

## أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن - دراسة حالة مجموعة من البنوك العمومية الجزائرية

أ/ فني فضيلة

جامعة بسكرة

### Abstract :

This research aims to determine the impact of knowledge management processes on corporate performance, and in order to achieve this, the adoption of core knowledge management of operations: the generation, storage, distribution, and application of knowledge, was the expression of performance through the perspectives of the Balanced Scorecard (financial perspective, the perspective of the customer, and the perspective of internal processes, and the perspective of learning and growth), and the research was conducted in six Algerian public banks, it has been using a number of statistical methods through the use of the program statistical package SPSS. The research found that there is the impact of knowledge management processes to raise the level of performance

**Keywords:** Knowledge management processes, Balanced Portfolio Management, Indices of international financial markets.

### المخلص :

يهدف هذا البحث إلى تحديد أثر عمليات إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي، ومن أجل تحقيق ذلك، تم اعتماد العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة المتمثلة في: توليد، تخزين، توزيع، وتطبيق المعرفة، وتم التعبير عن الأداء من خلال منظورات بطاقة الأداء المتوازن (المنظور المالي، منظور الزبون، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو)، وأجري البحث في بعض وكالات المصارف العمومية الجزائرية الستة (CNEP, BNA, BEA, CPA, BDL, BADR)، وقد تم استخدام عدد من الوسائل الإحصائية من خلال الإستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية SPSS. كما توصل البحث إلى مجموعة من الإستنتاجات من بينها أن هناك تأثير لعمليات إدارة المعرفة على في رفع مستوى الأداء

**الكلمات المفتاحية:** عمليات الإدارة

المعرفة، بطاقة الأداء المتوازن، البنوك العمومية الجزائرية

## مقدمة

شهدت بيئة الأعمال تغيرات سريعة وتحديات كبيرة تمثلت في زيادة معدلات التغيير في المجالات المختلفة، وزيادة الصراع والمنافسة بين المنظمات، وزيادة حركة العولمة الإدارية، وتعدّد معايير نجاح الإدارة مما استلزم إيجاد الحلول المناسبة لمواجهتها وقيام المنظمات بالبحث عن طرائق جديدة تمكّنها من البقاء والتكيف وعن استراتيجيات غير تقليدية لتحقيق سبق في مواجهة تلك التحديات، فأصبحت المنظمة الحديثة اليوم تنظر إلى المعرفة على أنها أساسا فاعلا لعمليات الإبداع والابتكار، وأساسا للحكمة الإدارية فالمنظمة الحديثة تسعى بصورة مستمرة إلى بلوغ الكفاءة والفاعلية وتحقيق الأداء المتميز، والمحافظة عليه، وهذا يدفعها إلى العمل باستمرار على تطوير وتحديث أهدافها وإستراتيجيتها وتطوير منتجاتها واستخدام الأدوات والأساليب والطرائق الفاعلة، وتحقيقا لذلك فإنها تسعى إلى كسب المعرفة المتجددة من العلوم والمعارف التي يجري استحداثها وتطويرها باستمرار. وذلك انطلاقا من أهمية إدارة المعرفة كأداة أساسية فاعلة تهيئ لمنظمات الأعمال بكافة أشكالها وأنواعها وأحجامها الدخول إلى عصر الاقتصاد الرقمي بنجاح، في ظل عالم يتجه نحو العولمة ونحو انفتاح الأسواق والأعمال وأن من له القدرة على التحدي والمنافسة هو من يمتلك سلاح المعرفة والتعلم ، وقد جاء هذا البحث ليقف على أهم المرتكزات والمفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة والأداء المؤسسي وقياسه، والتعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي بالنسبة للمصارف العمومية الجزائرية ، ووقع الاختيار على المصارف العمومية لاستحواذها على ما يفوق نسبته 95%

(حسب اتحاد المصارف العربية، 2014: 45) من النشاط المصرفي الكلي الجزائري .

الجزء الأول : الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

## أولا : عمليات إدارة المعرفة :

## 1. مفهوم إدارة المعرفة Knowledge Concept:

لا يوجد هناك مفهوم واحدا شاملا وواسعا متفق عليه لإدارة المعرفة ، فهناك اختلافات كثيرة حول تحديد مفهوم واحد محدد لهذا المصطلح الجديد، غير أن الباحثين والكتّاب والمنظرين يجتهدون في تقديم هذا المصطلح الجديد إلى المهتمين .

