

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد- الطارف-

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID- El-Tarf-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

السنة الجامعية : 2022/2021

الرقم التسلسلي:.....

قسم : العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

دور إدارة المعرفة في تحسين أداء البنوك

- دراسة عينة -

تخصص: اقتصاد نقدي وبنكي

- تحت إشراف:

د. قرقاد عادل

من إعداد الطالبتين:

بوجدرة لمياء

فزاع بشرى

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ قَالَ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي ﴾ *

وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي * وَاجْلُ عُقْدَةً

مِّن لِّسَانِي * يَفْقَهُوا قَوْلِي ﴿

ملخص

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة وتشخيص الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحسين أداء البنوك بمختلف أبعادها وعملياتها مجتمعة ومنفردة في تحسين أداء البنوك.

وعليه فقد شملت هذه الدراسة استطلاع آراء عينة عشوائية مكونة من 38 إطارا وموظفا عاملا بثلاثة وكالات بنكية بولاية الطارف، وهي بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR، البنك الوطني الجزائري BNA، وبنك التنمية المحلية BDL، وقد تم استخدام الاستبيان في الدراسة الميدانية، وتم تصميمه وفق مقياس ليكرت الخماسي، كما تم استخدام أساليب إحصائية متنوعة لتحليل بيانات الدراسة.

وكشفت النتائج المحصل عليها عن وجود اهتمام من عينة البنوك بإدارة المعرفة، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط بين إدارة المعرفة بمختلف عملياتها مجتمعة ومنفردة وتحسين أداء البنوك العاملة بولاية الطارف.

وقد خلصت الدراسة في الأخير إلى مجموعة من الاقتراحات المهمة أبرزها ضرورة تبني البنوك الجزائرية لإدارة المعرفة بمختلف عملياتها وآلياتها، مع تفعيل أكبر لها، وتحسينها، بما ينعكس إيجابا على أداء هذه البنوك.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، تحسين الأداء، البنوك، الطارف.

Résumé


Cette étude visait à connaître et à diagnostiquer le rôle que joue la gestion des connaissances dans l'amélioration des performances des banques dans ses différentes dimensions et opérations combinées et seule dans l'amélioration des performances bancaires.

En conséquence, cette étude comprenait une enquête sur les vues d'un échantillon aléatoire composé de 38 cadres et d'un travailleur avec trois agences bancaires dans l'État d'EL -Taref, à savoir la Banque d'agriculture et de développement rural, BADR, l'Algérienne National Bank, BNA, Et la banque de développement locale, BDL et le questionnaire ont été utilisés dans l'étude sur le terrain, et a été conçue selon une échelle du Laker à cinq ans, et diverses méthodes statistiques ont été utilisées pour analyser les données de l'étude.

Les résultats obtenus ont révélé qu'il y a un intérêt de l'échantillon bancaire de gestion des connaissances, en plus de l'existence d'une relation entre la gestion des connaissances avec ses différentes opérations combinées et individuellement et l'amélioration de la performance des banques opérant dans l'État d'El- Tarf.

L'étude a finalement conclu un ensemble de suggestions importantes, notamment la nécessité d'adopter des banques algériennes pour gérer les connaissances de leurs différentes opérations et mécanismes, avec une plus grande activation et amélioration de celles-ci, ce qui se reflète positivement sur la performance de ces banques.

Mots-clés: gestion des connaissances, opérations de gestion des connaissances, amélioration des performances, banques, El Tarf.



الإهداء والشكر

إهداء

الحمد لله الذي هدانا لنعمة الإسلام والصلاة والسلام على معلم البشرية،
وهاديننا إلى طريق العلم والإيمان.

أهدي ثمرة جهدي إلى العطاء الذي يفيض بلا حدود
إلى رمز يجسد الكفاءة والخلود رمز العطاء والحب، إلى أصدقائي وأرق كلمة في الكون
إلى من أرضعتني الحب والحنان إلى رمز الحب وبلسم الشفاء
إلى القلب الناصع البياض

"أمي" الغالية أطال الله بعمرها.

"أبي" الغالي أطال الله بعمره. إلى

ملجأى الدائم وبنر أسراري، إلى أختي العزيزة وسندي في هذه الحياة،
الكتف الذي يأبى أن يتركني أميل وتفديني بروحها: "أبنة" حفظها الله وأدامها رفقتي.

إلى إخوتي الأعمى، سندي وإحساسي المتبادل في الفرح والرخاء والحزن والبلاء
ومعونتي على الأعداء، "حميد"، "محمد"، "سفيان"، "نعيم"، حفظهم الله.

إلى يناييع الحب ومنديل الذكريات إلى أصدقائي ورفقاء دربي من سررت معهم في السراء والضراء

من أمضيت معهم أجمل أوقات وأسعد الذكريات "بشرى، رانيا، أمين،"

كما أهديه إلى كل من يمزج بين العلم والأخلاق: أساتذتي طوال المشوار الجامعي

وخاصة الأستاذ المشرف على إعداد هذه المذكرة "الدكتور فرقاد عادل"

والى كل من ساهم في نجاحي طوال مشواري

ولو بكلمة طيبة.

لمياء

إهداء

قال الله تعالى « واخفض لهما الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا » سور
الاسراء 17

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من جرع الكاس فارغاً ليسقيني قطرة حب إلى من كلت
أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق إلى القلب
الكبير والسند الغالي والدي

العزیز السيد فزاع احمد .

إلى منبع الحب الحنان إلى القلب الناصع بالبياض إلى جوهرتي الغالية وقدوتي في الحياة
وهبة الرحمان لتلافيها والدتي الغالية يمينة بن نوار

إلى من هي لفؤادي بهجتي وذات قلب الرقيق والنفس البريئة إلى ريحانة حياتي أختي (دنيا)
إلى كل اصدقائي و رفقاء دربي الذين ساهموا من بعيد او قريب على حبهم و تشجيعهم لي
دائماً (آمال ، امينة ، أسماء ، عيشة ، و داد ، كوثر ، خولة ، امينة ، ايمان ، احلام ، سمية ،
ايناس ، سلسبيل)

إلى الذين بذلوا كل جهد و عطاء لكي أصل في هذه اللحظة و إلى كل من وسعتهم ذاكرتي
و لم تسعهم مذكرتي
إليكم جميعاً هذا العمل المتواضع

بشرى



شكر و عرفان

الحمد لله الذي أعطى كل شيء خلقه ثم هدى، نحمده حمدا كثيرا طيبا

مبارك فيه على أن وفقني في إتمام هذا العمل المتواضع.

أتقدم بجزيل الشكر و التقدير إلى الأستاذ المشرف "فرقاد عادل"

على ما قدمه لي من نصائح وتشجيع وإرشادات وتوجيهات

فكان لي خير عون و سند في إنجاز هذه المذكرة.

كما أتوجه بالشكر إلى كل من وافقني خلال دراستي الجامعية

من زملاء وزميلات، أصدقاء و صديقات

وأيضا إلى أساتذتي الكرام من الابتدائي إلى الجامعة

الذين لم يبخلوا يوما بمقدار ذرة من علم

دون تعب أو كلل

إلى جميع أفراد الأسرة الجامعية: طلبة، أساتذة إداريين وموظفين

كما لا أنسى كل من ساعدني من قريب أو بعيد

إلى كل هؤلاء أسمي معاني الشكر

والتقدير.

قائمة الأشكال

والجداول

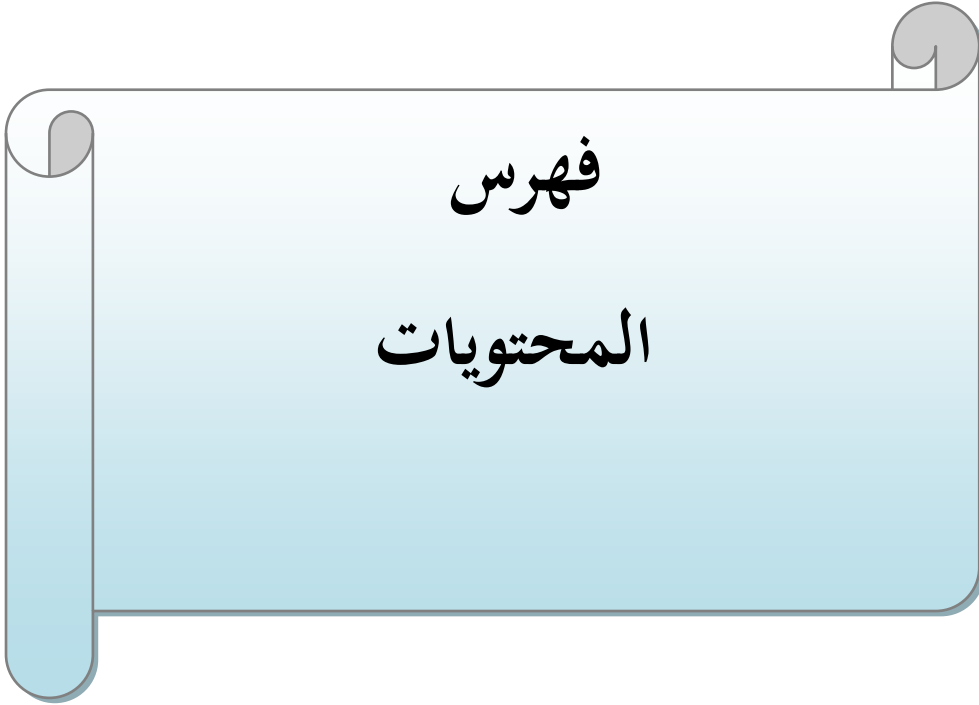
قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
22	نموذج إدارة المعرفة عند (ماركارت)	1-1
22	نموذج إدارة المعرفة عند (ديفي)	2-1
24	نموذج ادارة المعرفة: الرصيد-التدفق-الميزة	3-1
40	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	1-2
69	نموذج الدراسة	1-3
75	توزيع العينة حسب الجنس	2-3
76	توزيع العينة حسب العمر	3-3
77	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	4-3
78	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	5-3
85	معامل الارتباط بيرسون	6-3

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
69	توزيع الاستبيانات حسب الوكالة البنكية	1-3
71	ابعاد محور ادارة المعرفة في البنوك العمومية الجزائرية	2-3
71	محور تحسين الاعداء في البنوك العمومية الجزائرية	3-3
72	درجات مقياس ليكرت الخماسي	4-3
72	درجة اهمية المقياس	5-3
73	اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل alpha cronbach	6-3
74	اختبار التوزيع الطبيعي	7-3
75	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	8-3
76	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	8-3
77	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	9-3
78	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	10-3
79	وصف و تشخيص فترات بعد توليد المعرفة	11-3
80	وصف و تشخيص فترات بعد تخزين المعرفة	12-3
81	وصف و تشخيص فترات بعد توزيع المعرفة	13-3
82	وصف و تشخيص فقرات بعد تطبيق المعرفة	14_3

83	وصف و تشخيص فقرات أبعاد محور إدارة المعرفة	15-3
83	وصف و تشخيص تحسين الأداء لعينة البنوك العمومية لولاية الطارف	16-3
86	اختبار one sample T. Test	17-3
83	معامل الارتباط بين توليد المعرفة و تحسين الاداء	18-3
87	معامل الارتباط بين تخزين المعرفة و تحسين الاداء	19-3
88	معامل الارتباط بين توزيع المعرفة و تحسين الاداء	20-3
89	معامل الارتباط بين تطبيق المعرفة و تحسين الاداء	21-3
90	معامل الارتباط بين ادارة المعرفة و تحسين الاداء	22-3



فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
(II)	ملخص
(III)	Résumé
(V)	إهداء
(VII)	شكر وعرفان
(IX)	قائمة الأشكال
(X)	قائمة الجداول
(XI)	فهرس المحتويات
(1)	مقدمة
(-)	الفصل الأول: التأصيل النظري لإدارة المعرفة
(09)	تمهيد
(10)	المبحث الأول: مدخل عام لإدارة المعرفة
(10)	المطلب الأول: مفهوم المعرفة وأهميتها
(12)	المطلب الثاني: أنواع المعرفة
(13)	المطلب الثالث: خصائص المعرفة ومصادرها
(15)	المبحث الثاني: الإطار النظري لإدارة المعرفة
(15)	المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها
(17)	المطلب الثاني: أهداف إدارة المعرفة ومبادئها
(20)	المطلب الثالث: أبعاد إدارة المعرفة ونماذجها
(25)	المبحث الثالث: عمليات ومتطلبات إدارة المعرفة ومعوقاتها
(25)	المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة
(29)	المطلب الثاني: متطلبات إدارة المعرفة
(30)	المطلب الثالث: معوقات عمليات إدارة المعرفة وفوائد تطبيقها
(32)	خلاصة الفصل
(-)	الفصل الثاني: تحسين الأداء وعلاقته بإدارة المعرفة
(34)	تمهيد
(35)	المبحث الأول: الإطار النظري لتحسين الأداء
(33)	المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهميته

(38)	المطلب الثاني: عموميات حول الأداء
(42)	المطلب الثالث: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة به
(47)	المبحث الثاني: قياس الأداء وتحسينه
(47)	المطلب الأول: مفهوم قياس الأداء ومميزاته
(48)	المطلب الثاني: تحسين الأداء ومبادئه
(49)	المطلب الثالث: دوافع تحسين الأداء
(48)	المبحث الثالث: دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء
(51)	المطلب الأول: تأثير عمليات إدارة المعرفة على أداء المؤسسة
(53)	المطلب الثاني: علاقة إدارة المعرفة بالأبعاد المكونة للأداء
(56)	المطلب الثالث: العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة
(61)	خلاصة الفصل
(-)	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لعينة من البنوك بولاية الطارف
(63)	تمهيد
(64)	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
(64)	المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات
(66)	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
(69)	المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية للدراسة
(74)	المبحث الثاني: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة
(74)	المطلب الأول: وصف وتحليل البيانات الشخصية لعينة البنوك محل الدراسة
(79)	المطلب الثاني: تحليل مستوى تطبيق إدارة المعرفة في عينة البنوك لولاية الطارف
(83)	المطلب الثالث: تحليل مستوى اهتمام عينة البنوك لولاية الطارف بتحسين الأداء
(85)	المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
(85)	المطلب الأول: اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة
(89)	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة
(91)	خلاصة الفصل
(93)	خاتمة
(95)	قائمة المراجع
(101)	الملاحق



مقدمة

شهدت العقود الأخيرة من القرن العشرين العديد من التغيرات المتسارعة على جميع المستويات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، المعلوماتية، والتكنولوجية، فاقت كل التغيرات السابقة، الأمر الذي نتج عنه انتقال المجتمع إلى مستوى حضاري آخر ظهر مع مطلع الألفية الثالثة، وهو ما يعرف بحضارة المعرفة والذي مهد لظهور ما يعرف بمجتمع المعرفة، وهو المجتمع الذي تتسابق فيه الدول المتقدمة وتتصارع حول ملكية وحيازة أكبر قدر ممكن من المعلومات والمعارف.

وفي ظل ما يشهده العالم من تحولات رقمية، تعد المعرفة أحد الأساليب الحديثة في الإدارة التي تمثل العصب الحقيقي لمؤسسات اليوم، ووسيلة إدارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر، إذ أصبحت المعرفة المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة.

وجاءت إدارة المعرفة بأهمية بالغة للمؤسسات لبناء الوعي الثقافي وتوليده في مجال أعمال المؤسسات والتي تعد أساسا فعالا لعمليات الإبداع والابتكار وأساسا للرشد الإداري، وتسعى إلى بلوغ الكفاءة والفعالية وتحقيق الأداء المتميز.

ويحظى الأداء بأهمية بالغة في المؤسسات لكونه وسيلة لبلوغ الغايات المرغوبة، لهذا تسعى جميع المؤسسات إلى تحسين أدائها من خلال القيام بعملية التقييم من أجل معرفة الانحرافات ومعالجتها باستخدام الأدوات والأساليب والطرق الفعالة.

وبما أن إدارة المعرفة اعتبرت من المداخل الحديثة التي تساعد في تحسين الأداء، فإن ربطها بفعالية أداء المؤسسة هو من الموضوعات الحديثة الحيوية، وذلك من خلال التركيز على الإبداع والعمل على تطوير المنتجات والعمليات الداخلية من أجل التميز وتحسين الأداء.

من خلا ما سبق نتوصل إلى طرح الإشكالية التالية:

أولا: الإشكالية:

ما هو دور إدارة المعرفة في تحسين أداء البنوك في عينة من البنوك بولاية الطارف؟

من خلال الإشكالية السابقة تتفرع لدينا الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد اهتمام لدى عينة البنوك بولاية الطارف بأبعاد إدارة المعرفة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد توليد المعرفة وتحسين الأداء بعينة البنوك بولاية الطارف؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تخزين المعرفة وتحسين الأداء بعينة البنوك بولاية الطارف؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد توزيع المعرفة وتحسين الأداء بعينة البنوك بولاية الطارف؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تطبيق المعرفة وتحسين الأداء بعينة البنوك بولاية الطارف؟

ثانيا: الفرضية الرئيسية

- للإجابة على إشكالية الدراسة قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية التالية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحسين الأداء بالبنوك بولاية الطارف.
- ومن خلال هذه الفرضية تتفرع لدينا الفرضيات الفرعية التالية:
- يوجد اهتمام لدى عينة البنوك بولاية الطارف بأبعاد إدارة المعرفة.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد توليد المعرفة وتحسين الأداء بعينة البنوك بولاية الطارف.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تخزين المعرفة وتحسين الأداء بعينة البنوك بولاية الطارف.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد توزيع المعرفة وتحسين الأداء بعينة البنوك بولاية الطارف.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تطبيق المعرفة وتحسين الأداء بعينة البنوك بولاية الطارف.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

- تمثلت أسباب اختيارنا لموضوع الدراسة فيما يلي:
- علاقة الموضوع بالتخصص؛
 - محاولة لفت الأنظار حول إدارة المعرفة ودورها الفعال؛
 - تقديم دراسة تحليلية إحصائية حول الموضوع، ومعرفة مدى اهتمام البنوك العاملة بولاية الطارف بإدارة المعرفة؛

رابعاً: أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من خلال دور إدارة المعرفة في البنوك وأهميته في تحسين أدائها وقيمتها الاقتصادية لاسيما في ظل التطورات والتحولات الاقتصادية التي تتسم بالسرعة وزيادة احتمالية حدوث المخاطر، وبما أن هدف البنوك هو الاستمرار والبقاء، هذا ما يفرض عليها جهود لتحسين أدائها.

خامساً: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى جملة من الأهداف أهمها:

- توضيح الإطار النظري الفكري لإدارة المعرفة وتحسين الأداء؛
- تحديد طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة وتحسين الأداء؛
- تسليط الضوء على جوانب القصور في تطبيق إدارة المعرفة في عينة من البنوك العاملة بولاية الطارف؛
- تقديم اقتراحات لتفعيل دورها وتعظيم مساهمتها في رفع وتحسين أدائها.

سادساً: حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة كما يلي:

- 1- **الحدود المكانية:** عالجت هذه الدراسة الواقع العملي لإدارة المعرفة وتحسين الأداء في البنوك بولاية الطارف، وقد اقتصرت الدراسة على ثلاثة وكالات بنكية عمومية وهي: بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة رقم 811 بالطارف، البنك الوطني الجزائري وكالة رقم 489 بالطارف، وبنك التنمية المحلية وكالة رقم 231 بالطارف.
- 2- **الحدود الزمنية:** تتمثل الحدود الزمنية للدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من 20 مارس إلى 20 ماي 2022.
- 3- **الحدود البشرية:** تستند الدراسة إلى آراء مجموعة من المبحوثين من الإطارات والموظفين العاملين في وكالات البنوك العمومية محل الدراسة.

سابعاً: منهج الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي من خلال التطرق إلى التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة، والمنهج التحليلي بهدف التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء ميدانياً من خلال تحليل البيانات وجمعها، بالإضافة إلى المنهج القياسي الكمي من خلال الدراسة الميدانية التي تم فيها استخدام الاستبيان، كأداة لجمع البيانات وتحليلها عن طريق البرنامج الإحصائي spss للوصول إلى إجابات للتساؤلات المطروحة.

كما تم إجراء منهج المسح المكتبي في قواعد البيانات المتاحة ومراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة بموضوع الدراسة والتي تتعلق بإدارة المعرفة وتحسين الأداء، وأية مراجع تساهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، وذلك للإطلاع على الدراسات النظرية والميدانية ومراجعة الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع بهدف بلورة الأسس التي يقوم عليها الإطار النظري للدراسة وكذلك من أجل معرفة الأسس والطرق العلمية السليمة لمعالجة هذه الدراسة.

ثامناً: الدراسات السابقة

1- دراسة حمدي عماد 2019، بعنوان "أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على تطوير الأداء المستدام (دراسة حالة مجمع صيدال للصناعات الدوائية)"، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة المعرفة المتكاملة وإدارة الجودة الشاملة، وإبراز دورها في تحسين وتعزيز الأداء المستدام للمؤسسة.

تم تطبيق الدراسة على مجمع صيدال للصناعات الدوائية، وقد تم أخذ عينة من الإطارات العاملة في المجمع، واستخدام الاستبيان من أجل جمع البيانات، وتحليلها بواسطة برنامج spss.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تكامل وارتباط قوية بين إدارة المعرفة والجودة الشاملة، وتأثير كبير لهما على الأداء المستدام للمؤسسة.

2- دراسة بن ميهوب أمينة 2017، بعنوان "أثر المعرفة التسويقية على الأداء في المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية لبعض المؤسسات-"، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص

دراسات وبحوث تسويقية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة سطيف 01، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة وأثر المعرفة التسويقية على أداء المؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال إجراء دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الصناعية بولاية سطيف. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين متغيري الدراسة، وأن أي تحسين في تطبيق أصول المعرفة التسويقية لا بد أن ينعكس إيجاباً على رفع كفاءة الأداء وتميزه من خلال تعلم ونمو العاملين، العمليات الداخلية، ورضا الزبائن.

3- دراسة العربي عمران 2013، بعنوان "دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتبسة"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 01، الجزائر. هدفت الدراسة إلى توصلت إلى إلقاء الضوء على المفهوم الدقيق للمعرفة بصفة عامة وأهميتها على مستوى الاقتصاد والمؤسسة، والتعريف بماهية إدارة المعرفة على وجه الخصوص، باعتبارها أسلوب إداري جدي، وكذلك لفت نظر المسيرين لأهمية إدارة المعرفة وقدرتها على رفع مستوى الأداء المستدام لمؤسساتهم واكتساب ميزة تنافسية تمكنهم من التعامل مع المتغيرات العالمية المتسارعة حتى تستطيع الصمود أمام منافسيها، كما هدفت هذه الدراسة إلى تبيان حال إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية وعلى الأخص شركة مناجم الفوسفات بتبسة والكشف عن تصورات أفرادها، حيث تم استخدام الاستبيان على عينة من موظفي المؤسسة.

وقد خلصت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة تلعب دوراً هاماً في تحسين كل من الأداء الاقتصادي والاجتماعي، وذلك من خلال سعيها الدائم لإرضاء العملاء والموظفين وتحسين جودة خدماتها المقدمة. كما توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين، رغم الجهود المبذولة في تقليل حجم التأثيرات السلبية والمخلفات البيئية الخطيرة والسعي للوصول لنظام الجودة البيئية.

تاسعا: مميزات الدراسة عن الدراسات السابقة

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بجملة من المميزات أهمها:

1- مزج عنوان الدراسة بين كل من إدارة المعرفة وتحسين الأداء، في حين يلاحظ على الدراسات السابقة التي تم التطرق لها معالجتها لأحد الموضوعين، فمعظم الدراسات السابقة ربطت إدارة المعرفة أو تحسين الأداء بمتغيرات أخرى، باستثناء دراسات قليلة.

2- عاجلت هذه الدراسة إشكالية دور إدارة المعرفة في تحسين أداء البنوك، بينما أغلب الدراسات السابقة التي تطرقت للموضوع كانت على مستوى المؤسسات أو الشركات.

3- تتميز الدراسة بنظرتها الشمولية، حيث شملت مجموعة من البنوك، ولم تقتصر على بنك واحد أو مؤسسة واحدة.

تاسعا: تقسيمات الدراسة

حددت الدراسة إطار متعدد الأبعاد (إدارة المعرفة، تحسين الأداء، وتحسين الأداء نتيجة تطبيق إدارة المعرفة بعينة من البنوك بولاية الطارف)، الأمر الذي يستدعي ضرورة الإحاطة بكل هذه الأبعاد وبجميع جوانبها، وعلى هذا الأساس فقد شملت هذه الدراسة مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة كما يلي:

- **الفصل الأول:** تضمن هذا الفصل مدخل لإدارة المعرفة، وقد تكون من ثلاثة مباحث أساسية حيث تم التطرق إلى الإطار النظري للمعرفة في المبحث الأول، وفي المبحث الثاني إلى ماهية إدارة المعرفة أما المبحث الثالث فقد تناول مختلف المعلومات المتعلقة بإدارة المعرفة وعملياتها ومعيقاتها تطبيقها وحلولها.

- **الفصل الثاني:** تضمن هذا الفصل دور إدارة المعرفة في تحسين أداء البنوك، ومضمون هذا الفصل هو ثلاثة مباحث أساسية، حيث تم الانطلاق من دراسة الإطار النظري للأداء في المبحث الأول، وتناول المبحث الثاني تقييم وتحسين الأداء، وصولا إلى دراسة دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء في المبحث الثالث.

- **الفصل الثالث:** تضمن هذا الفصل القيام بدراسة ميدانية عن دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء للبنوك في عينة من وكالات البنوك بولاية الطارف متمثلة في: بنك الفلاحة والتنمية الريفية، البنك الوطني الجزائري، وبنك التنمية المحلية، وقد تضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث أساسية، حيث تناول المبحث الأول الإطار المنهجي للدراسة، والمبحث الثاني تناول وصف وتشخيص متغيرات الدراسة، بينما تطرق المبحث الثالث إلى تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الأول:

التأصيل النظري لإدارة المعرفة

تمهيد

تعتبر إدارة المعرفة من المفاهيم والمواضيع التي نالت اهتمام الباحثين والمفكرين، وقد ازداد الاهتمام بها وتطور، خاصة مع تزايد التكنولوجيا واتساعها، وظهور العولمة، حيث تم اعتبارها سلاحا فعالا لمختلف المنظمات والمؤسسات، في حالة تم استخدامها بالشكل المطلوب وتوفير متطلباتها.

ومع هذا التطور، أصبح التركيز واضحا على انعكاس إدارة المعرفة على مختلف مكونات العمل في المؤسسات، وعلى الأفراد داخلها، واكتسبت أهمية واضحة في نجاح المؤسسات الاقتصادية.

ورغم هذا التطور إلا أن إدارة المعرفة تبقى تعتبر من الميادين الحديثة التي لازالت في حاجة إلى دراسات أكثر وعمليات تطوير واسعة وشاملة.

وعليه سيتم في هذا الفصل التطرق إلى التأصيل النظري لإدارة المعرفة من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: مدخل عام للمعرفة
- المبحث الثاني: الإطار النظري لإدارة المعرفة
- المبحث الثالث: عمليات ومتطلبات إدارة المعرفة ومعوقاتها

المبحث الأول: مدخل عام لإدارة المعرفة

تعتبر المعرفة ثروة حقيقية لجميع الأفراد والجماعات والمنظمات، وأصبحت بمثابة الأداة الفاعلة للقيام بجميع المهام وتحقيق الأهداف بكفاءة، ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى مفهوم المعرفة وأهميتها، بالإضافة إلى أنواعها ومصادرها وخصائصها.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة وأهميتها

عرفت المعرفة منذ نشأتها اهتماما واسعا بها وبمفهومها، فهي تعتبر من المفاهيم الواسعة التي لا يمكن حصرها في تعريف واحد.

أولا: مفهوم المعرفة

تعد المعرفة من الحقول الجديدة القديمة التي تمتد إلى آلاف السنين عبر التاريخ، فقد حظيت باهتمام كبير من فلاسفة الشرق والغرب، وفي حقل المعرفة لا يجري التركيز على المعرفة فقط، بل التركيز بصورة متزامنة على أسباب المعرفة، حيث يشير المعنى الفلسفي للمعرفة كما جاءت به الفلسفة الاغريقية: "فهي تدل على أنها تصور مجرد وواسع".¹

- تعرف المعرفة أيضا بأنها حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومات والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على الحكم، للوصول إلى النتائج والقرارات، أو استخلاص مفاهيم جديدة أو ترسيخ مفاهيم سابقة.²

هذا التعريف يوضح أن المعرفة مزيج من المعلومات والخبرة، وذلك بهدف الوصول إلى أهداف معينة.

- كما تعرف بأنها: الاستثمار الأمثل للمعلومات والبيانات من خلال توظيف مهارات الأفراد وقدراتهم وأفكارهم في عالم يتعاضد فيه رصيد وكم المعلوم من المعرفة، وأن مختلف الهيئات والمنظمات لن تكون قوية وصامدة الا بامتلاكها للمعرفة، وأن من يقدم هذه المعرفة هم أصحاب رأس المال الحقيقي والأهم في المنظمة والتي من خصائصها الإنتاجية والابتكار.³

¹ شاهد عبد الحكيم، "أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة - دراسة تطبيقية بمؤسسة سونطراك قاعدة الامدادات تقورت"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، الجزائر، 2012، ص 03.

² رما علي حلاق، "دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق"، مذكرة ماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2014، ص 32.

³ صالح اسماعيل أبو عودة، "دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسات عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية" مذكرة ماجستير في برنامج القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2016، ص 17.

ركز هذا التعريف على اعتبارها استثمار للمعلومات من طرف الأفراد، وأن من يقدمها هم أصحاب رأس المال نظرا لما تمثله من أهمية تجعل من يمتلكها قويا وصامدا.

- يرى المنهج الاقتصادي في المعرفة رأس مال فكري وقيمة مضافة تتحقق عند استثمارها الفعلي، أي ترجمتها إلى نشاطات عملية تمارس داخل المؤسسة.¹
- كما يعرفها الكبيسي بأنها كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ قرارات صائبة.²

من خلال ما سبق من التعريفات يتضح أن المعرفة هي مجموعة من المعلومات والمهارات التي يتم توظيفها من طرف الأفراد وتحويلها إلى أعمال ونشاطات.

