوهم بأن الحواسيب هي التي تحفظ المعرفة وليس عقول البشر، فالمعرفة هي ما يعرفه الأفراد وليس ما يخزن في ذاكرة الحاسوب.
- ✓ عدم الاهتمام بالمعرفة الكامنة التي يمكن أن يستمد منها المعرفة الصريحة وهذه المعرفة أكثر أهمية من المعرفة الصريحة المعلنة.
- ✓ القصور والعجز في إجراء التجارب الموجهة لتوليد المعرفة أو اختبارها أو تطويرها والاكتفاء باستلامها دون معالجة أو التأكد من ملاءمتها للواقع القائم أو لطبيعة المشكلة أو المشاكل المراد حلها.

- ✓ إن التحدي الحقيقي الذي تواجهه المؤسسات هو إقناع العاملين بها بضرورة مشاركة وتقاسم المعرفة.
- ✓ رفض الأفراد غالبا نشر معرفتهم، ورفضهم تغيير معارفهم أو طريقة عملهم بمعارف أخرى لأفراد آخرين كطريقة لرفض التغيير.
- ✓ صعوبة إقناع العاملين والإدارة العليا والمساهمين بضرورة تبني نظام لا تكون نتائجه واضحة ولا تظهر إلا بعد أمد طويل.

انطلاقا مما سبق، قدمت بعض العناصر أو التوجيهات التي يمكن أن تضمن نجاح إدارة المعرفة في المؤسسات، منها ما قدمها "سكايرم" (Skyrme) سنة 1999 كما يلي: ¹⁵

- ✓ ضرورة الحصول على الدعم والمساندة اللازمين من الإدارة العامة: وهذا من خلال التزام الإدارة العليا بدعم الجهود الهادفة اتجاه المعرفة بشكل عام.
- ✓ لا بد من الربط بين المعارف والنتائج بالمؤسسة من خلال وضع نظام لقياس فعالية إدارة المعرفة ونظام للتحفيز: وذلك لتشجيع العاملين على مشاركة معرفتهم حين إدراكهم أن معرفتهم مثمرة من جهة، ومن جهة أخرى تقبل المعارف الأخرى التي قد تستدعي تغييرا في المؤسسة حين إدراكهم ضرورتها لسير العمل.
- ✓ لا بد من وجود إرادة قوية و خارطة طريق ذات معالم واضحة: حيث تكون الجهود المتعلقة بالمعرفة متغلغلة في جميع أركان المؤسسة، ولا بد أن يشجع المديرين جميع أنواع السلوك المؤدي للمعرفة، وهنا يستحسن أن تنشئ المؤسسة إدارة خاصة بالمعرفة، تسهل عملية الاتصال بين العاملين في جميع المستويات التنظيمية لضمان تبادل المعارف واستخدامها بالطريقة وفي الوقت الصحيحين.
- ✓ بناء ثقافة تشجع الإبداع والتعلم وثقافة مشاركة المعرفة: حيث يعتبر ذلك ضروريا في إدارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة ايجابية داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاسم المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بها والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد.
- ✓ ضرورة وجود حد أدنى من البنية التحتية التكنولوجية: والتي تحتوي على الحاسوب الآلي والبرمجيات الخاصة بذلك مثل البرمجيات ومحركات البحث الالكترونية وكافة الأمور ذات العلاقة، وهي تشير إلى تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات.
- ✓ لا بد من وجود متخصصين في التسيير الوثائقي الذين يعملون بصفة موازية مع موردي ومستعملي المعرفة: حيث تعتبر المؤسسة زبونا بالنسبة لمؤسسات أخرى وموردا في نفس الوقت، وبالتالي لا بد من الحصول على المعلومات الكافية واللازمة من قبل الزبائن والموردين، واستعمالها من أجل تلبية الرغبات وتعديلها حسب الحاجة.

ثانيا: أثر إدارة المعرفة على المؤسسات البنكية

I- أثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسات: يتعدى أثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسات إلى أكثر من جانب واحد ، فهو يشمل الجانب البشري كما الجانب التقني. ويمكن تلخيص أهم أثر لإدارة المعرفة على أداء المؤسسة في الجوانب التالية:

1. أثر إدارة المعرفة على أداء وتعلم العاملين:¹⁶

تؤثر إدارة المعرفة على العاملين في المؤسسة بطرق مختلفة، الأولى تستطيع إدارة المعرفة من توصيل التعلم لديهم وذلك من خلال بعضهم البعض، وكذلك من خلال المصادر الخارجية للمعرفة. وبالتأكيد أن هذا التعلم يفضي تأثيره على عملية نمو المؤسسة باستمرار ويمدها بقدرة كبيرة على التغير استجابة لمتطلبات السوق والتطور التكنولوجي.

والطريقة الثانية التي تمارس بها الإدارة المعرفية التأثير على العاملين في المؤسسة، هو جعلهم أكثر مرونة إضافة إلى تدعيمها لرضى العمل لديهم، وهذا يعني مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم وفي حل ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المؤسسة، ذلك لأن إدارة المعرفة تساعد العاملين في المؤسسة على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في مجال حقولهم وتخصصاتهم المختلفة. ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة، دمج المعرفة وجعلهم متفاعلين اجتماعيا ومتشاركين في التطبيقات.

وفي الوقت الذي تساعد فيه إدارة المعرفة على تشجيع العاملين في المؤسسة على التعلم المستمر الواحد من الآخر، فإن كافة العاملين سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة من خلال عملها اليومي ومواجهة التغيرات الكبيرة التي قد تحدث مستقبلا، حيث أن مهاراتهم وقدراتهم المعرفية تجعلهم أكثر مرونة واستجابة للتغيرات المفاجئة وأكثر ميولا لها. هنا تكون إدارة المعرفة قد حققت المواءمة الكبيرة للعاملين داخل المؤسسة.

كما أن هناك فوائد عديدة لإدارة المعرفة التي تؤثر مباشرة على الأفراد العاملين منها أنه يصبح بمقدور العاملين التعلم أفضل مقارنة بالمؤسسات الأخرى التي تعاني من نقص في المعرفة، بالإضافة إلى تهيئة الظروف المناسبة للتعامل مع التغيرات المفاجئة.