فيعرفها ياسين : " هي عبارة عن حزمة من التقنيات والتطبيقات التي تساعد في تدفق

المعرفة داخل وخارج المنظمة" (ياسين، 2007 : 285)

والكثير من الباحثين يرى أن إدارة المعرفة تعرف من خلال عملياتها :  
 فيعرفها (Schermerhorn , 2010 :43) " هي مجموعة من العمليات التي تساندها  
 تكنولوجيا المعلومات لتطوير وتنظيم المشاركة بالمعرفة لتحقيق الأداء الناجح "  
 وفي نفس السياق يرى العتيبي أن إدارة المعرفة هي مجموعة من الأنشطة والعمليات التي  
 تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها  
 ونشرها، والعمل على تحويل المعرفة إلى منتجات (سلع وخدمات) واستخدام مخرجات إدارة  
 المعرفة في صناعة القرارات وحلّ المشكلات ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة  
 للتخطيط الاستراتيجي (العتيبي، 2010) .

من خلال ما سبق ومن خلال المفاهيم المختلفة نلاحظ أنه لا يوجد تعريف متفق عليه  
 لمفهوم إدارة المعرفة ، لكن يمكن أن نستنتج أن :

- معظم التعاريف تركز على العمليات الأساسية لإدارة المعرفة  
 من حيث التوليد والخبز والتشارك والاستخدام ؛
- التركيز على التكامل والتداخل بين الأفراد والعمليات  
 والتكنولوجيا ؛
- مدخلاتها : معرفة ضمنية ومعرفة صريحة يتم الحصول  
 عليه من مصادر داخلية وخارجية ؛
- مخرجاتها : تطوير مستوى الأداء مما يؤثر في تحسين  
 الإنتاجية والخدمات التي تقدمها المؤسسة .

## 2. أهداف إدارة المعرفة :

تدرك المنظمات على اختلافها أن المعرفة وإدارتها ليست هي الهدف ، بل هي وسيلة  
 لتحقيق أهداف المؤسسة، وتدرك أيضا أن لهذه الوسيلة أهدافا معينة وبدون تحديد تلك  
 الأهداف تصبح مجرد تكلفة وعملية مريكة. و يرى (الزيادات، 2008:60) أن من أهداف  
 إدارة المعرفة أسر المعرفة من مصادرها وخبزها لإعادة استعمالها ، وجذب رأس مال فكري  
 لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة ، خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد  
 من المؤسسة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين ، بناء إمكانات التعلم  
 وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز على تطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري ؛

من جهتنا نرى أن أهم أهداف إدارة المعرفة تكمن في توفير المعرفة للمؤسسة بشكل دائم من مصادرها المختلفة وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المؤسسة بتحقيق الكفاءة والفعالية ، وإسهامها في حل المشكلات الحالية التي تواجهها المؤسسات والتي تتسبب في نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها ، أو تعرقل تقديم الخدمات لزيائنها

### 3. عمليات إدارة المعرفة Knowledge Management Processes:

اختلفت آراء الباحثين في تحديد العمليات والأنشطة المسؤولة عن إدارة معرفة المؤسسة، فبينما نجد أن السالمي يحددها ب: عمليات البحث عن مصادر المعرفة ، اكتشافها ، تحليل محتواها ، تنمية التفاعل بالمعرفة ، وإدماجها وتعميمها(السالمي ، 2001: 17)؛ ويعرفها الكبيسي على أنها " العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك بصياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب وخرن وتوزيع المعرفة وعكسها في عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف " (الكبيسي، 2002: 63) ، أما (Mertins, et al., 2001:24) فقد أشاروا إلى أربع عمليات والتي أطلق عليها العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة والمتضمنة توليد المعرفة ، خزن المعرفة ، توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة . وبناء على ما سبق ورغم اختلاف الباحثين في تحديد عددها وتسمياتها ، سنعمد على عمليات إدارة المعرفة الأربعة التي حددها (Mertins, et al., 2001 : 24) ، ذلك لأننا نرى أن هناك عددا من العمليات المتشابهة التي يمكن دمجها لتشكيل عملية رئيسية من بين العمليات :

**1.3 توليد إدارة المعرفة Knowledge Generating** : وهي الحصول على المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية، الداخلية المتمثلة في معارف الأفراد الظاهرية والضمنية، والخارجية المتمثلة في معرفة المحيط الخارجي (المنافسين، العملاء، القوانين .الخ)؛

**2.3 خزن المعرفة Knowledge Storage**: قد تبذل المنظمة جهداً كبيراً في اكتساب المعرفة، إلا أنها قد تكون عرضة لأن تفقدها سواء بالنسيان أو تعثر سبل الوصول إليها . ومن هنا فإن تخزين المعرفة واسترجاعها عند الحاجة يشكل عنصراً هاماً .