ثانيا: أهمية المعرفة

تكمن أهمية المعرفة من خلال كونها مصدرا للمعلومات ولتنظيم الأدوار، وحسن الأداء، وتظهر أهمية المعرفة من خلال:³

- الابتكار والتدفق الغزير والمستمر للبيانات والمعلومات؛
- ضخامة التراث المعلوماتي؛
- ثورة الاتصال وحرية وسرعة انتقال المعلومات وتكاملها وتكاثرها واستثمارها بفعل الانترنت والفضائيات؛
- النمو المستمر بفعل التحديث السريع؛
- التخصص الدقيق؛
- المنافسة.

وقد فرضت سمة جديدة على القرن الواحد والعشرين أنه قرن المعرفة، حيث أن القدرة والغلبة والتفوق بلا شك هي للأكثر معرفة.

¹ كمال العقاب، "إدارة المعرفة في المؤسسة دراسة ميدانية للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009، ص 32.

² يسرى محمد حسين، "مكونات إدارة المعرفة في فندق فلسطين - دراسة تحليلية-"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 120، جامعة بغداد، 2019، ص 716.

³ سمر محمد خليل العلول، "دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، مذكرة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2011، ص 37.

المطلب الثاني: أنواع المعرفة

تعدد تصنيفات المعرفة إلى عدة أنواع، نذكر منها:

1- تصنيف نوناكا:

ميز بين المعرفة الصريحة والكامنة في دراسته " الشركات الخلاقة للمعرفة" في أواخر عام 1991 في مجلة هارفارد للأعمال وذلك كما يلي:¹

أ- المعرفة الصريحة

هي معرفة تكون واضحة بالأرقام، الكلمات، الحقائق، والتصورات، والتي يمكن المشاركة بها وتوثيقها على شكل معلومات، رسومات، برامج حاسوبية وغيرها.

وتتعلق المعلومات الظاهرية بكل المعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة، ومنها الكتيبات المتعلقة بالسياسات والإجراءات والمستندات ومعايير العمليات والتشغيل، وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المؤسسة الوصول إليها واستخدامها، ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات واللقاءات والكتب ... إلخ .

ب- المعرفة الضمنية

هي المعرفة التي لا يمكن رؤيتها أو التعبير عنها بسهولة، علاوة على أنها معرفة شخصية جدا يصعب تشكيلها، وبالتالي يكون نقلها للآخرين أو إشراكهم فيها أمرا صعبا.

وهي أيضا المعرفة المخزنة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم الخبرات السابقة، وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها لكونها مخزنة داخل عقل صاحب المعرفة، وتتألف المعرفة الضمنية من الأمور التالية:²

- الحقائق، البيانات، الأنماط الذهنية؛

- وجهات النظر، الأشكال، الصور والمفاهيم؛

- الأحكام والمعتقدات والتوقعات؛

- استراتيجيات التفكير.

¹ غنجاتي أحلام، "دور إدارة المعرفة في تكوين شبكات القيمة من أجل تحسين الميزة التنافسية - دراسة مقارنة بين بعض البنوك العامة والخاصة في الجزائر"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2017، ص 12.

² خضر مصباح اسماعيل طيطي، "إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول" الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 36.

والمعرفة الضمنية هي مجموعة معارف تكونت لدى الفرد مما تعلمه، وهنا تكمن الأهمية في كيفية استخدامها وتبادلها بين الأفراد، وليس إبقائها في عقل الفرد الواحد دون الاستفادة منها.

2- تصنيف ماركار:

يصنف ماركار المعرفة في خمسة أنواع:¹

- أ- معرفة ماذا؟: وهي معرفة أي نوع من المعرفة هو المطلوب؛
- ب- معرفة كيف؟: وهي معرفة كيف يمكن التعامل مع ظاهرة ما؛
- ت- معرفة لماذا؟: وهي معرفة لماذا هناك حاجة إلى نوع معين من المعرفة؛
- ث- معرفة أين؟: وهي معرفة أين يمكن العثور على معرفة محددة بعينها؛
- ج- معرفة متى؟: وهي معرفة متى تكون هناك حاجة إلى معرفة معينة.

المطلب الثالث: خصائص المعرفة ومصادرها

تتميز المعرفة بمجموعة من الخصائص، بالإضافة إلى تنوع مصادرها.

تتمثل أهم خصائص المعرفة فيما يلي:²

- إمكانية توليد المعرفة: وتشير هذه الخاصية إلى حركة المعرفة من خلال عمليات البحث العلمي التي تتضمن الاستنباط والاستقراء والتحليل والتركيب، والتي تسهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة؛
- إمكانية موت المعرفة: وهذه تشير إلى المعلومات الساكنة أو الراكدة الموجودة بين طيات الكتب الموضوعية على رفوف المكتبات أو الموجودة في رؤوس من يمتلكونها ولم يعلموها لغيرهم فماتت بموتهم، وبعض المعارف تتقدم ويقل استخدامها لدرجة متدنية جدا والتي يمكن وصفها بالميتة نسبيا، بالإضافة إلى ذلك قد تأتي معرفة وتنسخ معرفة قائمة وتحل محلها؛
- إمكانية امتلاك المعرفة من قبل أي فرد: فهي ليست محصورة بفرد أو مقتصرة على جهة معينة دون غيرها، وبالطبع فإن الطريقة الأكثر شيوعا لاكتساب المعرفة هي التعلم، ومن ثم يمكن تحويل هذه المعرفة إلى طرق عملية أو براءة اختراع أو أسرار تجارية تدر دخلا على المنظمة أو الأفراد مالكيها، مثلا الطبيب الجراح صاحب الخبرة الطويلة؛

¹ كمال العقاب، مرجع سبق ذكره، ص 34.

² نذير بوسهوة، علي مكيد، "دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المؤسسة"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد الأول، العدد السابع، جامعة الوادي، 2014، ص 150.

- إمكانية تخزين المعرفة: لقد كانت في السابق تُخزن المعرفة على الورق ولا زالت لغاية الآن، ولكن التركيز الآن ينصب بشكل أكبر على تخزين المعرفة باستخدام الطرق الالكترونية التي تعتمد على الحاسوب بدرجة كبيرة وهو ما يسمى بقواعد المعرفة (Knowledge Bases)، وهي عبارة عن أوعية الكترونية تحتوي على الحقائق والقواعد محددة حول مجال خبرة معينة في موضوع ما وطرق استخدامها أي الشفرات الموصلة إليها، فهي تمثل بنكا للبيانات وتركز بشكل أساسي على الحقائق والقواعد، وعليه فإن قواعد المعرفة هي المعرفة المختزنة وفق نماذج وشفرة معينة مأخوذة من الخبير الإنساني؛
- إمكانية تصنيف المعرفة: لقد تم تصنيف المعرفة إلى عدة أصناف تتمثل أهمها في تصنيف المعرفة إلى معرفة ضمنية ومعرفة ظاهرة؛
- المعرفة لا تستهلك بالاستخدام بل على العكس فهي تتطور و تتولد بالاستخدام؛
- إمكانية تقاسم ونشر المعرفة والخبرات العملية.

ثانيا: مصادر المعرفة

تتنصف المعرفة باتساعها وشمولية مفهومها وتعدد مصادرها، وتتنوع هذه المصادر بين مصدرين أساسيين هما:¹

1- المصادر الخارجية:

تشمل البيئة العامة (المكتبة، الانترنت، ملاحظات لوتس وهي بيانات ومعلومات يتم تداولها عبر البريد الالكتروني والتي تستخدم لتوزيع المعرفة والكشف عن المعلومات)، وبيئة المهمة (القطاع الصناعي، المجهزون، المنافسون، الزبائن، جامعات ومراكز، بحوث براءات اختراع خارجية).

2- المصادر الداخلية:

وتشمل على الاستراتيجية والمؤتمرات والتقنية والمكتبات الالكترونية، التعلم الوصفي، الحوار، والأفراد صناع المعرفة (الذكاء، العقل، الخبرة، المهارة) والعملية (التعلم بالعمل، بحوث داخلية وبراءات اختراع).

¹ باسل محمد حسن العزاوي، " دور إدارة المعرفة في الأداء المنظمي دراسة تطبيقية في عينة من المنظمات الصناعية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 42، العراق، 2014، ص250.

المبحث الثاني: الإطار النظري لإدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من المصطلحات التي تزايد الاهتمام بها في السنوات الماضية ونالت اهتماما كبيرا خاصة من جانب قطاع الأعمال والمؤسسات الاقتصادية والمصرفية، وذلك في محاولة لتبني هذا المفهوم وتطبيقه، وسيتناول هذا المبحث مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها، وأهدافها، بالإضافة إلى مختلف أبعادها.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها

أولاً: مفهوم إدارة المعرفة

عرفت إدارة المعرفة أول مرة من طرف "مارشاند" في بداية الثمانينات من القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية المتعلقة بتطور نظم المعلومات، ثم تنبأ بعدها رائد الإدارة "دراكر" بأن العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة وبأن المؤسسات ستكون من صناعات المعرفة الذين يوجهون أدايمهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم والأفراد.¹

- وتم تعريف إدارة المعرفة على أنها: "استخدام المعرفة والكفاءات والخبرات المجمع من داخل وخارج المؤسسة بما تتضمنه من توليد المعرفة ونقلها بشكل منظم، واستخدامها لتحقيق الفائدة للمؤسسة".²
- كما تعرف إدارة المعرفة على أنها: "الجهد المنظم والواعي والموجه من قبل مؤسسة ما من أجل التقاء وجمع وتصنيف وتنظيم وحزن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفرادها وأقسامها ووحداتها بما يرفع مستوى كفاءات اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي".³
- وتعرف أيضا بأنها: "تلك العمليات والنشاطات التي تساعد المؤسسة على توليد والحصول على المعرفة من حيث اختيارها، تنظيمها، واستخدامها ونشرها، وتحويل الخبرات والمعلومات التي تمتلكها المؤسسة، وتوظيفها في أنشطتها الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وإجراءات العمل والتخطيط الاستراتيجي".⁴

¹ الجودي صاطوري، نوال بوعلاق، "أثر إدارة المعرفة على تحسين إنتاجية المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-"، مجلة التنمية الاقتصادية، العدد 04، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2017، ص 36.

² فاتن نبيل محمد أبو زريق، "دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية"، مذكرة ماجستير في تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2017، ص 19.

³ قرواط يونس، صلاح محمد، "دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة-"، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 01، المجلد 16، جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس، 2021، ص 60.

⁴ ميموني ياسين، بوقطاية سفيان، "إدارة المعرفة ما بين التنمية البشرية وتحسين الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، العدد 01، المجلد 01، جامعة غليزان، 2018، ص 09.

ثانياً: أهمية إدارة المعرفة

تتسم بيئة الأعمال الحالية بالتغير المستمر، ومثل هذا التغير يتطلب توجهها ومدخلاً جديداً للعمل في المؤسسات والأنشطة يجب أن تكون متوقعة وقابلة للتكيف وتستند إلى دور أسرع لتوليد المعرفة، فإدارة المعرفة ربما تعد كلمة متداولة ومهمة في الحوار والكتب الإدارية، ولعل من باب الاهتمام الحالي بها هو الفرضية الشائعة بأن الاقتصاد قائم على المعرفة أو متجه نحوها، وهو الاقتصاد الذي يتم فيه الحصول على ميزة تنافسية من خلال إدارة الموجودات غير الملموسة.

وتتضح أهمية ظهور إدارة المعرفة من خلال ما سبق في:¹

- يمكن القول بأن المعرفة تعتبر من أهم المتطلبات العلمية والمنهجية لاتخاذ القرارات السليمة وتحقيق التميز والارتقاء.

- أصبحت من أهم العوامل التي تساعد بشكل أساسي في تحقيق النجاح والإبداع.

- أثبتت إدارة المعرفة أهميتها وتأثيرها ليس فقط في مجال الأعمال والتجارة ولكن أيضاً في مجال التشييد والبناء والصناعة والهندسة والتعليم وغيرها من المجالات، وقد صرح " ماسلو " لأول مرة قبل أربعة عقود، بأنه سوف تتحول قدرتنا على إدارة الناس إلى ميزة تنافسية، وسيعتمد تقدم الأمم ورضاؤها ونجاح الشركات وإخفاقها على هذه الميزة الوحيدة، وتوضح تجارب الشركات العالمية مثل شركة زيروكس "Xerox" ، وشركة "IBM"، وشركة "Toyota"، أن نجاحها يعتمد على نجاح إدارتها للموارد البشرية لتحقيق الفاعلية وزيادة القدرة التنافسية.

ولقد أصبحت إدارة المعرفة ضرورة لا غنى عنها في بيئة الأعمال الحالية وخاصة بعد أن اقترنت مع الإنترنت النافذة الأكبر والأوسع والأسرع من حيث المعلومات والمعرفة، فالعولمة والتحديات الجديدة التي تواجهها نظم العمل والإنتاج تولد ضغوطاً جوهرية على كل المؤسسات التي تنتقل إلى اقتصاد عالمي أكثر تكاملاً لإيجاد ميزة تنافسية طويلة المدى من وجهة نظر إدارة المعرفة، فمن غير الكافي فقط امتلاك سبل الوصول لموارد المعلومات الداخلية والخارجية، إذ أن متطلبات العمل اليوم استغلال ما يعرفه العامل فعلاً بصورة فعالة وليس فقط ما يملكه.

¹ محمود عطا عمر المدون، "عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتمييز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة"، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2014، ص 23.

ثالثاً: أسباب ظهور إدارة المعرفة

- بدأ مصطلح إدارة المعرفة بالظهور منتشراً في مناحي مختلفة وكان من أبرز الأسباب التي أدت إلى ظهوره ما يلي:¹
- عولمة الاقتصاد حيث تنتقل المعلومات المرتبطة بالاقتصاد بسرعة كبيرة بين الأقطار من جهة وداخل المنظمات من جهة أخرى.
 - تعاظم دور المعرفة في نجاح المنظمة كونها تعمل على تخفيض التكلفة ورفع جودة موجودات المنظمة.
 - تنامي قدرة التقنيات الحديثة والمتطورة في الحصول على البيانات والمعلومات والمعرفة والتي تفوقت على قدرات العامل في استيعابها وتحليلها.
 - ارتفاع حدة المنافسة بين المنظمات وسرعة وازدياد الابتكارات والاكتشافات الجديدة والتغيرات السريعة في كثير من الحالات.
 - زيادة التعقيدات في السلع والخدمات على حد سواء.
 - استناد الأعمال والنشاطات على قواعد بيانات ومعلومات الامر الذي تطلب إدارتها بفعالية.
 - تفرع إدارة المعرفة، وزيادة احتمالات تطبيقها، وتعدد أنواع المعرفة وتنوع النظم والعمليات التي تدعم تطبيقها.
 - نجاح إدارة المعرفة في معالجة عدة مجالات، خاصة في مجال المنافسة والإبداع والتحديد والتنوع.
 - زيادة التغير السريع في احتياجات المواطنين، جعلت الأنماط الإدارية التقليدية غير مناسبة لمواكبة تلك التغيرات.

المطلب الثاني: أهداف إدارة المعرفة ومبادئها

تسعى إدارة المعرفة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المنوطة بها، بالإضافة إلى أنها تمتلك مجموعة من المبادئ التي تميزها عن غيرها.

أولاً: أهداف إدارة المعرفة

- تختلف وتنوع أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الجهات التي توجد بها والمجالات التي تعمل فيها، وتتمثل أهم هذه الأهداف فيما يلي:²
- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب؛

¹ صالح عبد الحكيم عبد الغفور، "متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة"، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا البرنامج المشترك مع جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2015، ص 27.

² منى عبد الله صالح بن سلمان، "واقع إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود"، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، العدد 03، المجلد 02، المؤسسة الدولية لأفاق المستقبل، استونيا، 2019، ص 471.

- بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها؛
- تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم؛
- نقل المعرفة الكامنة (الضمنية) من عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة؛
- تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة؛
- تحسين عملية صنع القرار من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج؛

- الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها؛
- جذب رأس المال الفكري لتوظيفه في حل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي؛
- إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة، من خلال تقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المطلوبة، وتحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار؛
- تطوير عمليات الابتكار بالمؤسسة، وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة باستمرار؛
- تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعة العمل وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المؤسسة لتبادل المعرفة ومشاركتها؛
- تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لثقافة التعلم والتطوير الذاتي المستمر؛
- نشر وتبادل التجارب والخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية؛
- تبسيط إجراءات العمل وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات غير الضرورية؛
- الإسهام في تسريع عمليات التطوير المؤسسة لتلبية متطلبات التكيف مع التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمؤسسة؛

ثانياً: مبادئ إدارة المعرفة

- تمتاز إدارة المعرفة بمجموعة من المبادئ تتمثل أهمها فيما يلي:¹
- التعاون: وهو المستوى الذي يستطيع فيه العاملون في المنظمة من العمل كفريق واحد مما يسهل عملية التشارك المعرفي؛
 - الثقة: مما يسهل عملية التبادل الحقيقي والمؤثر للمعرفة؛

¹ محمد أحمد سلمان الرقب، "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2011، ص 27.

- التعلم: وهو عملية اكتساب المعرفة الجديدة، ومن قبل العاملين القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في تطوير المنتجات والخدمات وحل المشكلات إن وجدت؛
- اللامركزية: وهي تشير إلى تفويض الصلاحيات، حيث أن توليد المعرفة يحتاج إلى اللامركزية العالية.

ثالثاً: استراتيجيات إدارة المعرفة

- هناك من يرى أن استراتيجيات إدارة المعرفة ممثلة في النقاط التالية:¹
- تحديد مفتاح المعرفة التنظيمية من مهام المنظمة وأهدافها واستراتيجيات؛
 - تحديد مهمة المعرفة خلال عملية التحليل الوظيفي؛
 - تحديد دور المعرفة الغربية من خلال التحليل للبناء التنظيمي والتحليل للأدوار الفردية؛
 - تحديد مشاكل المعرفة وفرضها للاحتياجات والممتلكات؛
 - من حيث التخصص تطوير المقالات ونماذج البرمجيات الخاصة بالمعرفة؛
 - تصميم الاستراتيجيات وتطويرها وتطبيقها وإيجاد حلول لإرضاء أهداف إدارة المعرفة.
- وهناك من يرى أن استراتيجيات هي تلك التي قسمها "ويغ" و هي:²

1- استراتيجية النمو التدريجي:

ويمكن استخدام هذه الاستراتيجية تدريجياً، وذلك حينما تكون أوضاع المؤسسة مناسبة، وحينها يكون الأفراد المنخرطون يتمكنون بمستوى عالي من الاهتمام. وتمكن هذه الاستراتيجية المنظمات ذات الموارد المحدودة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء قدراتها، وهذه الاستراتيجية قليلة المخاطر.

2- استراتيجية الثروي والجدري:

وتعتمد هذه الاستراتيجية على تبني مبادرة إدارة المعرفة ولكن بترو وحذر إذ تطبق في البداية عندما تكون أوضاع المنظمة ملائمة، ثم يتم تطبيق على نطاق أوسع ووفق الحاجة، وتتميز هذه الاستراتيجية بأنها تتيح للمنظمات ذات الموارد النسبية بشهور تطبيق إدارة المعرفة وبناء قدرات المعرفة دون تكوين الأولوية لتطبيق المدخل الإداري، كما أنها أيضاً تقلل من المخاطر وتتيح تحقيق المكاسب.

¹ احمد على، "مفهوم المعلومات و الإدارة المعرفة"، مجلة جامعة دمشق المجلد 28، العدد الأول، دمشق سوريا، 2012ء ص 501

² بسام محمد المهيزات، "إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات"، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص ص 33-34.

3- استراتيجية دعم وجهات النظر المقدمة و الفاعلة:

وتعتبر هذه الاستراتيجية جزءا من محاولة واسعة تهدف إلى تحديد وتقوية المنظمة من خلال وجود إدارة إبداعية تتطلع إلى الأمام، وتميز هذه الاستراتيجية بأنها متوسطة المدى فيه يخلص المخاطر، علاوة على أنها ذات مردود عال بالنسبة للشركات الطموحة التي تأخذ على نفسها التزاما بتحقيق ميزة تنافسية دائمة و بسيطة.

المطلب الثالث: أبعاد إدارة المعرفة ونماذجها

تحتوي إدارة المعرفة على مجموعة من الأبعاد التي تقوم عليها، بالإضافة إلى نماذج خاصة بها.

أولا: أبعاد إدارة المعرفة

توجد ثلاثة أبعاد أساسية يتوقف على توافرها وكفاءة إدارتها والتعامل معها مدى فعالية إدارة المعرفة بالمؤسسات، وتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

1- البعد التكنولوجي

لا يمكن اليوم التعامل مع الكم الهائل من المعلومات والمعرفة المتوافرة، لدى المنظمات باستخدام طرق حفظ واسترجاع المعلومات التقليدية، فالأمر يحتاج إلى نظام الكتروني متكامل للمعلومات يتيح للمستخدم إمكانية الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب، وهذا ما استدعى ضرورة امتلاك المنظمة لمختلف الأساليب والتقنيات الحديثة والمتطورة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، كالحواسيب والبرمجيات، ونظم المعلومات، والإنترنت... الخ، والتي تساعد على جمع وتخزين المعلومات، وتحليلها ونشرها من أجل الاستفادة منها.¹

2- البعد الاجتماعي

رغم أهمية البعد التكنولوجي في إدارة المعرفة إلا أن العنصر البشري والبعد الاجتماعي لا يقل أهمية عنه، فقد كان التكامل فيه بين التكنولوجيا والذكاء الإنساني في العقود القليلة الماضية هو العامل الرئيسي في نجاح الأعمال وتقدم المجتمعات، كما نجد أيضا أن هذا البعد يتركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات من صناعات المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد.

وزيادة في الاهتمام بالعنصر البشري في إدارة المعرفة اتجهت العديد من المؤسسات على غرار كوكاكولا مثلا إلى خلق مركز وظيفي على مستوى الإدارة العليا، ويكون شاغل هذا المركز مسؤولا عن تطبيق وتطوير والمحافظة على برامج إدارة المعرفة، وكذلك إدارة رأس المال الفكري والمحافظة عليه.

¹ غنجاتي أحلام، مرجع سبق ذكره، ص 23.

- ولكي يقوم هؤلاء بدورهم بكفاءة وفعالية يجب أن تتوفر فيهم مجموعة من المهارات الأساسية:¹
- أن يكون لديهم فهم واضح لتعقيدات المعرفة ونظم الاتصال والقدرة على اختيار الوسيلة والتكنولوجيا المناسبة لنوع المعرفة والغرض من استخدامها؛
- أن يتميزوا بقدرات خاصة في العمل عبر الوظائف والأقسام والمجالات المختلفة الفنية والإدارية والمالية والتسويقية وغيرها.
- أن تكون لديهم قدرات متميزة تجعلهم خبراء في الاتصال والتواصل الاجتماعي مع الآخرين.

3- البعد التنظيمي

هذا البعد يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها، وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، ويتحدد هذا البعد بتحديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.²

ثانياً: نماذج إدارة المعرفة

يوجد العديد من النماذج التي تقدم مكونات أو خصائص أو عناصر لإدارة المعرفة، يمكن أن تشكل دليلاً للمنظمات الراغبة في بناء نظام الإدارة المعرفة يراعي خصوصيتها، كما جاء في أغلب النماذج المقترحة والتي تبين العمليات التي تمر بها المعرفة داخل المنظمة، وإن اختلفت في عددها وتسمياتها، وستحاول فيما يلي أن تركز على أهم النماذج الأكثر شيوعاً بين الأدباء:

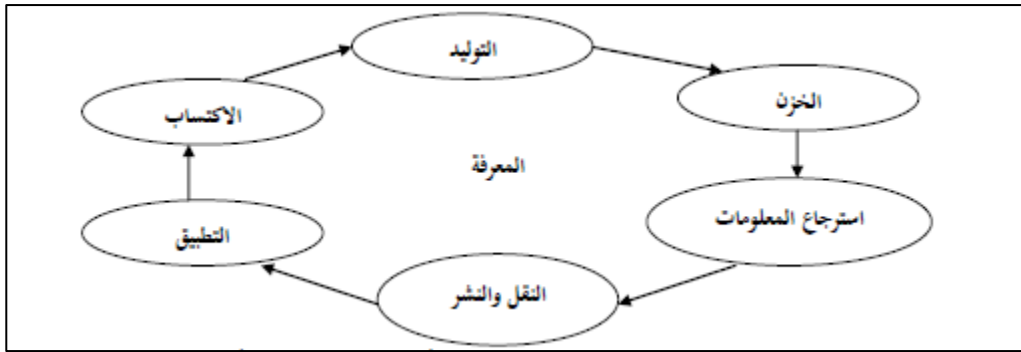
1- نموذج (ماركارت):

يصف هذا النموذج عملية نقل المعرفة من مصدرها إلى المستخدم من خلال ست (06) خطوات أساسية كما سيوضحها الشكل التالي بأكثر تفصيلاً:

¹ لما طلال العدوان، "أثر نظم المعرفة على الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية" مذكرة ماجستير في الأعمال الالكترونية، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2019، ص 24.

² عدي إباد خليل فياض، "درجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية لإدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار لديها"، مذكرة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015، ص 28.

شكل رقم (1-1): نموذج إدارة المعرفة عند (ماركارت)

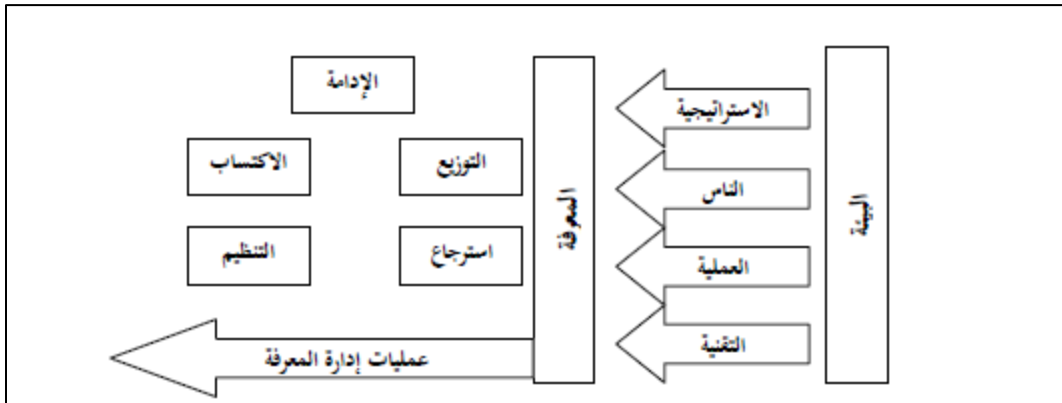


المصدر: هيم حجازي، إدارة المعرفة، مدخل نظري، ط1، دار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص38. وفقاً لهذا النموذج، فإن المعرفة في المنظمة تمر بست مراحل أساسية تبدأ مرحلة الاكتساب، ثم التوليد فالتخزين، فاسترجاع المعلومات، ثم النقل والنشر، لتنتهي عند مرحلة التطبيق، وفي مراحل غير مستقلة عن بعضها البعض.

2- نموذج (ديفي):

قدم (ديفي) نموذجاً لإدارة المعرفة كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (2-1): نموذج إدارة المعرفة عند (ديفي)



المصدر: محمد عواد الزيادات ومحمد عبد الله العوامرة، استراتيجيات التسويق (منظور متكامل)، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012، ص134.

إن النموذج الذي قدمه (ديفي) يبين مصدر الحصول على المعلومات بالنسبة للمنظمة وكذا عمليات إدارة المعرفة، فالمنظمة تحصل على المعلومات والطاقة من البيئة الخارجية، وباشتراك كل من الاستراتيجية والناس والعمليات والتقنية تتشكل معرفة المنظمة ومن ثم خلق ثروتها، أما عن عمليات إدارة المعرفة كما بينها (ديفي) تتمثل فيما يلي:¹

- اكتساب المعرفة: وتشمل (الأسر والشراء والتوليد)؛

- عملية الاسترجاع: وتشمل (البحث)؛

- عملية التوزيع: وتشمل (المشاركة والتنقل)؛

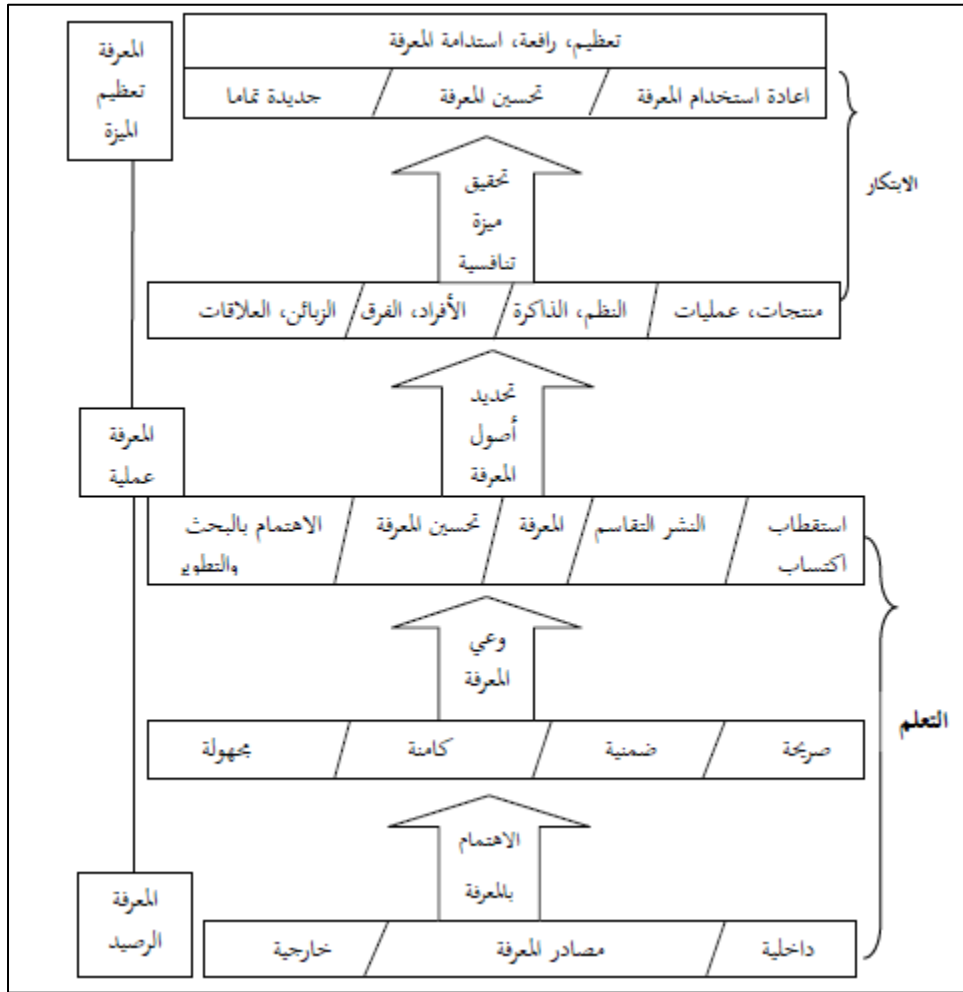
- عملية الإدامة: وتشمل (التنقيح والنمو والتغذية)؛

3- نموذج نجم عبود نجم

بالإضافة إلى النماذج السابقة الذكر، فقد قدم (نجم عبود نجم) نموذجاً لإدارة المعرفة يشمل إضافة لأنواع المعرفة وعملياتها، مجالات إدارة المعرفة المتمثلة أساساً في المنتجات والعمليات والنظم والأفراد والفرق وكذا الزبائن ومختلف العلاقات، كما هو موضح في الشكل الموالي:

¹ محمد عواد الزبادات، محمد عبد الله العوامة، "استراتيجيات التسويق (منظور متكامل)"، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2012، ص ص

شكل رقم (1-3): نموذج ادارة المعرفة: الرصيد-التدفق-الميزة



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق، عمان، الأردن، 2005، ص 122.