هذه الفوائد في الحقيقة تمكن العاملين من الشعور بالرضى الوظيفي وزيادة الفوائد للمؤسسة، وذلك بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهاراتهم المعرفية. كما أن مساهمة إدارة المعرفة في زج العاملين في برامج التدريب والتطوير من شأنه أن يفضي إلى تحسين القيمة السوقية لهم وتعظيم أداءهم، إضافة إلى المساهمة المباشرة في رفع دافعية العاملين وبالتالي زيادة الرضى لديهم في العمل.

2. أثر إدارة المعرفة على العمليات: 17

تمارس إدارة المعرفة تأثيرا واضحا وفعالا على تطوير وتحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المؤسسة خاصة أنشطتها الأساسية مثل الإنتاج والتسويق والأفراد والمالية، إضافة إلى الأنشطة المساعدة مثل العلاقات العامة، الصيانة والخدمات، البحث والتطوير. الخ. لذلك تؤكد بعض البحوث والدراسات أن تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات الأعمال أصبح الآن واحدا من أهم استراتيجيات الإدارة، إذ أن رأس مال المؤسسة أصبح اليوم المعرفة التي تلتقطها من بيئتها الداخلية أو بيئتها الخارجية والتي تقوم بعملية تحويلها من معرفة ضمنية يمتلكها الأفراد وتخزينها نظمها إلى معرفة واضحة موثقة قابلة للتشارك والتداول، حيث بعد الاستخدام تمارس هذه المعرفة تأثيرها الواضح على فاعلية وكفاءة المؤسسة ودرجة الإبداع والابتكار في العمليات الإنتاجية.

أي من خلال تطبيقات الإدارة المعرفية يمكن أن تنجز المؤسسة عملياتها الإنتاجية بشكل ملائم ومناسب ووفقا لقراراتها المخططة مسبقا، كما يمكنها التطبيق المعرفي من إنجاز هذه العمليات بسرعة وبأقل تكلفة ممكنة وبالتأكيد أن إنجاز هذه العمليات يمكن أن يتم بصورة مبدعة وحديثة مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة والفاعلية.

إن هذه النتائج تتحقق في المؤسسة لأن إدارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين في المؤسسة على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية. وهذا ينتج من استخدام القاعدة المعرفية من قبل القادة الإداريين في المؤسسة، وبالتالي يؤدي إلى تقليل الحاجة إلى تحديث الخطط وجعل هذه الخطط أكثر استقرارا، وبالمقابل فإن إدارة المعرفة الضعيفة تؤدي إلى حدوث الأخطاء في عمل المؤسسة وإفشال خططها الإنتاجية.

ونستطيع أن نوجز أثر إدارة المعرفة على كفاءة العمليات من خلال الآتي:

- ✓ تحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة والانفتاح أكثر في الاستفادة من هذه المشاركة في مواجهة تحديات السوق.
- ✓ تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة من دون مساعدة الآخرين.
- ✓ تقليل التكاليف ذات العلاقة بالمنتجات والوصول إلى الأنماط المختلفة من المعرفة القيمة.

3. أثر إدارة المعرفة على المخرجات:

تؤثر إدارة المعرفة على المنتجات والمخرجات النهائية المختلفة التي تقدمها المؤسسة وخاصة في سوق المنافسة الحادة، ويمكن مشاهدة هذه الآثار في محورين هما: المنتجات ذات القيمة المضافة والمنتجات المستندة على المعرفة. هذا مع العلم أن الآثار على هذه الأبعاد تأتي أيضا من خلال المعرفة أو مباشرة من إدارة المعرفة. حيث تساعد عمليات إدارة المعرفة مؤسسات الأعمال على تقديم المنتجات الجديدة وكذلك تحسين المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة

عالية مقارنة مع المنتجات السابقة. وتؤثر إدارة المعرفة من جانب آخر على المنتجات المستتدة على المعرفة من خلال قواعد المعرفة التي تمتلكها المؤسسات الاستشارية والمتخصصة في تطوير صناعة البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات والوسائل التقنية الأخرى.¹⁸

والمثال على ذلك تطبيقات شركة "فورد" (Ford) لإنتاج السيارات حيث تطلب الإدارة العليا لهذه المؤسسة سنويا من المديرين فيها إجراء التحسينات والتطويرات على المنتج النهائي بنسبة تتراوح بين 05-07%. وتتمثل التحسينات في التغييرات التي تطرأ على المعايير الفنية التي تطبق على المنتج أو مواصفاته الفنية والنوعية أو معدلات استهلاك الطاقة وغيرها من المؤشرات، وفي ضوء هذه التوجيهات يلجأ المديرون إلى البحث عن أفضل التطبيقات باستخدام قاعدة البيانات والموارد المعرفية، أو اللجوء إلى عمليات الابتكار داخل المؤسسة.¹⁹

4. أثر إدارة المعرفة على الاستثمار في الموارد المعرفية:

تساهم إدارة المعرفة وبشكل فعال في تطوير وتحسين نوعية المنتجات النهائية للمؤسسة التي تقدمها للمستهلك، ولكن في نفس الوقت القدرات المعرفية التي تمتلكها المؤسسة تدفعها دائما إلى البحث عن فرص استثمارية لإنتاج منتجات جديدة بغية زيادة العوائد والأرباح التي تهدف لها المؤسسة. لهذا يمكن القول أن إستراتيجية المعرفة قد تتواءم مع إستراتيجية الأعمال في المؤسسة، وخاصة في مجال مبدأ تعظيم العوائد وتدنية التكاليف. ويمكن توضيح ما سبق من خلال شركة (Buckman) الصيدلانية مثلا، التي اعتمدت نظام المشاركة المعرفية كركيزة أساسية لثقافتها المنظمة، وبعد العمل في النظام المعرفي المذكور وجد أن مبيعاتها من المنتجات قد زادت بنسبة (50%).²⁰

II - علاقة إدارة المعرفة بأنظمة وتكنولوجيا المعلومات: إذا كانت المعرفة تمثل الأصل الأكثر قيمة في المؤسسات القائمة على المعرفة، فإن المهمة الأساسية لهذه المؤسسات تتمثل في كيفية المحافظة على هذا الأصل أولا وكيفية استخدامه لتوليد معرفة جديدة من أجل خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية ثانيا. والواقع أن هاتين المهمتين الكبيرتين هما جوهر إدارة المعرفة والتي تساهم من خلالهما في تحقيق أهداف المؤسسة.