**3.3 توزيع ونشر المعرفة Knowledge Distribution**: المعرفة في حاجة إلى ترتيبات تنظيمية وثقافة تنظيمية مساندة لنقلها وتقاسمها في أرجاء المنظمة .

**4.4 تطبيق المعرفة Knowledge Application** : وهي غاية إدارة المعرفة، وتعني استخدام هذه المعرفة في الوقت المناسب، واستثمار فرصة تواجدها في المؤسسة، حيث

يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة، ويجب أن يستهدف هذا التطبيق تحقيق أهداف وأغراض المنظمة.

## ثانيا : قياس الأداء المؤسسي Organizational Performance Measurement

### 1. مفهوم الأداء :

يعد الأداء القاسم المشترك لجهود الأفراد العاملين داخل أى منظمة ، فالأداء يعد مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمنظمات بشكل عام ، ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية ، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت الأداء ، إلا أنه لم يتم الإجماع على مفهوم محدد للأداء ، ويعود ذلك إلى اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في قياس دراسة الأداء . منهم ما يعرف الأداء على أنه "انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها" (دروزة، 2008: 53)

ويعد مفهوم مدخل مدرسة النظم المفهوم الأكثر شمولية: " الأداء هو القدرة على التكيف مع البيئة والاستقرار وتحقيق الروح المعنوية العالية للعاملين وحسن الاستغلال للموارد المتاحة " ، ويذهب سليمان الفارس في نفس السياق " يعكس الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ولاسيما طويلة الأمد منها التي تتمثل بأهداف الريح والبقاء والنمو والتكيف باستخدام الموارد المادية والبشرية بالكفاءة والفاعلية العاليتين، وفي ظل الظروف البيئية المتغيرة " (الفارس، 2010: 71)

من هنا نرى أنّ الأداء في أبسط صوره يعبر عن المخرجات أو الأهداف التي تسعى المؤسسة على اختلاف أنواعها وأحجامها إلى تحقيقها من خلال الاستغلال الفعال والكفاء لمواردها البشرية والمادية في ظل ظروف بيئتها الداخلية والخارجية

### 2. قياس الأداء :

يختلف الكثير من الباحثين والكتّاب في تحديدهم لمجالات الأداء وطرق قياسها ، فمنهم من ينظر إلى أهداف أصحاب المصالح بوصفها مجالات رئيسة يجب على المنظمة قياسها كما يرى آخرون أن تحديد مجالات الأداء يعود إلى ما تهتم به بعض إدارات المنظمات التي تمثل أولوياتها ، ونتيجة للإنقادات الموجهة لمقاييس الأداء وتغير بيئة التصنيع وزيادة حدة المنافسة بين المنظمات اتّجهت معظم المنظمات إلى استخدام مقاييس الأداء غير المالية إلى جانب المقاييس المالية ، فظهرت بطاقة الأداء المتوازن كأداة متكاملة لقياس أداء

المنظمات ، ويمكن توضيح المنظورات الأربعة الأساسية التي طرحها الباحثين ( Kaplan & Norton, 1992 ) :

### 1.2. المنظور المالي Financial perspective :

ويعتبر البعد المالي المحصلة النهائية لأنشطة المؤسسة التي تسعى من خلاله إلى تعظيم أرباحها لمقابلة توقعات المساهمين ، فهو الصورة التي تبين مدى نجاح الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة لتحقيق ربحية المساهمين من خلال إستراتيجيتين أساسيتين : إستراتيجية نمو الإيرادات (من خلال إضافة خدمات جديدة والاهتمام أكثر بالعملاء) أو إستراتيجية نمو الإنتاجية (أبو عجلة ، 2012: 27-28). كما أن منظورات كفاءة الأداء ضمن المحاور الثلاث الأخرى الممثلة ب محور العملاء ، العمليات الداخلية، التعلم والنمو تتفاعل جميعها وتصب في هذا المحور المالي ، فهو يعتبر المحصلة النهائية لنتاج أعمال وحدات عمل المنظمة المختلفة .

