

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت-

ميدان: علوم اقتصادية، تجارية وعلوم  
التسيير  
تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية  
وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير

## مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة

### الماستر

#### من إعداد الطالبة:

بن عمارة جهيدة

#### تحت عنوان:

إدارة المعرفة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي  
دراسة حالة البنك الجزائري الخارجي - تيارت-

#### نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا

(بروفيسور - جامعة ابن خلدون تيارت )

أ.مداني بن شهرة

مشرفا و مقررا

(استاذ محاضر "ب" - جامعة ابن خلدون تيارت)

أ. عدة لويظة

مناقشا

(استاذ محاضر "أ" - جامعة ابن خلدون تيارت)

أ.شباح رشيد

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي وفقني ويسر لي السبل، وأعانني على إتمام هذا العمل المتواضع، بعد رحلة علمية مليئة بالتحديات والمثابرة.

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى استاذتي الفاضلة (أ.عدة لويظة)، على إشرافها الكريم، وتوجيهاتها السديدة، وصبرها واهتمامها في مختلف مراحل إعداد هذه المذكرة.

فبفضل دعمها العلمي والمعنوي، كان لهذا العمل أن يرى النور بهذه الصورة.

كما لا يفوتني أن أتوجه بخالص التقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة، على قبولهم مناقشة هذا العمل، وعلى ما يبذلونه من جهدٍ في سبيل رفع مستوى البحث العلمي.

وإلى كل من قدم لي يد العون، ولو بكلمة أو دعاء، من أسرتي وأصدقائي وزملائي، أقول: جزاكم الله خير الجزاء، وجعل ذلك في ميزان حسناتكم.

## الإهداء:

الحمد لله حُبًا وشكرًا وامتنانًا على البداية والنهاية، الحمد لله الذي ما خيب لي سعيًا ولا ضييع لي تعبًا،

﴿وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾.

إلى نفسي الطموحة ... من قالت "أنا لها" فنالتها، هذا النجاح لك أولاً.

إلى من كان النور في دربي والسند في ضعفي، إلى والدي العزيز ... زرعت فحصدت، وها أنا أهديك

ثمرة الجهد والسنين.

إلى أمي، الجسر الذي عبرت عليه كل الصعوبات، من علمتني الصبر قبل الحروف، ومن كانت دعواتها

سر التوفيق.

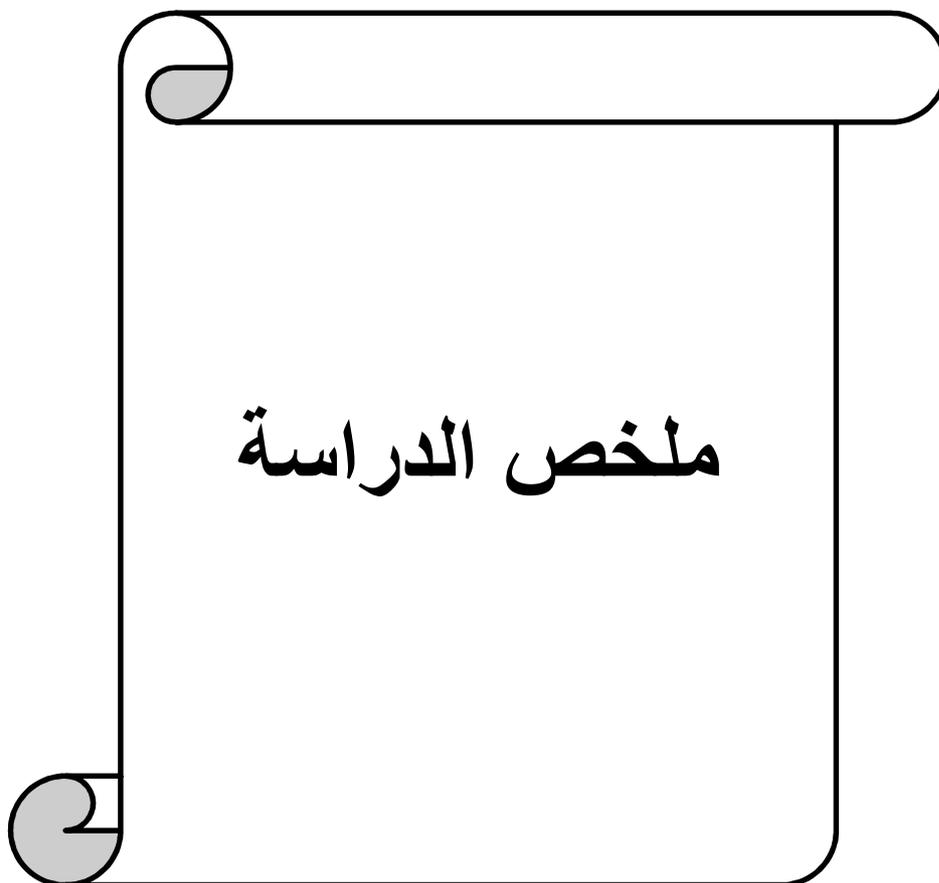
إلى عمي، الذي لم يبخل يوماً بالعطاء، وكان دوماً ظهراً أستند إليه، شكراً لأنك كنت دائماً هناك.

إلى زوج أختي، الأخ الذي لم تلده أمي، شكراً على دعمك ووقوفك الصادقة.

إلى إخوتي الأعزاء، السند الحقيقي في كل المراحل، لا كلمات توفيكم حثكم، فنجاحي منكم وبكم.

وإلى مشرفتي الكريمة، كل التقدير والامتنان لعطائك وتوجيهك وحرصك الدائم.

الحمد لله على هذا التمام، وما كان ليكون لولا فضله وكرمه.



## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، من خلال دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري- وكالة تيارت. تناولت الدراسة في جانبها النظري مفاهيم إدارة المعرفة، نماذجها، عملياتها، وأهميتها في دعم اتخاذ القرار ورفع الكفاءة التشغيلية. كما تم التطرق إلى مفهوم الأداء المؤسسي، أبعاده، وطرق تقييمه التقليدية والحديثة، خصوصاً بطاقة الأداء المتوازن. أما في الجانب التطبيقي، فقد استُخدم المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، بالاعتماد على استبيان موجه إلى موظفي البنك وتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق ممارسات إدارة المعرفة وتحسين أداء البنك، لا سيما في ما يتعلق بالكفاءة التشغيلية، رضا الزبائن، والتعلم التنظيمي. واختتمت الدراسة بجملة من التوصيات، أبرزها ضرورة تعزيز البنية التحتية التكنولوجية وتكثيف التكوين والتدريب على تقنيات إدارة المعرفة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، الأداء المؤسسي، الكفاءة التشغيلية، رضا الزبائن، التعلم التنظيمي، بطاقة الأداء المتوازن، البنك الخارجي الجزائري، دراسة حالة.

**Abstract :**

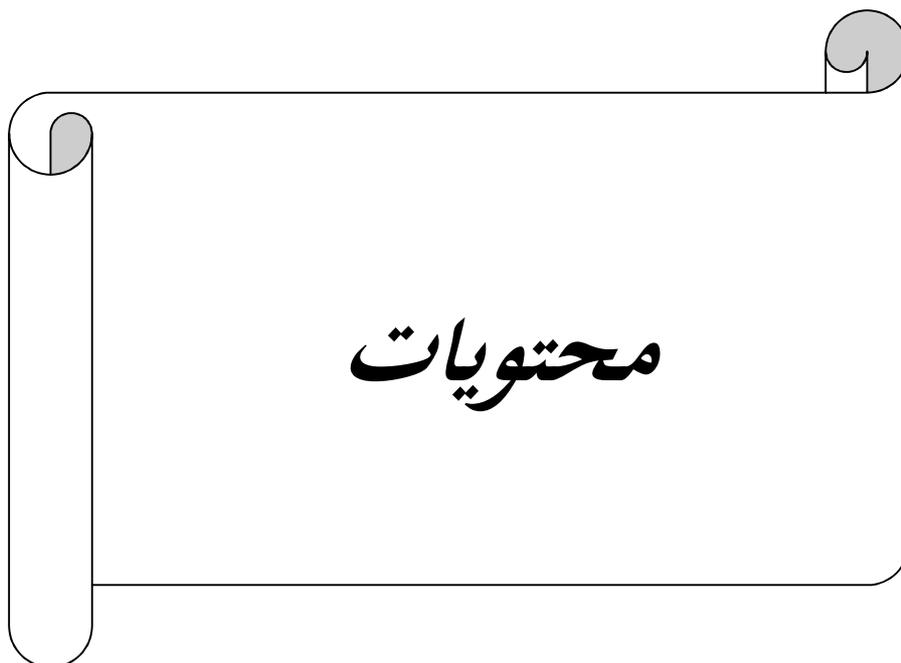
This study aims to highlight the role of knowledge management in enhancing organizational performance, through a case study of the External Bank of Algeria-Tiaret Branch. The theoretical part of the study addressed the concepts of knowledge management, its models, processes, and its importance in supporting in supporting decisions, and both traditional and modern evaluation methods, especially the Balanced Scorecard.

On the practical side, the study adopted the descriptive- analytical approach and the case study method, replying on a questionnaire directed to the bank's employees an data analysis using SPSS software. The results revealed a positive relationship between the implementation of knowledge management practices and the improvement of the bank's performance, particularly in terms of operational efficiency, customer satisfaction, and organizational learning.

The study concluded with several recommendations, most notably the need to strengthen the technological infrastructure and intensify training on knowledge

management techniques.

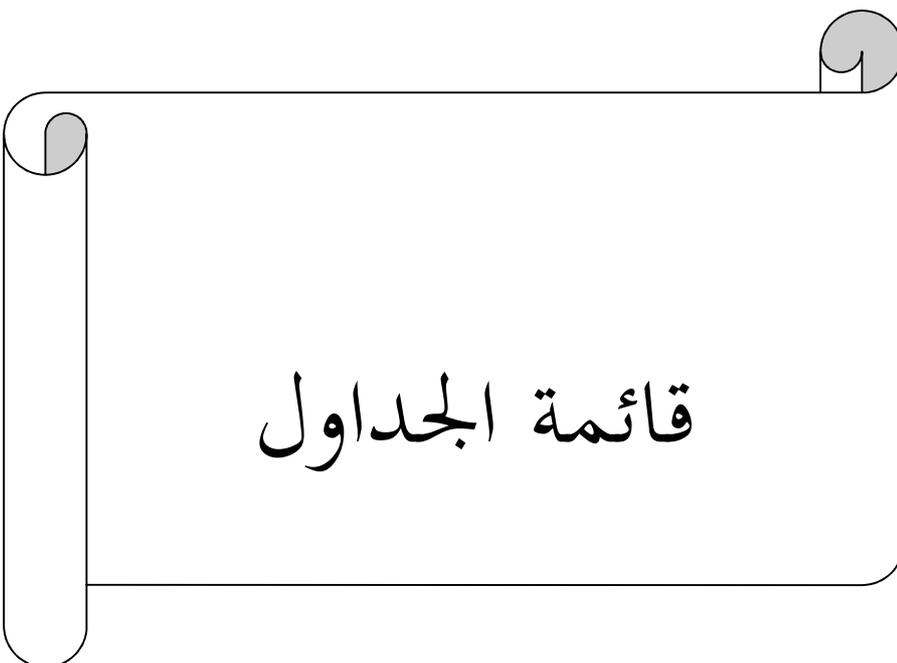
**Key words:** Knowledge Management, Organizational Performance, Operational Efficiency, Customer Satisfaction, Organizational Learning, Balanced Scorecard, External Bank of Algeria, Case study.