لا بد من التأكيد أن إدارة المعرفة تجد في أنظمة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات وسائل فعالة من أجل تنفيذ هاتين المهمتين وتحقيق أغراضها، وهذا يعني أن أنظمة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات يجب ألا تفهما كبديل لإدارة المعرفة بنفس الطريقة التي يجب ألا تهمل إدارة المعرفة الإمكانيات العظيمة لأنظمة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق أغراضها.

يجب أن نشير إلى أن هناك مدخلين أساسيين يقفان على طرفي النقيض في هذا المجال هما:²¹

- ✓ المدخل الأول هو المدخل القائم على التكنولوجيا: وهذا المدخل يركز على الإعجاب الكبير بأنظمة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات الذي أدى في أحيان كثيرة إلى تخفيض المعرفة إلى معلومات، وتخفيض إدارة المعرفة إلى مجموعة أنظمة معلومات إدارية أو تنفيذية وبرمجيات خاصة بأنظمة العمل المعرفي وهي كثيرة ومتنوعة.
- ✓ المدخل الثاني هو المدخل القائم على الأفراد: وهذا المدخل يجد في قدرة الأفراد على تجديد وإنشاء المعرفة الجديدة أهمية ومزايا تفوق وتتجاوز قدرة تكنولوجيا المعلومات على جمع المعلومات وتصنيفها واسترجاعها وإعادة استخدامها. فالأفراد هم الأكثر مرونة وقدرة على التعامل مع المشكلات غير المهيكلية والمعلومات المحدودة والغامضة.
- ومع ذلك فإن هذين المدخلين اللذين يبدوان وكأنهما متناقضين في المظهر العام إلا أنهما في حقيقة الأمر يتكاملان بطريقة لا يمكن لإدارة المعرفة الفعالة القفز عليهما أو تجاهل مزاياهما. ولتوضيح ذلك لابد من الإشارة إلى ما يلي: ²²
- ✓ إن أنظمة المعلومات المختلفة مثل أنظمة دعم القرار، والمعلومات الإدارية، وكذلك أنظمة العمل المعرفي كالتصميم والتصنيع بمساعدة الحاسوب وأنظمة التشارك الجماعي وتطبيقات الذكاء الصناعي كالأنظمة الخبيرة والشبكات العصبية... الخ، كذلك مواقع الواب والشبكات الداخلية والخارجية... الخ، هي تمثل في مجموعها التكنولوجيات الرئيسية التي يمكن استخدامها في تطوير وتعزيز إمكانات إدارة المعرفة في أدائها لمهامها في المحافظة على المعرفة من جهة وفي تجديد وإنشاء المعرفة من جهة أخرى.
- ✓ إن تكنولوجيا المعلومات هي الأكثر قدرة على المحافظة على المعرفة كرصيد أو كرأس مال فردي في جانبه الصريح (المحدد ببراءات الاختراع، قواعد البيانات، أنظمة المعلومات)، وهذا يتكامل مع النظرة للمعرفة كتدفق أو كرأس مال فكري في جانبه الضمني أي كعملية توليد وإنشاء مستمرة يمثلها الأفراد في المؤسسة. فإذا كانت تكنولوجيا المعلومات هي التي تجمع وتوثق وتنظم، فإن الأفراد هم الذين يستخدمون ذلك كله من أجل توليد معرفة جديدة تخلق القيمة وتعزز الميزة التنافسية للمؤسسة.
- ✓ إن وظائف إدارة المعرفة المرتبطة بالجانب التكنولوجي تتمثل في الجمع، التحديد، التنظيم وإلى حد ما التقاسم، وهذه تتكامل أيضا مع وظائف إدارة المعرفة المرتبطة بالأفراد المتمثلة بالتعلم، التوليد والإنشاء للمعرفة.
- ✓ إن رؤية التكامل لإدارة المعرفة التي تجعل الأفراد يمارسون دورا جوهريا، فإنها أيضا تفرض ذات الدور الجوهري لتكنولوجيا المعلومات وما يرتبط بها من توسعات سواء في تطبيقات الذكاء الصناعي أو الانترنت وشبكات الأعمال. ويمكن تحديد أبعاد الدور الجوهري لتكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة في إطار هذه الرؤية كالتالي:

- المساهمة في عمليات إدارة المعرفة: أسهمت تكنولوجيا المعلومات في تسهيل وتسريع كل عمليات إدارة المعرفة من توليد و تخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة.
- المساهمة في إنشاء بيئة التعلم: إن إدارة المعرفة تسعى لإنشاء بيئة التعلم، وهذه البيئة بقدر ما تعظم أهمية ودور المعرفة فإنها تشجع على المبادرة وتجعل المخاطرة وقبول الفشل واحتمالاته. وتكنولوجيا المعلومات تسهل وصول الأفراد إلى المعلومات التي يحتاجونها بسهولة، وجعل جميع المعلومات متاحة مع إمكانات التجديد لهذه المعلومات، ووصول هذا التجديد إلى جميع العاملين مما يجعل عملية التعلم مستمرة ولجميع العاملين في نفس الوقت.
- المحافظة على معلومات ومعرفة المؤسسة: حيث أن تكنولوجيا المعلومات المحوسبة تساعد على تطوير قواعد ومستودعات البيانات كرصيد أساسي لمعلومات المؤسسة، كما يمكن عن طريق قاعدة المعرفة في الأنظمة الخبيرة الاحتفاظ بمعرفة المؤسسة وإعادة استخدامها.
- تقاسم المعرفة: حيث أن استخدام برمجيات التشارك الجماعي يوفر بيئة تشاركية قائمة على تقاسم المعرفة والمعلومات عن بعد وفي بيئات قائمة على الحاسوب وبرمجيات التطبيق الملائمة لهذا الغرض. كما أن التشارك الجماعي متعدد الأغراض يساعد مجموعات وفرق العمل من العمل سوية (من خلال البريد الإلكتروني، المؤتمرات عن طريق الفيديو، منتديات مناقشة المشروعات...الخ) لتنفيذ الأعمال والتقييمات الجماعية، وهذه كلها تدعم عمل الفريق والعمل الجماعي في إدارة المعرفة من أجل تقاسم المعرفة وتبادل الخبرات عن بعد في مشروعات ومشكلات معينة.
- سرعة وفعالية الاتصالات: إن اتجاهات التطور في مجال المعلومات تتميز بالتقارب بين تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات مما سيخلق مزيجا فريدا من تكنولوجيات الاتصالات والمعلومات. وتشمل تكنولوجيات الاتصالات مزيجا واسعا من الأجهزة بما في ذلك الشبكات (كالانترنت والشبكات الداخلية والخارجية) والبرمجيات المختلفة مما يجعل من هذه التكنولوجيات أداة رئيسية في التواصل الفائق والتبادل متعدد الأغراض.
- التعامل مع المعرفة الحرجة: إن القدرة الفائقة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تجعل المعرفة الحرجة متاحة لكل الذين يكونون مرخصين للتعامل معها، ومحفوظة من فقدان والضياع وقابلة للتحديث باستمرار من قبل الإدارة العليا أو فرق العمل المتخصصة التي تكون مسؤولة عن هذه المعرفة. ومع أن الأفراد هم الذين يمارسون الأدوار الجوهرية في تطوير وإنشاء هذه المعرفة فإن تكنولوجيا المعلومات هي التي تمارس الأدوار الجوهرية في توثيقها والمحافظة عليها وجعلها متاحة للمستفيدين المتعددين من أجل إعادة الاستخدام والمناقشة حولها وكذلك من أجل تحديثها وتطويرها.

III- أثر إدارة المعرفة على قوى التنافس: إن استخدام تكنولوجيا المعلومات قد أتاحت فرصا لمؤسسة الأعمال للتعامل مع منافسيها على مستوى نفس الصناعة بشكل كفاء وفعال، فنظم المعلومات تعد الآن من أهم العناصر التي تساعد المؤسسات على مواجهة قوة المنافسين في نفس الصناعة وذلك من خلال التميز باستخدام أساليب

تكنولوجية حديثة ومتطورة سواء في إعداد السلع أو في برامجها التسويقية أو حتى في تقديم خدماتها ما بعد البيع وقبله. ويتمثل أثر إدارة المعرفة على قوى التنافس في ما يلي:

1. **أثر إدارة المعرفة على قوة المنافسين الجدد:** يسعى المنافسون الجدد في الصناعة إلى جلب قدرات جديدة كالرغبة في الحصول على نصيب من السوق، أو أكبر كمية ممكنة من المواد، مما يهدد حالة الاستقرار للمؤسسة خاصة وأن المؤسسات القائمة تسعى لتخفيض الأسعار لجلب العملاء وتقوية مركزها التنافسي في السوق، لذلك فإن مجرد دخول منافسين جدد إلى السوق سوف يؤدي إلى تحول جزء من المستهلكين صوب المنافسين الجدد، وبالتالي أخذ حصة من السوق على حساب المتواجدين به أصلاً. ولتفادي هذا يجب إعاقة المنافسين الجدد من الدخول إلى السوق، وحتى تتمكن هذه المؤسسات من إعاقة دخول هؤلاء المنافسين الجدد لا بد أن تبقى متميزة ببرنامجهما التسويقي سواء على مستوى السلع المقدمة أو السعر المعروض أو برامج التوزيع والترويج. وهذا لا يمكن توفيره إلا من خلال أنظمة معلومات متقدمة ومتطورة وحديثة، ومن خلال قاعدة بيانات حديثة وشاملة.²³
2. **أثر إدارة المعرفة على قوة إحلال المنتجات البديلة:** إن وجود المنتجات البديلة يحد ويقلص من أرباح المؤسسات الصناعية فهي تملك قوة المنافسة من خلال تخفيض أسعار منتجاتها وخدماتها، أو من خلال تحسين الأداء والقيمة المدركة لهذه المنتجات والخدمات، وخاصة في غياب الولاء للسلعة القديمة واسمها التجاري. وعليه تعد المنتجات البديلة لمنتجات المؤسسة من العوامل المنافسة التي تؤدي إلى تقليل الحصة السوقية لهذه المؤسسات، وبالتالي تؤدي إلى تقليل أرباحها إذا استطاعت هذه المنتجات البديلة من جذب المستهلكين والإحلال محل منتجات هذه المؤسسات. لأن ما يهتم المستهلك بالنهاية هو القيمة التي سيحصل عليها من أي منتج سيقوم بشرائه، لذلك فإن تكنولوجيا المعلومات وفلسفة التوجه بالمعلومات وفلسفة التوجه بالتعليم تتلاحم في إطار ما يسمى بالتسويق التفاعلي لتقديم منتجات وخدمات العملاء تجعل من الصعب على العميل التوجه إلى المنتجات البديلة.²⁴
3. **أثر إدارة المعرفة على قوة مساومة الموردين:** تعد قوة الموردين من العوامل المنافسة لأنها تؤدي إلى زيادة التكاليف وبالتالي تقليل الأرباح لمؤسسات الأعمال، وتظهر قوة الموردين التنافسية من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض نوعية السلع المشتراة وسيطرة مجموعة قليلة من المؤسسات على صناعة الموردين، وعدم توافر البدائل، وعدم توافر المواد الخام بنفس الجودة المقدمة من الموردين خاصة عندما تكون المواد الخام عنصراً أساسياً من مدخلات السلعة. وقد اعتمدت المؤسسات للتغلب على قوة الموردين على أنظمة أتمتة عمليات الإنتاج لتقليل الاعتماد على القوى العاملة، وأنظمة معلومات متقدمة للحصول على معلومات عن الموردين وأسعارهم وخدماتهم، واعتماد أنظمة مساعدة لاتخاذ القرارات مما أدى إلى السيطرة على الكثير من أنشطة الموردين. كما تستطيع المؤسسة تخفيض قوة مساومة الموردين وذلك بخلق روابط مع الموردين كربط الموردين بمواعيد التسليم وبجداول الأسعار الموضوعية من قبل المؤسسة.²⁵