### 2.2. منظور العملاء Customer Perspective :

تعتمد معظم المؤسسات في العصر الحالي على وضع متطلبات وحاجات العملاء نصب أعينها و في قلب إستراتيجيتها، لما يتضمنه هذا المحور من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح المؤسسة في المنافسة وبقائها واستمرارية نشاطها في سوق المنافسة الذي يتحقق من خلال قدرة المؤسسة على تقديم منتجات من سلع وخدمات بنوعية متميزة وبأسعار معقول. (أبو قمر، 2009: 41)

### 3.2. منظور العمليات الداخلية Internal process Perspective :

هذا البعد يركز على العمليات والعوامل والإجراءات التشغيلية الداخلية المهمة التي تمكن المؤسسة من التميز من خلال الاختراعات والابتكارات التي تؤدي إلى إدخال منتجات وخدمات جديدة ترفع من درجة رضا العملاء الحاليين والجدد وبالتالي تحقيق نتائج مالية متميزة مرضية للمساهمين ، بمعنى آخر تعزيز كلاً من بعد العملاء بخلق قيمة لهم، والبعد المالي بزيادة ثروة المساهمين .

### 4.2. منظور التعلم والنمو Learning & growth Perspective :

يركز هذا المنظور على تطوير قدرات العاملين داخل المؤسسة كونهم البنية التحتية لها والتي تعمل على بناء المؤسسة وتطويرها لمدة طويلة الأجل، وكذلك طبيعة النظم والإجراءات التنظيمية ونوعيتها والتي تؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف الخاصة برضا

العملاء وكذلك كيفية استخدام التقانات الحديثة لمواجهة عصر تكنولوجيا المعلومات والوصول إلى تحقيق رغبات العملاء وحاجاتهم وغايات المالكين، أي تحدد كيف يمكن أن تستمر المؤسسة في التطوير والإبداع وخلق قيمة أعلى لها ( البشتاوي، 2004 :403) تعكس هذه المحاور الأربعة عند ( Kaplan & Norton, 1992 ) مستوى أداء المنظمة وهو النموذج الذي تم اعتماده في الدراسة كمنطلق في تحديد العلاقات بين إدارة المعرفة والأداء لشموليته واحتوائه على مجموعة من المقاييس والأهداف التي تشير إلى مستوى الأداء المؤسسي .

### ثالثاً : دور إدارة المعرفة في رفع الأداء المؤسسي :

اهتم الباحثون بفحص العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المنظمات في مختلف قطاعات الأعمال ، وقد أجمع معظم ذوي الاختصاص أن إدارة المعرفة بشكل عام تمكن من :  
أ - توليد المعرفة الجديدة والمفيدة و تخزينها وتوزيعها وتطبيقها لتسهيل العمل داخل المنظمة، كما أن وجود فريق متخصص بالنقاط المعرفة والتشجيع على استثمارها، فضلاً عن مشاركة العاملين وتفاعلهم، ووجود قيادة فعالة تقود تلك العمليات لإحداث التناسق والتناغم فيما بينها؛ وهذا يؤدي إلى:

- تقليل التكاليف الإجمالية للعمل عن طريق تقليل تكاليف الهدر والإنتاج المعيب ومردودات المبيعات وتكاليف سوء التعامل مع التقانات ووسائل العمل.
- زيادة العوائد المالية للمنظمة عن طريق إنتاج منتجات متقنة وأخرى مبتكرة ؛
- ب - إن تحقيق الإنتاجية العالية يدل على الاستخدام الكفاء للمدخلات وإن تطبيق إدارة المعرفة في مجالات الأداء المختلفة يؤدي إلى ابتكارات وطرائق أكثر فاعلية.
- ج -تقود إدارة المعرفة إلى تحقيق الإبداع والابتكار والإتيان بأشياء جديدة وزيادة الوعي الثقافي لدى العاملين من خلال التدريب والتعلم والحوار.