الصفحة	البيان
I	ملخص الدراسة
III	فهرس المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
أ-ح	مقدمة
1	<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة</b>
2	تمهيد :
3	المبحث الأول : إدارة المعرفة
3	المطلب الأول : مفهوم إدارة المعرفة و أهميته
5	المطلب الثاني : أساسيات إدارة المعرفة
8	المطلب الثالث: أهداف ومبادئ إدارة المعرفة
11	المطلب الرابع : نماذج إدارة المعرفة وعوامل نموها
17	<b>المبحث الثاني: الأداء المؤسسي وعلاقته بإدارة المعرفة</b>
17	المطلب الأول: مفهوم الأداء المؤسسي و أنواعه
19	المطلب الثاني: أبعاد الأداء المؤسسي و العوامل المؤثرة فيه
21	المطلب الثالث: أساليب قياس الأداء المؤسسي
25	<b>المبحث الثالث : مفاهيم لتقييم أداء المؤسسة وبطاقة الأداء المتوازن</b>
25	المطلب الأول: ماهية تقييم أداء المؤسسة
26	المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء ومتطلبات نجاحه
28	المطلب الثالث: دور إدارة المعرفة بالأداء المؤسسي
29	المطلب الرابع: مفهوم و منظورات بطاقة الأداء المتوازن

41	خلاصة الفصل
42	<b>الفصل الثاني : دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري</b>
43	تمهيد:
43	المبحث الأول : لمحة عامة عن البنك الخارجي الجزائري
43	المطلب الأول : نبذة تاريخية عن البنك الخارجي الجزائري
45	المطلب الثاني : التعريف بوكالة تيارت
45	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للوكالة
47	<b>المبحث الثاني : الدراسة الميدانية</b>
47	المطلب الأول : منهجية الدراسة و حدودها
48	المطلب الثاني : عينة الدراسة و الوصف الإحصائي لها
49	المطلب الثالث : أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المعتمدة
53	<b>المبحث الثالث : تحليل النتائج و اختبار الفرضيات</b>
53	المطلب الأول : صدق وثبات أداة الدراسة
82	المطلب الثاني : تحليل تأثير إدارة المعرفة على أداء البنك
87	المطلب الثالث : اختبار الفرضيات و استخلاص النتائج
89	<b>خلاصة الفصل الثاني</b>
90	<b>خاتمة</b>
94	<b>قائمة المراجع</b>
101	<b>قائمة الملاحق</b>

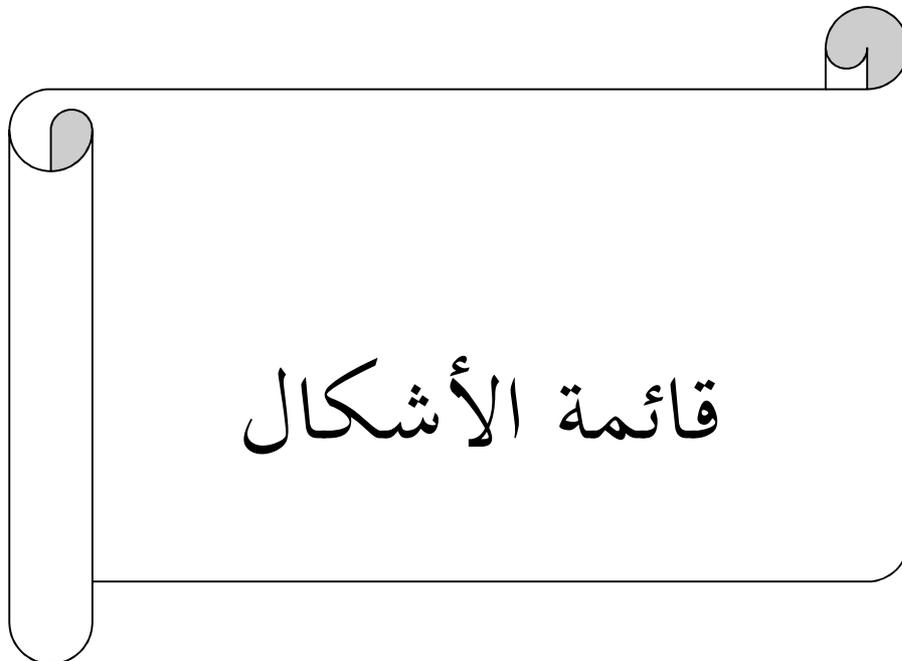




## قائمة الجداول

## قائمة الجداول:

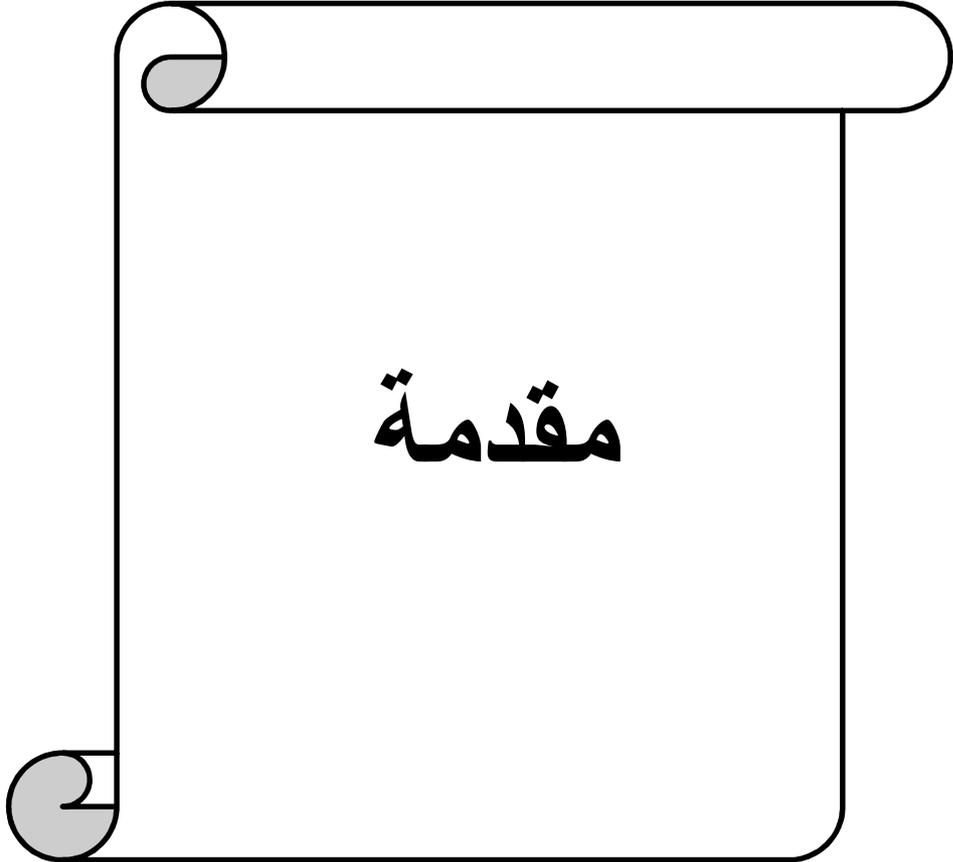
الصفحة	العنوان	الرقم
7	العمليات المعرفية	01-01
31	المنظور المالي	02-01
36	مؤشرات الأداء المناسبة لأهداف منظور العمليات الداخلية	03-01
38	مؤشرات الأداء المناسبة لأهداف منظور التعلم والنمو	04-01
55	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والتنظيمية.	02-02
83	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول	03-02
85	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني	04-02



## قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
10	عمليات جوهرية لإدارة المعرفة	01-01
12	نموذج إدارة المعرفة لـ Wiig	02-01
13	نموذج إدارة المعرفة لـ Duffy	03-01
14	نموذج سلسلة القيمة المعرفية	04-01
15	نموذج إدارة المعرفة Jannex & Olfman	05-01
16	نموذج ماركوردت	06-01
30	مكونات بطاقة الأداء المتوازن	07-01
33	تحليل سلسلة القيمة المقدمة للعملاء	08-01
34	مقاييس منظور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن	09-01
37	مقاييس منظور التعلم والنمو	10-01



## توطئة:

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة التي أصبحت تشكل عنصرا أساسيا في نجاح المؤسسات المعاصرة، حيث تهدف إلى استغلال و توظيف المعرفة المتوفرة داخل المؤسسات لتحسين الأداء و اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة. تتطلب إدارة المعرفة جمع و تخزين البيانات، تنظيمها، ومشاركتها بين الأفراد داخل المؤسسة بشكل يساهم في تعزيز الكفاءة و تحقيق الأهداف. في هذا السياق، تبرز أهمية إدارة المعرفة في القطاع المصرفي، حيث تعد البنوك من بين المؤسسات التي تعتمد بشكل كبير على المعلومات و البيانات في تحسين خدماتها وتطوير استراتيجياتها. يتطلب تحسين الأداء المؤسسي في البنوك تبني أساليب مبتكرة لإدارة المعرفة تساعد في تعزيز الكفاءة التشغيلية و تحقيق مستوى عال من رضا العملاء. البنك الخارجي الجزائري، بوصفه أحد البنوك الكبرى في الجزائر، يسعى إلى تحسين أدائه المؤسسي من خلال تطبيق استراتيجيات لإدارة المعرفة تمكنه من استغلال مواردها البشرية و التكنولوجية بشكل أكثر فعالية. هذا التطبيق يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للبنك و زيادة فعالية قراراته المالية.

ومع ذلك، لا يزال أمام البنك تحديات كبيرة في تطبيق هذا المفهوم بشكل فعال، حيث تحتاج المؤسسات المالية إلى تطوير استراتيجيات لتجاوز المشكلات المرتبطة بإدارة المعرفة، مثل نقص الكفاءات البشرية أو التكنولوجيا المتاحة. لذا، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي للبنك الخارجي الجزائري و كيفية تأثيره في رفع الكفاءة الداخلية و تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنك.