بملاحظة هذا النموذج يتبين أن المنظمة تبني معرفتها من خلال طريقتين أساسيتين هما: التعلم والابتكار (إنشاء معرفة جديدة)، كذلك يبين هذا النموذج المراحل المختلفة من أجل الوصول إلى تعظيم واستدامة المعرفة، فعملية التعلم تتكون من ثلاث مراحل هي:¹

- مرحلة الاهتمام بالمعرفة: وهي المرحلة التي يتم فيها تحسين دور وأهمية المعرفة في أعمال المنظمة، وكذا النظر إلى مصادرها الداخلية والخارجية ورصيدها المعرفي.

¹ نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، دار الوراق، عمان، الأردن، 2005، ص 122.

- مرحلة وعي المعرفة: فالاهتمام بالمعرفة يؤدي إلى وعي المعرفة، حيث تتميز هذه المرحلة بقدرة المنظمة على التمييز بين أنواع المعرفة الصريحة، الضمنية، الكامنة والمجهولة.
- مرحلة تحديد أصول المعرفة: وفي هذه المرحلة تنظر المنظمة للمعرفة كأصل لا يقل أهمية عن الأصول المادية، كما تظهر البوادر الأولى للنظر إلى المعرفة على أنها عملية سواء فيما يتعلق بالاستقطاب والاكتمال أو النشر والتقسام، وكذا الاهتمام بالبحث والتطوير للمعرفة.

أما الطريقة الثانية فتتمثل في الابتكار، أي خلق معرفة جديدة فهي أيضا تتكون من مرحلتين هما:

أ- تحقيق ميزة المعرفة: ففي هذه المرحلة تبدأ بوادر توظيف المعرفة في أعمال المنظمة، منتجاتها وعملياتها ونظمها والاهتمام بالعلاقات مع الزبائن باعتبارها المصدر المتجدد للمعرفة، والتي تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية، فكلما كانت المنظمة قادرة على بناء علاقات جيدة مع زبائنها كلما أمكنها ذلك من رصد رغباتهم وحاجاتهم بصورة جيدة.

ب- تعظيم ورافعة واستدامة المعرفة: في هذه المرحلة تصل إدارة المعرفة في المنظمة مرحلة النضوج، بحيث تصبح قادرة على استخدام المعرفة في عمليات متزايدة وتكون قادرة على إعادة استخدامها في مشروعات متعددة بما يعظم من المعرفة في المجالات المختلفة.

المبحث الثالث: عمليات ومتطلبات إدارة المعرفة ومعوقاتها

أصبحت المؤسسات تسعى بجدية عالية إلى تحقيق القيمة المضافة وتحقيق ميزة تنافسية من عمليات إدارة المعرفة وذلك عبر توفير متطلباتها ومواجهة تحدياتها ومعوقاتها، وسيتم في هذا المبحث تناول هذه العمليات، ومتطلبات إدارة المعرفة، والمعوقات التي تواجهها.

المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة

اختلف الباحثون والمنظرون في حقل إدارة المعرفة في عدد وترتيب ومسميات عمليات إدارة المعرفة، إلا أن أغلبها قد أشار إلى العمليات الجوهرية وهي: تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، ثم تطبيق المعرفة.

أولاً: تشخيص المعرفة

يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عملية التشخيص تحديد نوع المعرفة المتوفرة ومقارنتها بما هو مطلوب معرفته

لتحديد الفجوة المعرفية والجهد الذي تحتاجه المؤسسة للاستمرار في عملية الاستثمار المعرفي الجديد، وكذلك من نتائج عملية التشخيص اكتشاف معرفة المؤسسة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم.

لذلك إذا أرادت المؤسسة المنظمة أن ترصد قدراتها المعرفية عليها أن تتحرك في محورين وهما أن تعرف:¹

1- مصادر المعرفة الداخلية التي تتمثل في ما لدى المؤسسة من امكانيات وما لدى أفرادها وخبراتها من معلومات وخبرات ذات فائدة للمؤسسة ومستقبلها.

2- التعرف على المعرفة من مصادرها الخارجية التي تتمثل في البيئة المعرفية المحيطة بالمؤسسة والتي يجب رصدها بدقة وفقاً للاهتمامات المنظمة والسعي لارتباط المؤسسة معها.

ومن هنا توجب على المؤسسة انشاء هذه المهمة من خلال تكليف الافراد أصحاب الخبرة وإعطائهم مسؤولية رصد وتحديد الموارد المعرفية الداخلية والخارجية على السواء وفي هذا النطاق يتوجب على المؤسسة انشاء دليل للعاملين بها وخبراتها لتعرف ما لديهم من معرفة وخبرات.

ويعد هذا الدليل بمثابة الرسم الطوبوغرافي للأصول المعرفية للمؤسسة ويمكن التعبير عنه في شكل جدول محوره الرأسي به أسماء العاملين ومواقعهم بالمؤسسة، والمحور الأفقي يشمل نواحي المعرفة التي تريد المؤسسات رصدها مثل الشؤون المالية، ونقل التكنولوجيا، تسويق ... الخ، ومن ثم وضع علامات معبرة في نقاط التقاطع بين المحورين الرأسي والأفقي تعبر عن مستوى الخبرة والاهتمام التي يمتلكها الافراد حيال مجال المعرفة المحدد.

أما في مجال رصد المعرفة الخارجية للمؤسسة فيجب مراعاة الاعتبارات التالية:²

- الاتصال بمراكز الخبرة وبيوت الفكر: وهي مؤسسات تتكون من علماء وخبراء وباحثين متخصصين في متابعة حركة البحث العلمية على المستوى العالمي، ويحقق هذا الاتصال مصلحة مزدوجة تستفيد المنظمة بإمامها بالتطورات العلمية في مجال تخصصها، ويستفيد من الخبرة بإعطائه أبحاثه فرصة التطبيق العملي من خلال التعاون مع المؤسسة.

- الاستكشاف التكنولوجي على الشبكة: فمن خلال البحث على الانترنت تستطيع المؤسسات التعرف على من لديه الحلول للمشاكل التي تتعرض لها وسمي ذلك بالجولات الاستكشافية على الانترنت.

- مراكز الاستماع: وهي شبيهة بالمؤتمرات عبر الشبكة عن بعد فهي عبارة عن لقاءات تكون بين المديرين وخبراء المؤسسات لإيجاد حلول للمشاكل المشتركة.

¹ محمد عبد العال النعيمي، "قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية - دراسة حالة شركة اتصالات الاردن-"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015، ص 29.

² زينا علي حلاق، "دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق"، مذكرة ماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2014، ص 53.

- برامج البحث الذكية على الانترنت: وهي برامج حاسب آلي مخصصة للبحث في مصادر المعلومات العديدة على مواقع الانترنت وتحديد ما يفيد المؤسسة منها وسط الأحجام الهائلة من المعلومات المعروضة، وفي النهاية يجب أن يكون على المؤسسة تصور لتحديد المعرفة التي تفيدها وعليها ان تحدد المعرفة التي يجب أن تتواجد بها في لحظة انشائها وما المعرفة التي عليها اقتناؤها من مصادرها الخارجية والداخلية وما المعرفة التي يجب عليها أن تطورها بسبب عدم وجودها داخليا وخارجيا.

وبهذا تعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحا لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسية تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها.¹

ثانيا: توليد المعرفة

وتتضمن هذه العملية إيجاد معرفة جديدة في المؤسسة من خلال أنشطة متعددة مثل البحث والتطوير وتصميم العملية والاستشارة والتعلم، فضلا على أن المؤسسة تسعى وفق هذه العملية للحصول على المعرفة من مختلف مصادرها الخارجية والداخلية، حيث أن عملية الحصول على المعرفة تتضمن قدرة المؤسسة على استخلاص المعلومات والأفكار من البيئة الخارجية والداخلية، وهناك أربع طرق شائعة تتبعها المؤسسات للحصول على المعرفة وهي: التعلم الفردي، الاستطلاع البيئي، التجربة، والحصول على المعرفة من العاملين في المؤسسات الأخرى.²

ثالثا: خزن المعرفة

عملية خزن أو تخزين المعرفة والاحتفاظ بها مهمة جدا لا سيما للمؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثوقة معهم، أما الصريحة فتبقى مخزونة وموثوقة في قواعدها، كالذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموقعة، ويعتبر التوثيق في الذاكرة التنظيمية طريقة ملائمة للمحافظة على المعرفة الظاهرة أما المعرفة الضمنية فيتم الاحتفاظ بها وخزنها عن طريق التدريب والحوار.³

¹ العربي عمران، "دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المؤسسة الاقتصادية في ظل ضوابط التنمية المستدامة دراسة ميدانية لعينة من شركات الاسمنت في الجزائر"، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2018، ص 48.

² باسل محمد حسن العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 254.

³ حسن بوزناق، "إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012، ص 34.

رابعاً: توزيع المعرفة

وتشير عملية توزيع المعرفة إلى إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة، إذا كان من السهل توزيع المعرفة الصريحة من خلال استخدام الأدوات الالكترونية، ومن أجل تحقيق قيمة المعرفة، يجب أن يتم نشر المعرفة التي يتم الحصول عليها من قبل المؤسسات بشكل مستمر وفعال وتستخدم في جميع أنحاء المؤسسة، ونشر المعرفة ينطوي على سلوك المتعاملين في التقاسم المكتسبة للخبرة والمهارات مع أعضاء آخرين في المؤسسة، والتي تحدث في التفاعلات على المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية.¹

خامساً: تطبيق المعرفة

ان الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمؤسسة، لذا تعد من ابرز عملياتها، وتشير هذه العملية إلى مصطلحات الاستعمال (Use) وإعادة الاستعمال (Reuse) والإفادة (Utilization) إضافة إلى التطبيق. فالإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب، ومن دون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها او لحل مشكلة قائمة. ولتطبيق المعرفة أساليب وتقنيات ، فالمؤسسات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مدير المعرفة (Knowledge Manager) والذي يقع عليه واجب الحث للتطبيق الجيد وانه يعمل كعنصر مكرس لتطبيقات مشاركة المعرفة والتنفيذ الدقيق لها، والاستخدام وإعادة الاستخدام تتضمن الاتصالات غير الرسمية والحصول على التقارير، والتطبيقات الجيدة والقصص الناجحة وأشكال أخرى بما فيها العرض وجلسات التدريب. وقد وفرت التقنيات الحديثة وخاصة الانترنت المزيد من الفرص لاستخدام المعرفة وإعادة استخدامها في أماكن بعيدة عن مكان توليدها، كما أن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي الجماعي الجديدة والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها، الفرق المتعددة الخبرات الداخلية، مبادرات العمل، مقترحات الخبير الداخلي، اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة، التدريب الفرقي من قبل خبراء متمرسين.²

إن المعرفة يجب أن توظف في حل المشاكل التي تواجهها المنظمة وان تتلاءم معها، إضافة إلى أن تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق لها النمو والتكيف. لذا يجب ان يكون تطبيق المعرفة مستهدفاً

¹ تيقاوي العربي، ساوس الشيخ، عزيزي أحمد عكاشة، "تأثير عمليات إدارة المعرفة على الابتكارات التنظيمية في ظل التوجه نحو التكيف مع التغيير التنظيمي"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد 02، المجلد 27، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2019، ص 41.

² باسم فيصل عبد نايف، "دور عمليات إدارة المعرفة في تطوير الكفايات الجوهرية دراسة تحليلية"، مجلة دنانير، العدد 04، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العراق، 20 ص 34.

لمناطق الأهمية الاستراتيجية وأن تكون له قيمة كبيرة لصالح العمل، فإذا كانت خدمة الزبون ذات أهمية استراتيجية فهي المرشحة الأولى لتطبيق المعرفة.

إن تطبيق المعرفة هي غاية إدارة المعرفة وهي تعني استثمار المعرفة، فالحصول عليها و تخزينها والمشاركة فيها لا تعد كافية، والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ، فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تعد مجرد كلفة، وان نجاح أي مؤسسة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما متوفر لديها، فالفجوة بين ما تعرفه وما نفذته من ما تعرفه يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال.

وكي تستطيع المؤسسات تنفيذ ما تعرفه عليها أن تحدد النموذج فنماذج إدارة المعرفة هي التي ترشد الإدارات إلى كيفية استثمار المعرفة وتحويلها إلى التنفيذ.

المطلب الثاني: متطلبات إدارة المعرفة

هناك ثلاثة متطلبات أساسية لإدارة المعرفة وهي:

أولاً: متطلب التكنولوجيا

ومن أمثلة هذا محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيا المتميزة، والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فإن المؤسسة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك تكنولوجيا المعرفة.¹

ثانياً: المتطلب التنظيمي واللوجستي للمعرفة

حيث أن هذا المتطلب يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها، وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، ويتعلق هذا المتطلب بتحديد الطرق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة، والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل تحقيق قيمة اقتصادية مجدية.

ثالثاً: المتطلب الاجتماعي للمعرفة

هذا المتطلب 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.

¹ سمر محمد خليل العلول، مرجع سبق ذكره، ص 63.

- وهناك متطلبات أخرى لإدارة المعرفة يمكن تمثيلها بالآتي:¹
- مشاركة الأفراد: حيث أن المشاركة بين الأفراد بالمعرفة المتاحة، وتوسيع وبناء قدرات معرفية واسعة ومتميزة يحقق للمنظمات مزايا تنافسية.
 - تكنولوجيا المعلومات: والتي يتم فيها التركيز على إدارة المعلومات بالإضافة إلى التركيز على المعرفة المتعلقة بإدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات، ويجري التأكيد والتركيز على المعرفة المرتبطة بالتكنولوجيا واستخداماتها.
 - الأصول الفكرية ورأس المال الفكري: وضمن هذا المتطلب يجري التركيز على استخدام المعرفة بما يؤدي إلى دعم وتعزيز القيمة الاقتصادية للمؤسسة، وضمان توفير رأس المال الفكري الذي يحقق ميزة تنافسية مستدامة تكفل نجاحها طويل الأمد.
 - فاعلية المؤسسة: ويتم هنا التركيز على استخدام المعرفة بما يقود إلى تطوير وتحسين الفاعلية التشغيلية والفاعلية التنظيمية.

المطلب الثالث: معوقات عمليات إدارة المعرفة وفوائد تطبيقها

على الرغم من الأهمية البالغة التي تكتسبها إدارة المعرفة، إلا أنها تواجه مجموعة من العراقيل التي تعيقها، ومع ذلك فهي لها العديد من الفوائد.

أولاً: معوقات عمليات إدارة المعرفة

- تواجه إدارة المعرفة بالمؤسسة العديد من المعوقات نذكر منها:²
- يعتمد نقل المعرفة وتقاسمها على وجود آليات فعالة تتيح ذلك، فعدم توفر التكنولوجيا اللازمة يعيق نقل وتشارك وتقاسم المعرفة؛
 - عدم قدرة القيادة على الابتكار، وعدم إشراك العاملين وعدم أخذ رأيهم في الاعتبار؛
 - الهيكل التنظيمي الهرمي القائم أسس بيروقراطية يتسم بعدم المرونة في نقل المعرفة وتقاسمها؛

¹ صالح اسماعيل أبو عودة، "دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسات عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية"، مذكرة ماجستير في برنامج القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2016، ص 48.

² تهاى فيصل أبو معمر، "دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية - دراسة تطبيقية على مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة-"، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2017، ص 33.

- المؤسسة التي تعتمد على علاقات تقليدية من الرقابة والسلطة تجد من الصعب نقل المعرفة، لأن العقلية الإدارية تجد من فرص تشكيل الجماعات؛
- الغموض في الحدود الفاصلة بين المعرفة الظاهرية والمعرفة الضمنية.

ثانياً: فوائد تطبيق إدارة المعرفة

- حقق الإدارات والمؤسسات فوائد عديدة نتيجة لاستخدام إدارة المعرفة، ومنها:¹
- زيادة الابداع وتحسين المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن بشكل أفضل؛
- تخفيض التكاليف وزيادة انتاجية المنظمات وتحسين أدائها؛
- يصبح العاملون أكثر براعة وجدية في العمل، من خلال البحث عن أحدث الطرق والأساليب في أداء أعمالهم؛
- تسهيل عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها بصورة أفضل؛
- يصبح العاملون أكثر قدرة على التعاون فيما بينهم، وأكثر وعياً لما يجري داخل المؤسسة.

ثالثاً: عوامل نجاح إدارة المعرفة

- من أجل نجاح إدارة المعرفة داخ المؤسسة، لا بد من توفر بعض العوامل نذكر منها:²
- تحفيز العاملين على المشاركة بالرؤية الجماعية وتوفير الفرص لهم للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش؛
- التشجيع على التعلم وروح التعاون بين الفريق ومكافأة ذلك بصورة دائمة؛
- تحديد وتطوير القادة الذين يدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمؤسسة؛
- مساعدة الأفراد في تحديد محتوى ودور ومتطلبات وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم؛
- توفر الأنظمة التي تساعد على الفهم ونشر التعلم والمشاركة به؛
- زيادة الاهتمام بتوليد المعرفة أكثر من تخزينها؛
- التركيز على الحالات المتميزة في المؤسسات بقصد التعلم وعمل المقارنات،
- وضع خطة دفع تعتمد على المهارة كجزء من النظام الأشمل للحوافز والمكافآت.

¹ زرقين عبود، جباري شوقي، "إشكالية إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة المعرفة"، الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، الجزائر، ص 12.

² أماني يوسف محمود العموري، "أثر إدارة المعرفة على فاعلية إدارة الموارد البشرية - دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية-"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2015، ص 44.

خلاصة

تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية التي حظيت باهتمام متزايد من قبل منظمات الأعمال منذ بداية القرن الحادي والعشرين، إذ تعتبر المعرفة الموجود الجوهرية الذي يؤدي إلى نجاح المؤسسات وتحويل بيئة الأعمال من اقتصاد تقليدي إلى اقتصاد حديث.

وتسعى المؤسسات بصورة مستمرة إلى بلوغ الكفاءة والفعالية وتحقيق الأداء المؤسسي، ولتحقيق ذلك فإنها تسعى إلى كسب المعرفة المتجددة من العلوم والمعارف التي يجري استخدامها وتطويرها باستمرار من جماعات العمل من خلال خبراتهم وقدراتهم.

الفصل الثاني:

تحسين الأداء

وعلاقته بإدارة المعرفة

تمهيد

يمثل الأداء عنصرا أساسيا لأي مؤسسة اقتصادية كانت أو مالية، فهو يعبر عن قدرة البنك على الاستغلال الأمثل لموارده ومصادره ذات الأجل القصير أو الطويل، كما يعكس مدى نجاحه أو فشله وهذا المدى ارتباطه بالجانب الربحي الذي تسعى إليه المؤسسة.

ويعتبر تحسين الأداء من أحد المواضيع التي تشغل فكر الباحثين نظرا لأهميته، وباعتباره دافعا أساسيا لاستمرار وجود المؤسسات المالية خاصة منها البنوك.

وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال هذا الفصل بدراسة الأداء وتحسينه من مختلف جوانبه، بالإضافة إلى علاقته بإدارة المعرفة، وذلك من خلال المباحث الرئيسية الثلاثة التالية:

- المبحث الأول: الإطار النظري لتحسين الأداء
- المبحث الثاني: قياس الأداء وتحسينه
- المبحث الثالث: دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء

المبحث الأول: الإطار النظري لتحسين الأداء

عرف الأداء وقياسه منذ نشأته اهتماما كبيرا في مختلف الأبحاث، وذلك نظرا لأهميته داخل مختلف المؤسسات، ومن خلال هذا المبحث إلى مفهوم الأداء وتطوره وأنواعه، ومختلف العوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهميته

مرّ الأداء بعدة مراحل شهد من خلالها تطورا في مفهومه واكتسب من خلال ذلك أهمية كبيرة.

أولا: مفهوم الأداء

1- تعريف الأداء

- يعرف الأداء لغة على أنه الترجمة اللغوية للكلمة الإنجليزية performance والتي تعني الإنجاز أو تأدية المهام.¹
- أما اصطلاحا فحسب "لورينو" فإن الأداء في المؤسسة يسمح في تحسين العلاقة "القيمة التكلفة" لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.²
- يعرف الأداء على أنه "إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، حيث يعبر عن السلوك الذي تقاس به قدرة المورد البشري على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة".³
- كما يعرف الأداء بأنه المخرجات والأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها.⁴
- يرى "هنري بوكان" أن الأداء يتضمن معنيين هما: الاقتصاد ويعني استعمال الموارد المتاحة بأقل تكلفة ممكنة لإشباع أكبر قدر ممكن من الحاجات، والفعالية وتعني القدرة على تحقيق نتيجة معينة.⁵

¹ مجيد الكرخي، "موازنة الأداء وآليات استخدامها في وضع وتقييم موازنة الدولة"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

² عذاري سعود الهاجري، "أثر التمكين والابداع في تحسين أداء العاملين - دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011، ص 36.

³ سراج وهيبة، "استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012، ص 76.

⁴ بن عمارة نعيم، "دور سلسلة الإمداد في تحسين مستوى الأداء الاقتصادي بالمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة عنتر تراند condor بيرج بوغريج"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2015، ص 42.

⁵ حمود حيمر، "تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة - دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية -"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، الجزائر، 2018، ص 87.

- أما بالنسبة للأداء البنكي فيعرف على أنه مجموعة من الوسائل اللازمة وأوجه النشاط المختلفة والجهود المبذولة لقيام البنوك بدورها، وتنفيذ وظائفها في ظل البيئة البنكية الخارجية المحيطة به من أجل تقديم الخدمات البنكية.¹

- كما يعرف الأداء البنكي أيضا بأنه التيقن من الاستخدام الكفء لموارد البنك، ويمكن القول بأنها عملية شاملة تستعمل فيها كل البيانات المحاسبية والمعلومات الأخرى للتعرف على حالة المصرف المالية والتعرف على الطريقة التي تم إدارة البنك بها، أما استراتيجيا فإن تقييم الأداء هو تحديد لكل من نقاط القوة والضعف، مما يساعد على وضع مخطط للقرارات المتعلقة بعملية إدارة أصول وخصوم البنك.²

من خلال ما سبق من التعاريف، يتضح بأن الأداء هو عملية الاستغلال الأمثل للموارد لدى المؤسسة بأفضل صورة لتحقيق الأهداف المرجوة في المستقبل.

ثانيا: تطور مفهوم الأداء

في الأصل كان مفهوم الأداء لا يفهم إلا من وجهة نظر مالية بحتة، هذه المقاربة تطورت مع التطور التاريخي للمؤسسة، وتطور نظريات المؤسسة، حيث قام (زينيسك 1979) بتقسيم هذا التطور إلى أربع مراحل هي:³

- المرحلة الأولى: وتعلق بكيفية التسيير للأموال والأسهم، وهذه المرحلة تتوافق مع نشأة المؤسسة بين 1850 و1900.

- المرحلة الثانية: وتتميز بازدياد قوة النقابات التي فرضت نفسها كعامل للتنظيم الداخلي للمؤسسة والتي يجب مراعاتها في جميع قرارات الإدارة على وجه الخصوص، والتي لها تأثير مباشر على الموظفين، وهذه المرحلة بين 1900 و1950.

- المرحلة الثالثة: وهذه الفترة تميزت بزيادة مستوى الإنتاج، وزيادة العرض عن الطلب، مما أدى إلى ظهور تقنيات التسويق بين 1945 و 1965، وهذه المقاربة الجديدة أصبح فيها المستهلكون كفاعلين وشركاء للمؤسسة في عملها.

- المرحلة الرابعة: وتتميز بظهور شركاء جدد، والمتمثلة في حركات المجتمع التي تدافع عن البيئة والمظالم الاجتماعية، وهذه المرحلة من منتصف الستينات من القرن العشرين.

¹ حاكم محسن الربيعي، "حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة"، الطبعة الأولى، دار البيازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011، ص146.

² وليد مرتضى نوه، "نحو تفعيل دور نظام المعلومات في البنوك للرفع من مستوى أدائها، دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، البنك الوطني الجزائري وكالات الوادي خلال الفترة 2012-2013"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014، ص 58.

³ جهيدة أمعوش، " دور إدارة رأس المال الفكري في تحسين الأداء وتعزيز المركز التنافسي للمؤسسة الصناعية الجزائرية - دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بولاية سطيف-"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2021، ص 84.

من جهة أخرى في الخمسينات كان الأداء يعني القياس في مؤسسة كنظام اجتماعي له أهداف. وبين 1960 و1970 عرف (Yuchtman & Seashore 1967) بأن الأداء هو قدرة المؤسسة على استغلال الموارد المحدودة.

وبين 1980 و1990 يشير (Parker & Hassard 1993) بأن تحديد الأهداف مهمة أكثر تعقيدا مما كان يعتقد في البداية، وعند قياس أداء مؤسسة ما من الضروري أن تؤخذ في الاعتبار تصورات مختلف أصحاب المصلحة والمجموعات المعنية.

بناء على ما سبق يتضح أن مفهوم الأداء يتسم بالديناميكية وعدم السكونية في محتواه المعرفي، حيث عرف تطورا، وهذا بفعل التطورات الاقتصادية والمعرفية وغيرها التي ميزت حركية المجتمعات البشرية، وتم الانتقال من المنظور الداخلي والجوانب المالية لتحديد معدلات الأداء، إلى الأخذ بعين الاعتبار البعد الخارجي والجوانب غير المالية أو غير الملموسة عند تحديد مفهوم الأداء.¹

ثالثا: أهمية الأداء

تكمن أهمية الأداء في كونه يعبر عن قابلية الوحدة الاقتصادية في خلق النتائج المقبولة في تحقيق طلبات المجموعات المهمة بالمؤسسة كونه ممثلا للمدى الذي تستطيع فيه أن تنجز مهمة بنجاح، أو تحقق هدفا بتفوق، وبتعبير آخر أنه يمثل النتيجة النهائية التي تهدف المؤسسة للوصول إليها، لذا فإن الأداء محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة، وإن أي خلل في أي منها لا بد أن يؤثر الأداء.

كما يكتسب الأداء أهمية كبيرة سواء في القطاع العام أو الخاص، لكونه يمثل البديل عن الدافع الذاتي الذي يحفز النشاط الخاص، ويدعم سعي الإدارة لتحقيق أهدافها، حيث أن عملية تقييم الأداء كأحد المقومات الرئيسية للعملية الرقابية، تستند على مقارنة الأداء الفعلي لكل نشاط من أنشطة المؤسسة، وكذلك الأداء الكلي لها بمؤشرات ومقاييس محددة مسبقا، وذلك لتحديد الانحرافات عن الأهداف المحددة، ومن ثم تحديد المسؤول عن هذه الانحرافات للحكم على مدى كفاءة التشغيل سواء على مستوى القطاعات الداخلية أو على مستوى المؤسسة ككل.

¹ طلال مزيد العرادة، "مخاطر استخدام المشتقات المالية على أداء الشركات المساهمة في سوق الكويت للأوراق المالية: دراسة تطبيقية"، مذكرة ماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، قسم المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014، ص 44.

- كما يوفر الأداء المعلومات لمختلف المستويات في المؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة إلى حقائق علمية، فضلا عن أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المؤسسة.¹
- كما أن للأداء البنكي أهمية أخرى تتمثل في:²
- زيادة فرص الوصول لمصادر التمويل الخارجي الذي يقود بدوره إلى فرص استثمارية أكبر، ونمو وارتفاع في نسبة استخدام واستغلال العمالة الموجودة؛
 - انخفاض تكلفة رأس المال والتي ترتبط بارتفاع قيمة البنك مما يجعل الاستثمار أكثر جذب للمستثمرين والعملاء؛
 - خفض وإمكانية التحكم في الأزمات المالية التي تصيب البنك؛
 - بناء علاقة أفضل مع أصحاب وأطراف المصالح مما يساعد على تحسين العلاقات مع كل من المجتمع المحلي والدولي؛
 - متابعة ومعرفة الظروف المالية خصوصا والاقتصادية عموما المحيطة بالبنك؛
 - تحقيق مستوى جيد من الأداء المالي خلال فترة محددة يرفع من مستوى أداء الوظيفة المالية للبنك وهذا ما ينعكس على باقي الوظائف داخلها.

المطلب الثاني: عموميات حول الأداء

يتعلق الأداء بمجموعة من المفاهيم الأخرى المرتبطة به والتي تمثل في فحواها مكوناته، بالإضافة إلى أنه يتميز بمجموعة من الخصائص التي تميزه.

أولاً: المفاهيم المرتبطة بالأداء

يرتبط الأداء بمجموعة من المفاهيم تتمثل في ما يلي:

1- الكفاءة

وتعني الرشد والعقلانية في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية، وعرفت أيضا بأنها الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف، وتمثل إلى حد بعيد بنسبة المدخلات المخرجات.

¹ قحارية سيف الدين، "التمويل بالسندات وأثره على الأداء المالي للمؤسسة - دراسة حالة سونلغاز الجزائر"، أطروحة دكتوراه في اقتصاد التنمية والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2016، ص 166.

² محمد سمير بدوي، "تقييم أداء الرقابة المالية التي يمارسها ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين"، مذكرة ماجستير في برنامج القيادة والإدارة، البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2017، ص 16.