### الجزء الثاني : منهجية البحث

#### أولاً : مشكلة البحث :

يمكن حصر مشكلة البحث في التساؤل التالي :  
هل هناك أثر لعمليات إدارة المعرفة(توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن ؟

**ثانيا : أهمية البحث :**

تتمثل أهمية البحث في محاولة إثارة اهتمام المنظمات عموما والمصارف الجزائرية خصوصا في تناولها مثل هذه المنظمات المهمة لهذا القطاع والدور الذي يلعبه في التنمية الإقتصادية ، ومن ثمة زيادة إدراك القيادات الإدارية في تلك المؤسسات لمفهوم وأهمية عمليات إدارة المعرفة ودورها في الأداء الذي يسهم في زيادة قدرة هذه المنظمات في تعزيز موقفها التنافسي في السوق الآن وفي المستقبل، نظراً للتحديات التي تواجهها المؤسسات المصرفية في ظل العولمة والتسارع الكبير في تكنولوجيات الإعلام والاتصال

**ثالثا : أهداف البحث**

تتمثل أهداف البحث في محاولة تصميم نموذج فرضي واختباره في ضوء المؤشرات والأبعاد الخاصة بمتغيرات الدراسة، من خلال تحديد علاقة الارتباط، وعلاقة الأثر بين عمليات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي، ومن ثمة تقديم مجموعة من التوصيات من أجل تبيان مدى مساهمة عمليات إدارة المعرفة في تحقيق كفاءة وتميز الأداء .

**رابعا : فرضيات الدراسة :**

اعتمدت الدراسة على الفرضيات التالية من أجل بلوغ أهداف الدراسة :

**1. الفرضية الرئيسية الأولى :**

**H<sub>0</sub>**: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة (توليد، خزن ، توزيع ، تطبيق) والأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن .

**H<sub>1</sub>**: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة (توليد، خزن ، توزيع، تطبيق) والأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن .

**2. الفرضية الرئيسية الثانية :**

**H<sub>0</sub>**: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة (توليد، خزن ، توزيع ، تطبيق) ومستويات الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن .

**H<sub>1</sub>**: يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة (توليد، خزن ، توزيع، تطبيق) ومستويات الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن .

**خامسا : حدود البحث وعينته :**

لقد وقع اختيار الباحثة على مجموعة من المديريات الجهوية والوكالات البنكية المتواجدة بالولايات: باتنة ، بسكرة ، سطيف، مسيلة، وشملت العينة القيادات الإدارية والممثلة بالمدراء

ونوابهم ورؤساء المصالح والأقسام وكان عدد الاستمارات الموزعة (70) استمارة، وعدد المسترجعة (60) استمارة، أي بنسبة استرجاع 85.7%، وهي نسبة مقبولة جدًا لإجراء البحث

#### سادسا : الأساليب الإحصائية

من أجل قياس واختبار فرضيات البحث، فقد تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية، من خلال توظيف البرنامج الإحصائي الجاهز للعلوم الاجتماعية والأساليب الإحصائية المستخدمة هي : الوسط الحسابي الموزون لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة لمتغيرات البحث ومقاييسه، معامل ارتباط لقياس نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات الدراسة ، T- test لاختبار معنوية معامل الارتباط ، F- test لاختبار معنوية نموذج الإنحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير المتغير المستقل (X) عمليات إدارة المعرفة في المتغير التابع المعتمد (y) الأداء المؤسسي ،  $R^2$  معامل التفسير لتوضيح ما يفسره المتغير المستقل من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع

#### سابعاً : التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام ألفا كرونباخ

معناه الحصول على البيانات نفسها إذا أعيدت الدراسة بأداة القياس نفسها ، وعلى الأفراد أنفسهم ، من خلال حساب معامل الإتساق الداخلي ألفا كرونباخ لإجابات الباحثين . حيث كانت النتائج عالية وتدل على ثبات الإستبيان وقوة اتساقه الداخلي حيث بلغت قيمة ألفا للإستبيان ككل بـ (0.952) ، ويبين الجدول التالي قيمة ألفا عند كل متغير :

الجدول رقم (01): نتائج عامل ألفا كرونباخ لإجابات الأفراد نحو متغيرات الدراسة (N=60)

المتغير	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ	صدق المحك
توليد المعرفة	21	0.903	0.95
خزن المعرفة	06	0.779	0.882
توزيع المعرفة	06	0.637	0.80
تطبيق المعرفة	04	0.789	0.88
عمليات إدارة المعرفة	05	0.826	0.908
الأداء	24	0.941	0.972

المصدر : من إعداد الباحثة انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS 20