**إشكالية الدراسة:**

على أساس الطرح الوارد أعلاه، يتبلور لنا طرح الإشكالية التالية:

ما هو دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؟

**الأسئلة الفرعية:**

- من أجل معالجة الإشكالية المطروحة بشكل منهجي، ثم تقسيمها إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:
- كيف تساهم إدارة المعرفة في تحسين الكفاءة التشغيلية ؟
- ماهي الأدوات و التقنيات التي تساعد في تطبيق إدارة المعرفة ؟
- كيف تؤثر إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات ؟
- ماهي العوائق التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة؟

**فرضيات الدراسة:**

بناءً على الأسئلة الفرعية التي تم تحديدها و للإجابة عليها، ارتأينا وضع الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية:**

- يوجد دور لإدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

**الفرضيات الفرعية:**

- إدارة المعرفة تحسن الكفاءة التشغيلية في المؤسسات الاقتصادية.
- الأدوات التكنولوجية تعزز تطبيق إدارة المعرفة.
- إدارة المعرفة تحسن فعالية اتخاذ القرارات.
- تواجه المؤسسات عوائق في تطبيق إدارة المعرفة.

## أهمية الدراسة:

- إن أهمية البحث تكمن في أهمية الموضوع في حد ذاته، كون المؤسسة تعيش في ظل اقتصاد المعرفة.
- الأهمية المتزايدة للمعرفة كمورد استراتيجي للمؤسسات اليوم، و الحاجة المستمرة إلى توليد معارف جديدة بغية الاستفادة منها لتحقيق نجاح المؤسسة و زيادة كفاءة و فعالية أدائها.
- تقدم صورة واقعية حول طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة و تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.
- الأصول الفكرية اليوم هي بنفس أهمية ومكانة الأصول المادية في المؤسسات الاقتصادية.

## أهداف الدراسة:

- تتمثل أهم أهداف هذا الموضوع فيما يلي:
- إعداد إطار نظري خاص بإدارة المعرفة و بالأداء المؤسسي.
- إثبات أن إدارة المعرفة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسين أداء عمالها.
- إثبات أن إدارة المعرفة عملية تمارس في المؤسسة الجزائرية ولو بشكل غير مباشر.
- تحديد علاقة إدارة المعرفة بتحسين الأداء في البنك الخارجي الجزائري.

## أسباب اختيار الموضوع:

جاء اختيار هذا الموضوع استجابة لعدة اعتبارات، يمكن تلخيصها فيما يلي:

### 1. الأسباب الموضوعية.

- التحول نحو الاقتصاد المعرفي و الانتقال من التركيز على الموارد المادية إلى الموارد اللامادية.
- الحاجة إلى دراسة مدى استعداد المؤسسات الجزائرية لتبني أساليب إدارة المعرفة بهدف تحسين أدائها المؤسسي.
- حداثة الموضوع في البحث العلمي الجزائري، مما يساهم في إثراء الدراسات في هذا المجال.
- أهمية إدارة المعرفة بالنسبة للمؤسسات، نظرا لكونها أصبحت عاملا أساسيا في ظل اقتصاد المعرفة.

### 2. الأسباب الذاتية.

- الاهتمام و الرغبة الشخصية بالموضوع و تعميق الفهم حوله .
- ارتباط الموضوع بمجال التخصص الأكاديمي.

## حدود الدراسة:

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

- 1- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة موضوع دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الاقتصادية
- 2- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة التطبيقية على دراسة حالة البنك الجزائري الخارجي - تيارت
- 3- الحدود الزمنية: تم إنجاز هذه الدراسة خلال فترة زمنية محددة و هي السداسي الثاني من السنة الثانية ماستر السنة الدراسية

2025 /2024

## منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

المنهج هو الخطوات التي يعتمد عليها الباحث للوصول إلى النتائج المرجو تحقيقها , فالمنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة ظاهرة معينة بهدف التعرف على اسبابها و تقديم حلول لهاو لتحقيق اهداف الدراسة و الاجابة على اسئلتها قد اعتمدنا على ما يلي :

**الجانب النظري:** تماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة الذي يهدف إلى التعرف دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الاقتصادية. استخدمنا المنهج الاستقرائي بالاعتماد على الوصف التحليلي:

- وصف وتحليل دور إدارة المعرفة في المؤسسة .
- تحليل دوره في تحسين أداء المؤسسي.

**الجانب التطبيقي:** فيما يخص الدراسة الميدانية سيتم الاعتماد على منهج دراسة الحالة و يشمل هذا الجانب استخدام المنهج الاستنباطي لتحليل نتائج البيانات المتحصل عليها اعتمدنا فيها على جمع البيانات الاولية وتوظيف اساليب التحليل الاحصائي

لتحليل البيانات الاولية بالاعتماد على اساليب التالية: من خلال استخدام الحزمة الاحصائية SPSS V 26.0

- الاحصاء الوصفي مثل متوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية.
- اختبار صدق وثبات المطابقة لكل عبارة.

## الدراسات السابقة:

تطرقت عدة دراسات سابقة لمتغيرات موضوعنا، وخاصة العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي، وفيما يلي نستعرض بعض هذه الدراسات التي تقاطع مع موضوع بحثنا في بعض الجوانب وتختلف عنها في جوانب أخرى:

1. **الدراسة الأولى:** وسيلة سعود، واقع تطبيق إدارة المعرفة في فرع البويرة للبنك الخارجي الجزائري، مذكرة ماجستير، جامعة البويرة، 2016.

عالجت هذه الدراسة مدى تطبيق إدارة المعرفة في فرع البويرة للبنك الخارجي الجزائري، وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبيان وُجّه إلى موظفي البنك. توصلت الدراسة إلى أن المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة ما زالت غير واضحة لدى عدد من الموظفين، كما أن تطبيق هذه الممارسات يتم بشكل غير منتظم بسبب ضعف التكوين وقلة التحفيز.

2. **الدراسة الثانية:** بن عيسى عبد القادر، إدارة المعرفة كمدخل لتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة سوناطراك، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق إدارة المعرفة على الأداء العام لمؤسسة سوناطراك. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتحليل البيانات باستعمال برنامج SPSS. وخلصت النتائج إلى أن إدارة المعرفة لها دور فعال في تحسين الأداء، لاسيما من حيث اتخاذ القرار والابتكار، رغم بعض التحديات المرتبطة بالبنية التحتية وتبادل المعرفة بين الأقسام.

3. **الدراسة الثالثة:** زروقي عبد الرؤوف، أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي - دراسة حالة بنك التنمية المحلية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3، 2018.

ركزت هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة (توليد، تخزين، توزيع، وتطبيق المعرفة) والأداء التنظيمي لبنك التنمية المحلية. خلصت النتائج إلى وجود علاقة قوية ومباشرة بين هذه الممارسات ورفع مستوى رضا الزبائن وتحقيق أهداف المؤسسة، مع

توصيات بدعم الثقافة التنظيمية وتطوير البنية التحتية الرقمية.

### التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة:

بعد عرض مجموعة من الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث، يمكن القول إن هناك العديد من نقاط التشابه والاختلاف بينها وبين دراستنا:

#### نقاط التشابه:

- جميع الدراسات تناولت مفاهيم إدارة المعرفة وأثرها على الأداء من الناحية النظرية، ما يعزز الإطار المفاهيمي المشترك.
- استخدمت أغلب الدراسات المنهج الوصفي التحليلي واستعانته باستبيانات وتحليل إحصائي عبر برامج مثل SPSS.
- معظم النتائج أظهرت وجود علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة المعرفة وتحسين الأداء المؤسسي.

#### نقاط الاختلاف:

- تختلف دراستنا من حيث بيئة التطبيق، حيث ركزت على فرع تيارت للبنك الخارجي الجزائري، بينما تناولت الدراسات الأخرى مؤسسات مختلفة كبنك التنمية المحلية أو سوناطراك أو فروع أخرى للبنك.
- دراستنا شملت في الجانب التطبيقي أبعادًا متعددة للأداء (الكفاءة التشغيلية، رضا الزبائن، التعلم التنظيمي)، في حين ركزت بعض الدراسات على بعد واحد فقط.
- اعتمدت دراستنا على بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء، وهو ما لم يظهر في معظم الدراسات السابقة.
- الفترة الزمنية والسياق المحلي للدراسة (ما بعد جائحة كوفيد-19) قد أضفى بعدًا خاصًا، يُعتبر من الفجوات البحثية التي تميزها.

### صعوبات البحث:

- واجهتنا بعض العقبات أثناء الدراسة الميدانية منها:
- صعوبة الحصول على بعض المعلومات المتعلقة بمجال إدارة المعرفة داخل البنك
- تردد بعض المسؤولين في المؤسسة على الإجابة عن كل الأسئلة المطروحة عليهم.
- قلة الوقت والصعوبة في التوفيق بين أيام التبرص و أيام العمل.
- عدم الجدية وإجابات عفوية من الموظفين على الاستبيان.

### هيكل الدراسة:

للإلمام بجميع عناصر الإجابة على إشكالية الموضوع ارتأينا اعتماد خطة عمل بفصلين الفصل الأول يتضمن الجانب النظري والثاني الجانب التطبيقي.

تناولنا في الفصل الأول ثلاث مباحث:

#### المبحث الأول : ادارة المعرفة.

المبحث الثاني : الأداء المؤسسي وعلاقته بإدارة المعرفة.

المبحث الثالث : مفاهيم لتقييم الأداء المؤسسة وبطاقة أداء المتوازن.

أما بخصوص الفصل الثاني هو الجانب التطبيقي من الدراسة الذي هو حوصلة الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة القياسية وتم اختيارنا لبنك الخارجي لولاية تيارت والتطبيق هذه الدراسة تتمحور على ثلاث مباحث:

المبحث الأول: لمحة عامة عن البنك الخارجي للجزائر.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية .

المبحث الثالث: تحليل نتائج واختبار الفرضيات.



### تمهيد:

أصبحت المعرفة اليوم الركيزة الأساسية للمؤسسات الحديثة، حيث لم تعد مجرد عنصر داعم، بل غدت أحد أهم عوامل الإنتاج وأكثرها تأثيراً في تحقيق التميز. ورغم امتلاك العديد من المؤسسات لموارد معرفية قيمة، إلا أن استثمارها الفعلي يظل محدوداً، إذ أن المعرفة وحدها لا تكفي ما لم توظف بوعي وإدارة فعالة. فإدارة المعرفة تتطلب استخراجها، تنظيمها، تخزينها، توزيعها، و استثمارها بطرق منهجية لتحقيق أقصى فائدة منها.