4. أثر إدارة المعرفة على قوة مساومة الزبائن: تعد القوة التي يتمتع بها الزبائن والمتمثلة في القدرة على تخفيض الأسعار من العناصر المهمة التي تؤدي إلى تقليل أرباح المؤسسات، لذلك ومن خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات الحديثة والمتطورة استطاعت هذه المؤسسات تقليل هذه القوة وذلك باعتماد أسلوب تكاليف التحويل، وهي عبارة عن التكاليف التي يتحملها الزبون إن هو حاول الانتقال في تعاملاته التجارية من مورد إلى آخر بديل مثل تكاليف إعادة تدريب العاملين وتكاليف خدمات ما بعد البيع، وغيرها من التكاليف. كما أنه في ظل إدارة المعرفة أصبح الزبون مصدرا أساسيا للمعرفة وعلى أساس هذه المعرفة تقوم المؤسسة بإنشاء القيمة بأشكال وأساليب متنوعة كالآتي: 26

✓ تكوين رأس المال الزبوني: إن معرفة الزبون على الأقل من منظور الزبون نفسه هي القاعدة الأساسية للعلاقات المنشئة للقيمة لأنها تساعد المؤسسة على تحسين استجابتها من أجل إشباع حاجاته، وهذا سرعان ما ينعكس على تحول الزبون من مشتري إلى زبون ذو ولاء، مما يرجح الشراء من المؤسسة على حساب المؤسسات المنافسة.

✓ خفض تكلفة الصفقة: كلما كان الزبون معروفا للمؤسسة كلما أدى ذلك إلى خفض فترة الاتصالات والتفاوض على السلعة والمواد والمواصفات والسعر وغيرها، وهذا يعني أن معرفة الزبون تنعكس بشكل مباشر وواضح على خفض وقت وتكلفة الصفقة.

✓ زيادة منافع الزبون: إن العلاقة القوية مع الزبون القائمة على المعرفة تساعد على تشجيع الزبون في أن يبادر بتقديم الشكاوي عما يعانیه من مشاكل مع منتجات المؤسسة والمقترحات من أجل تحسينها، ومثل هذه المساهمة من الزبون يمكن أن تنعكس ايجابيا على تحسين الخصائص والمنافع التي تقدمها المؤسسة.

✓ التعامل بخصوصية مع الزبون: إن المعرفة بظروف وحاجات الزبون تقدم الضمانة العالية على التعامل الناجح وبخصوصية مع الزبون، وإن الزبون الذي يشعر بشكل جيد حيال نفسه نتيجة لتعامل المؤسسة معه بشكل ممتاز، فإن هذا سوف ينعكس على نظرتة الجيدة إلى ما تقدمه المؤسسة.

ولا شك في أن تحقيق ذلك يتطلب تجاوز المؤسسة للنظرة التقليدية التي تقوم على أن السلعة هي الشكل الأول والأخير لعلاقتها بالزبون إلى النظرة القائمة على التفاعل الشخصي. وهذا التفاعل الشخصي يتطلب النظر إلى معرفة الزبون في إطار تصنيف المعرفة إلى معرفة صريحة ومعرفة ضمنية، حيث يظهر أن المعرفة الصريحة تركز على القيمة المادية كالسعر والسمات ومواعيد التسليم ووثائق الضمان، في حين أن المعرفة الضمنية في هذه العلاقة تركز على القيمة الشخصية كالأسلوب الشخصي في الخدمة، الانتباه والتركيز على الزبون، مراعاة حاجات الزبون الخاصة، سنوات تعامله مع المؤسسة... الخ.

ثالثا - فوائد تطبيق إدارة المعرفة بالبنك الخارجي الجزائري - وكالة البويرة.

I- تقديم وكالة البنك الخارجي الجزائري بالبويرة: تأسس البنك الخارجي الجزائري في إطار سياسة تأميم المؤسسات الاقتصادية والمالية التي عرفتها الجزائر عقب الاستقلال وذلك طبقا للمرسوم رقم 64- 204 بتاريخ

01 أكتوبر 1967 في شكل مؤسسة جزائرية، وحدد رأسماله مبدئياً بـ 20 مليون دينار جزائري، مقره الجزائر العاصمة، بإمكانه إقامة وكالات وفروع بموافقة وزير المالية كما يمكنه إقامة وكالات خارج الوطن، وتصنيفها لا يكون إلا بموجب نص تشريعي.

اختص البنك الخارجي الجزائري في ضمان تنفيذ الاتفاقيات المرتبطة بالتصدير والاستيراد، ثم توسع نشاطه منذ 1976 حيث أصبح يسيّر حسابات أكبر المؤسسات الصناعية الكبرى في ميدان المحروقات مثل (سوناطراك ونفطال) وميدان الصناعات البيتروكيمياوية (التعدين)، بالإضافة لميدان النقل البحري. له فرعين في الخارج هما البنك الدولي العربي بباريس، والبنك العربي للاستثمار والتجارة الخارجية بأبو ظبي.