كما تعني "الحصول على أكبر كمية من المخرجات (النتائج) نظير استخدام أقل كمية أو أقل تكلفة من الموارد والوسائل"، بعبارة أخرى إبقاء التكاليف في حدودها الدنيا والنتائج في حدودها القصوى، لذلك فالكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات والمدخلات فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات تم الحكم على المنظمة بأنها ذات كفاءة. وهناك من يرى أن مفهوم الكفاءة يقتصر فقط على استخدام الموارد الإنتاجية البشرية والفنية والرأسمالية والأولية المتاحة للمؤسسة، حيث أن مفهوم الكفاءة مرتبط بعنصر التكلفة والعلاقة بين مدخلات ومخرجات العملية التصنيعية أو الإنتاجية، حيث أن الكفاءة تعني مدى توفير الموارد المادية والبشرية عند القيام بالعمليات والنشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف مقارنة بالمخرجات أو النتائج التي تحققها.

فالكفاءة نسبية، وقد ترتفع أو تنخفض، ولذا تقاس بنسبة المخرجات إلى المدخلات أو نسبة المنفعة إلى التكلفة بما في ذلك التكلفة المباشرة وغير المباشرة، وتتأثر الكفاءة أيضا بعامل الزمن، فقد تحظى المنظمة بنسبة من الكفاية على الأمد القصير لتحقيق نسبة كفاية أكبر على الأمد البعيد أو العكس، فقد تركز المنظمة على تحقيق الكفاية على الأمد القريب وتتجاهل عن قصد أو غير قصد عامل الكفاية على الأمد البعيد.¹

2- الفعالية

تتعلق الفعالية بالسبل الكفيلة باستخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية استخداما قادرا على تحقيق الأهداف والتكيف والنمو والتطور، وهي قدرة الوحدة على تعزيز العلاقة بينها وبين المحيط التي تنتمي إليها. وتعني الفعالية فعل الأشياء الصحيحة "وهي تهتم بنجاح المنظمة في تحقيق غاياتها على المدى البعيد، وهي ترتبط بتحقيق مصلحة كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة، بحيث توضع الأهداف الصحيحة والمناسبة لتحقيق وإشباع حاجات كل طرف.

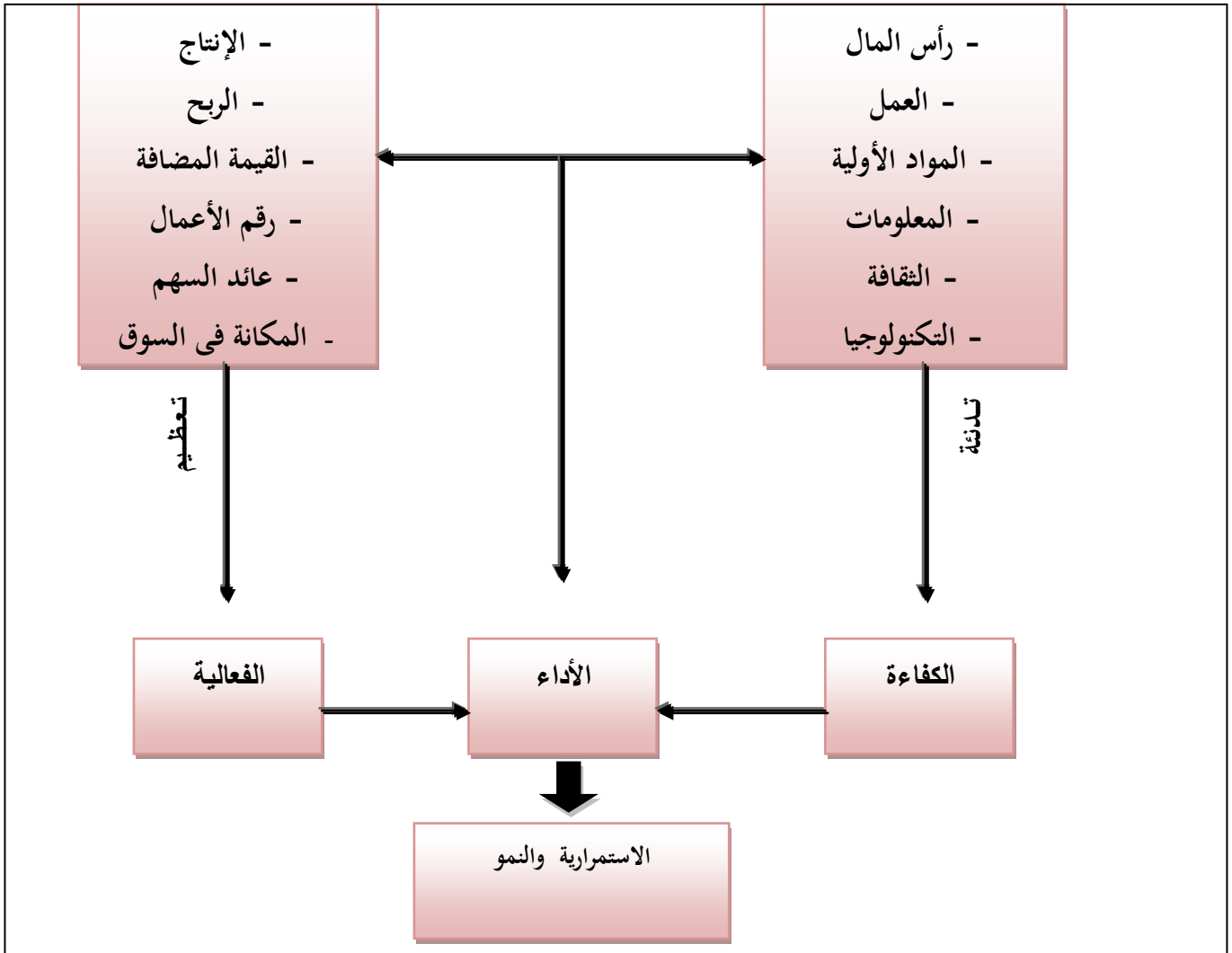
وتعرف الفعالية ببساطة على أنها "القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة وذلك مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك يري "كاتز وكاهن" أن الفعالية يمكن تعريفها وفهمها من خلال العديد من الأبعاد والجوانب فالفعالية تعلي تعظيم معدل العائد على الاستثمار بكافة الطرق، كما أنها تعني تعظيم عوائد الأفراد والإسهام في رفع كفاءة المؤسسة ككل، والفعالية تشير أيضا إلى القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم في المحيط.²

¹ الصالح جيلح، "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 130.

² بشرى عبد الحمزة عباس، "أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 3، 2008، ص 125.

والشكل الموالي يمثل الأداء من منظور الكفاءة والفعالية:

الشكل رقم 2-1: الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.



المصدر: عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، عدد 01، 2001، ص 88.

3- الإنتاجية

يستخدم مفهوم الإنتاجية في كل أنواع المنظمات الربحية وغير الربحية، الإنتاجية والخدمية حيث للإنتاجية تعاريف متعددة يمكن تجميعها في ثلاث مجموعات أساسية هي: الإنتاجية هي كفاءة استخدام الموارد، أي استخدام الموارد من قوى بشرية معدات، مواد، رأسمال وغيرها لتحقيق المخرجات والمتمثلة في المنتجات والخدمات.

وهي نسبة المخرجات إلى مدخلات، أي تمثل العلاقة بين الموارد (المدخلات) المستخدمة في العملية الإنتاجية أي أنها مؤشر يعبر عن مدى حسن استخدام الموارد النادرة في الإنتاج قصد تحويله إلى سلع وخدمات.

وتشمل الانتاجية الكفاءة والفعالية معا، حيث ترتبط بين الفعالية للوصول إلى الأهداف والكفاءة في حسن استخدام الموارد وعناصر الإنتاج المتاحة بغية بلوغ هذه الأهداف.

كما يؤكد الكثير من الباحثين على أن الإنتاجية تعلي في مضمونها الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج من العمل و رأس المال حيث يعرفها "ريشمان وفارمر" بأنها الاستغلال الكفاء للموارد من قوى بشرية و معدات، و مواد خام، و رأس مال، وهي تتضمن الحصول على أعظم و أفضل مخرجات من هذه المدخلات.¹

ثانيا: خصائص الأداء

للأداء العديد من الخصائص والتي تفهم من خلال ما يلي:²

- الأداء وسيلة لاتخاذ القرار فهو لا ينشأ بصورة ذاتية كما أنه ليس عبارة عن ملاحظة بسيطة بل نحن من نضعه، إن فهم الأداء يتموضع من خلال تحديد نموذج السببية Causalité والذي يوضح كيفية التصرف وفق العناصر المحددة للنتائج المستقبلية؛

- الأداء ليس ثابت فلا يفهم إلا في صورة ديناميكية على المدى الطويل، فهو لا يتوقف وبالتالي لا يمكن أن يصبح محددًا ما إذا كانت المؤسسة باستطاعتها تقديم قدرات على التجديد مستقبلا؛

- مفهوم الأداء دائما مرتبط بمفهوم المسؤولية فكل ما هو مسؤول يريد أو يستطيع أن يتصرف من خلال أبعاد الأداء مع الأخذ في الاعتبار الأداء والموارد الموضوعة تحت تصرفه؛

- ليس للأداء معنى إذا لم تستطع قياسه أي يمكننا كتابته من خلال مجموعة أو اتجاه قياس (مؤشرات) أقل تعقيدا، فقياس الأداء لا يمكن إيقافه في أي حال من الأحوال لمعرفة النتائج؛

- لا يوجد تعريف محدد وشامل للأداء فهو عبارة عن حكم وتمثيل بالرغم من محاولة كل مؤسسة وضع تحديد له من خلال اتصالاتها الداخلية والخارجية.

بالإضافة إلى ذلك هناك مجموعة الخصائص الأخرى:³

- أن يكون قابلا للقياس؛

¹ عبد الرحمن بن عنتر، "نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 6.

² جابر دهبي، "آثار الممارسات البيئية على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة مجموعة من المؤسسات الحائزة على مواصفة ISO 14001"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2019، ص 169.

³ عبد المللك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الانسانية، عدد 01، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2001، ص 91.

- أن يكون سهل القياس والتفسير؛
- أن يكون واقعي؛
- أن يستند إلى بيانات صحيحة؛
- أن يستطيع توقع التغيرات التي تحدث في المستقبل؛
- أن يعتمد على بيانات ذات سلسلة زمنية.

أما بالنسبة للأداء البنكي فيتسم بجملة من الخصائص أهمها:¹

- أداة للتعرف على الوضع القائم في البنك في لحظة معينة؛
- هو أداة لتحفيز العاملين والإدارة في البنك لبذل المزيد من الجهد بغية تحقيق نتائج ومعايير مالية أفضل؛
- هو أداة لتدارك الانحرافات والمشاكل التي قد تواجه البنك وأداة لتحديد مواطن القوة والضعف؛
- وسيلة جذب المستثمرين للتوجه للاستثمار في البنك؛
- أداة أساسية وفعالية لتحقيق أهداف البنك.

المطلب الثالث: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة به

ينقسم الأداء إلى عدة أنواع، بالإضافة إلى أنه يتأثر بمجموعة من العوامل والمتغيرات.

أولاً: أنواع الأداء

يمكن تصنيف الأداء من خلال العديد من المعايير والمتمثلة في ما يلي:

1- حسب معيار الشمولية

لقد تم تقسيم الأداء إلى أداء كلي وأداء جزئي حسب معيار الشمولية مثلما هو موضح كالتالي:²

أ- الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالأستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو... الخ.

¹ محمد محمود الخطيب، "الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات"، الطبعة 01، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص 45.

² بن ميهوب أمينة، "أثر المعرفة التسويقية على الأداء في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لبعض المؤسسات"، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2017، ص 86.

فمثال على الأهداف الشاملة: الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك، بل تتطلب تضافر جميع المصالح أو الوظائف، فمصلحة المالية يجب أن توفر الأموال الضرورية بأقل التكاليف وأقل المخاطر، ومصلحة الإنتاج يجب أن تقدم منتوجات بأقل التكاليف وأحسن جودة، ومصلحة الأفراد يجب أن تحقق أفضل مردود، والمصلحة التجارية يجب أن تسوق أقصى ما يمكن تسويقه لضمان نمو واستمرارية المؤسسة.

ب- الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التمويل، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.

وتجدر الإشارة إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداءات أنظمتها الفرعية، كما يؤكد ذلك أحد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض علينا أيضا دراسة الأداء على مستوى وظائفها.

2- حسب معيار الطبيعة

تبعاً لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية وأهداف تكنولوجية، فيمكن تقسيم الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي:

أ- الأداء الاقتصادي

تعتبر المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها، ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيمها لنواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، الحصة السوقية، المردودية،... إلخ)، وتدنية استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا،... إلخ).

ولتقييم كفاءة الأداء الاقتصادي فقد اتفق معظم الاقتصاديين على المراحل الرئيسية التالية:¹

- **المرحلة الأولى:** وهي مرحلة جمع البيانات الإحصائية اللازمة لدراسة الوحدة الاقتصادية بصورة تفصيلية، ويجب أن لا تقتصر هذه البيانات على مدة زمنية معينة، بل تأخذ في الاعتبار السلاسل الزمنية للوقوف على طبيعة التطور لكافة الوحدة الاقتصادية.

¹ الهام بجايوي، "دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية - دراسة ميدانية لمؤسسات الاسمنت الجزائرية" - أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2006، ص 92.

- المرحلة الثانية: وهي مرحلة التحليل الفني والمالي للوحدة الاقتصادية، حيث يتم مراجعة الجوانب الفنية والمالية للوحدة الاقتصادية، وذلك حسب طبيعة الوحدة الاقتصادية.
- المرحلة الثالثة: وهي مرحلة الحكم على النتائج والانحرافات المحققة في مجال التطبيق، سواء كانت انحرافات نوعية حيث لا تتطابق الوحدات المنتجة مع المواصفات والأنماط المحددة لها، أو قد يكون الانحراف قيمية بسبب انخفاض الكمية المنتجة، أو فنيا بسبب اختلال العلاقات الصناعية.

ب- الأداء الاجتماعي

ويكون للمؤسسة أداء اجتماعي، عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط الأهداف الاجتماعية لها، كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد المؤسسة أولا، وأفراد المجتمع الخارجي ثانيا، وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة الاقتصادية منها، كما يقول أحد الباحثين " الاجتماع مشروط بالاقتصاد" وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.¹

ت- الأداء التكنولوجي:

عندما تحدد المؤسسة أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية، يكون لها أداء تكنولوجي كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا استراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.²

ثانيا: العوامل المؤثرة في الأداء

هناك العديد من العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة قد يكمن البعض منها في داخلها والبعض الآخر يكمن في خارجها ومن تلك العوامل ما يكون ضمن نطاق سيطرة الإدارة ومنها ما هو خارج نطاق السيطرة، ومن أهم العوامل:

¹ جعفري أسماء، "التدقيق الداخلي المندمج كمدخل لتحسين الأداء في المؤسسات الصناعية الجزائرية - دراسة مجموعة من المؤسسات الصناعية في الجزائر"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2019، ص 14.

² ديدو كمال، "واقع استخدام نظام المعلومات في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة خلال الفترة 2007-2010"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013، ص 59.

1- الحجم

يعتبر الحجم والتكنولوجيا من بين المحددات المهمة المؤثرة في المؤسسة، وأن حجم المؤسسة هو انعكاس لحجم الموارد المتاحة لها، يمكن للمؤسسات الكبيرة الحجم أن تحقق إنتاجا أكبر، ونسب ربحية أعلى، كونها تمتلك طاقة إنتاجية أكبر تزيد من قدرتها على توليد مبيعات أعلى، أي أن هناك علاقة إيجابية بين حجم المنشأة وربحيته، خصوصا وأن المؤسسات الكبيرة تمتلك استقرارا أكبر يزيد من قدرتها على البقاء ودفع مقسوم أرباح ثابت للمساهمين، وبالتالي فإن أسعار أسهمها تكون أعلى، أما بالنسبة للتكنولوجيا فهي تحدد الطريقة التي تستخدمها المؤسسة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فالتكنولوجيا تؤثر في إنتاجية المنشأة، حيث كلما ارتفعت كلما تطلب ذلك استثمار أكبر لرأسمال المنشأة، وكلما ازدادت الكفاءة في تحويل المدخلات إلى مخرجات فإن هذا سيقبل من الكلف ويزيد من الربحية.¹

2- المنافسة

تعتبر المنافسة سلاح ذو حدين بالنسبة للأداء في البنك والمؤسسات، فقد تكون محفزة لتعزيزه عندما يواجه البنك تداعيات، أما من جهة أخرى فإن لم يكن البنك أهلا لهذه التداعيات ولا نستطيع مواجهة المنافسة فإن وضعه المالي يتدهور وبالتالي يسوء الأداء.²

3- الأوضاع الاقتصادية

قد تؤثر الأوضاع الاقتصادية العامة على الأداء بطريقة سلبية أو العكس، فنجدها مثلا في الأزمات الاقتصادية أو حالات التضخم تؤثر بالسلب على الأداء المالي، أما في حالة ارتفاع الطلب الكلي أو دعم الدولة، قد يؤثر بإيجابية على أداء البنوك.

4- العوامل البيئية

إن العوامل البيئية المؤثرة في الأداء هي عديدة، ومن بينها القطاع التي تعمل المؤسسة أو البنك في إطاره، والذي بدوره يعتمد على متغيرين هما المبيعات والتركز، حيث يشير مقدار المبيعات إلى طبيعة ومستوى النشاط الاقتصادي داخل القطاع، وهو أيضا انعكاس لمستوى النجاح فيه، فكلما ارتفع مقدار المبيعات كلما ارتفع أيضا مستوى الربحية للمؤسسة، الذي يؤدي بدوره إلى ارتفاع أسعار الأسهم، أما التركيز فيعتمد على المنافسة القطاعية، حيث تعكس هذه المنافسة درجة

¹ يوسف فوزية، "العوامل المؤثرة في أداء البنوك التجارية وعملياتها غير التقليدية دراسة مقارنة بين البنك الخاص *société général* والبنك العام *CNEP*"، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص دراسات مالية ومحاسبية معمقة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2009، ص 57.

² نوبلي نجلاء، "استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه في المحاسبة، كلية العلوم التجارية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015، ص 152.

اعتمادية المنشأة داخل القطاع على التغيرات البيئية، أي أن المؤسسات ذات المنافسة القطاعية الضعيفة يفترض أنها تكون أقل تأثراً بالتغيرات البيئية وأكثر انسجاماً مع بعضها، إضافة إلى أن درجة التركز تعتمد على سلوك أو أداء أعضاء المؤسسة، من حيث كيفية أو وضع أو صياغة الإعلان، تحقيق الإبداع... إلخ، مما يؤثر في أداء المؤسسة. بشكل عام فإن التأثير في العوامل البيئية يمكن أن يؤثر في أداء المؤسسة، من خلال إحداث التغيير في تشكيل مجلس إدارة المؤسسة، لذلك يكون الأداء بمثابة انعكاس لنشاط المؤسسة، ومجلس الإدارة هو الآلية التي بواسطتها تستجيب المؤسسات إلى التغيرات البيئية.¹

5- التعويض الإداري

قد سعت عدة دراسات لإيجاد العلاقة بين ما تدفعه الإدارة للعاملين وبين أداء المؤسسة، وقد توصلت إلى أن أداء المؤسسة يعتمد على جهود العاملين، فالتعويض يرتبط إلى حد ما بالإنتاجية، وأن حجم المؤسسة الذي يقاس بمقدار مبيعاتها بعد العامل الحاسم والمؤثر في مقدار التعويض المدفوع للعاملين، مما يؤدي إلى الزيادة في إنتاجية المؤسسة، وبالتالي ارتفاع مستوى أدائها.²

6- طبيعة الإدارة

مع ظهور المؤسسات الكبيرة و توسع الملكية العامة على نطاق كبير، أصبحت الوظيفة الإدارية منفصلة عن الملكية بشكل كبير، ومن خلال دراسة المؤسسات التي تسيطر عليها الإدارة مقابل تلك التي يسيطر عليها المالكون، فقد تبين أن مجموعة المؤسسات التي يسيطر عليها المالكون قد تفوقت في أدائها على تلك التي تسيطر عليها الإدارة، حيث وجد أن المؤسسات التي يسيطر عليها المالك تحقق عائد على الاستثمار أعلى، وأن تخصيص الموارد فيها يكون بكفاءة أعلى من تلك التي يسيطر عليها الإدارة، بسبب كون المديرين أقل استعداداً للمخاطرة من المالكين.³

7- النجاح الإداري

ويقصد بهذا العامل العلاقة التي تربط بين الأفراد داخل المؤسسة، لأنه وكما هو واضح إن

المؤسسة مكونة من عدة أقسام، كل قسم يختص بأداء عمل معين، وبالتالي فإنه من الطبيعي أن تربط بين أعضاء كل قسم علاقة وثيقة، هذه العلاقة من المحتمل أن يكون لها تأثير على أداء المؤسسة.⁴

¹ يوسف فوزية، مرجع سبق ذكره، ص 57.

² جابر دهيمي، مرجع سبق ذكره، ص 173.

³ مختاري الضاوية، "دور لوحات القيادة في إدارة وقياس الأداء بالمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مديرية الصيانة بالأغواط-"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص نظم المعلومات ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013، ص 142.

⁴ المرجع نفسه، ص 143.

المبحث الثاني: قياس الأداء وتحسينه

يعتبر تحسين الأداء من الأهداف التي تسعى اليها المؤسسات الاقتصادية والمصرفية، وذلك من أجل تعزيز ربحيتها وتحقيق بقية أهدافها، وذلك يمر عبر قياس الأداء وتقييمه، قبل الوصول إلى محاولة تحسينه، وسيتم من خلال هذا المبحث تناول قياس الأداء، بالإضافة إلى مفهوم تحسين الأداء وتحدياته.

المطلب الأول: مفهوم قياس الأداء ومميزاته

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم قياس الأداء وذلك نظرا لطبيعته ومميزاته الخاصة.

أولاً: مفهوم قياس الأداء

- يعرف قياس الأداء على أنه عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المؤسسة في الماضي والمستقبل، بهدف تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر، وهي طريقة منظمة التقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المؤسسات الصناعية وغير الصناعية، كما يعرف على أنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتوثيقها، لاسيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا، وعادة ما تكون الجهة التي تقوم بإجراء عملية قياس الأداء هي الإدارة المسؤولة عن مفردات عناصر برامج المؤسسة.¹

- بالنسبة ل (LEBAS 1995) لا يوجد أداء إلا إذا أمكن قياسه، ولا يمكن بأي حال من الأحوال أن يقتصر هذا القياس على معرفة النتيجة، حتى يتم تقييم النتائج التي تم الحصول عليها، من خلال مقارنتها مع النتائج المرجوة من من يرى أن مفهوم الأداء وقياسه انتقل من مجرد قياسه بمؤشرات كمية كالإنتاجية والمردودية الاقتصادية، وزيادة الإنتاج والتحكم في التكاليف إلى الاستعانة بمعايير أخرى كالجودة، واحترام المواصفات بجميع أنواعها، واحترام الآجال، حيث أن هذه المعايير تنطبق على الأبعاد الشاملة للمؤسسة.²

ومنه فقياس الأداء هو تقييم لاحق للنتائج المتحصل عليها، حيث تسعى مقاييس الأداء إلى جمع المعلومات المتعلقة بالأداء الفعلي في مدة زمنية معينة، ومقارنتها بما هو مخطط لها.

¹ محمود محمود محمد رضوان، "واقع المسح البيئي الخارجي وأثره على أداء مؤسسات بيع التجزئة في قطاع غزة"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015، ص 57.

² سمير بدوي، "تقييم أداء الرقابة المالية التي يمارسها ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين"، مذكرة ماجستير في برنامج القيادة والإدارة، البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2017، ص 15.

ثانيا: مميزات قياس الأداء

- من أهم المميزات التي تتحقق للمؤسسات عندما تقوم بقياس الأداء ما يلي¹ :
 - يساعد قياس الأداء في تحديد ما إذا كانت المؤسسة تحقق احتياجات العميل أو لا، هل نحن على علم بنوعية المنتجات والخدمات التي يحتاجها العميل؟
 - يساعد قياس الأداء المؤسسة في فهم العمليات التي تقوم بها، فهو يؤكد ما تعرفه المؤسسة، ويوضح ما لا تعرفه، هل نحن نعرف المشكلات التي تواجه المؤسسة؟
 - التأكد من أن القرارات التي يتم اتخاذها تكون على أساس الحقائق، وليس على العواطف أو الآراء الشخصية، هل قراراتنا تتخذ بناء على المستندات والوثائق أم على الحدس والتخمين والتحيز الشخصي؟
 - توضيح أي الأماكن أو القطاعات في المؤسسة تحتاج إلى إجراء التحسين والتطوير، ما هي الأماكن التي تعمل بكفاءة في المؤسسة؟ وكيف تستطيع إجراء التحسين والتطوير في الأماكن التي تحتاج إلى ذلك؟
 - يساهم قياس الأداء في التأكد من أن التحسين والتطوير الذي تم التخطيط للقيام به قد حدث بالفعل هل لدينا صورة واضحة عن التحسينات التي تم تنفيذها في المؤسسة؟
 - يساعد قياس الأداء في تحديد المشكلات التي تظهر في نتيجة التحيز الشخصي، والاعتماد على العاطفة.

المطلب الثاني: تحسين الأداء ومبادئه

تعددت المفاهيم حول تحسين الأداء، وتعددت مبادئه

أولاً: مفهوم تحسين الأداء

يعرف تحسين الأداء على أنه " استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى".
وينظر إليه كذلك كطريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها منظمة ما وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء المنظمي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء، وهنا يأتي تحليل المسببات لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء.²

¹ جعفري أسماء، مرجع سبق ذكره، ص 42.

² وهيبه ديجي، " دور إستراتيجية التميز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص 63.

ويمكن تعريف تحسين الأداء على أنه الاستخدام الجيد للموارد المتاحة للمؤسسة من أجل إيجاد طريقة لمعالجة المشاكل التي تواجهها.

ثانياً: مبادئ تحسين الأداء

من المبادئ الأساسية لتحسين الأداء ما يلي:¹

- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات العميل (داخلي خارجي).
- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين.
- التركيز على النظم والعمليات.
- القياس المستمر ومتابعة الأداء.

المطلب الثالث: دوافع تحسين الأداء

توجد العديد من الدوافع التي تؤدي بالمؤسسات إلى تحسين أدائها يمكن ذكر أبرزها فيما يلي:

أولاً: دوافع التحسين المستمر

من أهم العوامل التي تدفع بالتحسين المستمر ما يلي:²

- معدلات التغير السريع: وهي تمثل مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المنظمة وتتأثر بها والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمنظمة، فمن حيث كونها نقطة البداية فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة النهاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المنظمة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها عندما تعمل المنظمات على تحسين أدائها لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار.

- الحفاظ على المكانة: تعكس المكانة الموقع التنافسي للمنظمة بين بقية المنظمات العاملة في نفس المجال ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها فإن المنظمة يمكن أن تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.

¹ المرجع نفسه، ص 65.

² عيشوش خيرة، "التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة سونطراك"، مذكرة ماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2011، ص 86.

- الاهتمام بالجودة: ومنه فإن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المنظمات خاصة الهادفة للربح واشتداد المنافسة تحتم على هذه المنظمات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء، هذا إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة.

- المنافسة: وهي تعبر عن حالة الصراع الموجودة بين المنظمات ومحاولة كل منها كسب الزيادة في السوق وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء لذلك على المنظمة القيام بالتحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

ثانيا: المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة

وتعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها الإدماج الاختياري من طرف المنظمات بالاهتمام بالمشاكل الاجتماعية والبيئية في أنشطتها التجارية، وعلاقتها مع الأطراف ذات المصلحة، فالمنظمات لها سلوكيات اجتماعية مسؤولة بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من أجل الاستجابة للحاجات الاجتماعية، فيكون من بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة والصحة والرفاهية الاجتماعية.

ومن بين الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة المسؤولة اجتماعيا وتحسن أدائها ما يلي:¹

- تحسين صورة المنظمة والحفاظ على سمعتها في المجتمع.
- التحكم في المخاطر وأيضا في التكاليف البيئية والاجتماعية بدلا من التسبب في بعض المشاكل والكوارث البيئية.
- الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة، وهذا يتعامل المنظمة مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف ذات المصلحة.
- أما التنمية المستدامة فهي تلك التنمية التي تستجيب للحاجات العالية بدون استنزاف الثروات التي تساعد على التنمية للأجيال القادمة، فمفهوم التنمية المستدامة يرتبط بثلاث أهداف هي الفعالية الاقتصادية، المساواة الاجتماعية والحفاظ على البيئة.

¹ جهيدة أمعوش، مرجع سبق ذكره، ص 122.

المبحث الثالث: دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء

تلعب إدارة المعرفة دورا بارزا في تحسين إدارة المؤسسات الاقتصادية والمصرفية وذلك من خلال عملياتها، وسيتم من خلال هذا المبحث تناول هذا الدور عن طريق إبراز العلاقة بينهما ومدى تأثير إدارة المعرفة على الأداء.

المطلب الأول: تأثير عمليات إدارة المعرفة على أداء المؤسسة

يرتكز الأداء المتميز للمؤسسة على تحقيق التناسق بين كلا من موجوداتها المادية وغير المادية، وتعتمد مؤشرات الأداء فيها على العائد على رأس المال البشري والمالي وهامش الربح ودوران الأسهم وغيرها، حيث صار للموجودات اللاملموسة الأثر الكبير في تطوير الأداء وتميزه وذلك بالاعتماد على جملة من العناصر تتمثل أهمها في:

أولا: التأثير على أداء العاملين

يمثل العاملون أهم موجودات المؤسسة وأتمنها الاعتماد إدارة المعرفة عليهم بشكل أساسي، ويعتبرون المصدر الأساسي للتوليد الأفكار وخلق الابداع والابتكار، مما يتطلب الاهتمام والعناية الفائقة بهذا العنصر، من خلال استقطاب موارد بشرية تتوفر فيهم المواهب والقدرات والكفاءات والمهارات العالية حتى تصبح المؤسسة أكثر قدرة على استغلال المعرفة بفعالية، وأن تمنح هؤلاء النخبة معاملة مميزة وتدريبهم وتحفيزهم بشكل مستمر وإثارة الدافعية فيهم وأن تجعلهم أكثر تمكنا وهذه وظيفة إدارة المعرفة.