يعد مفهوم إدارة المعرفة من المصطلحات الحديثة التي أحدثت تحولاً عميقاً في فهم و دراسة آليات العمل المؤسسي، إذ بدأ كمدخل جديد لتحليل المنظمات، و سرعان ما تطور ليصبح ممارسة عملية تواكب التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال. و قد ازدادت أهميته مع إدراك المؤسسات أن الميزة التنافسية المستدامة لم تعد تبني فقط على الأصول المادية، بل تعتمد بشكل أساسي على القدرات الفكرية و المعرفية التي تمتلكها المؤسسة و توظفها بذكاء.

ومن هذا المنطق يتناول هذا الفصل الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة حيث سيتناول فيه الباحث التالية :

**المبحث الأول : إدارة المعرفة.**

**المبحث الثاني : الأداء المؤسسي وعلاقته بإدارة المعرفة.**

**المبحث الثالث : مفاهيم لتقييم الأداء المؤسسي وبطاقة الأداء المتوازن.**

## المبحث الأول: إدارة المعرفة.

تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية والتي نمت الأدبيات المتعلقة بها كمّاً ونوعاً وقد شهدت السنوات الماضية اهتماماً متزايداً من جانب قطاع الأعمال لتبني مفهوم إدارة المعرفة إذ تسعى العديد من المؤسسات إلى تحويل أعمالها إلى أعمال ونشاطات قائمة على المعرفة فتعمل على توجيه استثماراتها تجاه توليد المعرفة والاهتمام بالنشاطات والأفراد والوسائل التي تعمل على خلق المعرفة.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها

بعد الاطلاع على الإنتاج الفكري في مجال إدارة المعرفة، يتضح صعوبة الاتفاق على تعريف موحد وشامل لهذا المفهوم. يعود ذلك إلى عدة عوامل، منها أن كل تعريف يتم صياغته وفقاً لأهداف واستراتيجيات المنظمة المعنية، إضافةً إلى اتساع هذا الحقل وتشعبه، خاصةً في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها. كما أن هذا التباين قد يعكس الخلفيات العلمية المختلفة للباحثين. ويرى بعض المفكرين أن تعدد التعريفات يرجع إلى ديناميكية المفهوم واتساع مجاله. وفي هذا السياق، قمنا برصد مجموعة من التعريفات الشاملة التي تخدم أهداف هذا البحث

#### أولاً- مفهوم إدارة المعرفة :

قبل الخوض في تعريف إدارة المعرفة، من الضروري التطرق أولاً إلى مفهوم الإدارة، والتي تُعرف بالإنجليزية بـ **Management** وبالفرنسية بـ **Gestion** وتجدد الإشارة إلى أن المصطلح الإنجليزي هو الأكثر شيوعاً في الاستخدام العربي بصيغة "مناجنت". وقد قدم العديد من الباحثين تعريفات مختلفة للإدارة، حيث يرى **فريدريك تايلور** أن: "الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأفضل وأفضل طريقة ممكنة."<sup>1</sup>

أما **Kimal & Kimhall**، فيعرفان الإدارة على أنها: "جميع الواجبات والوظائف ذات العلاقة بإنشاء المشروع وتمويله وسياسته الرئيسية، وتوفير كل المعدات اللازمة، ووضع الإطار التنظيمي العام الذي سيعمل ضمنه، واختيار موظفيه الرئيسيين."<sup>2</sup>

و فيما يلي أهم تعريفات إدارة المعرفة:

تعريف **Wiig**: "إدارة المعرفة هي مجموعة من المداخل والعمليات الواضحة و المحددة على نحو جيد تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة الخطرة، الإيجابية منها و السلبية، وفي مختلف العمليات و إدارتها، و تحديد المنتجات أو الاستراتيجيات الجديدة، و تعزيز إدارة الموارد البشرية، وتحقيق عدد آخر من الأهداف الأخرى المراد تحقيقها."<sup>3</sup>

و بناءً على ذلك، يرى **Wiig** أن إدارة المعرفة تتمثل في أساليب و مداخل تُمكن المديرين من تحديد الاحتياجات و القنوات و الفرص المرتبطة بعمليات محددة.

<sup>1</sup> Fredrick Taylor, **Shop management**, New York : Harper, 1903, P :21.

<sup>2</sup> Kimal.D.S, Kimball.J.R , **Principles of Industrial Organization**. New York, McGraw-Hill, 1947, P:157.

<sup>3</sup> Wiig Karl M, **Knowledge Management Foundations**, OP.Cit, 1993, P :16.

تعريف **Horder & Fearnley**: "إدارة المعرفة هي استخدام المعرفة والخبرات و الكفايات الجمعية المتاحة داخليا و خارجيا أمام المنظمة متى وكلما تطلب الأمر ذلك".<sup>1</sup>

يرى هذا التعريف أن إدارى المعرفة تشبه إلى حد كبير إدارة الأفراد، حيث تشمل عمليات رئيسية مثل اكتساب المعرفة، تخزينها، نقلها، توزيعها، واستخدامها، وذلك بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

تعريف **David Skyrme**: "إدارة المعرفة هي الإدارة النظامية و الواضحة للمعرفة و العمليات المرتبطة بها و الخاصة باستحداثها و جمعها و تنظيمها و نشرها و استخدامها واستغلالها، و هي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة".<sup>2</sup>

يعد هذا المفهوم عمليا، حيث يركز على العمليات الأساسية لإدارة المعرفة و ممارستها داخل المنظمة، و التي تهدف إلى إتاحة المعرفة و تقاسمها بفعالية لضمان تحقيق الأهداف المنشودة.

تعريف **Zamel**: " عرف زامل إدارة المعرفة على أنها العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، واختارها و تنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وأخيرا تحويل المعلومات الهامة و الخبرات التي تمتلكها المنظمة، و التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتعلم، و التخطيط الاستراتيجي".<sup>3</sup>

يركز هذا التعريف على أن إدارة المعرفة تعتمد على عمليات إدارية تُستخدم في السياقات العملية، بهدف حل المشكلات و وضع التخطيطات الاستراتيجية طويلة المدى.

تعريف **Little**: "إدارة المعرفة هي نظام توليد عمل مزدهر و بيئة تعلم من شأنه تشجيع توليد كل من المعرفة الشخصية و المعرفة المنظمة، و تجميعها و استخدامها و استخدامها، وإعادة استخدامها سعيا وراء قيمة جديدة للأعمال".<sup>4</sup>

يتضح من هذا التعريف أن إدارة المعرفة تشمل تهيئة بيئة محفزة داخل المنظمة، تسهل نقل المعرفة و مشاركتها بفعالية.

يلاحظ من خلال ما سبق أنه لا يوجد تعريف موحد و متفق عليه لمفهوم إدارة المعرفة، غير أن معظم التعريفات السابقة ركزت على العمليات الأساسية لهذه الإدارة، بما في ذلك توليد المعرفة، تشاركتها، تعلمها، واستخدامها. و بناءً على ذلك، يمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها مجموعة من المداخل و العمليات التي تمكن المنظمات من توليد المعرفة، جمعها، تنظيمها، نشرها، و استغلالها بفعالية، بهدف توجيهها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية بطريقة منظمة و هادفة، بما يساهم في دعم التخطيط، وحل المشكلات، و اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، "اقتصاد المعرفة"، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2014، ص40.

<sup>2</sup> حسن البيلاوي، حسين سلامة، إدارة المعرفة في التعليم، الطبعة الأولى، دار الوفاء للنشر و التوزيع: الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 84.

<sup>3</sup> هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة: مدخل نظري، الدار الأهلية للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2005، ص: 24.

<sup>4</sup> Little, Stephen and Quintals, Paul and Ray, Tim (ed), **Knowledge Management : An Essential Reader**, London, Sage publication, 2002, P :09.

ثانياً- أهمية إدارة المعرفة.

### 1. أهمية إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة عملية إستراتيجية بطبيعتها، حيث تساعد على بناء منظمة يقظة، قادرة على تحدي التغيرات والحفاظ على ميزتها التنافسية. و ينتج عن إدارة المعرفة الإستراتيجية حلقات تعلم من شأنها أن تحول بشكل آلي قاعدة معرفة المنظمة و تزيد من قيمتها لدى المنظمة<sup>1</sup>. و يرى Dalkir أن أهمية إدارة المعرفة تبرز في ثلاثة مستويات: <sup>2</sup>

#### أ. على مستوى الأفراد

تساعد إدارة المعرفة الأفراد أثناء أداء الأعمال بتوفير الوقت من خلال تحسين عملية اتخاذ القرارات وحل المشاكل و تعزيز مفهوم الروابط المشتركة داخل المنظمة، و أيضا زيادة فرص المساهمة الفردية في تحقيق الأهداف التنظيمية.

#### ب. على مستوى جماعات الممارسة

تنمية المهارات الوظيفية، و تعزيز فعالية الشبكات و العمل التعاوني والمشاركة بالمعرفة و تطوير لغة مشتركة داخل المنظمة.

#### ت. على المستوى التنظيمي.

تساعد إدارة المعرفة في قيادة الإستراتيجية و تحقيق أهدافها، و أيضا الحل السريع والفعال للمشاكل التنظيمية و نشر أفضل الممارسات داخل المنظمة وبالتالي تحسين دمج المعرفة في منتجات و خدمات المنظمة، وكذلك تحسين الأفكار و زيادة فرص الابتكار و أخيرا بناء ذاكرة تنظيمية. و يضيف الكبيسي أن إدارة المعرفة تكتسي أهمية بالغة لأنها: <sup>3</sup>

- تعد فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف و رفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- تعزز قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة و المعرفة و تحسينه.
- تعد أداة تحفز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جديدة و الكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة و الفجوات في توقعاتهم.

### المطلب الثاني: أهداف ومبادئ إدارة المعرفة:

لا تكتمل الصورة الواضحة لمفهوم إدارة المعرفة دون التطرق إلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، والمبادئ التي تُوجه تطبيقها داخل المؤسسات. يهدف هذا المطلب إلى إبراز الغايات الأساسية المرجوة من إدارة المعرفة، بالإضافة إلى عرض المبادئ التي تُعدّ إطاراً موحهاً لضمان نجاحها واستدامتها في البيئة التنظيمية.

<sup>1</sup>لطيف عبد الرضا عطية (2008)، رأس المال الفكري و إدارة المعرفة والعلاقة و الأثر: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء المصارف الحكومية في محافظة المدونية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 10، جامعة القادسية، العراق، ص154.

<sup>2</sup> Dalkir, K, op, cit, p14.

<sup>3</sup> صلاح الدين الكبيسي (2005)، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية، ص ص 42-43.