يمارس البنك الخارجي الجزائري ككل البنوك التجارية وظيفته الأساسية في التسهيل وتطوير العلاقات الاقتصادية الجزائرية مع الدول الأخرى في إطار التخطيط الوطني، ويهدف أساساً إلى تجهيز وتشجيع وتمويل العمليات التجارية فهو يقوم بمنح قروض الاستيراد وتأمين المصدرين الجزائريين وتقديم الدعم لهم. كما يمكن له التدخل في مختلف العمليات البنكية مع الخارج وذلك في: ²⁷

- ✓ تسهيل وتطوير العلاقات الاقتصادية الجزائرية مع الخارج وترقية الاتفاقيات التجارية مع الدول الأخرى فيما يخص تعاملهم وقروضهم.
- ✓ وضع وكالات لها فروع في الخارج والقيام بجميع العمليات البنكية والمحاسبية الخارجية.
- ✓ تأسيس وإدارة المحلات الرئيسية وانجاز جميع العمليات المتعلقة بالانجاز والعمليات الخاصة بالتأمين اللازم لنشاطات المؤسسة.
- ✓ ضمان الإجراءات الجيدة الناتجة عن سوق الدولة والجماعات المحلية.
- ✓ تشارك في نظام تأمين القروض، وتأخذ المشاركة في المؤسسات الخارجية.
- ✓ يعطي ضمان للمستوردين والمصدرين ويعطي الموافقات للقروض والبنوك الأجنبية.

تعتبر وكالة البويرة إحدى وكالات البنك الخارجي وتتبع إقليمياً المديرية الجهوية لسطيف، تأسست وكالة البويرة في 1980/07/07 في إطار توسيع شبكة البنك وخدمة زبائنه المتواجدين في الولاية، وتتمثل مهام الوكالة في:

- ✓ تسيير العلاقات التجارية مع الزبائن بطريقة ديناميكية.
- ✓ بناء وتحليل وإدارة ملفات القرض للخواص والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا الصناعات الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ الرعاية الإدارية والمالية لعمليات الزبائن سواء بالدينار أو بالعملة الصعبة.

ومن بين الأهداف التي تسعى الوكالة إلى تحقيقها نجد ما يلي:

- ✓ تحقيق الربح وتعظيم معدل العائد على الاستثمار، بالإضافة إلى المحافظة على نسبة معقولة من السيولة.
- ✓ تحسين الخدمات المصرفية لمواجهة متطلبات جمهور العملاء.
- ✓ جمع الأموال وتوظيفها وتوفير وسائل الدفع.
- ✓ دفع فوائد المشاركين في رأس المال.
- ✓ تخفيض تكاليف تقديم الخدمات المصرفية.
- ✓ تحقيق مستويات مرضية في الفوائد والخدمات للأطراف المتعامل معها داخليا وخارجيا.

II - الخدمات المقدمة من قبل وكالة البويرة: إن أهم الخدمات التي يقدمها البنك الخارجي الجزائري - وكالة البويرة تتمثل فيما يلي:

- ✓ منح قروض الاستغلال (01 - 02 سنة)، وقروض الاستثمار (02 - 07 سنوات)، والقروض العقارية (07 - 40 سنة).
- ✓ تمويل ومتابعة مشاريع الشباب ضمن إطار ANSEJ - ANGEM - CNAC.
- ✓ توفير بطاقة بنكية تستعمل لسحب الأموال من الصرافات الآلية، وبطاقة بنكية تستعمل للدفع بدلا من النقود.
- ✓ منح الضمانات فيما يخص عمليات الاستيراد والتصدير.
- ✓ إيداع وسحب وتحويل الأموال بالعملة الوطنية والعملة الأجنبية.
- ✓ فتح مختلف أنواع الحسابات الممكنة المتمثلة في: الحسابات التجارية، حسابات الإيداع (للأجراء)، حسابات التوفير والاحتياط، الحسابات غير التجارية (تخص أصحاب المهن الحرة)، حسابات بالعملة الأجنبية (اليورو، الدولار)، وحسابات للجمعيات (Cooperative).

III - تحليل قوى التنافس للبنك الخارجي الجزائري - وكالة البويرة: باعتبار البنك الخارجي الجزائري هو إحدى البنوك الجزائرية أي في الدول النامية فإن تحليل قوى التنافس للبنك سيقوم على قوى التنافس الخمس لبروتر مضافا لها عنصر الحكومة.

1. **المنافسة الحالية:** إن مجال الصناعة البنكية في ولاية البويرة تنشط به سبع بنوك عمومية هي: البنك الخارجي الجزائري (BEA)، بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، بنك التنمية المحلية (BDL)، البنك الوطني الجزائري (BNA)، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP)، بنك الجزائر (BA)، القرض الشعبي الجزائري (CPA). وفروع لبنوك خاصة منها: سوسييتي جنرال (Société Générale) وبنك المؤسسة العربية المصرفية (ABC Bank)، بنك الخليج الجزائر وغيرها.

نظريا فإن المنافسة يجب أن تكون شديدة إلا أنه في الواقع لا توجد منافسة حقيقية بين هذه البنوك (العمومية خاصة) لأن السوق (المؤسسات العمومية) مقسمة بينها من طرف الدولة. وتبقى المنافسة بينها فقط في مجال الأفراد. وقد نجد نوع من المنافسة بين البنك الخارجي الجزائري والبنوك الخاصة من حيث سرعة وجودة الخدمات المقدمة وهذا بالنسبة للزبائن كأفراد أو كخوادم.

2. **المنافسة المحتملة:** لا يتوقع البنك الخارجي الجزائري وجود منافسة محتملة على الأقل في السنوات القليلة القادمة، وهذا بسبب عزوف العديد من البنوك الخاصة من دخول السوق الجزائرية من جهة، والإجراءات المطبقة من طرف الدولة - والتي تعتبر نوعا ما معقدة - للسماح للبنوك الراغبة في دخول السوق الجزائرية بذلك.

3. **الموردون:** إن موردي البنك الخارجي الجزائري - وكالة البويرة هم المودعون وهم في شكل أفراد ومؤسسات خاصة وكذلك مؤسسات عمومية ك"سونطراك ونفطال" التي تودع أموالها لدى هذا البنك بأمر من الدولة.