وتعتمد المؤسسة على أساليب متنوعة في تنمية الموارد البشرية منها أسلوب مكثري وتستخدم أساليب أخرى كأسلوب تحليل قوى الميدان للتغلب على مقاومة التغيير من خلال الاتصالات والتعلم والمشاركة والانخراط والمفاوضات.¹

ثانيا: التأثير على العملاء

دون زبائن ليست هناك مؤسس كما يقول "بيتر دراكر"، فهم عامل أساسي في تطوير يدفع إلى تطوير وتحسين أداء المؤسسة والمساهمة في نموها وبقائها، ويمكن جعل من الزبائن هدفا لأداء المؤسسة، من خلال البحث عنهم، التعرف على أفكارهم ورغباتهم وتطلعاتهم، والاعتبارات القيمة لديهم، كل هذه العوامل تساهم بشكل كبير في تحديد المؤسسة وتوجيه.

من هنا يتوجب على المؤسسة بناء معلوماتها ومعارفها حول عملائها وتؤسس لذلك نظام للعلاقات معهم، يكون مبنيا على قاعدة البيانات الدقيقة عنهم عن ما يشتركون؟ كيف يشتركون؟ وما هي توقعاته وحاجاته وكيف يمكن تلبيةها؟

¹ نعمون سوسن، "أثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2012، ص 58.

كيف يمكن للمؤسسة استقطابهم والحفاظ على ولائهم ووفائهم، كذلك ارضائهم إلى أبعد الحدود وحتى الوصول إلى اسعادهم والتعهد بالبقاء معهم.¹

ثالثا: التأثير على ثقافة المؤسسة

تمثل الثقافة التنظيمية من أهم مصادر تميز الأداء في المؤسسة، فهي من أهم الموجودات غير الملموسة وتشمل طريقة العمل وتنظيمها من حيث:

- طريقة التعامل مع العمال، تشجيعهم، تحفيزهم، تدريبهم والحفاظ علىهم.
 - طريقة التعامل مع الزبائن والتعرف على احتياجاتهم ومدى القدرة على تلبيةها والوصول إلى ارضائهم.
 - طريقة التعامل مع كل شركاء الأعمال وارساء تعاون فعال معهم.
- وتشتمل الثقافة التنظيمية على عديد القيم التشاركية والمعتقدات المتفاعلة مع الهياكل التنظيمية والأفراد والنظم الإنتاج معايير سلوكية لكيفية ممارسة الأعمال. ومن خصائصها أنها تحدد هوية الأعضاء، وتحرص على فرق العمل، وتركز على تمكين العمال واستقلاليتهم وضبط سلوكياتهم وتشجيع اتخاذهم للمخاطرة المحسوبة التي تقود على الابداع، ويجب على المؤسسة تطوير ثقافتها التنظيمية مما يقودها إلى الابداع والابتكار والكيف مع متغيرات بيئتها والعمل على مقاومة التغيير باستخدام الاستراتيجيات الازمة.²

رابعا: التأثير على العمليات

تعد عمليات المعرفة متكاملة داخل المؤسسة فسلسلة القيمة في المؤسسة تعكس كيف يمكن إضافة القيمة في كل مرحلة من مراحل الانتاج فهي تشمل مجموعة من الأنشطة والنشاطات، التي تتضمن إضافة القيمة للعملية بأكملها، مما يؤسس الكفاءة التنظيمية ويمكن المنظمة من الحصول على إدامة الأداء المتميز .

خامسا: التأثير على البحث والتطوير

تشمل التكنولوجيا على براءات الاختراع وحقوق التأليف وكلها موجودات غير ملموسة، فالمعرفة موجودة في التكنولوجيا بعضها في المنتج وبعضها في العمليات، وعندما يتم تحويل هذه المعرفة إلى ملكية فكرية على شكل ابتكارات واختراعات وتصاميم تجارية جديدة، يجب أن تحميها قانونيا من خلال قوانين حقوق الملكية الفكرية.

¹ مخالفي صبرينة، "دراسة تأثير ثقافة المؤسسة على العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة - دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية-"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، ص 69.

² نعمون سوسن، مرجع سبق ذكره، ص 61.

من أجل ذلك أسست المنظمة العالمية للملكية الفكرية كجهة مسؤولة عن تجميع وتأمين حماية الملكية الفكرية، وعينت منظمة التجارة العالمية بإدارة هذه الملكية من خلال اتفاقيات (TRIPS).¹

سادسا: التأثير على تنافسية المؤسسة

يؤكد "بيتر دراكر" على أن الابتكار أداة من أجل تحقيق الريادة والتميز وتحسين الأداء في المؤسسة، يتم بموجبها اكتشاف التغييرات المناسبة كفرصة للعديد من النشاطات والخدمات، وذلك أن المعرفة والابتكار متلازمان فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار يصبح مصدرا للمعارف الجديدة .

وان هناك نوعين من الابتكار داخل المؤسسة هما تجديد في المنتجات أو الخدمات المتوفرة سابقا، أو تجديد في مختلف المهارات وأوجه النشاطات اللازمة لتوريدهما.²

المطلب الثاني: علاقة إدارة المعرفة بالأبعاد المكونة للأداء

تلعب إدارة المعرفة دورا حيويا في بناء المنظمات حيث أنها تشر وبشكل كبير على الأداء في الأبعاد المختلفة المكونة له، كالأفراد والعمليات والمخرجات بالإضافة إلى الأداء العام. ومن الجدير للإشارة هنا إلى أن تستطيع عمليات إدارة المعرفة من التأثير على المنظمات في هذه الأبعاد بطريقتين أساسيتين هما: الأولى تستطيع إدارة المعرفة من المساعدة في تطوير وتوليد المعرفة ذاتها التي تستطيع المساهمة في تحسين الأداء، والثانية تؤثر إدارة المعرفة مباشرة في التحسينات الضرورية الأبعاد السابقة الذكر، وأهمها:

أولا: علاقة إدارة المعرفة بالرضا الوظيفي للعاملين

هناك فوائد عديدة لإدارة المعرفة التي تؤثر مباشرة على الأفراد العاملين ومنها:³

- يصبح بمقدور العاملين التعلم أفضل في المنظمات التي تعاني من نقص في المعرفة.
- التهيئة الأفضل للعاملين لجعلهم أكثر قدرة للتكيف والتعامل مع المتغيرات.

وهذه الفوائد تمكن العاملين من الشعور بصورة أفضل وذلك بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهاراتهم، بالإضافة إلى تدعيم قيمتهم السوقية مقارنة مع العاملين في المنظمات الأخرى، إضافة إلى ذلك فإن إدارة المعرفة تساعد أيضا

¹ العربي عمران، مرجع سبق ذكره، ص 79.

² نعمون سوسن، مرجع سبق ذكره ص 62.

³ محمدي عماد، "أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على تطوير الأداء المستدام - دراسة حالة مجمع صيدال للصناعات الدوائية-"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2019، ص 179.

العاملين في التصدي للمشاكل التي قد تواجههم حيث أن قسما من هذه المشاكل كانت قد واجهتهم سابقا وتم معالجتها بصورة فعالة، وأن هذه الطريقة التي تعتمد على الحلول التي يتم الحصول عليها بأسلوب المحاولة والاختبار تجعل العاملين قادرين بفعالية أكثر من أداء أعمالهم، مما يجعلهم محفزين ومدفوعين دوما لتقدم الأداء الأحسن لأن نجاح العاملين في أداء أعمالهم يعتبر من أهم عوامل الدافعية ومواجهة المشاكل.

وتأتي جميع هذه الأمور من نتائج زيادة العاملين لمعارفهم وتحسين القيمة السوقية لهم بالإضافة إلى تعظيم الأداء وجعله أكثر استدامة، كل هذه الأمور تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة وهناك بعض المداخل الأخرى تستخدم في إدارة المعرفة وتعظيمها لدى العاملين ومنها التدريب والتطوير حيث تساهمان مباشرة في رفع دافعية العاملين وبالتالي زيادة الرضا لديهم في العمل.

ثانيا: علاقة إدارة المعرفة بكفاءة وفعالية الأداء

تعمل إدارة المعرفة على جعل المؤسسة على جعلها أكثر فاعلية في مجال إدارة الأعمال من خلال مساعدتها في اختيار وتنفيذ العمليات الأكثر مناسبة وملائمة لأعمالها، لأن إدارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين في المنظمة على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية وهذا ينتج عن استخدام قاعدة البيانات من قبل المدراء والقادة الإداريين في المؤسسة وبالتالي يؤدي إلى التقليل الحاجة إلى تحديث الخطط وجعلها أكثر استقرارا بالمقابل فإن إدارة المعرفة الضعيفة تؤدي إلى حدوث الأخطاء في عمل المؤسسة لأن خطأ تكرار الأخطاء القديمة يبقى عاليا ، كما أن إدارة المعرفة بصورة فعالة وناجعة يمكن أيضا المؤسسة من أن تكون منتجة وأكثر كفاءة من خلال ما يلي:¹

- تحفيز العاملين على المشاركة والانفتاح أكثر في الاستفادة من هذه المشاركة في مواجهة التحديات وتجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة من دون مساعدة الآخرين وتطويرهم.

- تقليل التكاليف ذات العلاقة بالاستنتاجات والوصول إلى الأنماط المختلفة من المعرفة القيمة .

ثالثا: علاقة إدارة المعرفة بالإبداع والابتكار

المعرفة عنصر استراتيجي يعتمد لاتخاذ القرار وإنجاز أعمال المنظمة الضرورية، وإضافة قيمة لها، وإلى جانب التعلم المستمر تحقق عناصر نجاح حاسمة في توليد قيمة للمستفيد، وهذا يوجب على المنظمات خلقها أو إيجادها أو الحصول عليها قبل غيرها، فالمعرفة التشاركية بين العاملين تساهم في إنتاج حلول مبتكرة للمشاكل في الأداء، بالإضافة إلى تطوير

¹ العربي عمران، مرجع سبق ذكره، ص 81.

عمليات الابتكار في المؤسسة، حيث أن المعرفة تعد أداة في تحفيز عمليات العصف الذهني ودعم عمليات الابداع والابتكار.

ويشير "دراكر" أن المنظمات ينبغي أن تسعى لزيادة إنتاجية عملها المعرفي، فهذا تحدي كبير في القرن الحالي، كونه مصدر للميزة التنافسية، ومجسد لقدرة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين فهي قد أصبحت قوى عاملة تبتكر الآلات الجديدة، والأساليب المتميزة، كما أن المؤسسات في القرن الحالي أصبحت تخلق المعرفة الجديدة وتنشرها باستمرار، مما يساهم بشكل كبير في دعم عمليات الأداء وجعلها أكثر استدامة.

فالمؤسسة الناجحة هي التي تستثمر ما تعرفه وتنقل معرفتها عبر قنوات المنظمة وتستخدمها في تحديد المنظمة، وبما يجعلها قادرة على الوثوب في الساحة التنافسية، والتكيف مع التغيرات البيئية من خلال استغلال مبدعيها في صنع إبداعات وابتكارات جديدة لم تكن من قبل أو إعطاء تحسينات جوهرية على المنتج أو الخدمة الحالية لتكون في الأخير سبقة في إعطاء أحسن التعديلات لهذا المنتج أو الخدمة. حيث أن تحقيق النجاح في الإبداع المتولد عن المعرفة لا بد من إدارة للإبداع تتضمن تحليل دقيق للأنواع المختلفة من المعرفة، التي تدخل في إبداع المنتج أو الخدمة المتحققة عن توظيف تلك المعرفة، فضلا عن تحديد احتياجات السوق، ثم تقديم الإبداعات التي تلي تلك الاحتياجات، لان تطوير المعرفة مرتبطة بخصائص الأفراد و تطويرهم وهذا ما بدعم إبداعية المنظمة ثم جعل أدائها أكثر تطورا وأكثر استدامة.¹

رابعا: علاقة إدارة المعرفة بتعلم العاملين

تستطيع إدارة المعرفة من مساعدة العاملين على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتحددة في حقولهم وتخصصاتهم المختلفة ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة وجعلهم متفاعلين اجتماعيا ومتشاركين في التطبيقات ودمج المعرفة.

فتجسيد المعرفة أي جعلها متاحة للجميع على أنها عملية تحويل المعرفة الضمنية غير المصرح بها إلى أشكال من الصريحة، المعرفة فهو تحويل المعرفة الواضحة والمصرح بها إلى المعرفة الضمنية، هذا مع العلم بأن هاتين الفاعلتين تعملان سويا في مساعدة الأفراد على التعلم.

أما جعل المعرفة اجتماعية ومشاركة فهي الأخرى تساعد الأفراد على اكتساب المعرفة إلا أنها تتم من خلال الفعاليات مثل اللقاءات والحوارات غير الرسمية.

وتؤثر إدارة المعرفة على عملية تعلم العاملين بطرق مختلفة:²

¹ محمدي عماد، مرجع سبق ذكره، ص 176.

² مخالفني صبرينة، مرجع سبق ذكره، ص 73.

- تستطيع إدارة المعرفة من تفصيل عملية التعلم لدم وذلك من خلال بعضهم لبغض وكذلك من المصادر الخارجية للمعرفة ويسمح هذا التعلم من النمو باضطراد وتصبح ذات قدرة على التغيير استجابة لمتطلبات التكنولوجيا الحديثة.

- تعمل إدارة المعرفة في جعل العاملين أكثر مرونة بالإضافة إلى تدعيمها للرضا الوظيفي على ظروف العمل، وهذا يعني مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم على حل ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجهها في عالم الأعمال، وعموما فإن إدارة المعرفة تؤدي إلى تحقيق ثلاثة أمور غاية في الأهمية بالنسبة لأي منظمة محليا أو دوليا وتمثل في توسيع الخبرات لدى العاملين، دعم وزيادة رضا الزبائن، زيادة الربح والعوائد.

المطلب الثالث: العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة

يقول "نورث" وآخرون أن السنوات الأخيرة شهدت انقسامًا في المناقشات الأدبية حول آثار إدارة المعرفة فمنهم من يقول أن آثارها ضئيلة على أداء المؤسسات، بينما يعتقد آخرون أن الإدارة المعرفة أثارًا إيجابية إذا ما تم اتخاذ النهج الصحيح في مبادرات إدارة المعرفة، وأنها تؤثر على أداء المؤسسات في أبعاده المختلفة سواء الأفراد، العمليات، الزبائن أو الجانب المالي، ففي المسح الإلكتروني الذي قامت به مجلة إدارة المعرفة الذي شمل عدد واسع من الشركات الأمريكية التي تطبق إدارة المعرفة، وجدت أن الأهداف الأكثر شيوعًا التي تحفز الشركات على بذل جهد لإدارة المعرفة هي: الاحتفاظ بشكل أفضل بالمواهب الرئيسية، تحسين خدمة العملاء وزيادة الإيرادات والأرباح، وسنحاول من خلال مطالب هذا المبحث إبراز العلاقة التي تربط بين إدارة المعرفة وأبعاد الأداء الأربعة.¹

أولاً: العلاقة بين إدارة المعرفة والتعلم والنمو

تؤثر إدارة المعرفة على منظور التعلم والنمو في مناحي عديدة وعلى مؤشراتته المختلفة، فهي تساعد الأفراد داخل المؤسسة على التعلم والتوجه نحو المعرفة المتجددة في تخصصاتهم المختلفة، وذلك عن طريق عدد من المداخل بما في ذلك التنشئة، تحسيد المعرفة، دمجها والتفاعل الاجتماعية، والتي تعد أساسًا لخلق المعرفة وتقاسمها، ما يسمح بإحداث التعلم الفردي والجماعي الذي يساهم في تدعيم معرفة الأفراد وإكسابهم المهارات لحل المشاكل التي تواجههم، وذلك من خلال استخدام المعرفة التي حصلوا عليها من عمليات التعلم، وكذا جعلهم أكثر قدرة على التأقلم مع التغيرات، وبالتالي أداء أعمالهم بفاعلية والذي يؤدي بدوره إلى تحسين أداء المؤسسة وإكسابها مزايا تنافسية مستدامة وكل هذه الفوائد التي تحققها إدارة المعرفة على مستوى التعلم الفردي والتنظيمي والتي تنعكس إيجابًا على نفسية العاملين وتحسن من شعورهم

¹ محمدي عماد، مرجع سبق ذكره، ص 175.

تؤدي بالنهاية إلى زيادة الرضا الوظيفي لديهم، وفي هذا الصدد عمدت بعض الدراسات إلى البحث في العلاقة بين إدارة المعرفة والرضا الوظيفي.¹

إن تحقيق الرضا الوظيفي ينعكس إيجاباً على سلوك الأفراد كإنخفاض دوران العمل، زيادة الدافعية والإنتاجية وكسب التزام الأفراد، هذا الأخير الذي يعد من بين العوامل المفتاحية لنجاح مبادرات إدارة المعرفة، لكون أن نجاح إدارة المعرفة غالباً ما يتأثر بدافعية الأفراد والتزامهم، فالأفراد ذوي الالتزام العالي أكثر استعداد لتقديم جهود إضافية ولديهم رغبة أكبر لتقاسم معرفتهم خاصة الضمنية منها، فالالتزام يعد أمراً ضرورياً لتحفيز المشاركة وخلق المعرفة، فهو ذو أهمية لكل عمليات إدارة المعرفة.

في حالة مغادرة الأفراد غير الأكفاء وغير الناجحين فهذا يعد إيجابياً للمؤسسة، ولهذا حظي موضوع دوران العمل والاحتفاظ بالعاملين بالدراسة في حقول بحوث إدارة المعرفة.

ويمكن القول أن تأثير إدارة المعرفة على واحد من مؤشرات التعلم والنمو يؤدي إلى التأثير على المؤشرات الأخرى ضمن سلسلة (سبب - نتيجة) وبشكل متتابعي.²

ثانياً: العلاقة بين إدارة المعرفة ومنظوري العمليات والزبائن

تساعد إدارة المعرفة على تحسين العمليات من خلال آثارها المشاهدة في الأبعاد الثلاثة المرتبطة بالفعالية، الكفاءة ودرجة الإبداع في العمليات، ويكمن أثر إدارة المعرفة على فاعلية العمليات من خلال مساعدة المؤسسة على تحديد وتنفيذ العمليات المناسبة والملائمة، وذلك عن طريق ما تتيحه من معلومات قيمة للأفراد، فإدارة المعرفة الفعالة تمكن من تكييف عملياتها بسرعة وفقاً للظروف المستجدة وبالتالي الحفاظ على فعالية العملية في مختلف الوضعيات، بالمقابل إدارة المعرفة الضعيفة تؤدي إلى حدوث الأخطاء في العمليات لأن خطر تكرار الأخطاء القديمة يبقى قائماً.

في حين يتجلى أثر إدارة المعرفة على كفاءة العمليات من خلال: تحفيز العاملين على مشاركة المعرفة والانفتاح أكثر للاستفادة هذه المشاركة في مواجهة تحديات السوق؛ تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة دون أن يساعدوا الآخرين على تطوير أنفسهم وتخفيض التكاليف المتعلقة بالوصول إلى الأنماط المختلفة للمعرفة القيمة.³

¹ جميلي نسيم، "دور إدارة المعرفة في تميز الأداء - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بسكيكدة"، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2016، ص 123.

² موسى سعداوي، "إدارة المعرفة وتنمية رأس المال الفكري للمؤسسة"، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلوي، الشلف، الجزائر، 2011، ص 162.

³ محمدي عماد، مرجع سبق ذكره، ص 178.

ثالثا: العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع

تمكن إدارة المعرفة تمكن من تقاسم وتدوين المعرفة الضمنية، هذه الأخيرة التي تعد مهمة وحرحة للإبداع، فالمؤسسات ذات الإمكانيات الإبداعية العالية توظف تأثير التعلم عن طريق القيام بعمل من الصعب تقليده وتكراره من طرف المنافسين، أي تحقيق ميزة تنافسية قائمة على المعرفة يصعب تقليدها نظرا لغموضها الناتج عن مدخلات غير معروفة، والتعقيد الاجتماعي أو تاريخ المؤسسة الفريد الذي ينتج معرفة صعبة التقليد. الحصول على المعرفة الضمنية من العملاء والموردين مصدر ثمين لبرامج الإبداع في المؤسسة بسبب ندرة هذه المعرفة التي يمكن استخدامها كمدخلات للإبداع. كما أنه يمكن لإدارة المعرفة أن تمكن من الوصول إلى المعرفة الضمنية من خلال فهم ما هي المعرفة الضمنية المتاحة وذلك من خلال قاعدة بيانات تبين خبرة الأفراد، ما يساعد على تدوينها لجعلها صريحة من أجل أن تكون سهلة التطبيق في الإبداعات المستقبلية، فإدارة المعرفة تلعب دورا رئيسا في تسهيل التعاون الذي يساعد على تقاسم المعرفة الضمنية والذي ينعكس بدوره ايجابا على القدرات الإبداعية للمؤسسة.¹

- تعتبر إدارة المعرفة عنصر مهم للإبداع، فهي مهمة للمؤسسات لبناء الموارد والقدرات التي تسمح لهم بالتقاط وتدوين المعرفة وتطوير المنتجات وضمان إمكانية نقل المعرفة بالشكل المناسب. وتلعب إدارة المعرفة دورا مهما في جعل المعرفة الصريحة متاحة لإعادة تركيبها إلى أفكار جديدة ومبتكرة تستخدم كمدخلات في العمليات الإبداعية، بالإضافة إلى توفير الوسائل، العمليات والمنصات لضمان إتاحة المعرفة وتحديد الثغرات في قاعدة المعرفة الصريحة للمؤسسة والتي تؤثر سلبا على برامج الإبداع.²

- تتيح التعاون سواء الداخلي أو الخارجي، والذي يلعب دورا هاما في نقل المعرفة الضمنية وبناء معرفة جماعية، ما يسمح بتقليل مخاطر وتكاليف الإبداع من خلال القيام بالعمل الصحيح في المرة الأولى وبالتالي تقصير دورات التطوير وضمان فعالية الإبداع. فإدارة المعرفة تسمح بإنشاء علاقات تعاونية غير رسمية تتصف بالثقة المتبادلة بين الشركاء المتعاونين ما تتيح خلق قنوات فعالة لتدفق المعرفة، ففي البيئات التعاونية يسهل تقاسم المعرفة خاصة الضمنية منها والتي هي عنصر أساسي في عمليات الإبداع، من جهة أخرى تسهل إدارة المعرفة التعاون كآلية لتعزيز الإبداع من خلال توفير منصات تكنولوجية وأدوات لتمكين تقاسم المعرفة ضمن الفرق، على سبيل المثال فضاءات المناقشة عبر الأنترنت، ومنصات غير تقنية للتعاون المتعلقة بتوفير العمليات لضمان خلق المعرفة، تقاسمها وجمعها للاستفادة من هذه الفضاءات التعاونية، بالإضافة إلى تدوين المعرفة الضمنية لقبولتها في شكل صريح لتمكين إعادة استخدامها بطرق مختلفة.

¹ موسى سعداوي، مرجع سبق ذكره، ص 164.

² العربي عمران، مرجع سبق ذكره، ص 83.

- إدارة مختلف الأنشطة في دورة حياة إدارة المعرفة، و التي يمكن من خلالها لإدارة المعرفة أن تكون لها مساهمات مباشرة لتطوير الإبداع، تتضمن:¹

✓ القدرة الاستيعابية التي تشير إلى قدرة المؤسسة على التعرف على قيمة المعلومات الخارجية الجديدة، واستيعاب المعلومات ومن ثم تطبيق المعرفة المتعلمة على مخرجاتها من المنتجات والخدمات، وهذا أمر حرج لتطوير حلول إبداعية جديدة وكفاءات جوهرية داخل المؤسسة؛

✓ القدرة التحويلية التي تشير إلى قدرة المؤسسة على جمع، استيعاب، توليف ونشر المعرفة لتلبية الاحتياجات المختلفة، وتعتبر عملية إدارة المعرفة ضرورية لتحقيق هذه القدرات التحويلية من خلال عملها على تيسير الاتصالات التبادل المعرفة عبر مختلف الكيانات التنظيمية وتنمية قدرات الأفراد لجمع المعرفة، تخزينها، واستيعابها ما يسمح باستغلالها؛

✓ خلق، معالجة ونشر المعرفة التي سيتم تقييمها من طرف أفراد المؤسسة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية؛

✓ فحص البيئة الخارجية لتحديد أنشطة المنافسين وفرص التعلم المحتملة.

- خلق بيئة عمل داخلية تشجع على توليد وتقاسم المعرفة والمساهمة في خلق ثقافة مواتية للإبداع.

رابعاً: العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المالي

لا شك أن إدارة المعرفة في الوقت الحاضر هي غاية حاسمة بالنسبة للعمل السلس والناجح لمعظم المؤسسات، وتعتبر المعرفة من الأصول التنافسية القيمة بدلا من الآلات والمعدات للمؤسسات، إذ يقول دراكر أن العوامل التقليدية للإنتاج - الأرض، العمل، رأس المال لم تختف، لكنها أصبحت ثانوية ويمكن الحصول عليها بسهولة بشرط أن تكون هناك المعرفة، والمعرفة هي الوسيلة للحصول على النتائج الاقتصادية والاجتماعية، إذ يجري الآن تطبيق المعرفة من أجل المعرفة. إذا لا يمكن نفي أن إدارة المعرفة هي أداة للنجاح والبقاء في ظل اقتصاد المعرفة، وكذا كسب الميزة التنافسية المستدامة وتحقيق النجاح على المدى الطويل في السوق وبالنتيجة الحصول على فوائد من حيث الأداء المالية.²

ومن خلال الدراسات التي تطرقت لدراسة العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المالي - أو الأداء بصفة عامة - هناك إشارة واضحة من الباحثين إلى أن إدارة المعرفة تؤثر على الأداء المالي في اتجاهين: إما بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، حيث

¹ العربي عمران، مرجع سبق ذكره، ص 85.

² قرارية ريمة، "أثر إدارة معرفة العملاء على أداء الشركات في قطاع الاتصالات - دراسة تحليلية مقارنة بين: موبيليس، جازي، أوريدو (2010-2015)", أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2017، ص 146.

أن التأثير المباشر يظهر عند استخدام المعرفة في تطوير وابتكار المنتجات الجديدة التي تؤدي إلى زيادة العوائد والأرباح، ويتم قياس مثل هذا التأثير المباشر من خلال قياس معدل العائد على الاستثمار (ROI).¹ بينما ينتج التأثير الغير المباشر لإدارة المعرفة على الأداء المالي من الأنشطة التي تحمل تأثيرا غير مباشر على الرؤية، الاستراتيجية، المداخيل أو التكاليف، وفي نفس السياق أوضحت "داروش" اسهام إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المالي من خلال استخدام الإبداع كوسيط، وبينت أنه يمكن لإدارة المعرفة التأثير على الأداء من خلال آليتين، أولاها أن إدارة المعرفة لها دور داعم في المؤسسة، فهي تمثل مورد في حد ذاتها كونها تحسن من مهارات الأفراد وخبراتهم وبالتالي استعمالها سيؤثر على جودة الخدمات والمنتجات، وثانيهما أن إدارة المعرفة تعتبر آلية تنسيقية تمكن من تحويل الموارد إلى قدرات.¹

¹ قرارية ريم، مرجع سبق ذكره، ص 147.

خلاصة

من خلال ما تم التعرض له في هذا الفصل تم التوصل إلى أن الأداء يعد أداة تحفيزية لاتخاذ القرارات المهمة في المؤسسة والبنك، ويعمل على توجيهه نحو المسار الصحيح، ومن خلاله يمكن من تحديد الأخطاء والانحرافات وكذلك تحديد أسبابها والبحث عن العوامل المؤثرة فيها.

ويعمل تحسين الأداء على مساعدة البنك في الوصول إلى النتائج المرجوة، فهو مزيج بين الكفاءة والفعالية، حيث يعتبر من بين العمليات التي تمن من الوصول إلى معرفة واقع الأداء داخل البنك.

كما أن تحسين الأداء له علاقة بإدارة المعرفة من خلال عملياتها المتمثلة في توليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها مع أبعاده المتمثلة في الابداع والابتكار، وتعلم العاملين والتعلم والنمو، وهو ما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسات والبنوك.

الفصل التطبيقي:

دراسة ميدانية لعينة من البنوك

بولاية الطارف

تمهيد

بعد الدراسة النظرية لموضوع دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء للبنوك وعرض كل المفاهيم المتعلقة به في الفصلين السابقين، سيتم في هذا الفصل عرض ومناقشة الجوانب التطبيقية لهذه الدراسة بإسقاط ذلك على أرض الواقع من خلال عينة من البنوك بولاية الطارف.

لهذا تم اعتماد أسلوب التحري المباشر لاختبار مجموعة من الفرضيات المرتبطة بهذا الموضوع، عن طريق التقرب المباشر من إطارات وموظفي بنوك مختلفة بولاية الطارف، وسبر آرائهم حول مختلف أبعاد هذا الموضوع، وذلك انطلاقاً من الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وكذلك بعض الأدوات الكيفية والكمية المتمثلة في الاستبيان والاختبار الإحصائي، ومن ثم محاولة تفسير النتائج والوصول إلى الإلمام بكل جوانب الموضوع، والتعرف أكثر على دور إدارة المعرفة في تحسين أداء البنوك

وقد تم تقسيم هذا الفصل التطبيقي إلى ثلاثة مباحث أساسية وفقاً للخطوة التالية:

- المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
- المبحث الثاني: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة
- المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

يتناول هذا المبحث توضيحا لمنهج الدراسة الميدانية ومصادر جمع البيانات، كذلك يعرض مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى ذلك يتضمن نموذج الدراسة الميدانية ووصف أدواته.

المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات

أولاً: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في التعرف على مدى مساهمة المتغير المستقل المتمثل في إدارة المعرفة في تحسين الأداء بالبنوك بولاية الطارف، تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث تم إتباع المنهج الوصفي من أجل وصف واقع ممارسات إدارة المعرفة، وكذلك واقع الأداء في البنوك محل الدراسة، وتم إتباع المنهج التحليلي بهدف التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء بهذه البنوك من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها.

ثانياً: مصادر جمع البيانات

تطلبت عملية إنجاز الدراسة الميدانية توفر مجموعة من الأدوات البحثية لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة والتي يمكن تصنيفها كما يلي:

1- المصادر الثانوية:

والتي تشمل مختلف المراجع والأدبيات والدراسات السابقة من كتب، أبحاث، موسوعات، مقالات، أطروحات مذكرات، ملتقيات، مؤتمرات، تقارير... وغيرها، ذات العلاقة بموضوعي إدارة المعرفة وتحسين الأداء، بهدف تكوين صورة واضحة عن متغيرات الدراسة، حتى يتم التمكن من صياغة أداة الاستبيان بشكل صحيح وشامل لمختلف أبعاد مشكلة الدراسة.