أولاً - أهداف إدارة المعرفة

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق الآتي:<sup>1</sup>

- التركيز على التنمية الاجتماعية والثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة.
- المساهمة في المناقشات الخاصة بالسياسات الحكومية والإجراءات المتعلقة بإدارة وتطوير البنية التحتية لمجتمع المعرفة.
- التعريف والنوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة وتطوير المعرفة ونشره بين رجال الأعمال بحيث يتم استخدام بشكل أكبر مبادئ إدارة المعرفة وتعميم الاستفادة عن طريق بلورة الفرص الخاصة بأعمال إدارة المعرفة.
- دراسة الأوضاع الاجتماعية والثقافية والإقتصادية والأنظمة ذات العلاقة والتي تؤثر على فاعلية مبادرات إدارة المعرفة.
- العمل على تنمية العوامل الاجتماعية والثقافية التي تشجع الأفراد على المشاركة في المعرفة.
- وضع بيانات وأدلة خاصة بالأعمال ذات العلاقة بمجتمع المعرفة.
- تمثيل مجتمع الأعمال في المؤسسات فيما يتعلق بالمواضيع الخاصة بمجتمع المعرفة.
- تطوير أسس ومعايير تأهيل لإدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمهنيين المختصين في إدارة المعرفة.

ثانياً - مبادئ الاساسية لإدارة المعرفة

تعد مبادئ إدارة المعرفة بمثابة قواعد أساسية يستحسن التعرف عليها، إذ تمثل إطاراً إرشادياً للتعامل مع إدارة المعرفة داخل

المؤسسات. ويمكن تلخيص أبرز هذه المبادئ فيما يلي:<sup>2</sup>

- الاستثمار في أصول المعرفة: يُعد جوهر إدارة المعرفة هو الاستثمار الأمثل في الأصول المعرفية المتوفرة بالمؤسسة، من خلال تنفيذ سلسلة من العمليات التي تمثل دورة حياة المعرفة، بهدف تحقيق أعلى قيمة ممكنة من هذا المورد الحيوي
- التكامل الإنساني والتقني: ينتج عن الاستثمار في إدارة المعرفة حلول يجب أن تتكامل فيها الجوانب التقنية مع الأبعاد الإنسانية، باعتبار أن المعرفة بطبيعتها سياق يجمع بين الإنسان والتكنولوجيا.
- البعد السياسي للمعرفة: تمتلك إدارة المعرفة مضموناً سياسياً واضحاً، إذ أن التحولات الجوهرية في موازين القوة انتقلت من السيطرة على الموارد المادية إلى امتلاك المعرفة، ومن الاعتماد على القوة العضلية إلى الاستفادة من القدرات العقلية. وكلما تضاعفت المعرفة، تزايدت معها القوة التي يمتلكها الأفراد والجماعات والمؤسسات.
- الاستفادة من أدوات ونماذج المعرفة: تعتمد إدارة المعرفة على مجموعة من النماذج ومسارات تدفق المعرفة داخل المؤسسة، ومن أبرزها خرائط المعرفة التي تُسهّم في تحديد مصادر المعرفة ونقاط تركزها.
- ضرورة وجود بيئة حاضنة: لا يمكن لإدارة المعرفة أن تحقق أهدافها دون توفر بيئة تنظيمية داعمة، وثقافة مؤسسية تشجع على التواصل وتبادل المعرفة بكل شفافية وسهولة.

تحول الإستثمار إلى أصول معنوية: يتحول الاستثمار في إدارة المعرفة عادة إلى أصول معنوية تتجسد في شكل رأس مال فكري أو

<sup>1</sup> خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات التقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010، ص ص 45-46.

<sup>2</sup> سمراء كحيلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل ماجستير تخصص علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم التجارية جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009/2008، ص 33.

معرفي، بخلاف الإدارات التقليدية التي يتحول استثمارها إلى أصول مادية ملموسة تبقى ضمن ممتلكات المؤسسة.

### المطلب الثالث: أساسيات إدارة المعرفة

يتناول هذا المطلب عمليات إدارة المعرفة واستراتيجياتها وبعض نماذجها .

#### أولاً- عمليات إدارة المعرفة:

اختلف الباحثون والكتاب في تحديد العمليات والأنشطة التي تتضمنها إدارة المعرفة، حيث صنف بعضهم هذه العمليات إلى ثلاث عمليات رئيسية، في حين توسع آخرون ليشمل تصنيفهم عددا أكبر من العمليات والأنشطة. وحرصا على تقديم صورة شاملة حول أهم تلك العمليات، سيتم عرض مجموعة مختارة من هذه التصنيفات كما هو موضح في الجدول التالي:

#### جدول رقم(1-1): العمليات المعرفية.

الرقم	الكاتب والمصدر	عمليات المعرفة
01	Nonaka & Takeuchi, 1996 :15 .	- التشارك - التعبير - التزايد - التدوير
02	Davenport & prusak, 1998 :38.	- اسر المعرفة - توزيع المعرفة - الاستعمال الفعال للمعرفة
03	Rastogi 2000 :40	- تحديد - رسم - اسر - اكتساب - الحزن - مشاركة - توليد وتطوير وتعلم
04	Mertins et al 2000 :38	- توليد - حزن - توزيع - تطوير

<ul style="list-style-type: none"> <li>- توليد المعرفة</li> <li>- تحديد المعرفة</li> <li>- الجمع و الاستحواذ</li> <li>- تنظيم المعرفة</li> <li>- التقاء</li> <li>- التعلم</li> <li>- التطبيق</li> <li>- الاستثمار</li> <li>- التقييم</li> <li>- الحماية</li> </ul>	<p>Skyrme 2001 :6</p>	<p>05</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نشر المعرفة</li> <li>- الحصول على المعرفة</li> <li>- تنقيح المعرفة</li> <li>- خزن المعرفة</li> <li>- إدارة المعرفة</li> <li>- نشر المعرفة</li> </ul>	<p>Turnan 2002 :396</p>	<p>06</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تكامل المعرفة، الترميز، التوزيع، المشاركة والاسترجاع</li> <li>- إنتاج المعرفة: توليدها وابتكارها</li> </ul>	<p>McElroy 2003 :5</p>	<p>07</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاستحواذ</li> <li>- التنظيم، الجدولة، التصنيف، الترابط، الترميز.</li> <li>- التقنية، الاستخراج، الدمج، التأزر.</li> <li>- التحويل، المشاركة، التدخل، العزم.</li> </ul>	<p>Awad &amp; chaziri, 2004 :24</p>	<p>08</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشخيص</li> <li>- تحديد الأهداف</li> <li>- توليد</li> <li>- الخزن</li> <li>- توزيع</li> <li>- تطبيق</li> <li>- تنظيم</li> <li>- استرجاع</li> <li>- إدامة</li> </ul>	<p>الكبيسي 2005:57.</p>	<p>09</p>

10	نجم 2005:100.	- الاستقطاب او الاستحواذ - التوليد، الإنشاء - التقاسم - التوزيع
----	---------------	--

المصدر: أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 78، 79.

اختلفت آراء الباحثين حول عدد عمليات إدارة المعرفة ، غير أنّ معظمهم أجمعوا على وجود أربع عمليات أساسية كما تم توضيحها في الجدول السابق، وهي العمليات التي تناولها *Mertins* بالدراسة، وتتمثل في: توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة. وسأتناول هذه العمليات بشيء من التفصيل فيما يأتي:

#### أ. توليد المعرفة

يقصد بتوليد المعرفة عملية إنتاج معارف جديدة من خلال التفاعل والمشاركة بين فرق العمل، بما يعزز قدرة المؤسسة على حل المشكلات، تحسين الأداء، وتحقيق ميزة تنافسية. وتُعد المعرفة مصدراً للإبداع، الذي يتحول بدوره إلى معرفة جديدة في علاقة متبادلة. وأكد Nanaka و Takeuchi أن توليد المعرفة يقود إلى الإبداع، الذي يشكل أساس الميزة التنافسية. كما أن هذه العملية لا تقتصر على المؤسسة وحدها، بل تمتد عبر شبكات العلاقات مع مؤسسات أخرى.<sup>1</sup>

#### ب. تخزين المعرفة

تشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الحفاظ على المعرفة داخل المؤسسة، خاصة مع مغادرة الأفراد الذين يحملون معارف ضمنية غير موثقة. ويكتسي هذا الأمر أهمية كبرى في المؤسسات ذات معدلات دوران مرتفعة أو التي تعتمد على التوظيف المؤقت. وتسهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم الذاكرة التنظيمية من خلال أدوات كدليل المعرفة ونماذج إدارة الوثائق، ما يسهل عملية استرجاع المعرفة عند الحاجة، ويعد تخزين المعرفة حلقة وصل بين التقاطها واستخدامها لاحقاً.<sup>2</sup>

#### ت. توزيع المعرفة

تعني هذه العملية نشر وتبادل المعرفة داخل المؤسسة أفقياً وعمودياً، وعبر مختلف الفروع والمواقع الجغرافية، خاصة عبر تقنيات الأنترنت والأنظمة الشبكية. وتوزع المعرفة الضمنية من خلال التدريب والحوار، بينما تنقل المعرفة الصريحة عبر الوثائق، النشرات، والبرامج التعليمية، ما يسهم في تحسين الفعالية ورفع الكفاءة المؤسسية.<sup>3</sup>

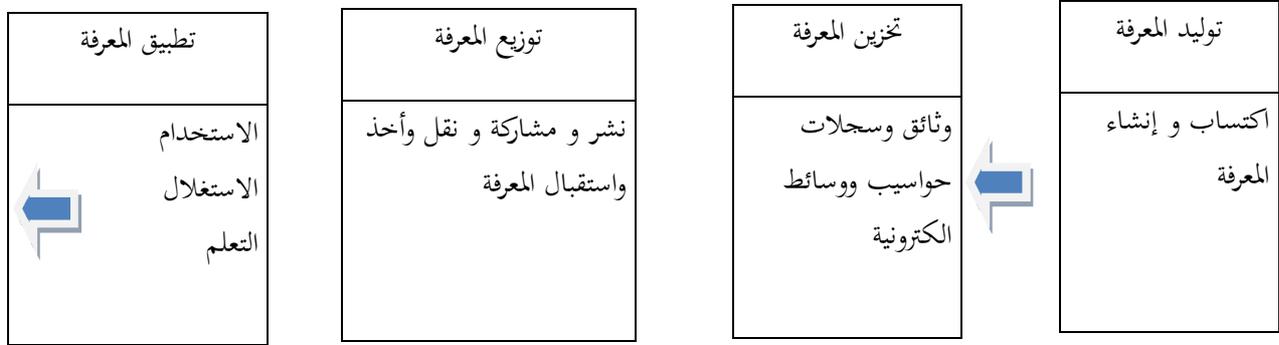
#### د. تطبيق المعرفة

<sup>1</sup> أحمد طرطار، اثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في اقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص 6.  
<sup>2</sup> نازم محمود، محمد ملكاري، نظام المعلومات و المعرفة و أثرها على الإبداع ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، في إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2006/2007، ص 89.  
<sup>3</sup> داهنين بن عامر، مساهمة إدارة المعرفة في إنتاج الأنظمة الخبيرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخص إدارة المعرفة و المعارف، كلية علوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، الجزائر، 2010/2011، ص 45.