## ثامنا : اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

من أجل القيام باختبار الفرضيات، تم إجراء اختبار كولمجروف- سمرنوف Kolmogorov-Smirnov الذي يعتبر اختباراً ضرورياً لمعرفة ما إذا كانت البيانات التي تم جمعها من خلال الإستبيان تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وتحديد نوع الاختبارات التي يجب استخدامها هل هي اختبارات معلمية أم غير معلمية؛ حيث أنه في معظم الأحيان تشترط الاختبارات المعلمية أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، فيما يجب استخدام الإختبارات غير المعلمية إذا كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

## الجدول رقم(02): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

Kolmogorov-Smirnov(a)			المتغيرات
Z	N	Sig.	
0.649	60	0.793	عمليات إدارة المعرفة
0.695	60	0.719	الأداء

المصدر : من إعداد الباحثة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS 20

أوضحت نتائج الاختبار مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي حيث كان مستوى الدلالة أكبر من ( 0.05 ) مما يدل على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

## الجزء الثالث : اختبار فرضيات الدراسة

## أولا : اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تهدف هذه الفقرة الى اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث باستخدام معامل الارتباط البسيط سبيرمان(Spermans Correlation Coefficient) .

## الجدول رقم(03): علاقة الإرتباط بين متغيرات الدراسة

عمليات ادارة المعرفة				عمليات إدارة المعرفة X	المتغير المستقل المتغير التابع Y
تطبيق المعرفة	توزيع المعرفة	خزن المعرفة	توليد المعرفة		
0.693	0.541	0.580	0.558	0.707	الأداء Y

المصدر : من إعداد الباحثة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS 20(معامل ارتباط ليرسون)

1. وجود علاقة ارتباط موجبة بين توليد المعرفة ومستوى الأداء، وكانت قيمة معامل الإرتباط 0.558 عند مستوى ثقة (5%) ، والتي تؤكد على ممارسة عملية توليد المعرفة في

البنوك العمومية الجزائرية ، وهذا يعني أنه كلما زاد اهتمام البنك بعملية توليد المعرفة من مصادرها المختلفة الداخلية منها والخارجية ، فهذا يساهم في تحسين الأداء المصرفي

2. تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الأداء وعملية تخزين المعرفة بمعامل ارتباط 0.580 عند مستوى دلالة (5%) ، وهذا يعني أنه كلما زاد الإهتمام بخزن المعرفة من خلال الاحتفاظ بالمعارف والكفاءات بصورة مستمرة ، فإن ذلك سيزيد من فرص تحسين الأداء المصرفي.

3. تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين الأداء وعملية توزيع المعرفة بمعامل ارتباط (0.541) عند مستوى دلالة (5%) ، مما يعني كلما زاد اهتمام البنك بعملية توزيع المعرفة كإحدى عمليات إدارة المعرفة ، وذلك من خلال نقل المعرفة الصحيحة والمطلوبة إلى الأشخاص الذين يحتاجونها في الوقت المناسب من أجل تنفيذ المهام واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، فهذا يزيد من فرص تحسين الأداء المصرفي .

4. تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الأداء وعملية التطبيق بمعامل ارتباط (0.693) عند مستوى دلالة (5%) ، وهذا يعني أنه كلما زاد اهتمام البنك بعملية استخدام المعرفة من خلال فتح مجال الإبداع والتغيير والتطوير ، فإن ذلك حتما سيزيد من فرص تحسين الأداء المصرفي .

ما سبق يتبين أن هناك علاقة ارتباط بين الأداء المصرفي وعمليات إدارة المعرفة ، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط لمعامل بيرسون بـ 0.707 وهي نسبة عالية .

تم استخدام اختبار (T) لغرض اختبار معنوية معامل الارتباط للمتغيرات المستقلة ( توليد المعرفة ، خزن المعرفة ، توزيع ، و تطبيق المعرفة ) على المتغير التابع الأداء المؤسسي .

## الجدول رقم (04): اختبار معنوية معامل الارتباط

مستوى الدلالة (Sig.)	T	المعاملات المعيارية (Standardized Coefficients)	المعاملات غير المعيارية		النموذج
			الخطأ المعياري (Std. Error)	معاملات المتغيرات (B)	
		بيتا (Beta) $\beta$			
0.003	3.071		0.347	1.066	الثابت
0.257	1.147	0.157	0.111	0.128	توليد المعرفة
0.115	1.602	0.201	0.118	0.189	خزن المعرفة
0.998	-0.002-	0.000	0.099	0.000	توزيع المعرفة
0.000	4.118	0.497	0.104	0.428	تطبيق المعرفة

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

بينت نتائج الجدول (04) أن هناك دلالة احصائية عند مستوى دلالة (5%) لعملية تطبيق المعرفة حيث كان مستوى الدلالة 0.000 ، ولا يوجد دلالة معنوية لبقية المتغيرات (توليد ، خزن، وتوزيع المعرفة ) بمستوى دلالة 0.257 و 0.115 و 0.998 على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة 5% لعملية تطبيق المعرفة فقط .