2- المصادر الأولية:

تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات في جمع المعلومات الضرورية من الميدان محل الدراسة وذلك عن طريق استخدام:

• الاستبيان:

تم الاعتماد على أداة الاستبيان باعتبارها من أهم الأدوات التي تمكن من خلالها الحصول على المعلومات، وهي عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المكتوبة ذات الإجابات المحددة، سلمت للمبحوثين للإجابة عنها وإرجاعها.

وقد تم إعداد الاستبيان بناء على موضوع الدراسة ومتغيراته، بحيث تضمنت مجموعة من الفقرات موزعة على مجموعة من المحاور لكل متغير من متغيرات الدراسة، وذلك بداية من إعداد استبيان أولي، ثم عرضه على المشرف ومجموعة من الأساتذة المحكمين للتحقق من مدى ملائمته لمتطلبات الدراسة وتعديله بعد ذلك، وتوزيعه على عينة الدراسة لجمع المعلومات اللازمة.

وقد تم مراعاة أمرين أساسيين في تصميم الاستبيان هما:

- البساطة والسهولة، وذلك عبر صياغة فقرات سهلة بسيطة وغير مركبة، مع اعتماد أسلوب الأسئلة المغلقة لتسهيل مهمة الباحثين.

- قدرة الاستبيان على تشخيص وقياس دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء للبنوك العمومية الجزائرية بولاية الطارف عبر تحديد دقيق لمختلف أبعاد المتغير المستقل، والمتغير التابع.

● المقابلة:

من أجل الحصول على المعلومات بشكل مباشر، تم القيام بمقابلة شخصية لبعض الباحثين بهدف جمع البيانات وتسجيل انطباعات تتضمن معلومات يفيد تحليلها في تفسير مشكلة الدراسة والوصول إلى أبرز النتائج.

هذا فضلا عن استخدام أسلوب المقابلة الشخصية مع معظم أفراد عينة الدراسة بهدف توضيح فقرات الاستبيان لضمان الإجابة الدقيقة عن الأسئلة الواردة فيه، وكذلك للتأكد من عدم ترك الإجابة عن أي سؤال يمكن أن يؤثر على قبول الاستبيانات للتحليل الإحصائي.

● الوثائق والسجلات

تعتبر الوثائق والسجلات في هذه الدراسة أداة مكملة للأدوات السالفة الذكر، حيث تم الإطلاع عليها واستخدام ما توفر من وثائق، سجلات، تقارير، نشرات داخلية... وغيرها، الخاصة بعينة البنوك محل الدراسة وتوظيفها في عملية التحليل.

ثالثا: حدود الدراسة

كانت حدود هذه الدراسة كما يلي:

● **الحدود المكانية:** عاجلت الدراسة الميدانية الواقع العملي لإدارة المعرفة وتحسين الأداء في البنوك العمومية العاملة

بولاية الطارف، وقد اقتصرت الدراسة على ثلاثة وكالات بنكية وهي: بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة رقم 811

بالتارف، البنك الوطني الجزائري وكالة رقم 489 بالتارف، بنك التنمية المحلية وكالة رقم 231 بالتارف.

● **الحدود الزمنية:** تتمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة في الفترة الممتدة من 20 مارس إلى 20 ماي 2022

• **الحدود البشرية:** تستند هذه الدراسة الميدانية إلى آراء مجموعة من المبحوثين من الإطارات والموظفين العاملين في وكالات البنوك العمومية محل الدراسة.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة هو جميع العناصر ومفردات الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من وكالات البنوك العمومية بولاية الطارف، وفيما يلي نبذة عن مختلف مفردات الدراسة:

1- بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR:

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية من البنوك التجارية الجزائرية، حيث يتخذ شكل شركة ذات أسهم تعود ملكيته للقطاع العمومي، أسس هذا البنك في إطار سياسة إعادة الهيكلة التي تبنتها الدولة بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري بموجب المرسوم رقم 106/82 المؤرخ في 13 مارس 1982 وذلك بهدف تطوير القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي، وقد أوكلت له مهمة تمويل هياكل ونشاطات القطاع الفلاحي، الصناعي، الري، الصيد البحري والحرف التقليدية في الأرياف.

تحول بنك BADR في إطار الإصلاحات الاقتصادية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأسمال قدره 22 مليار دينار جزائري، مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1.000.000 دينار جزائري للسهم الواحد، لكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 14 أبريل 1990 الذي منح استقلالية أكبر للبنوك وألغى من خلاله نظام التخصيص، أصبح بنك BADR كغيره من البنوك يباشر مهامه كبنك تجاري مكلف بالقيام بوظائف متمثلة في تنفيذ جميع العمليات المصرفية والاعتمادات المالية على اختلاف أشكالها طبقاً للقوانين والتنظيمات الجاري العمل بها وتطوير شبكته ومعاملاته النقدية بالإضافة إلى تنمية الموارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الادخار والاستثمار. كما يهدف إلى تنويع وتوسيع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية وتحسين نوعية الخدمات، مع الحصول على أكبر حصة من السوق، وتطوير العمل المصرفي قصد تحقيق مردودية أكبر.¹

¹ فيروز قطاف، "تقييم جودة الخدمات المصرفية ودراسة أثرها على رضا العميل البنكي" دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2011، ص 203.

2- البنك الوطني الجزائري BNA:

البنك الوطني الجزائري BNA هو أول بنك تجاري وطني تم إنشاؤه في الجزائر المستقلة، بموجب المرسوم 178/66 المؤرخ في 13 جوان 1966 برأسمال قدره 20 مليون دينار جزائري، وقد ضم جميع البنوك الأجنبية التي كانت سائدة وذات الأنظمة المشابهة له وذلك في تواريخ مختلفة بعد تأميم النظام البنكي الجزائري. وقد أوكلت له مهام القيام بجمع الودائع ومنح القروض قصيرة الأجل، وتبعاً لمبدأ التخصص في النظام البنكي الجزائري فقد تكفل بنك BNA بمنح القروض للقطاع الفلاحي والتجمعات المهنية للاستيراد، والمؤسسات العمومية والقطاع الخاص.

وفي سنة 1988 وفي إطار الإصلاحات التي فرضها القانون 01/88 المتضمن قانون المؤسسات العمومية الاقتصادية المنظمة، أصبح بنك BNA مؤسسة عمومية اقتصادية على شكل شركة ذات أسهم، وأصبح رأسماله يقدر بمليار دينار جزائري مقسم إلى ألف سهم قيمة كل سهم تقدر بـ 600 مليون دينار جزائري. وبعدها توسع البنك واتسعت فروعته حيث أصبح البنك يقوم بنشاطات عديدة لكونه بنك للوديعة وأيضاً يقوم بعمليات التبادل والقروض في إطار تشريعات وأنظمة منصوص عليها، كذلك يقوم باستقبال ودائع ورؤوس أموال مقدمة من طرف الأفراد، ويبلغ رأسماله حالياً 14 مليار و600 مليون دينار جزائري

يقوم البنك بنشاطات متعددة تتعلق أساساً باستقبال الودائع المتعلقة برؤوس الأموال من طرف الأشخاص ومنح قروض بمختلف أشكالها سواء كانت قروض أو تسبيقات بدون ضمانات، والقيام أيضاً بعمليات الوساطة في عمليات الشراء والبيع وكذلك الأوراق العامة كالأسهم والسندات وخصوصاً القيم المنقولة.

كما يهدف بنك BNA إلى إدخال تقنيات ووسائل حديثة لمواكبة التقدم التكنولوجي في ظل الإصلاحات النقدية، مع لعب دور فعال في إحداث التنمية الاقتصادية من أجل احتلال مكانة استراتيجية ضمن الجهاز المصرفي الجزائري.¹

3- بنك التنمية المحلية BDL:

يعتبر بنك التنمية المحلية من أحدث البنوك التجارية، فهو بنك تجاري عمومي مكلف بترقية نشاط المؤسسات العمومية المحلية وتمويل مختلف عمليات الاستثمار الإنتاجي، تأسس بموجب مرسوم 85-85 المؤرخ في 30 أبريل 1985، يتضمن إنشاء البنك وتحديد قانونه الأساسي، وهو آخر بنك يتم تأسيسه قبل الدخول في مرحلة الإصلاحات

¹ بلجردي خير الدين، "تحليل الخطر المالي ودوره في ترشيد القرارات الائتمانية في البنوك دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة تبسة 483"، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم التسيير، شعبة العلوم الاقتصادية، تخصص مالية وبنوك، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2014، ص 77.

وذلك تبعا لإعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائري برأسمال قدره نصف مليار دينار جزائري (500.000.000 دج)، يكون مقره المركزي في سطاوالي (ولاية تيبازة) ويفتح فروعه ووكالاته في أي مكان بالتراب الوطني في إطار تنظيم لامركزي طبقا للأهداف المرسومة له، وباشر عمله في جويلية 1985.

في 20 فيفري 1989 وفي ظل القانون 04-89 التعلق باستقلالية المؤسسات استقل بنك BDL عن القرض الشعبي الجزائري CPA، وأصبح خاضعا للقانون التجاري بصفة مستقلة ويتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي من أجل القيام بمهامه المتمثلة أساسا في منح الائتمان والقيام بجميع العمليات البنكية من قروض وصرف، بالإضافة إلى تمويل المؤسسات والمقاولات العمومية ذات الطابع الاقتصادي الموضوعة تحت تصرف الهيئات المحلية، وتمويل المخططات والبرامج التنموية الوطنية

وعليه فبنك التنمية المحلية هو بنك ودائع تملكه الدولة ويخضع للقانون التجاري الجزائري، يتولى كل عمليات بنوك الودائع كالتوفير والإقراض والضمانات والخدمات المتنوعة، من أجل تحقيق أهدافه المتمثلة في تحقيق الربحية واكتساب عدد كبير من الزبائن، تحقيق توازن اقتصادي ونقدي قصد تفادي ارتفاع معدلات التضخم، وكذلك المساهمة في تنفيذ المخططات والبرامج المقررة لإنجاز الأهداف المرسومة.¹

ثانيا: عينة الدراسة

تم الاعتماد على أسلوب العينة بدلا عن أسلوب الحصر الشامل، وذلك لعدة أسباب أبرزها:

- كبر وضخامة مجتمع الدراسة، وبالتالي استحالة اختبار جميع أفراد مجتمع الدراسة؛
- صعوبة الحصول على إطار شامل لمفردات الدراسة نظرا لظروف أمنية وسرية خاصة بكل مصرف؛
- ضغوطات الوقت والجهد والإمكانات المتوفرة.

لذلك فقد تم توزيع الاستبيان على عدد من الإطارات والموظفين بالوكالات البنكية سالفة الذكر، حيث تم توزيع

40 استبيانا وتم استرجاع منها 38، مع ضياع استبيانين، وفقا للجدول التالي:

¹ داود أمينة، حباية آمنة، "الاتجاهات البنكية الحديثة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية بين البنوك التجارية - دراسة حالة بنك التنمية المحلية bdl والقرض الشعبي الجزائري epa"، مذكرة لاستكمال شهادة الماستر الطور الثاني، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، اقتصاد نقدي وبنكي، جامعة محمد البشير إبراهيمي، الجزائر، 2021، ص 41.

جدول رقم (3-1): توزيع الاستبانات حسب الوكالات البنكية

الوكالة البنكية	بنك الفلاحة والتنمية الريفية	البنك الوطني الجزائري	بنك التنمية المحلية
عدد الاستثمارات	10	14	14

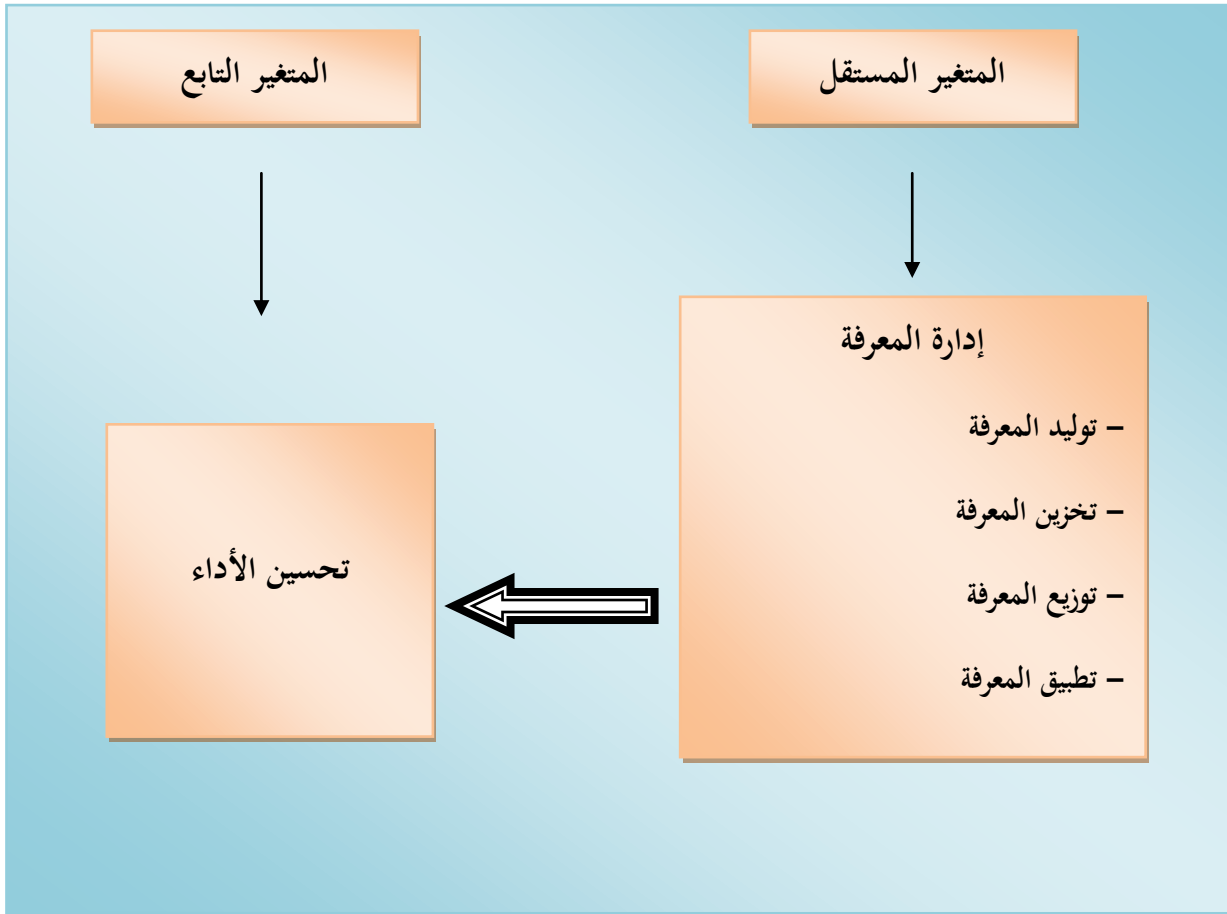
المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية للدراسة

أولاً- نموذج الدراسة

لتحقيق أغراض الدراسة تم اقتراح نموذج بالاعتماد على الدراسات السابقة ومراجعة الأدبيات، يتكون النموذج من متغيرين أحدهما مستقل يتمثل في إدارة المعرفة، والمتغير التابع يتمثل في تحسين الأداء، كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-1): نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الطالبتين

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل المعالجة الإحصائية لنتائج الاستبيان تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss النسخة 25، وذلك بعد أن تمت عملية جمع البيانات، ومن ثم فرزها وترميزها، ثم معالجتها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية وهي:

- الجداول والتكرارات والنسب المئوية والأشكال البيانية: تم استخدامها من أجل تمثيل الخصائص الديمغرافية والشخصية لأفراد عينة الدراسة؛
 - معامل ألفا كرونباخ (Alpha de cronbach): من أجل قياس مدى ثبات الدراسة عبر قياس درجة الاتساق لفقرات الاستبيان ومتغيرات الدراسة ككل؛
 - الوسط الحسابي: لتحديد مستوى تطبيق العبارات الواردة في الاستبيان ومؤشر لترتيب الأبعاد حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛
 - الانحراف المعياري: تم استخدامه لبيان درجة تشتت القيم عن وسطها الحسابي؛
 - معامل الارتباط Person: استخدم بغرض تحديد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ومعرفة درجة ارتباط فقرات كل محور من محاور الاستبيان؛
 - اختبار T: من أجل قياس معنوية علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة؛
- بالإضافة إلى اعتماد الطالبتين على برنامج الجداول الالكترونية (Excel): لعرض وتحليل البيانات المجمعة من الاستبيان.

ثالثا: وصف أداة الدراسة

1- وصف الاستبيان:

بعد الاطلاع على أدبيات البحث والدراسات السابقة تم تصميم الاستبيان بما يتناسب مع موضوع الدراسة وأهدافها، وذلك لجمع البيانات من أفراد العينة المكونة من موظفي البنوك العمومية، وقد تم مراعاة أن يكون الاستبيان شاملا لمعرفة دور إدارة المعرفة في تحسين أداء البنوك وقد احتوى الاستبيان على ما يلي:

- المحور الأول: شمل البيانات الديمغرافية الشخصية الخاصة بالأفراد المبحوثين (الموظفين) وقد تضمن هذا الجزء

4 أسئلة تتعلق بالجنس، السن، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة.

- المحور الثاني: شمل الفقرات الخاصة بقياس أبعاد إدارة المعرفة المطبقة بالبنوك العمومية وهي في 28 فقرة موزعة

على 4 أبعاد كما يلي:

- البعد الأول: توليد المعرفة: ويتضمن سبعة فقرات
- البعد الثاني: تخزين المعرفة: ويتضمن ستة فقرات
- البعد الثالث: توزيع المعرفة ويتضمن ثمانية فقرات.
- البعد الرابع: تطبيق المعرفة: ويتضمن سبعة فقرات .

وهذا وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (3-2): أبعاد محور إدارة المعرفة في البنوك العمومية الجزائرية

الرموز في متن الدراسة	عدد الفقرات	المحور
X1-X7	07	توليد المعرفة
X8-X13	06	تخزين المعرفة
X14-X21	08	توزيع المعرفة
X22-X28	07	تطبيق المعرفة
X1-X28	28	إدارة المعرفة

المصدر: إعداد الطالبتين

- المحور الثالث: شمل مختلف فقرات متغير تحسين الأداء للبنوك العمومية، والمقدرة ب 09

وهذا وفقا للجدول التالي:

الجدول رقم (3-3): محور تحسين الأداء في البنوك العمومية الجزائرية

الرموز في متن الدراسة	عدد الفقرات	المحور
Y9-Y1	09	تحسين الأداء

المصدر: من إعداد الطالبتين

كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي "likerte scale" لقياس استجابة الباحثين لفقرات الاستبيان، إذ يعتبر هذا المقياس الأكثر شيوعا في الدراسات الإنسانية والاجتماعية، حيث يطلب من الباحث أن يحدد درجة موافقته من عدمها على خيارات محددة، وهذا المقياس مكون من خمسة خيارات متدرجة، حيث يختار الباحث واحدا منها على النحو الموضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (3-4): درجات مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين

فيما يخص الحدود المعتمد عليها في التعليق على الوسط الحسابي للمتغيرات فقد تم تحديد ثلاث مستويات هي: المنخفض، المتوسط، والمرتفع.

حيث طول الفئة = الحد الأعلى - الحد الأدنى / عدد المستويات = $3/1-5 = 1.33$.

وبذلك تكون المستويات كالتالي:

- المجال: [1-2.33]: منخفض

- المجال: [2.34-3.66]: متوسط

- المجال [3.67-5]: مرتفع

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-5): درجة أهمية المقياس

درجة الموافقة	منخفضة	متوسطة	مرتفعة
قيمة الوسط	2.33-1	3.66-2.34	5-3.67

المصدر: من إعداد الطالبتين

2- قياس صدق وثبات الاستبيان:

2-1- قياس الصدق الظاهري للاستبيان:

بعد صياغة الاستبيان بمساعدة الأستاذ المشرف، لدراسة دقة صياغة العبارات ودرجة ملائمتها لأهداف الدراسة كان لابد من قياس الصدق الظاهري له واختباره، تم عرضه فيما بعد على مجموعة من الأساتذة المحكمين ذوي الاختصاص

من أجل معرفة آرائهم عن مدى وضوح وترابط الفقرات ومقدار ملائمتها لقياس متغيرات الدراسة وشمولية الأبعاد، وقد تم الأخذ إجمالاً بجمل توجيهاتهم شكلاً وجوهراً، إذ أضيفت فقرات جديدة وحذفت أخرى واستبدلت بفقرات أكثر ملائمة بما يضمن الدقة في القياس، ليتم في الأخير الحصول على الاستبيان في صورته النهائية.

2-2- قياس ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان أنه يعطي نفس النتائج في حالة تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وهذا ما يعني أن تكون النتائج التي يعطيها الاستبيان متقاربة إذا تم تكراره على عينة الدراسة. ولغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لمعرفة مدى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات النموذج، وقد كانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-6): اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
أبعاد إدارة المعرفة	28	0.88
توليد المعرفة	07	0.73
تخزين المعرفة	06	0.66
توزيع المعرفة	08	0.74
تطبيق المعرفة	07	0.78
تحسين الأداء	09	0.77
معامل ألفا كرونباخ الكلي	37	0.87

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-25

يوضح الجدول أعلاه معاملات الثبات (Alpha cronbach) لمحاور الاستبيان، حيث بلغت على التوالي: 0.73، 0.66، 0.74، 0.78، بالنسبة لأبعاد التغير المستقل (إدارة المعرفة) وبقيمة كلية 0.88 لهذا المتغير بينما بلغت قيمته 0.77 للمتغير التابع (تحسين الأداء)، وهي معاملات مقبولة وتدلل على وجود درجة مقبولة من الثبات لجميع متغيرات الدراسة، في حين بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلي للاستبيان 0.87 وهي قيمة كبيرة وأعلى من معامل القبول 0.60، وهذا ما يدل على صلاحية أداة الدراسة وثبات محاورها وقوة تماسكها الداخلي.

2-3- قياس صدق الاستبيان:

يتم قياس مدى صدق الاستبيان عن طريق جذر معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلي، حيث بلغ 0.93 وهو معامل عالي يبين صدق الأداة وصلاحيتها للدراسة.

3- اختبار التوزيع الطبيعي:

تم استخدام اختبار كولموجوروف-سمرنوف-SmirnovOne-Sample Kolmogorov لإثبات أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وتفضي قاعدة القرار بقبول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة Sig أكبر من 5%.

جدول رقم (3-7): اختبار التوزيع الطبيعي (K-S)

الأبعاد	Statistiques	مستوى المعنوية
المتغير المستقل	0.068	0.200
المتغير التابع	0.106	0.200

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-25

من خلال الجدول السابق تشير النتائج إلى أن مستوى المعنوية Sig لكل من المتغيرين المستقل والتابع أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0,05، وبالتالي فإن بيانات المتغيرين تتبع التوزيع الطبيعي، مما يمكننا من استخدام الاختبارات المعلمية التي تعتمد على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

المبحث الثاني: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

بعد جمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة، يتناول هذا المبحث وصف وتحليل متغيري الدراسة الميدانية المتمثلين في إدارة المعرفة كمتغير مستقل وتحسين الأداء للبنوك كمتغير تابع، وقبل ذلك سيتم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

المطلب الأول: وصف وتحليل البيانات الشخصية لعينة البنوك محل الدراسة

سيتم في هذا المطلب تناول المعلومات الشخصية المتعلقة بأفراد الدراسة والتي تتمثل في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.

أولاً - الجنس:

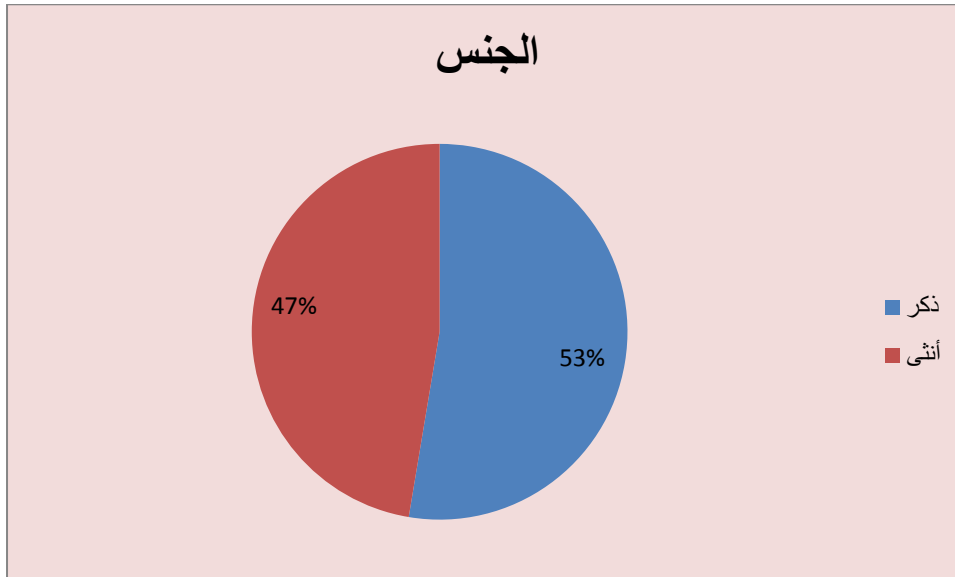
الجدول رقم (3-8): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
52.6%	20	ذكر
47.4%	18	أنثى
100%	38	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-25

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل التالي:

الشكل (3-2): توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: إعداد الطالبتين بناء على الجدول رقم (3-7)

يوضح الجدول والشكل السابقين عدد المستجوبين حسب الجنس، حيث كانت فئة الذكور هي الأكبر بنسبة 52.6%، بينما بلغت نسبة الإناث 47.4%، مما يوضح أن فئة العاملين بالبنوك محل الدراسة بولاية الطارف هي فئة الذكور بدرجة أكبر، ويوضح هيمنة الذكور وسيطرتهم على العمل وتقلد المناصب.

ثانيا- العمر

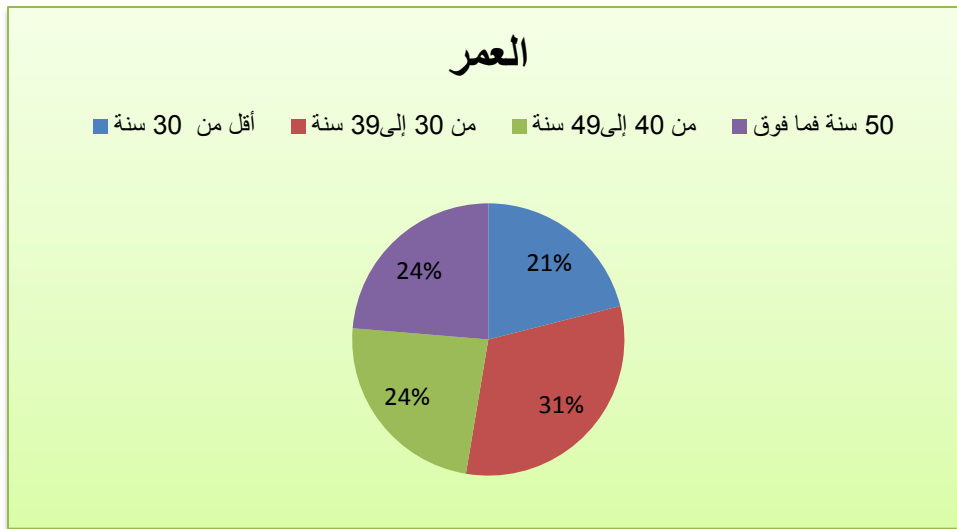
الجدول رقم (3-8): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	08	21.1%
من 20 إلى 39 سنة	12	31.6%
من 40 إلى 49 سنة	09	23.7%
50 سنة فما فوق	09	23.7%
المجموع	38	100%

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss-25

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل الموالي:

الشكل (3-3): توزيع العينة حسب العمر



المصدر: إعداد الطالب بناء الجدول رقم (3-8)

يوضح الجدول والشكل السابقين عدد أفراد الفئة المدروسة حسب العمر، حيث احتلت فئة من 30 إلى 39 سنة

المرتبة الأولى بنسبة 31.6% تليها فئتي من 40 إلى 49 سنة، و50 سنة فما فوق بنسبة 23.7% لكل منهما،

وأخيرا فئة أقل من 30 سنة ب 21.1%.

ثالثا- المستوى التعليمي

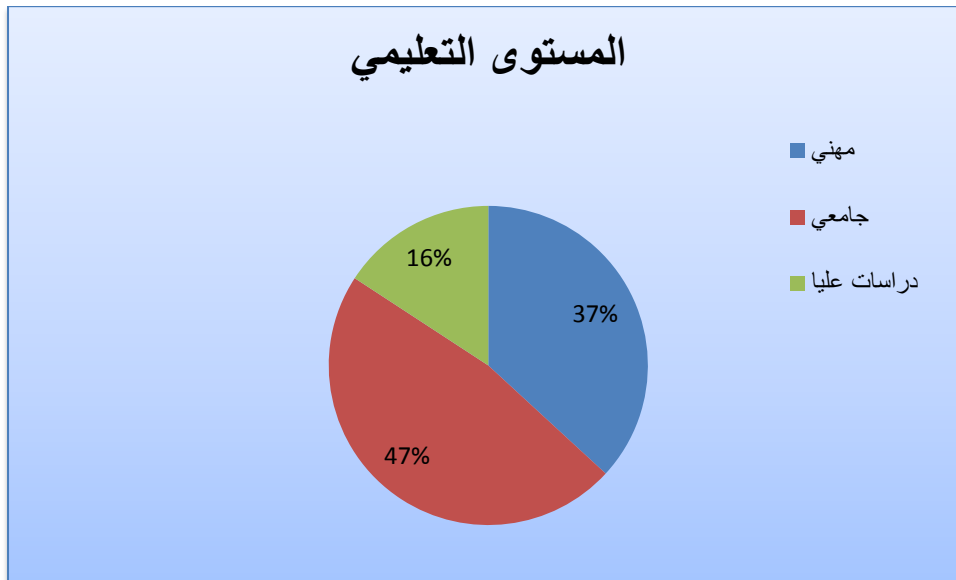
الجدول رقم (3-9): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
36.8%	14	مهني
47.4%	18	جامعي
15.8%	06	دراسات عليا
100%	38	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-25

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل الموالي:

الشكل (3-4): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: إعداد الطالبتين بناءً على الجدول رقم (3-9)

يشير الجدول والشكل السابقين أن أفراد العينة ذوي المستوى الجامعي هي التي تحتل المرتبة الأولى في فئة العينة قيد الدراسة بنسبة 47.4% وهو ما يُفسر باتجاه البنوك إلى توظيف أصحاب الشهادات الجامعية الذين بإمكانهم التكيف ومتطلبات العمل، تليها بعد ذلك فئة الأفراد ذوي المستوى المهني الحاصلين على شهادات مهنية أو لم يصلوا للمستوى الجامعي لكن كانت معايير التوظيف من قبل تتيح لهم العمل بالبنوك بنسبة 36.8% وهم في أغليبتهم من فئة المتقدمين

في السن، وأخيرا تتواجد فئة أصحاب الدراسات العليا بنسبة 14% ويفسر هذا بقلة إقبال هذه الفئة على العمل بالبنوك واتجاههم نحو ميادين أخرى كالتعليم العالي مثلا.