4. **الزبائن:** يختلف وضع الزبائن بالنسبة للبنك حسب نوع الزبون كما يلي :

- فيما يخص المؤسسات العمومية فإن الدولة هي التي توجهها للبنوك فنجد مؤسسة سوناطراك ونفطال مثلا من بين زبائن البنك الخارجي الجزائري.
- فيما يخص طالبي القروض ضمن مشاريع ANSEJ ، ANGEM ، CNAC فإنهم لا يختارون البنك الذي يتعاملون معه والذي سيمول مشاريعهم، وإنما يوجهون للبنك من قبل المؤسسات التي ترافق مشاريعهم.
- بالنسبة لباقي الزبائن باعتبارهم أفرادا أو أصحاب مهن حرة أو مؤسسات خاصة، فإن البنك يسعى لاستقطابهم والحفاظ عليهم من خلال مجهودات فردية لموظفي البنك والبحث عن ربط علاقات جيدة معهم، وهذا لأهمية الزبائن من أجل استمرار البنك.

5. **المنتجات البديلة:** إن معظم البنوك سواء البنك الخارجي الجزائري أو البنوك الأخرى عمومية كانت أو خاصة، تقدم نفس الخدمات عموما، وبالتالي لا نجد نسيبا خدمات بديلة للخدمات المقدمة من طرف البنك محل الدراسة. وهذا قد يكون في صالح البنك الذي لن تشكل نوع الخدمات المقدمة من قبل المنافسين بديلا لخدماته.

6. **الحكومة:** تعتبر فاعلا أساسيا حيث تؤثر في كل نشاطات البنك الخارجي الجزائري انطلاقا من تقسيم السوق وتحديد الزبائن العموميين لكل بنك من جهة. ومن جهة أخرى الحماية المفروضة على هذه البنوك اتجاه المنافسة من البنوك الخاصة أو الأجنبية.

IV - **نظام المعلومات والإعلام الآلي في البنك الخارجي الجزائري - وكالة البويرة :** إن نظام المعلومات والإعلام الآلي مهم جدا للبنك من أجل أداء مهامه وتقديم الخدمات لزيائته، وعلى مستوى البنك الخارجي الجزائري - وكالة البويرة تم تسجيل النقاط التالية:

- ✓ تتم كل العمليات على مستوى البنك الخارجي الجزائري - وكالة البويرة، بطريقة يدوية وآلية بنفس الوقت، فنجد أجهزة الإعلام الآلي متوفرة في كل مكاتب الوكالة. لكن يلاحظ قدم بعضها مع عدم وجود مصلحة تهتم بحل المشاكل المتعلقة بأنظمة المعلومات أو بالإعلام الآلي، وأي عطب يحصل يستدعي تدخل بعض الموظفين أصحاب المهارات الشخصية في هذا المجال، وفي حالة غيابهم يتوقف العمل إلى غاية المجيء بمتخصصين من خارج الوكالة.
- ✓ نظام المعلومات المستخدم للقيام بمختلف عمليات البنك هو "DELTA 8" منذ سنة 2005، بعد أن كان مستخدما نظام "DELTA 5" منذ 1997. أي أن البنك يبحث عن مواكبة التغيرات في مجال التكنولوجيا لتسريع وتحسين الخدمات المقدمة وإجراءات العمل.
- ✓ كما يعتمد على نظام "الموزع الأوتوماتيكي للنقود" (Distributeur Automatique des Billets)، لتشغيل بطاقة البنك والتي بدء العمل بها سنة 2005.
- ✓ تطبيق نظام SWIFT لتطبيق عمليات التجارة الخارجية.
- ✓ يعتمد على المسح الآلي (Scanner) لكل الشيكات التي تحتوي على مبالغ أكبر من 50.000 دج والمقدمة على مدار اليوم، حتى يتم التأكد من وضوح المعلومات الموضوع عليها وإلا يتم رفض الشيك. وهذا للقيام بعمليات المقاصة.
- ✓ تم الاعتماد على المقاصة بشكل الكتروني بدءا من سنة 2008 (La télé-comensation).

V- المعرفة في البنك الخارجي الجزائري- وكالة البويرة: تقوم مختلف الخدمات التي يقدمها البنك على المعرفة سواء تلك التي يمتلكها الموظفون أو التي يتم جمعها. وبالنسبة للمعرفة على مستوى البنك الخارجي الجزائري- وكالة البويرة، فقد تم ملاحظة ما يلي :

- ✓ يتمتع البنك بكفاءات جيدة منها ما هو مكتسب من خلال الخبرة الطويلة في مجال عمل البنوك، ومنها ما هو مكتسب من خلال مجال الدراسة والتكوينات في الجامعات والمعاهد المتخصصة.
- ✓ يلاحظ قلة الاجتماعات على مستوى الوكالة، وفي حالة وجودها فهي محصورة برؤساء الأقسام والمكلفين بالدراسة، وهذا قد يؤثر على فهم بقية العمال لمعطيات الاجتماع التي قد تكون مهمة وضرورية لهم. ويضيع على البنك فرصة الاستفادة من أفكار الموظفين التي قد تكون فعالة في مجال حل بعض المشاكل المطروحة أو تقديم اقتراحات لتحسين الخدمات المقدمة وأسلوب العمل.
- ✓ تتمثل أهم التكوينات المقدمة على مستوى البنك الخارجي الجزائري في:
- إعداد ملتقيات حول التقنيات والأساليب المعاصرة في التسيير بالتعاون مع الغرفة الفرنسية للتجارة والصناعة حيث خص هذا البرنامج المدراء ومسيري البنوك.