## ثانيا : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

ومن أجل إثبات الفرضية الرئيسية الثانية تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية نموذج الإتحاد الخطي وقياس تأثير المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة) في المتغير التابع الأداء، كما هو موضح في الجدول رقم (05) :

## جدول رقم (05) : تحليل التباين لقياس الأداء المؤسسي مع المتغيرات المستقلة

مستوى المعنوية (Sig.)	قيمة (F) المحسوبة	معامل التفسير $R^2$	معامل الارتباط (R)	عمليات إدارة المعرفة	الثابت	المتغير المستقل
				B	A	
0.000	16.807	0.550	0.742	0.745	1.066	الأداء

المصدر : من إعداد الباحثة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS20

تشير نتائج الجدول إلى قيمة (F) المحسوبة والتي قدرت بـ (16.807)، وهي أكبر من F الجدولية البالغة (2.54) عند مستوى معنوية (5%) ، كذلك يبين الجدول أن معامل الإنحدار ( $b=0.745$ ) عند مستوى المعنوية المذكور ، مما يدل على أن متغير عمليات إدارة المعرفة يؤثر وبشكل كبير على الأداء المؤسسي ، بمعنى أن تغيير بوحدة واحدة في عمليات إدارة المعرفة يؤدي إلى تغيير مقداره (0.745) في الأداء ن إذن هناك تأثير عند مستوى دلالة (5%).

بلغت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) (0.55) وهذا يعني أن عمليات إدارة المعرفة ( توليد ، خزن ، توزيع ، تطبيق) استطاعت أن تفسر ما نسبته (55%) من تباين المتغير التابع (الأداء المؤسسي)، حيث بلغ معامل التفسير (0.550)، أما النسبة المتبقية والبالغة (45%) فتعود إلى متغيرات أخرى لا تدخل في الدراسة الحالية تؤثر على الأداء المؤسسي .  
ومما تقدم يتضح بأن عمليات إدارة المعرفة لها تأثير كبير في الأداء المؤسسي ، ويعد هذا التأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة (5%) .

#### ❖ الاستنتاجات والتوصيات :

#### ❖ الاستنتاجات :

■ أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي وهذا يعني أن عمليات إدارة المعرفة التي تم اعتمادها ( توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) تساعد على تحقيق الأداء الاستراتيجي من خلال (لمنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) وقد جاء ترتيب علاقات الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي وفقا لمعاملات الارتباط البسيط كالآتي:

- جاءت عملية تطبيق المعرفة بالمرتبة الأولى من حيث وجود علاقة ارتباط موجبة مع الأداء المؤسسي وذات دلالة معنوية ؛
- حصلت عملية خزن المعرفة المرتبة الثانية من حيث علاقة الارتباط مع الأداء المؤسسي لكن ليست لها دلالة معنوية ؛
- فيما حصلت عملية توليد المعرفة المرتبة الثالثة من حيث قوة علاقة الارتباط مع الأداء المؤسسي لكن ليست لها دلالة معنوية ؛

- وفي المرتبة الرابعة والأخيرة نجد عملية توزيع المعرفة من حيث قوة علاقة الارتباط مع الأداء المؤسسي لكن بدون دلالة معنوية ؛
- أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة تأثير لعمليات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي تتجلى في :
  - عملية تطبيق المعرفة ، من حيث وضع المعرفة موضع التنفيذ وبشكل فاعل وإدراك العاملين أن المعرفة متاحة لهم وأن هناك إمكانية لتطبيقها، كلما ساعد ذلك في تحسين الأداء المؤسسي، لكن هذا لا يمنع من أن المراحل المتبقية ما هي إلا مراحل تصب في مرحلة استخدام وتطبيق المعرفة، إذ أن :
  - عملية خزن المعرفة ، من حيث الاحتفاظ بالمعرفة وإدامتها بصورة مستمرة من أجل إمكانية استرجاعها واستخدامها من خلال أنظمة الوثائق وقواعد البيانات، يساعد في تحسين الأداء المصرفي؛
  - عملية توليد المعرفة ، من حيث استنباط الأفكار والمعلومات من البيئة الخارجية والداخلية ومن الرؤى الخاصة بها، يساعد في تحسين الأداء المؤسسي؛
  - عملية توزيع المعرفة ، من حيث تشجيع المشاركة بالمعرفة وتوزيعها إلى المستفيدين منها بالاعتماد على الوسائل المتوفرة لديها، لأن ذلك من شأنه أن يحسن أداء البنك ، وجاءت النتائج تبين أنه لا يوجد أي تأثير خاصة لهذه العملية على الأداء ربما يعود ذلك إلى عدم توافر بيئة تشاركية بين الأفراد .