يقصد بتطبيق المعرفة توظيفها بشكل فعال في أنشطة المؤسسة، وربطها بالمهام والعمليات المختلفة. ولا تحقق المؤسسات ميزة تنافسية بمجرد امتلاك المعرفة، بل من خلال استخدامها وتطبيقها بكفاءة. ويتطلب ذلك نشر ثقافة تنظيمية ذلك نشر ثقافة تنظيمية تشجع على التطبيق العلمي للمعرفة، إذ يسهم ذلك في التعلم المستمر، تحسين الأداء، وتعميق الخبرات من خلال التجريب والممارسة.<sup>1</sup>

ومن خلال ما سبق يمكن رسم العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة كما يلي:

الشكل رقم (1-1): عمليات جوهرية لإعداد المعرفة.



المصدر: من إعداد الطالب

ثانيا- استراتيجيات إدارة المعرفة.

هناك من يرى أن استراتيجيات إدارة المعرفة ممثلة في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- تحديد مفاتيح المعرفة التنظيمية وفقا لمهام وأهداف واستراتيجيات المؤسسة.
- تحديد وظيفة المعرفة من خلال التحليل الوظيفي.
- تحديد دور المعرفة الفردية عبر تحليل الهيكل التنظيمي والأدوار الفردية.
- تشخيص مشكلات المعرفة وتحديد احتياجاتها و ممتلكاتها.
- تطوير الأدلة، المقالات، ونماذج البرمجيات المتخصصة في إدارة المعرفة.
- تصميم و تطوير استراتيجيات إدارة المعرفة، مع إيجاد الحلول المناسبة لتحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> صباح ترغيني، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة المعرفة و المعارف، كلية العلوم الاقتصادية التجارية والعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة-الجزائر، 2010/2011، ص 37  
<sup>2</sup> أحمد علي، مفهوم المعلومات و إدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق المجلد 28، العدد الأول، دمشق سوريا، 2012، ص 501.

كما أن Wiig قد قسمها إلى:<sup>1</sup>

### 1. استراتيجية النمو التدريجي:

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

### 2. استراتيجية التروي والحذر:

وتعتمد هذه الإستراتيجية 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 الإستراتيجية 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.

### 3. استراتيجية دعم وجهات النظر المقدمة والفاعلة:

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

## المطلب الرابع : نماذج إدارة المعرفة وعوامل نموها

### أولاً- نماذج إدارة المعرفة

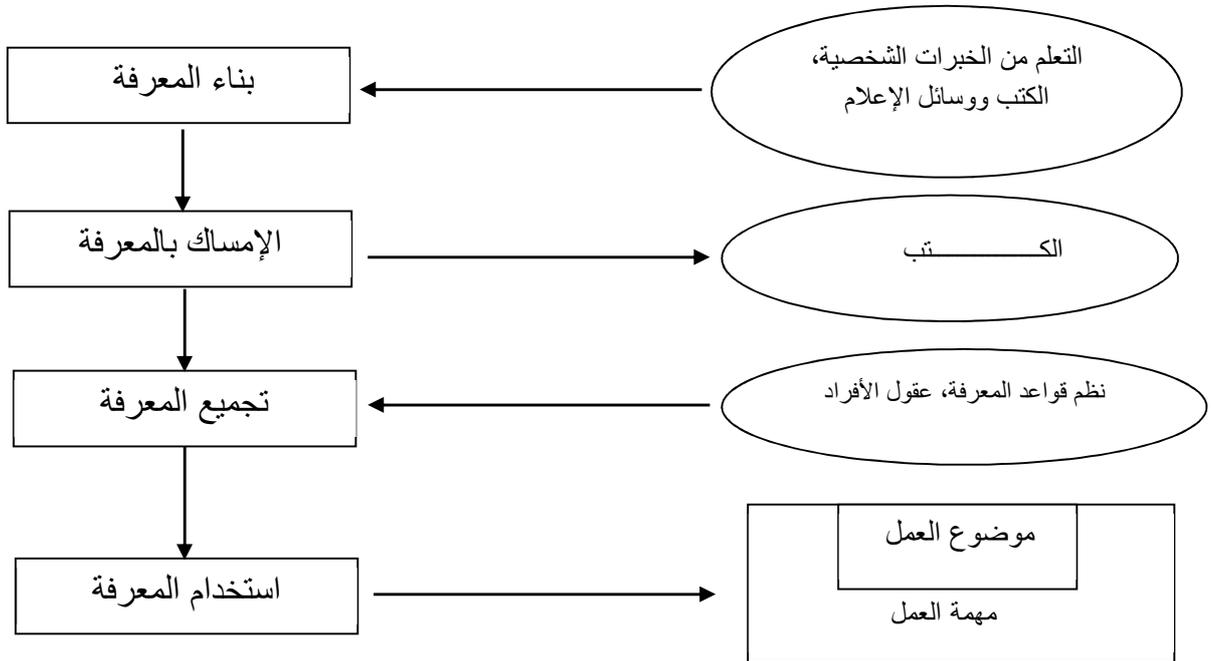
شهد مجال إدارة المعرفة محاولات جادة لبناء نماذج تهدف إلى فهم، تفسير، ودراسة متغيراتها، إضافة إلى وضع مقاييس لها. وقد ركزت بعض هذه النماذج على جوانب محددة من مكونات إدارة المعرفة دون غيرها. ومن بين النماذج التي يمكن الإشارة إليها مايلي:

أ. نموذج "ويج" **wiig**: هو نموذج لإدارة المعرفة يحقق أربعة أهداف رئيسية هي:

- بناء المعرفة.
- الاحتفاظ بالمعرفة.
- تجميع المعرفة.
- استخدام المعرفة.

<sup>1</sup> بسام محمد المهيرات، إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 33-34.

الشكل رقم (1-2): نموذج إدارة المعرفة ل wiig



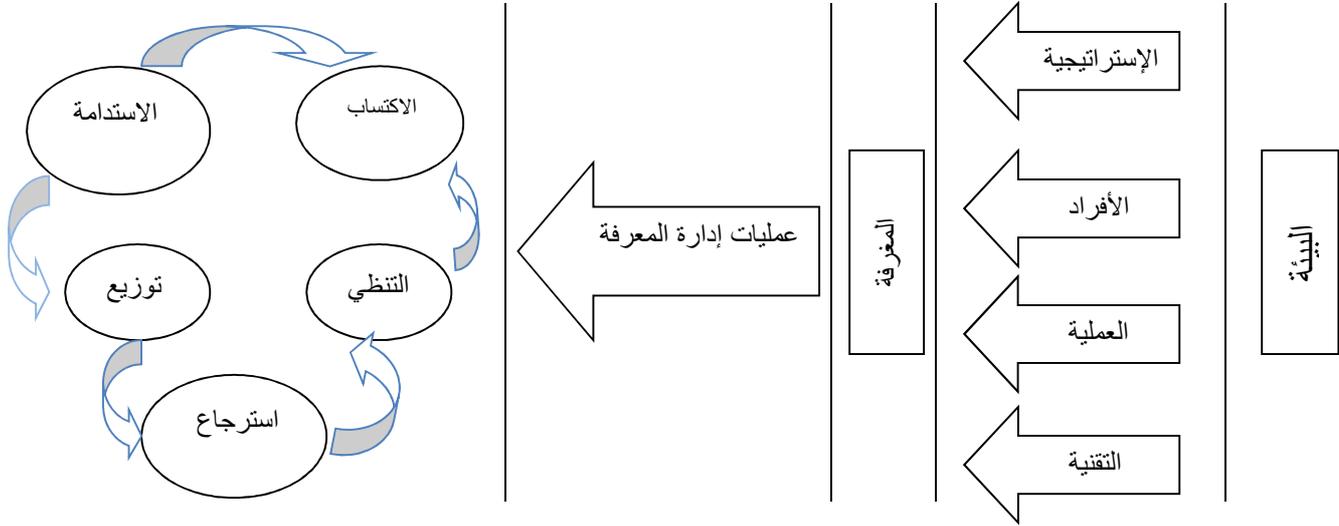
Source : Wiig Kork, Knowledge management Foundation ; Thinking About Thinking, How People And organization Create, Represent And Use Knowledge, Schema Press, USA, 1993, P53.

### ب. نموذج Duffy:

يوضح هذا النموذج أن المؤسسة تستمد معلوماتها من البيئة الخارجية، ثم تقوم بتحويلها إلى معرفة من خلال تفاعل الأفراد، الاستراتيجيات، العمليات، والثقافة التنظيمية. وتنتج المعرفة الجديدة عبر سلسلة من عمليات إدارة المعرفة، والتي تشمل<sup>1</sup> :  
 الاكتساب: ويشمل استقطاب المعرفة وشراؤها وتوليدها  
 التنظيم: ويشمل التصنيف والتبويب والرسم  
 الاسترجاع: ويشمل البحث والوصول إلى المعرفة المخزنة  
 التوزيع: ويشمل المشاركة والنقل  
 الإدامة: ويشمل التنقيح والتغذية والنمو  
 كما سوف يتم توضيح ذلك في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> كندة البيطار، إدارة المعرفة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة المعرفة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2009/ 2010، ص 15.