رابعا- الخبرة المهنية

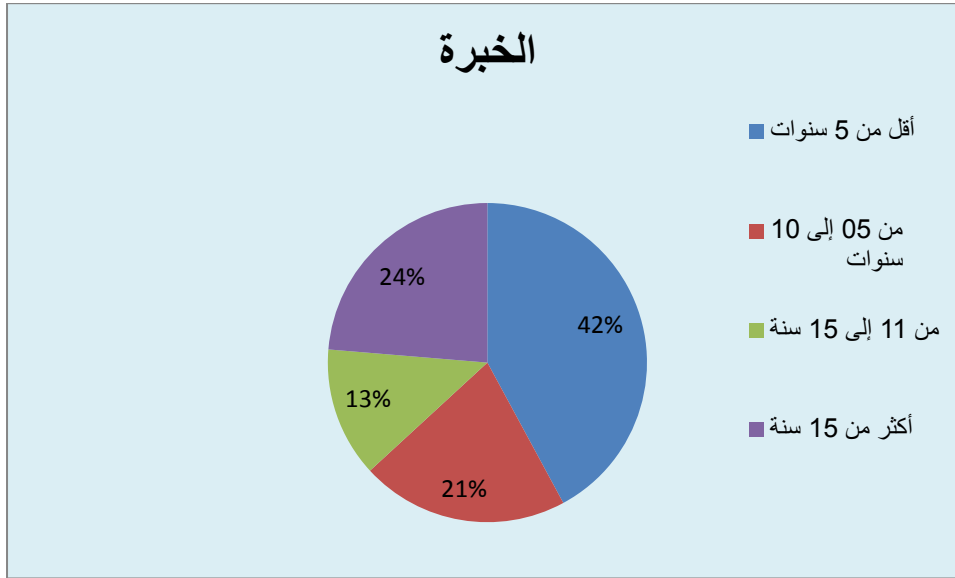
الجدول رقم (3-10): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	16	42.1%
من 05 إلى 10 سنوات	08	21.1%
من 11 إلى 15 سنة	05	13.2%
أكثر من 15 سنة	09	23.7%
المجموع	38	100%

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-25

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-5): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الطالبتين بناءً على الجدول رقم (3-10)

يوضح الجدول والشكل السابقين أن نسبة 42.5% من أفراد العينة تمتلك خبرة أقل من 5 سنوات، حيث اتجهت البنوك مؤخرا لتوظيف حاملي الشهادات والمتخرجين حديثا لتعويض الأفراد المتقدمين في السن الذين اتجهوا إلى

التقاعد، تليها نسبة 25% لأفراد العينة ذوي خبرة أكثر من 15 سنة وهم أصحاب الخبرة الكافية لتسيير أعمال البنك ما يفسر احتلالهم المرتبة الثانية لأهميتهم بالبنك، بعدها فئة من 5 إلى 10 سنوات، وأخيرا للأفراد ذوي خبرة من 10 إلى 15 سنة بنسب متقاربة بينهما.

وتتناسب هذه النتائج المتعلقة بالخبرة المهنية مع النتائج المتعلقة بالعمر والمستوى التعليمي أين تتواجد فئة الشباب وفئة المتخرجين حديثا بكثرة وهؤلاء يملكون سنوات خبرة قليلة، كذلك أصحاب سنوات الخبرة العديدة هم من فئة كبار السن وأصحاب المستوى المهني الذي كان يتيح لهم العمل بالبنك في السنوات السابقة.

المطلب الثاني: تحليل مستوى تطبيق إدارة المعرفة في عينة البنوك لولاية الطارف

يتناول هذا المطلب تحليل مستوى تطبيق إدارة المعرفة بعينة البنوك محل الدراسة عن طريق تحليل نختلف أبعادها وفقراتها

أولا: وصف وتشخيص فقرات محور إدارة المعرفة

1- بعد توليد المعرفة

الجدول رقم (3-11): وصف وتشخيص فقرات بعد توليد المعرفة

العبارة	النسبة	بشدة موافق	موافق	محايد	خير موافق	خير تماما	الحسابي الوسيط	المعياري الانحراف	الترتيب	العام الاتجاه
X1	%	57.5	32.5	07.5	2.5	00	4.45	0.74	05	مرتفع
X2	%	55	32.5	12.5	00	00	4.42	0.71	06	مرتفع
X3	%	47.5	52.5	00	00	00	4.47	0.50	03	مرتفع
X4	%	57.5	32.5	10	00	00	4.53	0.67	02	مرتفع
X5	%	57.5	32.5	07.5	2.5	00	4.41	0.63	07	مرتفع
X6	%	57.5	32.5	10	00	00	4.47	0.53	04	مرتفع
X7	%	54.37	37.5	07.5	0.62	00	4.55	0.52	01	مرتفع

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-25

بناء على نتائج الجدول (3-11) يتضح ما يلي:

- جميع إجابات العينة المتعلقة ببعء توليد المعرفة تؤكد وجود اهتمام من البنك بفقرات هذا البعد من أبعاد إدارة المعرفة، حيث جاءت جميعها ضمن المجال المرتفع للوسط الحسابي
- بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.55 للفقرة X7، المتعلقة بعمل البنك على نشر ثقافة المبادرة الجماعية والفردية بين للموظفين، بانحراف معياري يقدر ب 0.52، وهو ما يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها.

- احتلت الفقرات X4، X3، X6، X1، المراتب الموالية على الترتيب، بقيم وسط حسابي مرتفعة، تراوحت بين 4.53 و4.45، مع تسجيل قيم انحرافي معياري صغيرة.
- احتلت الفقرة X5، المرتبة الأخيرة ضمن ترتيب فقرات هذا البعد، ورغم هذا الترتيب إلا أن لها إهتمام كبير من طرف أفراد العينة تعكسه قيمة الوسط الحسابي التي جاءت ضمن المجال المرتفع وبلغت 4.41.

2- بعد تخزين المعرفة

الجدول رقم (3-12): وصف وتشخيص فقرات بعد تخزين المعرفة

العبارة	النسبة	بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	الحسابي	الوسط	المعياري	الانحراف	الترتيب	العام	الاتجاه
X8	%	57.5	32.5	07.5	2.5	00	4.45	0.74	04	مرتفع			
X9	%	55	32.5	12.5	00	00	4.42	0.71	05	مرتفع			
X10	%	47.5	52.5	00	00	00	4.47	0.50	02	مرتفع			
X11	%	57.5	32.5	10	00	00	4.57	0.67	01	مرتفع			
X12	%	67.3	26.5	00	16.1	00	4.41	0.63	06	مرتفع			
X13	%	57.5	32.5	10	00	00	4.47	0.53	03	مرتفع			

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-25

بناء على نتائج الجدول (3-12) يتضح ما يلي:

- جميع إجابات العينة المتعلقة ببعث تخزين المعرفة تؤكد وجود اهتمام من البنك بفقرات هذا البعد من أبعاد إدارة المعرفة، حيث جاءت جميعها ضمن المجال المرتفع للوسط الحسابي
- بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.57 للفقرة X11، المتعلقة باعتماد البنك في خزن المعرفة على السجلات والوثائق المكتوبة والحاسوب، بانحراف معياري يقدر ب 0.67، وهو ما يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها.
- احتلت الفقرات X10، X13، X8، X9، المراتب الموالية على الترتيب، بقيم وسط حسابي مرتفعة، تراوحت بين 4.47 و4.42، مع تسجيل قيم انحرافي معياري صغيرة.
- احتلت الفقرة X12، المرتبة الأخيرة ضمن ترتيب فقرات هذا البعد، ورغم هذا الترتيب إلا أن لها إهتمام كبير من طرف أفراد العينة تعكسه قيمة الوسط الحسابي التي جاءت ضمن المجال المرتفع وبلغت 4.41.

3- بعد توزيع المعرفة

الجدول رقم (3-13): وصف وتشخيص فقرات بعد توزيع المعرفة

العبارة	النسبة	بشدة	موافق	موافق	محايد	خيز موافق	خيز تماما	الحسابي	الوسط	المعياري	الانحراف	الترتيب	العام	الاتجاه
X14	%	57.5	32.5	07.5	2.5	00	4.45	0.74	04	مرتفع				
X15	%	55	32.5	12.5	00	00	4.42	0.71	07	مرتفع				
X16	%	47.5	52.5	00	00	00	4.47	0.50	03	مرتفع				
X17	%	57.5	32.5	10	00	00	4.57	0.67	02	مرتفع				
X18	%	67.3	26.5	00	16.1	00	4.41	0.63	08	مرتفع				
X19	%	57.5	32.5	10	00	00	4.57	0.53	01	مرتفع				
X20	%	55	32.5	12.5	00	00	4.45	0.71	04	مرتفع				
X21	%	55	32.5	12.5	00	00	4.45	0.68	06	مرتفع				

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-25

بناء على نتائج الجدول (3-13) يتضح ما يلي:

- جميع إجابات العينة المتعلقة بعد توزيع المعرفة تؤكد وجود اهتمام من البنك بفقرات هذا البعد من أبعاد إدارة المعرفة، حيث جاءت جميعها ضمن المجال المرتفع للوسط الحسابي
- بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.57 للفقرة X19، المتعلقة بتوفر البنك على معلومات دقيقة وكافية عن الأنشطة المختلفة الخاصة، وبانحراف معياري يقدر ب 0.67، وهي القيمة التي رتبت الفقرة في المرتبة الأولى، نظرا لاحتلال الفقرة X17 للمرتبة الثانية رغم نفس قيمة الوسط الحسابي، ولكن صغر قيمة الانحراف المعياري هو الذي رجح الفارق للفقرة X19.
- احتلت الفقرات X16، X14، X21، X15، المراتب الموالية على الترتيب، بقيم وسط حسابي مرتفعة، تراوحت بين 4.47 و 4.42، مع تسجيل قيم انحراف معياري صغيرة.
- احتلت الفقرة X18، المرتبة الأخيرة ضمن ترتيب فقرات هذا البعد، ورغم هذا الترتيب إلا أن لها اهتمام كبير من طرف أفراد العينة تعكسه قيمة الوسط الحسابي التي جاءت ضمن المجال المرتفع وبلغت 4.41.

4- بعد تطبيق المعرفة

الجدول رقم (3-14): وصف وتشخيص فقرات بعد تطبيق المعرفة

العبارة	النسبة	بشدة موافق	موافق	محايد	غير موافق	تماما	غير موافق	الحسابي	الوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	العام	الاتجاه
X22	%	57.5	32.5	07.5	2.5	00	00	4.45	4.45	0.74	05	مرتفع	
X23	%	55	32.5	12.5	00	00	00	4.42	4.42	0.71	06	مرتفع	
X24	%	47.5	52.5	00	00	00	00	4.47	4.47	0.50	04	مرتفع	
X25	%	57.5	32.5	10	00	00	00	4.57	4.57	0.67	03	مرتفع	
X26	%	67.3	26.5	00	16.1	00	00	4.41	4.41	0.63	07	مرتفع	
X27	%	57.5	32.5	10	00	00	00	4.62	4.62	0.53	01	مرتفع	
X28	%	55	32.5	12.5	00	00	00	4.62	4.62	0.71	02	مرتفع	

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-25

بناء على نتائج الجدول (3-14) يتضح ما يلي:

- جميع إجابات العينة المتعلقة بعد تطبيق المعرفة تؤكد وجود اهتمام من البنك بفقرات هذا البعد من أبعاد إدارة المعرفة، حيث جاءت جميعها ضمن المجال المرتفع للوسط الحسابي
- بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.62 للفقرة X27، وانحراف معياري يقدر بـ 0.53، وهي القيمة التي رتبت الفقرة في المرتبة الأولى، نظرا لاحتلال الفقرة X28 للمرتبة الثانية رغم نفس قيمة الوسط الحسابي، ولكن صغر قيمة الانحراف المعياري مقارنة بما هو الذي رجع الفارق للفقرة X19.
- احتلت الفقرات X25، X24، X22، X23، المراتب الموالية على الترتيب، بقيم وسط حسابي مرتفعة، تراوحت بين 4.57 و 4.42، مع تسجيل قيم انحراف معياري صغيرة.
- احتلت الفقرة X26، المرتبة الأخيرة ضمن ترتيب فقرات هذا البعد، ورغم هذا الترتيب إلا أن لها اهتمام كبير من طرف أفراد العينة تعكسه قيمة الوسط الحسابي التي جاءت ضمن المجال المرتفع وبلغت 4.41.

ثانيا: وصف وتشخيص أبعاد محور إدارة المعرفة

الجدول رقم (3-15): وصف وتشخيص أبعاد محور إدارة المعرفة

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد
مرتفع	04	0.46	4.25	توليد المعرفة
مرتفع	02	0.44	4.29	تخزين المعرفة
مرتفع	01	0.46	4.36	توزيع المعرفة
مرتفع	03	0.49	4.29	تطبيق المعرفة

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-25

يتضح من خلال الجدول السابق أن جميع أبعاد المتغير المستقل إدارة المعرفة نالت اهتماما واسعا من عينة الدراسة، رغم اختلاف الترتيب بينها، إلا أنها جميعا ضمن المجال المرتفع، وقد جاء البعد الخاص بتوزيع المعرفة في المرتبة الأولى بوسط حسابي قيمته 4.36، متبوعا ببعد تخزين المعرفة بقيمة 4.29، وهي نفس قيمة بعد تطبيق المعرفة، مع اختلاف في قيمة الانحراف المعياري التي رجحت الترتيب بالنظر لصغرهما، وأخيرا جاء البعد الخاص بتوليد المعرفة بقيمة 4.25.

المطلب الثالث: تحليل مستوى اهتمام عينة البنوك لولاية الطارف بتحسين الأداء

يتناول هذا المطلب تحليل مستوى اهتمام عينة الدراسة بفقرات المتغير التابع تحسين الأداء

الجدول رقم (3-16): وصف وتشخيص فقرات تحسين الأداء لعينة البنوك العمومية بولاية الطارف

العبارة	النسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
Y1	%	50	35	15	00	00	4.35	0.73	03	مرتفع
Y2	%	52.5	30	15	2.5	00	4.32	0.82	05	مرتفع
Y3	%	45	50	2.5	00	2.5	4.35	0.76	04	مرتفع
Y4	%	50	30	17.5	2.5	00	4.27	0.84	06	مرتفع
Y5	%	57.5	30	12.5	00	00	4.45	0.71	01	مرتفع
Y6	%	45	30	17.5	2.5	05	4.07	1.09	08	مرتفع
Y7	%	42.5	35	15	05	2.5	4.10	1.00	07	مرتفع
Y8	%	42.5	55	02.5	00	00	4.40	0.54	02	مرتفع
Y9	%	52.5	32.5	15	00	00	4.04	0.74	09	مرتفع

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-25

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن مستوى اهتمام عينة البنوك العمومية لولاية الطارف بتحسين الأداء مرتفع وجاءت الفقرة Y5 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.45) وانحراف معياري (0.71)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة Y8، حيث بلغ وسطها الحسابي القيمة (4.40) أي ليس ببعيد عن الفقرة Y5 التي احتلت المرتبة الأولى، وبلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة القيمة (0.54)، أما الفقرة Y1 فجاءت ثالثة ووسطها الحسابي (4.35) بينما انحرافها المعياري (0.73).

وقد احتلت الفقرتين (Y9، Y6) المرتبتين الأخيرتين تواليا بالنسبة لباقي فقرات محور تحسين الأداء لكن رغم ذلك فأتجاههما العام مرتفع بدوره حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي للفقرة Y7 القيمة (4.07)، والفقرة (Y6) القيمة (4.04)، بينما كانت قيم انحرافهما المعياري (1.09 و 0.74) على التوالي وهي قيم مرتفعة، وهذا ما يدل على أن هناك اختلاف وتباعد في آراء عينة الدراسة بخصوص هاتين الفقرتين.

وعموما فإن فقرات محور تحسين الأداء ونظرا لوجودها ضمن المجال المرتفع للاتجاه العام وارتفاع نسبة الموافقة بشدة، تشير إلى امتلاك أفراد عينة الدراسة لتصور واضح عن أهمية تحسين الأداء ومدى حرص البنوك العمومية محل الدراسة على تبني خطط فعالة من أجل تعزيزها.

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

يتناول هذا المبحث بشكل عام اختبار فرضيات الدراسة، وذلك بعد إجراء التحليل الإحصائي لها من خلال اختبار T، وكذلك علاقات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (إدارة المعرفة) والمتغير التابع (تحسين الأداء) عن طريق معامل الارتباط "بيرسون" الذي يقيس العلاقة وقوة الارتباط، كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-6): معامل الارتباط بيرسون

معامل الارتباط بيرسون

-1	0.75	-0.50	-0.30	0	0.30	0.50	0.75	1
<p>✓ 00: لا توجد علاقة ارتباط</p> <p>✓ من 00 إلى -0.30: علاقة ارتباط عكسية ضعيفة</p> <p>✓ من -0.30 إلى -0.50: علاقة ارتباط عكسية متوسطة</p> <p>✓ من -0.50 إلى -0.75: علاقة ارتباط عكسية قوية</p> <p>✓ من -0.75 إلى -0.99: علاقة ارتباط عكسية قوية جدا</p> <p>✓ -01: علاقة ارتباط عكسي تام</p>					<p>✓ 00: لا توجد علاقة ارتباط</p> <p>✓ من 00 إلى 0.30: علاقة ارتباط طردية ضعيفة</p> <p>✓ من 0.30 إلى 0.50: علاقة ارتباط طردية متوسطة</p> <p>✓ من 0.50 إلى 0.75: علاقة ارتباط طردية قوية</p> <p>✓ من 0.75 إلى 0.99: علاقة ارتباط طردية قوية جدا</p> <p>✓ 01: علاقة ارتباط طردي تام</p>			

المصدر: إعداد الطالبتين

المطلب الأول: اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

- 1- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد اهتمام من طرف البنوك العمومية بولاية الطارف بإدارة المعرفة
 - الفرضية العدمية (H_0): لا يوجد اهتمام بإدارة المعرفة من طرف عينة البنوك بولاية الطارف.
 - الفرضية البديلة (H_1): يوجد اهتمام بإدارة المعرفة من طرف عينة البنوك بولاية الطارف
- من أجل دراسة هذه الفرضية وعند مستوى معنوية 0,05 قمنا بحساب المتوسط الحسابي واختبار T.

جدول رقم (3-17): اختبار One Sample T. Test للفرضية الفرعية الأولى

مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية ddI	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
القيمة القصوى	القيمة الدنيا							
4.426	4.184	4.305	0.000	37	72.370	0.366	4.305	إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة للمتغير إدارة المعرفة للقصد بلغ 4.305 وبانحراف قدره 0.366، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 72.370، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، ومستوى الدلالة المحسوبة 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد فتوجد دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح.

هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن عينة البنوك بولاية الطارف تهتم بإدارة المعرفة وأبعادها.

2- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة بين بعد توليد المعرفة وتحسين الأداء

- الفرضية العدمية (H_0): لا توجد علاقة بين بعد توليد المعرفة وتحسين الأداء في عينة البنوك بولاية الطارف.

- الفرضية البديلة (H_1): توجد توجد علاقة بين بعد توليد المعرفة وتحسين الأداء في عينة البنوك بولاية الطارف

جدول رقم (3-18): معامل الارتباط بين توليد المعرفة وتحسين الأداء

نوع العلاقة	تحسين الأداء			البيان
	حجم العينة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
طردية متوسطة	38	0.031	0.343*	توليد المعرفة

المصدر: إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss-25

* مستوى معنوية $\alpha=0.05$

تم تسجيل وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين توليد المعرفة وتحسين الأداء عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بمعامل ارتباط قدر ب (0.343)، وهذا ما يعني أن كل زيادة في فعالية توليد المعرفة وعملياتها سيؤدي إلى زيادة متوسطة في تحسين الأداء للبنوك، ومنه:

- يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) القائلة بعدم وجود علاقة إحصائية توليد المعرفة وتحسين الأداء في البنوك بولاية الطارف، وقبول الفرضية البديلة (H_1)، أي وجود علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين توليد المعرفة وتحسين الأداء في البنوك بولاية الطارف.

3- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة وتحسين الأداء في البنوك بولاية الطارف.

- الفرضية العدمية (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة وتحسين الأداء في عينة البنوك بولاية الطارف.

- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة وتحسين الأداء في عينة البنوك بولاية الطارف.

جدول رقم (3-19): معامل الارتباط بين تخزين المعرفة وتحسين الأداء

نوع العلاقة	تحسين الأداء			البيان
	حجم العينة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
طردية متوسطة	38	0.031	0.651*	تخزين المعرفة

المصدر: إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss-25

* مستوى معنوية $\alpha=0.05$

يتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين تخزين المعرفة وتحسين الأداء عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، حيث بلغ معامل الارتباط القيمة (0.651)، وهذا ما يعني أن كل زيادة في عمليات تخزين المعرفة سيؤدي إلى زيادة كبيرة في تحسين الأداء للبنوك، ومنه:

- يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) القائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة وتحسين الأداء في عينة البنوك لولاية الطارف، وقبول الفرضية البديلة (H_1)، أي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة وتحسين الأداء في عينة البنوك لولاية الطارف.

4- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة وتحسين الأداء في البنوك بولاية الطارف.

- الفرضية العدمية (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة وتحسين الأداء في البنوك بولاية الطارف.

- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة وتحسين الأداء في البنوك بولاية الطارف.

جدول رقم (3-20): معامل الارتباط بين توزيع المعرفة وتحسين الأداء

نوع العلاقة	تحسين الأداء			البيان
	حجم العينة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
طردية متوسطة	38	0.047	0.343*	توزيع المعرفة

المصدر: إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss-25

* مستوى معنوية $\alpha=0.05$

- كشف التحليل عن علاقة ارتباط طردية متوسطة بين توزيع المعرفة وتحسين الأداء عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بمعامل ارتباط قدر ب (0.343)، حيث يفسر ذلك بأن توزيع المعرفة تلعب دورا في تحسين أداء البنك ولكن بنسبة متوسطة. وبالتالي:

- يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) القائلة بعدم وجود علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين توزيع المعرفة وتحسين الأداء في البنوك بولاية الطارف عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

- قبول الفرضية البديلة (H_1)، أي وجود علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين توزيع المعرفة وتحسين الأداء في البنوك بولاية الطارف عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

5- الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة وتحسين الأداء في البنوك العمومية بولاية الطارف

- الفرضية العدمية (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة وتحسين الأداء في البنوك العمومية بولاية الطارف

- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة وتحسين الأداء في البنوك العمومية بولاية الطارف

جدول رقم (3-21): معامل الارتباط بين تطبيق المعرفة وتحسين الأداء

نوع العلاقة	تحسين الأداء			البيان
	حجم العينة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
طردية قوية	38	0.000	0.603**	تطبيق المعرفة

** مستوى معنوية $\alpha=0.01$

المصدر: إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss-25

- يملك تطبيق المعرفة وتحسين الأداء علاقة ارتباط قوية فيما بينهما، وهذا ما يفسره معامل الارتباط عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$ حيث قدر ب (0.603)، وهذا ما يعني أن فعالية تطبيق المعرفة وزيادتها سيؤدي إلى زيادة كبيرة في تحسين الأداء للبنوك بولاية الطارف. وعليه:

- يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) القائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة وتحسين الأداء للبنوك بولاية الطارف.

- قبول الفرضية البديلة (H_1)، أي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة وتحسين الأداء للبنوك بولاية الطارف.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحسين الأداء في البنوك بولاية الطارف.

- الفرضية العدمية (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحسين الأداء في البنوك بولاية الطارف.

- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحسين الأداء في البنوك بولاية الطارف.

جدول رقم (3-22): معامل الارتباط بين إدارة المعرفة وتحسين الأداء

نوع العلاقة	تحسين الأداء			البيان
	حجم العينة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
طردية قوية	38	0.000	0.615**	إدارة المعرفة

المصدر: إعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج spss-25

** مستوى معنوية $\alpha=0.01$

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن هناك علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة وتحسين الأداء، وهذا ما تؤكدته قيمة معامل الارتباط عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$ التي تقدر ب (0.615)، وهذا يؤكد أن إدارة المعرفة بمختلف أبعادها لها أهمية في تحسين الأداء للبنوك.

ومنه:

- يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) القائلة بعدم وجود علاقة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحسين الأداء في البنوك العمومية لولاية الطارف.
- قبول الفرضية البديلة (H_1)، أي وجود علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة وتحسين الأداء في البنوك العمومية لولاية الطارف.

خلاصة

جاءت الدراسة الميدانية التي تمت على مستوى مجموعة من البنوك لولاية الطارف، في قالب تحليلي ميداني بغية التحقق ميدانيا من الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحسين أداء البنوك.

حيث في مستهل هذا الفصل تم تحديد طبيعة ومنهجية الدراسة من خلال التعرف على بيئاتها ومتغيراتها، وتحديد مجتمع وأداة الدراسة، ومن ثم اختبار صدق الاستبيان وثباته، وبعد ذلك تم التطرق إلى وصف وتشخيص متغيرات الدراسة بالتفصيل وصولا في النهاية إلى اختبار مختلف فرضيات الدراسة.

وبعد المعالجة والتحليل لنتائج هذه الدراسة تم التوصل إلى أنه يوجد اهتمام من طرف عينة البنوك العمومية بإدارة المعرفة وأبعادها، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط بين أبعاد إدارة المعرفة وتحسين الأداء لهذه البنوك بدرجات متفاوتة، وكذلك توجد علاقة ارتباط بين إدارة المعرفة إجمالا بمختلف أبعادها وتحسين الأداء.

وبذلك يكون قد تم إسقاط مختلف المفاهيم النظرية المقدمة في الفصول النظرية على ما يدور في الوكالات البنكية محل الدراسة الميدانية بغية الوصول إلى أبرز النتائج وتقديم الاقتراحات التي لو يتم تجسيدها ميدانيا فإنها تساهم حتما في تطوير إدارة المعرفة وزيادة دورها في تحسين أدائها.



الخاتمة

يعرف العالم اليوم موجة من التحولات والمستجدات الجوهرية في مجال البيئة المصرفية والأعمال البنكية، والتي ينعكس أثرها على مختلف جوانب الاقتصاد.

حيث بات من الواضح أن المؤسسات المصرفية والبنكية في الوقت الراهن أصبحت تستمد قوتها من كفاءة المورد البشري الذي يعتبر استثمارا في الرأس المال البشري القائم على الأفكار والخبرات والمعرفة. تعتبر المعرفة أحد سمات اقتصاد القرن الحادي والعشرون، وعنصرا فعالا في نجاح وتطوير المؤسسات وتنمية الإنتاج والخدمات، وتعد إدارة المعرفة العنصر الجوهري غير الملموس وجسر الانتقال من اقتصاد قائم على الملموس إلى اقتصاد قائم على المعرفة، والتي تعمل على تخطيط المعرفة وتنظيمها وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المؤسسة بتحقيق الكفاءة والفعالية.

ولضمان بقاء المؤسسة أو البنك في ظل محيط عالي من الأداء والتميز، فإنه يتوجب عليه أن يواكب هذه التطورات والتمسك بالمعرفة في شكل استراتيجيات وسياسات واضحة المعالم محددة الأهداف، تنطلق من ضبط قراراتها الداخلية باعتبارها المرجع الأساسي والوحيد القادر على توليف الموارد والكفاءات في سبيل توافقها وتماشيتها مع البيئة الخارجية للبنك، بحيث ينتج عنها أداء جيد .

وقد تناولت هذه الدراسة دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء للبنوك، وعليه فقد تم تقديم الدراسة وتأطيرها النظري لكل من المتغيرين: المستقل المتمثل في إدارة المعرفة، والتابع المتمثل في تحسين الأداء البنكي، وقد تمت محاولة إبراز الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحسين الأداء في مجموعة من وكالات البنوك العمومية بولاية الطارف، وتمثل في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، البنك الوطني الجزائري، وبنك التنمية المحلية.

ومن خلال هذه الدراسة الميدانية، تم الوقوف على الآليات والأبعاد التي تؤثر على تحسين الأداء لهذه البنوك وسبل تعزيزها، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

❖ نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة النظرية والميدانية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج تمثلت فيما يلي:

النتائج النظرية:

- بعد التطرق إلى موضوع إدارة المعرفة ودوره في تحسين أداء البنوك نظريا، تم التوصل إلى ما يلي:
- تلعب إدارة المعرفة دورا أساسيا في تحسين أداء البنوك عن طريق مجموعة من الآليات والأبعاد.