#### ❖ التوصيات :

- استحداث دائرة أو قسم منخصص بإدارة المعرفة يظهر في الهيكل التنظيمي للبنوك يتولى إدارة موجودات المعرفة وإشاعة ثقافة المشاركة بالمعرفة ونشرها في البنك ؛
- وضع إستراتيجية لترسيخ مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وبرامجها وتطبيقاتها من خلال برامج التدريب وحلقات النقاش والندوات والمؤتمرات العلمية.

- ضرورة تشجيع الأفراد على اكتساب المعارف التي يحتاجونها من مصادرها الداخلية والخارجية ووسائل الإتصال الحديثة ، والإستفادة من خدمات الشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت) لأداء أحسن لأعمالهم ؛
- العمل على تشجيع الأفراد للقيام بالمبادرات الفردية وتقديم مقترحات وأفكار والسماح لهم باختبارها في الميدان ، من شأنها أن تسهم في تحسين الأداء؛

### المراجع :

#### ■ باللغة العربية :

- سعد غالب ياسين(2007)، إدارة المعرفة : المفاهيم ، النظم ، التقنيات ، جار المناهج للنشر والتوزيع ، الأردن .
- محمد عواد الزيادات(2008) ، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- السالمي ،عبد الرزاق ، الدباغ ، رياض حامد (2001)، تقنيات المعلومات الإدارية ،دار وائل للطباعة والنشر،عمان ،الأردن
- سوزان صالح دروزة(2008)، العلاقة بين متطلبات ادارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي \_ دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الاردنية ،مذكرة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن .
- الكبيسي(2002)، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي - دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع المختلط ، مقدمة في الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد
- أبو عجيلة رمضان عثمان الغريب (2012) ، مدى امكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم اداء البنوك التجارية الليبية ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، الاردن .
- محمد احمد محمد أبو قمر(2009) ، تقويم الأداء بك فلسطين باستخدام بكافة قياس الأداء المتوازن ، مذكرة ماجستير ،الجامعة الاسلامية \_غزة
- سليمان الفارس(2010)، دور ادارة المعرفة في رفع كفاءة اداء المؤسسات (دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق ) ،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 26 ، العدد الثاني .
- سليمان حسين البشتاوي(2004) ، اطار عملي لجمع المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية (التشغيلية ) للاداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية \_ دراسة ميدانية في البنوك الاردنية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية \_ المجلد 20، العدد الاول

- مجلة اتحاد المصارف العربية (الجزائر ، تونس، المغرب)(2014)،  
العدد 405
- سعد مرزوق العتيبي، إدارة المعرفة، متاح على الموقع  
(16/02/22) .<http://www.khayma.com/madina/-files/marefa.ht>

### باللغة الأجنبية :

- Malika Grim-Yafsah ( 2013 ) , **Gestion de connaissances et externalisation informatique , Apports managériaux et techniques pour l'amélioration du processus de transition: Cas de l'externalisation informatique dans un EPST** , these de Doctorat en Informatique , Université Paris-Dauphine .
- . Jean Brilman(2001)**Les meilleures pratiques de management «au cour de la performance»**. ed d'organisation , 3ed paris .
- **Management and Best Practices**,2 ed, Springer-Verlag Berlin Heidelberg
- Jean maurice Bruneau , jean François pujos(1992),**Le management des connaissances dans l'entreprise ressource humaines et systèmes d'informations**. ed d'organisation, paris.
- Nonaka, I, Takeuchi. H(1995) , **La connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise entreprenant** Press.
- Gilles Balmisse (2005) , **Guide des outils du Knowledge Management (Panorama , choix et mise en œuvre )** , Ed Vuibert , France .
- . Dominique Bessire(1992) , **Définir la performance , Comptabilité - Contrôle – Audit**, France .