الشكل رقم (1-3) نموذج Duffy



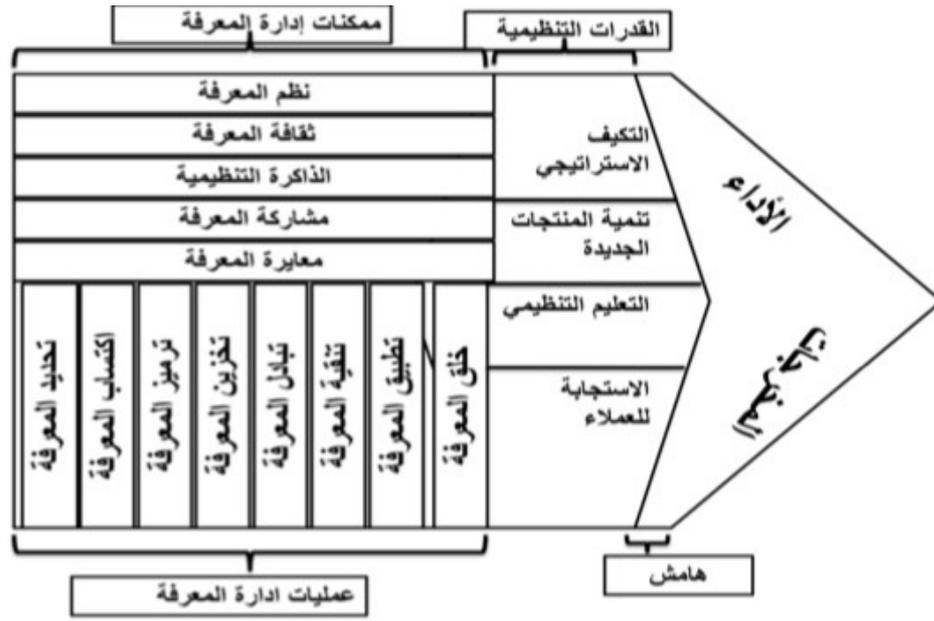
Source : Duffy Jan, knowledge Management To, Be Net to be agazine article from from Information Management journal, Vol 34. No1,MSA, 2000, p67.

ت. نموذج سلسلة القيمة المعرفية Knowledge value chain<sup>1</sup>:

ويؤكد هذا النموذج أن إنتاج المعرفة يمثل أحد إشكاليات المعرفة التنظيمية في المؤسسات المختلفة ومنها المؤسسات التعليمية، ويرجع ذلك إلى أن المعرفة يتم تخزينها في عقول الأفراد العاملين كمعرفة كامنة، ومعرفة ظاهرة فردية لم يتم تحويلها بعد ومعنى ذلك أن أهم عامل لإنتاج المعرفة لا يرتبط بالمؤسسة بشكل مباشر، حيث أن كل فرد لديه مزيج مميز من المعرفة الكامنة والظاهرة إذا فإن أسلوب إدارة المعرفة داخل مؤسسات التعليم العالي يجد أن يستند على التأكد من عدم وجود رغبة لدى عاملي المعرفة لترك المؤسسة التي يعملون بها والتأكد من إمكانية وسهولة تحويل المعرفة الكامنة إلى معرفة ظاهرة متاحة لدى الأفراد العاملة، ويعتمد هذا النمو على ثلاثة مراحل وهي تحديد المعرفة المراد اكتسابها ثم تحديد المعرفة المتوفرة والمجالات التي توجد فيها، وثالثا اكتساب المعرفة المتوفرة وتطويرها.

<sup>1</sup> رضا إبراهيم الملجي، إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع. القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2010، ص162.

الشكل (1-4): نموذج سلسلة القيمة المعرفية



المصدر: رياض عيشوش، مرجع سابق، ص 27

### ج. نموذج Jennex & Olfman

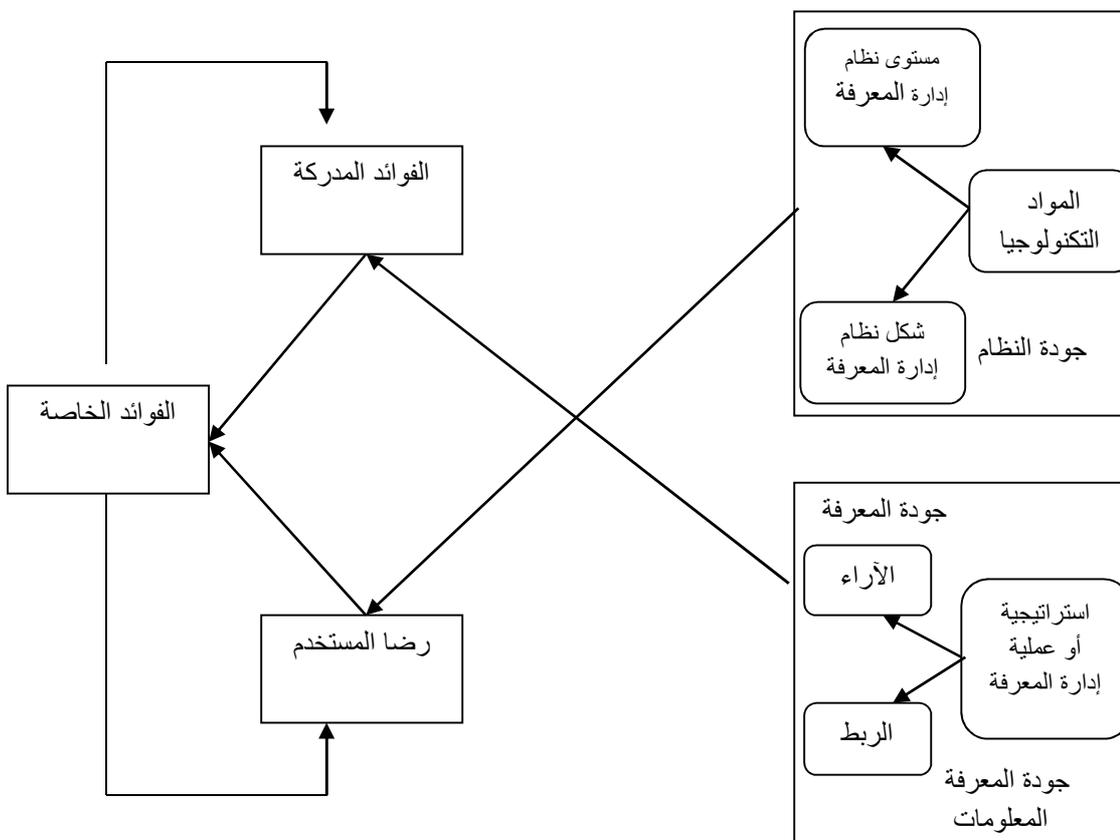
هذا النموذج يستند على استخدام التأثيرات الناجحة في نظم إدارة المعرفة وتتضمن أبعاد هذا النموذج ما يلي:<sup>1</sup>

- جودة النظام: كيف يؤدي نظام إدارة المعرفة وظائف ابتكار وتخزين واسترجاع وتحويل وتطبيق المعرفة
- جودة المعرفة: ضمان أن المعرفة المكتسبة متاحة لكل المستخدمين
- رضا المستخدم: توضح المستوى الذي عنده يحقق نظام إدارة المعرفة مستويات عالية من رضا المستخدم
- العوائد الممكنة: قياس الفوائد والآثار التي يحدثها نظام إدارة المعرفة لكل من المستخدم وإدارة المؤسسة (الجامعة أو الكلية) ككل.
- لأثر الجمعي: يؤدي استخدام الفرد لنظام المعرفة إلى تحسين جودة أدائه في موقع العمل وذلك ينعكس بدوره على أداء المؤسسة (الجامعة أو الكلية) ككل.

ولتوضيح أكثر لنموذج Jennex & Olfman تم إضافة الشكل التالي:

<sup>1</sup> نضال محمد الزمطة، مرجع سابق، ص 38.

شكل رقم (1-5): نموذج إدارة المعرفة Jennex & Olfman



المصدر: نضال محمد الزمطة، مرجع سابق، ص 39

## د. نودج ماركوردت Marquardt.

هذا النموذج يقترح مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المؤسسة، ويمثل هذا النموذج المقترح ستة خطوات لعملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل:<sup>1</sup>

- الإقتناء Acquisition.
- التوليد Création.
- الحزن Storage.
- استخراج المعلومات وتحليلها Analysis and Data Mining.
- النقل والنشر Transfer and Dissemination.
- التطبيق والمصادقة Application and Validation.

كما يوضح النموذج أن المؤسسات تتعلم بفعالية وكفاءة حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها وبالتالي فإنها غير مستقلة عن بعضها البعض، وجب تطبيقها باعتبارها الب متكامل كل ي ك على الأجزاء الأخرى ويتممها في آن واحد، فالمعلومات يجب أن تكون موزعة من خلال قنوات متعددة، وكل قناة من هذه القنوات لها أطوار زمنية مختلفة، ويجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر إلى مراجعة لعملياتها وتنقيحها.

نموذج ماركوردت في الشكل الموالي:

الشكل (1-6) نموذج ماركوردت.



المصدر: ياسر عبد الله تركي العتيبي، مرجع سابق ص71.

<sup>1</sup> ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، 2007/2008، ص72.

## ثانيا- عوامل نمو إدارة المعرفة

أدركت المؤسسات الحديثة أهمية المعرفة كأداة لتحقيق التفوق التنافسي، وأصبحت الطرائق والأساليب الهادفة إلى تنمية المعرفة وتوزيعها من أهم مفاتيح النجاح في العصر الحالي. وقد ساهمت عدة عوامل في نمو الاهتمام بإدارة المعرفة، من أبرزها<sup>1</sup>:

- تسارع وتيرة التغيير داخل البيئات التنظيمية
- ازدياد احتكاك الموظفين وتبادلهم للمعرفة
- التوسع في النطاق التنظيمي للمؤسسات
- الحاجة إلى التكامل المعرفي بين الوظائف والمستويات
- تنامي التشبيك والتعاون بين المؤسسات
- تزايد كثافة المعرفة في المنتجات والخدمات
- الثورة المتسارعة في تقنيات المعلومات والاتصال

## المبحث الثاني: الأداء المؤسسي وعلاقته بإدارة المعرفة

يُعد الأداء المؤسسي الأساس الذي يقاس به نجاح أي منظمة، ويعكس مدى كفاءتها وفعاليتها. وفي هذا المبحث، سنقوم بتفصيل مفهوم الأداء، أنواعه، أبعاده، والعوامل المؤثرة فيه، مع ربطه بإدارة المعرفة.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء المؤسسي وأنواعه

يستخدم مفهوم الأداء على نطاق واسع للتعبير عن مدى تحقيق الأهداف المحددة، كما يُقاس من خلال مدى كفاءة وفعالية و استخدام الموارد المتاحة، ويُعبى كذلك عن مستوى إنجاز المهام الموكلة إلى المؤسسة.

#### أولاً- تعريف الأداء المؤسسي

هناك عدة تعاريف للأداء نذكر منها:

- الأداء هو " العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات باستخدام موارد وإمكانيات معينة".<sup>2</sup>
- ويعرف أيضا أنه " النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها و التأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها".<sup>3</sup>
- كما يعرف أيضا أنه " البحث عن تنظيم العلاقة بين النتائج والموارد، وذلك وفق أهداف محددة لعكس توجهات المؤسسة".<sup>4</sup>
- كما يعرف الأداء: " بأنه إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا ينسجم مع اتجاه الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في

<sup>1</sup> أحمد علي، مرجع سابق، ص499.

<sup>2</sup> فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، جدار للكتاب العالمي، عمان، 2007، ص:315.