- تكوين المكلفين بالزبائن فيما يتعلق برفع قدراتهم حول طرق النصح والإرشاد المالي للزبائن، وكل ما يتعلق بالعلاقة مع الزبون من مجرد تقديم معلومات بسيطة له وعمليات الصندوق إلى غاية منح القروض وتتبع تسديدها.
- تكوين العمال في المجال القانوني وتغطية القروض بالتعاون مع بنوك وخبراء كنديين.
- تطوير مهمة الاستقبال والاتصال الخاصة بالمكلفين بالاستقبال، أمانات السر، عمال المقسم الهاتفي، عن طريق نظام تكوين بالتعاون مع خبراء أجبيين متخصصين في هذا المجال.
- برامج التكوين الخاصة: تأخذ هذه التكوينات شكل ملتقيات مؤسسة من طرف الشركة ما بين البنوك "SIBF" إذ تعالج العديد من المواضيع المتعلقة بوظائف البنك كعمليات الصندوق، الخصم، القروض المستندية...الخ.
- من بين أهم وسائل تشجيع المعرفة في المؤسسات ضرورة دفع العمال لاستكمال دراساتهم في المجالات المتعلقة بعملهم مع تسديد كل تكاليف الدراسة، وهذا ما سعت إليه كل البنوك الجزائرية خلال السنوات الأخيرة، منها البنك الخارجي الجزائري حيث تم إعداد برامج تدريس للمصرفيين حسب مستوياتهم لكي تسمح لهم برفع قدراتهم العملية في المجال البنكي والمالي.

خاتمة:

تعتبر المعرفة في المؤسسة عما في عقول أفرادها وقدراتهم العلمية وخبراتهم العملية، مضافا إليها ما تقوم به يوميا من إجراءات عمل. وتختلف المؤسسات في اعتمادها على المعرفة تبعا لأهميتها لديها وكذا نوع النشاط، فمنها من تصنع المعرفة وتسوقها ومنها من تستعملها.

وحتى تضمن المؤسسة نجاح إدارة المعرفة فيها لا بد لها من اعتماد مجموعة من العناصر أهمها هو اقتناع الإدارة العليا بأهميتها وضرورة توضيح هذه الأهمية لعمالها حتى يساعدوا في عملية تبنيها والعمل بها حتى تصل المؤسسة إلى تحقيق أهدافها.

وتعتبر وكالة البويرة من بين وكالات البنك الخارجي الجزائري التي تتمتع بسمعة طيبة لدى عدد كبير من الزبائن على مستوى ولاية البويرة، وهذا لكفاءة موظفيها في استقبال الزبائن وتلبية وتقديم الخدمات المطلوبة من طرفهم.

كما أنها تمتلك عدد كبير من المقومات التي تسمح بتطبيق إدارة المعرفة تطبيقا فعالا، مع تجنب بعض نقاط القصور الموجودة كنقص التكوين ونقص تحفيز الكفاءات والتي لا بد من حلها سريعا، كذلك التطوير من التكنولوجيا المستعملة والتي تعد من أهم أعمدة تطبيق إدارة المعرفة في أي مؤسسة.

إن تطبيق إدارة المعرفة بالبنك سيسمح لها بتحسين خدماتها وكسب زبائن جدد والمحافظة على الزبائن الحاليين، كما يسمح لها بالتحضير الجيد في حال فتح السوق المالية كلية ودخول المنافسين الجدد، بمعنى أنها تساهم في بناء ميزته التنافسية.

الاحالات والمراجع:

- ¹ Michel GRUNDSTEIN, "GAMETH: un cadre directeur pour repérer les connaissances cruciales pour l'entreprise", research report 09, MG Conseil, France, Février 2002, p 04.
- ² سليم الحسنية، "نظم المعلومات الإدارية: إدارة المعلومات في عصر المؤسسات الرقمية"، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، طبعة 03، 2006، ص 405.
- ³ أحمد بلالي، "تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة"، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 13-12 نوفمبر 2005، ص 131.
- ⁴ بسمان فيصل محجوب، "عمليات إدارة المعرفة، مدخل للتحويل إلى جامعة رقمية"، المؤتمر العلمي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 26-28 أبريل 2004، ص 04.
- ⁵ بوسهوه نذير، "دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة فرع أنتيبوتيكال لمجمع صيدال"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، فرع إدارة الأعمال وتسويق، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي الدكتور يحيى فارس، المدية، 2008/2007، ص 28.
- ⁶ إبراهيم الخلوف مكاي، "إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم"، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 79.
- ⁷ عبد الستار حسين يوسف، "إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو"، المؤتمر العلمي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 26-28 أبريل 2004، ص 05.
- ⁸ صلاح الدين الكبيسي، "إدارة المعرفة"، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 42، 43.
- ⁹ فلاق محمد، "عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 9-10 نوفمبر 2010، ص 09.
- ¹⁰ Dueck G, "Views of Knowledge are Human Views", IBM Systems Journal, Vol 40, N°04, 2001, p 885.
- ¹¹ Grover V, Davenport T, "General Perspectives on Knowledge Management", Journal of Management Information System, Vol 18, N°01, 2001, p 05.
- ¹² Robert Vazille, "Le management des connaissances approche individuelle et en équipe", Hunteres for Innovation, Version 1.1 du 22 février 2005, p 29.
- ¹³ سعد غالب ياسين، "نظم مساندة القرارات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 44-46.
- ¹⁴ سملاي يحييه، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة"، أطروحة دكتوراه دولة، تخصص: علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2005، ص 187.
- ¹⁵ Mbengue A, "Management des savoirs", Revue française de gestion, 2004/2; N°149, p 21.
- ¹⁶ أحمد طرطار، سارة حليمي، "أثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في مؤسسات الأعمال"، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في مؤسسات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص 13، 14.
- ¹⁷ حسين عجلان حسن، "استراتيجيات الإدارة المعرفية في ظل مؤسسات الأعمال"، مكتبة الجامعة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 80، 81.
- ¹⁸ أحمد طرطار، سارة حليمي، مرجع سبق ذكره، ص 15.
- ¹⁹ حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص 82.
- ²⁰ نفس المرجع، 82، 83.
- ²¹ بوسهوه نذير، مرجع سبق ذكره، ص 96.
- ²² نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، طبعة 02، 2008، ص 370-374 بتصرف.
- ²³ حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص 65.
- ²⁴ نفس المرجع، ص 65:66.
- ²⁵ بشير عباس العلاق، "تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال، مدخل تسويقي"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 20.
- ²⁶ بوسهوه نذير، مرجع سبق ذكره، ص 102.
- ²⁷ وثائق مقدمة من طرف البنك الخارجي الجزائري - وكالة البويرة.