- تساهم إجراءات إدارة المعرفة في تحسين إدارة البنك بالتالي إكسابه ميزة تنافسية تساعد على جذب الاستثمارات؛
- يؤدي تبني مراحل إدارة المعرفة بالطرق السليمة وتطبيق مبادئها في البنوك إلى مزيد من الثقة في التعامل، وبالتالي المساهمة في تقليل الأزمات والمخاطر؛
- أصبح تطبيق إدارة المعرفة في البنوك ضرورة ملحة وحتمية من أجل الوصول منافسة باقي البنوك والوصول إلى أداء أعظم، ومن أجل المحافظة على استمراريته ومكانتها، وتحقيق أهدافها المتمثلة خاص في تحقيق الربح

النتائج الميدانية:

على المستوى الميداني والدراسة التي أجريت بمجموعة من البنوك بولاية الطارف، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يوجد اهتمام لدى عينة البنوك محل الدراسة بإدارة المعرفة وأبعادها.
- يوجد علاقة ارتباط طردية قوية بين إدارة المعرفة وتحسين الأداء للبنوك محل الدراسة (بنك الفلاحة والتنمية الريفية، البنك الوطني الجزائري، بنك التنمية المحلية).
- هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين بعد إدارة المعرفة المتمثل في تطبيق المعرفة وتحسين الأداء للبنوك محل الدراسة.
- هناك علاقة ارتباط طردية متوسطة بين بعد توليد المعرفة وتحسين الأداء على مستوى البنوك محل الدراسة.
- يوجد علاقة ارتباط قوية بين بعد إدارة المعرفة المتمثل في تخزين المعرفة وتحسين الأداء بالبنوك محل الدراسة.
- هناك علاقة ارتباط طردية متوسطة بين بعد توزيع المعرفة وتحسين الأداء على مستوى البنوك محل الدراسة.

❖ توصيات الدراسة:


في ضوء النتائج السابقة تم التوصل إلى التوصيات التالية:

- ضرورة تبني البنوك الجزائرية لإدارة المعرفة ومواكبة التطورات العالمية والمصرفية الحديثة، من أجل تحسين أدائها وإكسابها ميزة تنافسية تجاري وتواكب التطورات العالمية الراهنة؛
- العمل على تحسين مستوى مستويات توليد المعرفة، تخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة، من أجل تحسين أكبر لأداء البنوك؛
- مواصلة الاهتمام ببعث تطبيق المعرفة من أجل ضمان الاستمرارية في الأداء وزيادة فعالية إدارة المعرفة في تحسين الأداء بهذه البنوك، وتعميمها على البنوك الأخرى.
- توعية الموظفين بمفهوم إدارة المعرفة وذلك بعقد مؤتمرات وندوات حول الموضوع والقيام بدورات تكوينية وتدريبية؛
- تهيئة بيئة ملائمة لتطبيق إدارة المعرفة من كل النواحي، ويتم ذلك من خلال التعاون بين مختلف القطاعات الاقتصادية سواء العمومية أو الخاصة؛
- العمل على نشر مفهوم وثقافة إدارة المعرفة من خلال إصدار تعليمات ومنشورات، وتشكيل لجان مختصة بها في البنوك.
- إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول إدارة المعرفة وتحسين الأداء للبنوك.

❖ آفاق الدراسة:

من أجل التوسع أكثر في الموضوع المتعلق بإدارة المعرفة وتحسين أداء البنوك، فإننا نقترح بعض المواضيع ذات الصلة بمتغيرات الدراسة والتي نرى أنها فرص لبحوث مستقبلية يمكن إجراؤها من طرف المفكرين والباحثين في هذا المجال:

- دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للبنوك؛
- أثر إدارة المعرفة على تحسين جودة الخدمات المصرفية.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب:

1. بسام محمد المهيرت، "إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات"، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
2. حاكم محسن الربيعي، "حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة"، الطبعة الأولى، دار البيازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011.
3. محمد عواد الزبادات، محمد عبد الله العوامرة، "استراتيجيات التسويق (منظور متكامل)"، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2012.
4. محمد محمود الخطيب، "الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات"، الطبعة 01، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
5. نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، دار الوراق، عمان، الأردن، 2005.

ثانياً: المجلات و الدوريات العلمية.

1. - تيقاوي العربي، ساوس الشيخ، عزيزي أحمد عكاشة، "تأثير عمليات إدارة المعرفة على الابتكارات التنظيمية في ظل التوجه نحو التكيف مع التغيير التنظيمي"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد 02، المجلد 27، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2019.
2. باسم فيصل عبد نايف، "دور عمليات إدارة المعرفة في تطوير الكفايات الجوهرية دراسة تحليلية"، مجلة دنانير، العدد 04، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العراق.
3. بشرى عبد الحمزة عباس، "أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 3، 2008.
4. الجودي صاطوري، نوال بوعلاق، "أثر إدارة المعرفة على تحسين إنتاجية المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-"، مجلة التنمية الاقتصادية، العدد 04، جامعة الشهيد حمدة لخضر، الوادي، 2017.

5. حمد على، "مفهوم المعلومات و الإدارة المعرفة"، مجلة جامعة دمشق المجلد 28، العدد الأول، دمشق سوريا، 2012.
6. عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، عدد 01، 2001.
7. منى عبد الله صالح بن سلمان، واقع إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، العدد 03، المجلد 02، المؤسسة الدولية لأفاق المستقبل، استونيا، 2019.
8. ميموني ياسين، بوقطاية سفيان، إدارة المعرفة ما بين التنمية البشرية وتحسن الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية، مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، العدد 01، المجلد 01، جامعة غليزان، 2018.
9. يسرى محمد حسين، مكونات إدارة المعرفة في فندق فلسطين - دراسة تحليلية-، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 120، جامعة بغداد، 2019.

ثالثا: الأطروحات و المذكرات الأكاديمية.

1. باسل محمد حسن العزاوي، دور إدارة المعرفة في الأداء المنظمي دراسة تطبيقية في عينة من المنظمات الصناعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 42، العراق، 2014.
2. بلحردى خير الدين، "تحليل الخطر المالي ودوره في ترشيد القرارات الائتمانية في البنوك دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة تبسة 483"، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم التسيير، شعبة العلوم الاقتصادية، تخصص مالية وبنوك، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2014.
3. بن عمارة نعيم، "دور سلسلة الإمداد في تحسين مستوى الأداء الاقتصادي بالمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة عنتر تراند condor بـرج بوعريـرج"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2015.

4. بن ميهوب أمينة، أثر المعرفة التسويقية على الأداء في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لبعض المؤسسات، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2017.
5. تهاني فيصل أبو معمر، دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية "دراسة تطبيقية على مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة"، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2017.
6. جابر دهيمي، أثار الممارسات البيئية على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة مجموعة من المؤسسات الحائزة على مواصفات ISO 14001، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2019.
7. جعفري أسماء، "التدقيق الداخلي المندمج كمدخل لتحسين الأداء في المؤسسات الصناعية الجزائرية - دراسة مجموعة من المؤسسات الصناعية في الجزائر-"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2019.
8. جميل نسيم، "دور إدارة المعرفة في تميز الأداء- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بسكيكدة"، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2016.
9. جهيدة أمعوش، "دور إدارة رأس المال الفكري في تحسين الأداء وتعزيز المركز التنافسي للمؤسسة الصناعية الجزائرية - دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بولاية سطيف-"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2021.
10. حسن بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012.
11. حمود حيمر، "تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة -دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية-"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، الجزائر، 2018.

12. داود أمينة، خبابة آمنة، "الاتجاهات البنكية الحديثة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية بين البنوك التجارية - دراسة حالة بنك التنمية المحلية bdl والقرض الشعبي الجزائري cpa"، مذكرة لاستكمال شهادة الماستر الطور الثاني، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، اقتصاد نقدي وبنكي، جامعة محمد البشير إبراهيمي، الجزائر، 2021.
13. ديدة كمال، "واقع استخدام نظام المعلومات في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة خلال الفترة 2007-2010"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013.
14. سراج وهيبة، "استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012.
15. سمير بدوي، "تقييم أداء الرقابة المالية التي يمارسها ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين"، مذكرة ماجستير في برنامج القيادة والإدارة، البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2017.
16. شاهد عبد الحكيم، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة - دراسة تطبيقية بمؤسسة سونطراك قاعدة الامدادات تقرت-، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، 2012.
17. الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
18. طلال مزيد العرادة، "مخاطر استخدام المشتقات المالية على أداء الشركات المساهمة في سوق الكويت للأوراق المالية: دراسة تطبيقية"، مذكرة ماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، قسم المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014.

19. عبد الرحمن بن عنتر، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
20. عدي إياد خليل فياض، "درجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية لإدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار لديها"، مذكرة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015.
21. عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين والابداع في تحسين أداء العاملين - دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011.
22. العربي عمران، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المؤسسة الاقتصادية في ظل ضوابط التنمية المستدامة دراسة ميدانية لعينة من شركات الاسمنت في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2018.
23. عيشوش خيرة، "التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة سونطراك"، مذكرة ماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2011.
24. غجاتي أحلام، دور إدارة المعرفة في تكوين شبكات القيمة من أجل تحسين الميزة التنافسية - دراسة مقارنة بين بعض البنوك العامة والخاصة في الجزائر-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2017.
25. فاتن نبيل محمد أبو زريق، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية، مذكرة ماجستير في تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2017.
26. فيروز قطاف، "تقييم جودة الخدمات المصرفية ودراسة أثرها على رضا العميل البنكي" دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2011.

27. قحايبة سيف الدين، "التمويل بالسندات وأثره على الأداء المالي للمؤسسة - دراسة حالة سونلغاز الجزائر-"، أطروحة دكتوراه في اقتصاد التنمية والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2016.
28. قرارية ريمة، "أثر إدارة معرفة العملاء على أداء الشركات في قطاع الاتصالات - دراسة تحليلية مقارنة بين: موبيليس، جازي، أوريدو (2010-2015)"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2017.
29. قرواط يونس، صلاح محمد، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة-، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 01، المجلد 16، جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس، 2021.
30. مال العقاب، إدارة المعرفة في المؤسسة "دراسة ميدانية للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009.
31. محمد سمير بدوي، "تقييم أداء الرقابة المالية التي يمارسها ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين"، مذكرة ماجستير في برنامج القيادة والإدارة، البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2017.
32. محمود عطا عمر المدهون، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2014.
33. محمود محمد رضوان، "واقع المسح البيئي الخارجي وأثره على أداء مؤسسات بيع التجزئة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015.

34. مخالفي صبرينة، "دراسة تأثير ثقافة المؤسسة على العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة - دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية-"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
35. مختاري الضاوية، "دور لوحات القيادة في إدارة وقياس الأداء بالمؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة مديرية الصيانة بالأغواط-"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص نظم المعلومات ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013.
36. مر محمد خليل العلول، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2011.
37. نذير بوسهوه، علي مكيد، دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد السابع، المجلد الأول، جامعة الوادي، 2014.
38. نعمون سوسن، "أثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة 08 ماي 1945، قلمة، الجزائر، 2012.
39. الهام يجياوي، دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية - دراسة ميدانية لمؤسسات الاسمنت الجزائرية- أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2006.
40. وليد مرتضى نوه، "نحو تفعيل دور نظام المعلومات في البنوك للرفع من مستوى أدائها، دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، البنك الوطني الجزائري وكالات الوادي خلال الفترة 2012-2013" مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014.
41. وهيبية ديجي، دور إستراتيجية التميز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة-، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013 ربما علي حلاق، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة

نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، مذكرة ماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2014.

42. يوسف فوزية، العوامل المؤثرة في أداء البنوك التجارية وعملياتها غير التقليدية دراسة مقارنة بين البنك الخاص société général والبنك العام CNEP، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص دراسات مالية ومحاسبية معمقة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2009.



الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

بسم الله الرحمن الرحيم

تحية طيبة وبعد:

استبيان حول موضوع:

دور إدارة المعرفة في تحسين أداء البنوك

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على "دور إدارة المعرفة في تحسين أداء البنوك"، ولأهمية رأيكم حول هذا الموضوع، يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة، علما أنه سيتم التعامل مع هذه البيانات بسرية تامة ولأغراض الدراسة فقط، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف

وشكرا لتعاونكم

الأستاذ المشرف:

د. قرقاد عادل

الطالبة:

بودبزة لمياء
فزاز بشرى

المحور الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع العلامة × في الخانة المناسبة:

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- العمر:

أقل من 30 سنة من 30 إلى 39 سنة من 40 إلى 49 سنة أقل من 50 فما فوق

3- المستوى التعليمي:

مهني جامعي دراسات عليا

4- عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

المحور الثاني: إدارة المعرفة

المحاور	الرقم	الفقرات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
توليد المعرفة	01	- يمتلك الموظفون نظرة عن مدى أهمية تطبيق إدارة المعرفة بالبنك					
	02	- يهتم البنك بتنمية مهارات الموظف					
	03	يقيم البنك مستويات أداء الموظفين وفق نظام مشاركة المعرفة من أجل خلق روح الإبداع والابتكار.					
	04	- يتلقى الموظفون تكوين أو تدريب في مجال عملهم					
	05	- يتيح البنك فرصة حضور ملتقيات وندوات تتعلق بطرق وتقنيات العمل					
	06	- يحرص الموظفون على تعلم كل ما ينقصهم من مهارات وتقادي الأخطاء					
	07	- يعمل البنك على نشر ثقافة المبادرة الجماعية والفردية بين الموظفين					
تخزين المعرفة	08	- يحرص البنك على توثيق مختلف المعارف التي يتمتع بها الموظف والاحتفاظ بها					
	09	- يظهر البنك لموظفيه أهمية وجود ذاكرة تنظيمية وضرورة سعي كل موظف لإثرائها					
	10	- يقوم البنك بتوثيق كل ما هو جديد أو ما تم تغييره أو تعديله وحذف ما كان موجود سابقا					
	11	- يعتمد البنك في خزن المعرفة على السجلات والوثائق المكتوبة والحاسوب					
	12	- يحتفظ البنك بسجلات تدون فيها موجودات المعرفة التي تمتلكها					
	13	- يستخدم البنك نظم وأساليب في صيانة موجوداته المعرفية					
	14	- يهتم البنك بتأسيس المعرفة ونقلها بجدية					
توزيع المعرفة	15	- يبذل البنك كل جهوده لتوفير نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصال					
	16	- يتيح البنك لأي موظف سواء كان عامل بسيط أو مسؤول الوصول الى قواعد المعرفة التي يمتلكها.					
	17	- يقوم البنك بنشر المعلومات وإيصالها إلى كل العمال					
	18	- يطبق البنك الأسلوب الاستشاري في اتخاذ القرارات					

					19	- يوفر البنك معلومات دقيقة وكافية عن الأنشطة المختلفة الخاصة
					20	- يركز البنك على مشاركة العمال وترسيخ روح الفريق الواحد
					21	- يتوفر بالبنك جو يسوده الحوار والنقاش والعمل المشترك لحل المشاكل
					22	- تتاح للموظف الفرصة لتطبيق ما تعلمه من معارف وخبرات في أداء العمل
					23	- يأخذ البنك بعين الاعتبار ملاحظات الموظفين لتطوير وتحسين أساليب العمل
					24	- يعمل البنك على إزالة العوائق أمام تطبيق الموظف لمهاراته وابتكاراته.
					25	- تشجع إدارة البنك على التميز والتفوق في العمل
					26	- يدعم البنك اقتراحات الموظفين بغية تطوير العمل وتحديثه
					27	- يتم استخلاص النتائج والحلول من قاعدة المعرفة المتواجدة بالبنك
					28	- تساهم المعرفة المتحصل عليها في تطبيق أهداف البنك

تطبيق المعرفة

المحور الثالث: تحسين الأداء

الرقم	الفقرات	موافقتاماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
01	- تتوفر الوظيفة الممارسة داخل البنك على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أداء أفضل.					
02	- المعارف الجديدة أو المكتسبة من طرف الموظفين أدت إلى تحقيق الإبداع والابتكار في البنك					
03	- يقيم البنك مستويات أداء الموظفين وفق نظم مشاركة المعرفة.					
04	- يعتمد البنك على مؤشرات لتقييم وقياس مستوى أداء موظفيه.					
05	- هناك دوماً اقتراحات من الموظفين بغية تطوير العمل وتحديثه.					
06	- تساهم عملية تقييم الأداء في تحسين أداء البنك					
07	- يتولى البنك طرق مختلفة لتقييم الأداء مما يساعد في تطوير العمليات					
08	- تساهم المعرفة في رفع مستوى الأداء لدى الموظفين					
09	- أدت عمليات إدارة المعرفة إلى تطوير وتحسين العمليات بالبنك					

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	38	95,0
	Exclue ^a	2	5,0
	Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,880	28

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	38	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	38	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,730	7

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	38	100,0
	Exclue ^a	0	,0

Total	38	100,0
-------	----	-------

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,660	6

		N	%
Observations	Valide	38	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	38	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,747	8

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	38	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	38	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,781	7

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	38	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	38	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,770	9

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	38	95,0
Exclue ^a	2	5,0
Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,874	37

الملحق رقم 03: تحليل البيانات الشخصية

		العمر			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	8	21,1	21,1	21,1
	من 30 إلى 39 سنة	12	31,6	31,6	52,6
	من 40 سنة إلى 49 سنة	9	23,7	23,7	76,3
	سنة فما فوق 50	9	23,7	23,7	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

		المستوى التعليمي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مهني	14	36,8	36,8	36,8

جامعي	18	47,4	47,4	84,2
دراسات عليا	6	15,8	15,8	100,0
Total	38	100,0	100,0	

		سنوات الخبرة		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	أقل من 5 سنوات	16	42,1	42,1	42,1
	من 5 إلى 10 سنوات	8	21,1	21,1	63,2
	من 11 إلى 15 سنة	5	13,2	13,2	76,3
	أكثر من 15	9	23,7	23,7	100,0
Total		38	100,0	100,0	

الملحق رقم 04: التوزيع الطبيعي:

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

	M1	M2
N	38	38
Z de Kolmogorov-Smirnov	,068	,106
Signification asymptotique (bilatérale)	,200	,200

- La distribution à tester est gaussienne.
- Calculée à partir des données.

الملحق رقم 05: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور وفقرات الدراسة

```
FREQUENCIES VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15
q16 q17 q18 q19 q20 q21
q22 q23 q24 q25 q26 q27 q28 y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

		Statistiques						
		q1	q2	q3	q4	q5	q6	q7
N	Valide	38	38	38	38	38	38	38
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,4474	4,1842	4,3421	4,3421	4,0789	4,2632	4,1316
Ecart type		,64504	,89610	,58246	,62715	,74911	,89092	,81111

Statistiques

		q8	q9	q10	q11	q12	q13	q14
N	Valide	38	38	38	38	38	38	38
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,3421	4,4211	4,2105	4,1316	4,4211	4,2632	4,2368
Ecart type		,62715	,68306	,70358	,81111	,64228	,86005	,91339

Statistiques

		q15	q16	q17	q18	q19	q20	q21
N	Valide	38	38	38	38	38	38	38
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,2105	4,4737	4,1842	4,3421	4,4474	4,5526	4,4474
Ecart type		,84335	,76182	,92577	,78072	,68566	,60168	,64504

Statistiques

		q22	q23	q24	q25	q26	q27	q28
N	Valide	38	38	38	38	38	38	38
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,4474	4,3947	4,3684	4,2895	4,1579	4,2895	4,1316
Ecart type		,72400	,59455	,63335	,69391	,94515	,83530	,81111

Statistiques

		y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7
N	Valide	38	38	38	38	38	38	38
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,5000	4,6579	4,5526	4,6053	4,4474	4,5263	4,6053
Ecart type		,64724	,62715	,64504	,63839	,64504	,64669	,49536

Statistiques

		Y8	Y9
N	Valide	38	38
	Manquant	0	0
Moyenne		4,3421	4,3421
Ecart type		,84714	,62715

q1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	nuetre	3	7,9	7,9	7,9
	agree	15	39,5	39,5	47,4
	tatally agree	20	52,6	52,6	100,0

Total	38	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

q2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	totally disagree	1	2,6	2,6	2,6
	disagree	1	2,6	2,6	5,3
	nuetre	3	7,9	7,9	13,2
	agree	18	47,4	47,4	60,5
	totally gree	15	39,5	39,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

q3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	nuetre	2	5,3	5,3	5,3
	agree	21	55,3	55,3	60,5
	totally agree	15	39,5	39,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

q4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	nuetre	3	7,9	7,9	7,9
	agree	19	50,0	50,0	57,9
	totally agree	16	42,1	42,1	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

q5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	disagree	1	2,6	2,6	2,6
	nuetre	6	15,8	15,8	18,4
	agree	20	52,6	52,6	71,1
	totally agree	11	28,9	28,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

q6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	totally disagree	1	2,6	2,6	2,6
	nuetre	5	13,2	13,2	15,8
	agree	14	36,8	36,8	52,6
	totally agree	18	47,4	47,4	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

q7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	disagree	2	5,3	5,3	5,3
	nuetre	4	10,5	10,5	15,8
	agree	19	50,0	50,0	65,8
	totally gree	13	34,2	34,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

q8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	nuetre	3	7,9	7,9	7,9
	agree	19	50,0	50,0	57,9
	totally agree	16	42,1	42,1	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

q9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	disagree	1	2,6	2,6	2,6
	nuetre	1	2,6	2,6	5,3
	agree	17	44,7	44,7	50,0
	totally agree	19	50,0	50,0	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

q10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	desagree	1	2,6	2,6	2,6
	nuetre	3	7,9	7,9	10,5
	agree	21	55,3	55,3	65,8
	tatally agree	13	34,2	34,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

q11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	desagree	1	2,6	2,6	2,6
	nuetre	7	18,4	18,4	21,1
	agree	16	42,1	42,1	63,2
	tatally agree	14	36,8	36,8	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

q12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	nuetre	3	7,9	7,9	7,9
	agree	16	42,1	42,1	50,0
	tatally agree	19	50,0	50,0	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

q13

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	totally disagree	1	2,6	2,6	2,6
	nuetre	4	10,5	10,5	13,2
	agree	16	42,1	42,1	55,3
	tatally agree	17	44,7	44,7	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

q14

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	totally disagree	1	2,6	2,6	2,6
	disagree	2	5,3	5,3	7,9
	agree	19	50,0	50,0	57,9
	tatally agree	16	42,1	42,1	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

q15

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	totally disagree	1	2,6	2,6	2,6
	nuetre	4	10,5	10,5	13,2
	agree	18	47,4	47,4	60,5
	tatally agree	15	39,5	39,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

q16

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	disagree	1	2,6	2,6	2,6
	nuetre	3	7,9	7,9	10,5
	agree	11	28,9	28,9	39,5
	tatally agree	23	60,5	60,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

q17

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	disagree	4	10,5	10,5	10,5
	nuetre	1	2,6	2,6	13,2
	agree	17	44,7	44,7	57,9
	tatally agree	16	42,1	42,1	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

q18

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	desagree	1	2,6	2,6	2,6
	nuetre	4	10,5	10,5	13,2
	agree	14	36,8	36,8	50,0
	tatally agree	19	50,0	50,0	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

q19

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	nuetre	4	10,5	10,5	10,5
	agree	13	34,2	34,2	44,7
	tatally agree	21	55,3	55,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

q20

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	nuetre	2	5,3	5,3	5,3
	agree	13	34,2	34,2	39,5
	tatally agree	23	60,5	60,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

q21

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	nuetre	3	7,9	7,9	7,9
	agree	15	39,5	39,5	47,4
	tatally agree	20	52,6	52,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

q22

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	desagree	1	2,6	2,6	2,6
	nuetre	2	5,3	5,3	7,9
	agree	14	36,8	36,8	44,7
	tatally agree	21	55,3	55,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

q23

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	nuetre	2	5,3	5,3	5,3
	agree	19	50,0	50,0	55,3
	tatally agree	17	44,7	44,7	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

q24

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	nuetre	3	7,9	7,9	7,9
	agree	18	47,4	47,4	55,3
	tatally agree	17	44,7	44,7	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

q25

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	nuetre	5	13,2	13,2	13,2
	agree	17	44,7	44,7	57,9
	tatally agree	16	42,1	42,1	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

q26

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	totally disagree	1	2,6	2,6	2,6
	disagree	1	2,6	2,6	5,3
	nuetre	5	13,2	13,2	18,4
	agree	15	39,5	39,5	57,9
	tatally agree	16	42,1	42,1	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

q27

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	totally disagree	1	2,6	2,6	2,6
	nuetre	3	7,9	7,9	10,5
	agree	17	44,7	44,7	55,3
	tatally agree	17	44,7	44,7	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

q28

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	disagree	1	2,6	2,6	2,6
	nuetre	7	18,4	18,4	21,1
	agree	16	42,1	42,1	63,2
	tatally agree	14	36,8	36,8	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

y1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,6	2,6	2,6
	موافق	16	42,1	42,1	44,7
	موافق بشدة	21	55,3	55,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Y2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	غير موافق	1	2,6	2,6	2,6
	موافق	10	26,3	26,3	28,9
	موافق بشدة	27	71,1	71,1	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Y3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,6	2,6	2,6
	موافق	14	36,8	36,8	39,5
	موافق بشدة	23	60,5	60,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Y4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,6	2,6	2,6
	موافق	12	31,6	31,6	34,2
	موافق بشدة	25	65,8	65,8	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Y5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,6	2,6	2,6
	موافق	18	47,4	47,4	50,0
	موافق بشدة	19	50,0	50,0	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Y6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,6	2,6	2,6
	موافق	15	39,5	39,5	42,1
	موافق بشدة	22	57,9	57,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Y7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	15	39,5	39,5	39,5
	موافق بشدة	23	60,5	60,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Y8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	7,9	7,9	7,9
	موافق	16	42,1	42,1	50,0
	موافق بشدة	19	50,0	50,0	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Y9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	nuetre	3	7,9	7,9	7,9
	agree	19	50,0	50,0	57,9
	totally agree	16	42,1	42,1	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

COMPUTE توليد_معرفه=MEAN (q1, q2, q3, q4, q5, q6, q7) .

EXECUTE .

COMPUTE تخزين_معرفه=MEAN (q8, q9, q10, q11, q12, q13) .

EXECUTE .

COMPUTE توزيع_معرفه=MEAN (q14, q15, q16, q17, q18, q19, q20, q21) .

EXECUTE .

COMPUTE تطبيق_معرفه=MEAN (q22, q23, q24, q25, q26, q27, q28) .

EXECUTE .

COMPUTE تحسين_أداء=MEAN (y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6, Y7, Y8, Y9) .

EXECUTE .

FREQUENCIES VARIABLES=تطبيق_معرفه توزيع_معرفه تخزين_معرفه توليد_معرفه

تحسين_أداء

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS .

Statistiques

		توليد معرفة	تخزين معرفة	توزيع معرفة	تطبيق معرفة	تحسين أداء
N	Valide	38	38	38	38	38
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		4,2556	4,2982	4,3618	4,2970	4,5088
Ecart type		,46518	,44208	,46752	,49752	,38717

Table de fréquences

		توليد_معرفة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3,29	1	2,6	2,6	2,6
	3,57	1	2,6	2,6	5,3
	3,71	3	7,9	7,9	13,2
	3,86	7	18,4	18,4	31,6
	4,00	6	15,8	15,8	47,4
	4,29	5	13,2	13,2	60,5
	4,43	2	5,3	5,3	65,8
	4,57	2	5,3	5,3	71,1
	4,71	4	10,5	10,5	81,6
	4,86	4	10,5	10,5	92,1
	5,00	3	7,9	7,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

		تخزين_معرفة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3,33	1	2,6	2,6	2,6
	3,50	2	5,3	5,3	7,9
	3,67	1	2,6	2,6	10,5
	3,83	2	5,3	5,3	15,8
	4,00	6	15,8	15,8	31,6
	4,17	6	15,8	15,8	47,4

4,33	6	15,8	15,8	63,2
4,50	3	7,9	7,9	71,1
4,67	5	13,2	13,2	84,2
4,83	1	2,6	2,6	86,8
5,00	5	13,2	13,2	100,0
Total	38	100,0	100,0	

توزيع_معرفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3,38	1	2,6	2,6	2,6
	3,63	2	5,3	5,3	7,9
	3,88	6	15,8	15,8	23,7
	4,00	4	10,5	10,5	34,2
	4,13	2	5,3	5,3	39,5
	4,25	3	7,9	7,9	47,4
	4,38	3	7,9	7,9	55,3
	4,50	3	7,9	7,9	63,2
	4,63	1	2,6	2,6	65,8
	4,75	3	7,9	7,9	73,7
	4,88	5	13,2	13,2	86,8
	5,00	5	13,2	13,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

تطبيق_معرفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3,00	1	2,6	2,6	2,6
	3,14	1	2,6	2,6	5,3
	3,43	1	2,6	2,6	7,9
	3,86	4	10,5	10,5	18,4
	4,00	6	15,8	15,8	34,2
	4,14	2	5,3	5,3	39,5
	4,29	6	15,8	15,8	55,3
	4,43	5	13,2	13,2	68,4
	4,57	2	5,3	5,3	73,7
	4,71	3	7,9	7,9	81,6
	4,86	1	2,6	2,6	84,2

5,00	6	15,8	15,8	100,0
Total	38	100,0	100,0	

		تحسين أداء		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	3,56	1	2,6	2,6	2,6
	3,78	1	2,6	2,6	5,3
	3,89	1	2,6	2,6	7,9
	4,00	3	7,9	7,9	15,8
	4,11	3	7,9	7,9	23,7
	4,22	2	5,3	5,3	28,9
	4,33	4	10,5	10,5	39,5
	4,44	1	2,6	2,6	42,1
	4,56	2	5,3	5,3	47,4
	4,67	4	10,5	10,5	57,9
	4,78	6	15,8	15,8	73,7
	4,89	8	21,1	21,1	94,7
	5,00	2	5,3	5,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

الملحق رقم 06: اختبار T test

```

/TESTVAL=0
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=ادارة_معرفة
/CRITERIA=CI (.95).

```

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
ادارة_معرفة	38	4,3055	,36673	,05949

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
ادارة معرفة	72,370	37	,000	4,30545	4,1849	4,4260

الملحق رقم 07: دراسة الارتباط بيرسون

Corrélations

		معرفة توليد	معرفة تخزين	معرفة توزيع	معرفة تطبيق	معرفة ادارة	الاداء
معرفة توليد	Corrélacion de Pearson	1	,589**	,460**	,490**	,803**	,343*
	Sig. (bilatérale)		,000	,004	,002	,000	,031
	N	38	38	38	38	38	38
معرفة تخزين	Corrélacion de Pearson	,589**	1	,553**	,224	,723**	,651*
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,176	,000	,031
	N	38	38	38	38	38	38
معرفة توزيع	Corrélacion de Pearson	,460**	,553**	1	,540**	,836**	,343*
	Sig. (bilatérale)	,004	,000		,000	,000	,047
	N	38	38	38	38	38	38
معرفة تطبيق	Corrélacion de Pearson	,490**	,224	,540**	1	,749**	,603**
	Sig. (bilatérale)	,002	,176	,000		,000	,000
	N	38	38	38	38	38	38
معرفة ادارة	Corrélacion de Pearson	,803**	,723**	,836**	,749**	1	,615**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	38	38	38	38	38	38

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).