<sup>3</sup> وائل محمد صبحي و طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل، عمان، 2009، ص:32.

<sup>4</sup> Aian Femadanie, **Les tableaux de bord des décisions**, édition d'Organisation, Paris, 2000, P,28.

تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة".<sup>1</sup>

## ثانيا- أنواع الأداء المؤسسي.

هناك عدة أنواع من الأداء حسب المعايير التالية:<sup>2</sup>

### 1. حسب معيار المصدر

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى ما يلي:

#### 1.1. الأداء الداخلي

ينتج عن تفاعل مختلف الأداءات الفرعية داخل المؤسسة، والتي تتمثل في الأداء البشري، الأداء التقني، والأداء المالي المرتبط بالإمكانات المالية المستخدمة، حيث يساهم كل منها في تحقيق الأداء الكلي للمؤسسة.

#### 1.2. الأداء الخارجي

يعد الأداء الخارجي ذلك الأداء الذي ينتج عن التغيرات التي تطرأ على البيئة المحيطة بالمؤسسة، إذ يتأثر بشكل مباشر بعوامل خارجية لا تملك المؤسسة القدرة على التحكم فيها. وقد يظهر هذا الأداء من خلال نتائج إيجابية، كارتفاع حجم المبيعات نتيجة تحسن الأوضاع الاقتصادية أو بسبب استفادة المؤسسة من تخفيضات وإعانات مقدمة من طرف الدولة. غير أن هذه التغيرات قد تكون ذات أثر إيجابي أو سلبي على المؤسسة، الأمر الذي يستدعي قياس هذا الأداء وتحليله بانتظام، بالنظر إلى كونه يمثل مصدر تهديد محتمل بالنظر إلى محدودية قدرة المؤسسة على التحكم فيه، بخلاف ما هو عليه الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

### 2. حسب معيار الشمولية

حسب هذا المعيار يمكن تصنيف الأداء إلى مايلي:

#### 1.2. الأداء الكلي:

يتجسد الأداء الكلي للمؤسسة في مجموع الإنجازات المحققة بفضل مساهمة كافة الوظائف والأنظمة الفرعية دون أن ينفرد أي جزء أو عنصر بمفرده بتحقيقها. ومن خلال هذا الأداء الشامل، يمكن تقييم مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها العامة، على غرار الاستمرارية، والنمو، والربحية.

#### 2.2. الأداء الجزئي:

ويقصد به ذلك الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة و وظائفها الأساسية. ويُعد في جوهره نتاجًا لتفاعل أداء مختلف هذه الأنظمة، بما يعكس مبدأ التكامل و التسلسل بين الأهداف الجزئية، ويُسهّم في دعم تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة ضمن إطار الأداء الكلي.

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص:179.  
<sup>2</sup> عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001، ص: 88.

## المطلب الثاني: أبعاد الأداء والعوامل المؤثرة فيه

تتنوع اهتمامات الباحثين عند تناولهم لمفهوم الأداء، حيث يُركز بعضهم على الجانب الاقتصادي، بينما يُعنى البعض الآخر بالأبعاد الاجتماعية و التنظيمية. كما تحظى مسألة قياس أداء المؤسسة و تحديد العوامل المؤثرة فيه باهتمام متزايد ضمن الأدبيات و الدراسات المتخصصة.

### أولاً- أبعاد الأداء

تتمثل هذه الأبعاد في:<sup>1</sup>

#### 1. البعد التنظيمي للأداء:

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا القياسي يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية و الاقتصادية وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل فعالية آخر نتائج عن المعايير الاجتماعية و الاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

#### 2. البعد الاجتماعي للأداء:

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم و تتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة ( صراعات، أزمات) ...

### ثانياً- العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي:<sup>2</sup>

هناك مجموعة من العوامل المؤثرة على الأداء، بعضها عوامل داخلية والبعض الآخر عوامل خارجية وهي كالتالي:

#### 1. عوامل داخلية: تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها :

**العنصر البشري:** يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية المؤسسة وتطورها مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها و معارفها وقدرتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها .

**الإدارة:** إن للإدارة مسؤولية كبيرة وتنظيم وتنسيق وقيادة و رقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤولياتهم و سيطرتهم فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة

<sup>1</sup> الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، الجزائر، 2010، ص:219  
<sup>2</sup> أحمد خمان، بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة تيبسة، 2016، ص: 17-16ص

**التنظيم:** يشمل على توزيع وتحديد المهام و المسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم و إمكانياتهم الخاصة.

إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء.

لذا وجب أن تكون لأي مؤسسة مرنة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات الراهنة.

**بيئة العمل:** وتشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار فرص النمو والترقية المتاحة أمامه، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى إلى زيادة دافعيته وحبه لعمله وولائه لمؤسسته.

**العوامل الفنية:** إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل اتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

**2. عوامل خارجية:** وتتكون من مجموعة من العوامل وهي:

### أ- البيئة الاجتماعية والثقافية:

العادات و التقاليد الموروثة  
العرف و أمور الدين  
المستوى التعليمي: نسبة الأمية..  
النظر إلى مدى تقدير الأفراد للتعليم و رغبتهم في الحصول عليه.  
التدريب وأنواع برامج التعليم الفني والمهني.

### ب- البيئة السياسية والقانونية:

طبيعة النظام السياسي  
مدى الاستقرار السياسي  
مرونة القوانين و التشريعات  
السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة  
العلاقات الدولية و نوعيتها

### ج. البيئة الاقتصادية:

الإطار العام لاقتصاد الدولة (اقتصاد حر أو موجه)  
الاستقرار الاقتصادي  
النظام البنكي ومدى تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك  
الأسواق المالية ومدى وجود أسواق للأسهم و السندات.  
السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة.

### المطلب الثالث: أساليب قياس الأداء المؤسسي

سيتناول هذا المطلب مختلف أساليب القياس المعتمدة كأدوات لتقييم الأداء المؤسسي، مع التركيز على كل من الأدوات التقليدية والحديثة، بهدف إبراز دور كل منها في دعم عمليات التقييم والتحسين المستمر.

#### أولاً- أساليب القياس التقليدية

تركزت المؤشرات التقليدية في تقييم الأداء المؤسسي على تحقيق التوازن الأمثل بين تقليص التكاليف من جهة، وحسن استغلال مدخلات رأس المال والتكنولوجيا من جهة أخرى، وذلك بهدف تعظيم الأرباح وتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. وتترجم هذه الأهداف عادة إلى بيانات رقمية تعكس مدى تحقق الغايات المسطرة. وتعتمد المؤسسات الاقتصادية في هذا السياق على مجموعة من المؤشرات التي تُصنف عادة إلى فئتين رئيسيتين: المؤشرات المالية، والمؤشرات غير المالية. وفيما يلي عرض لأبرز هذه المؤشرات.

#### 1- المؤشرات المالية:<sup>1</sup>

##### مؤشر ربحية السهم العادي:

يعتبر من أبرز مؤشرات الأداء نظراً لارتباطه المباشر بمدى نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق هدفها الرئيسي وهو تحقيق أقصى ربح ممكن.

والجدير بالذكر أن هناك معايير متعددة ومختلفة لربحية السهم العادي أهمها:

$$1 - \text{نسبة إجمالي الأرباح المحققة} = \frac{\text{إجمالي ربح محقق}}{\text{المخطط الربح المخطط}} \times 100.$$

$$2 - \text{نسبة تطور إجمالي الأرباح} = \frac{\text{إجمالي ربح المحقق للسنة الحالية}}{\text{إجمالي ربح محقق للسنة السابقة}} \times 100.$$

$$3 - \text{معدل العائد على رأس المال} = \frac{\text{الأرباح الإجمالية}}{\text{رأس المال المستثمر}} \times 100.$$

##### مؤشر العائد على رأس المال المستثمر:

يكسب هذا المعيار أهمية كبيرة في دراسة تقييم كفاءة الأداء، يعبر عنه بالصيغة التالية:

$$\text{معدل على الاستثمار} = (\text{الربح} \div \text{المبيعات}) \times (\text{المبيعات} \div \text{رأس المال}).$$

$$\text{المستثمر} = (\text{الربح} \div \text{رأس المال المستثمر}).$$

وكلما كانت نسبة هذا العامل مرتفعة كلما كان الأداء كفوًا.

##### مؤشر العائد على المبيعات:

يشمل نسبة صافي الربح إلى المبيعات والذي غالباً ما يسمى بمعدل العائد على المبيعات، وهو بيان الكفاءة في توليد الأرباح.

<sup>1</sup> حيمر حمود، وآخرون، مؤتمر علمي دولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.

الاستثمار = صافي الربح / المبيعات.

مؤشر العائد على حقوق الملكية:

يقيس هذا المؤشر قيمة العائد الذي حققه مجموع استثمارات المساهمين (حملة الأسهم) وفق العلاقة التالية: العائد على حقوق

الملكية = (صافي الربح / حقوق الملكية) × 100.

2- المؤشرات غير المالية:<sup>1</sup>

مؤشرات الجودة:

أصبحت الجودة الوظيفة الأولى لأي مؤسسة لأنها تمكنها من الحصول على ميزة تنافسية والبقاء والاستمرارية في ظل التغيرات البيئية السريعة، ويتم استخدام عدة مقاييس لقياس أداء الجودة من أهمها مقاييس رضا العملاء، جودة الإنتاج.

مؤشرات المرونة:

تمثل المرونة واحدة من أهم الخصائص التي تميز المؤسسات في بيئات الصناعة المتقدمة والتي تتضمن قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة إلى طلبات الزبائن، ويتوقف تحقيق المرونة على وهل تشمل الفترة الزمنية لدورة التسليم، النواحي الهندسية للمنتج، قدرة المؤسسة على الابتكار...

مؤشرات الإنتاج في الوقت المحدد:

هو أحد التوجهات الإدارية التي تعتمدها المؤسسة بهدف إنتاج السلع والخدمات بأقل وقت وتكلفة ممكنين، وذلك بغرض تمكين المستثمرين من تحديد وحصر مختلف الأسباب المؤدي إلى الانحرافات عن المعايير المخططة للجودة، والتكلفة، والوقت. ويتطلب تطبيق هذا النهج تقليص حجم المخزون، وتحسين جودة العمليات والمنتجات، إلى جانب تعزيز العلاقات مع الموردين.

مؤشرات أداء التسليم:

تُعد مؤشرات أداء التسليم من العوامل الأساسية في الحفاظ على رضا الزبون، حيث تتجلى أهميتها في الالتزام بتسليم المنتجات في الوقت المحدد وبالسرعة المطلوبة، بما يضمن تلبية توقعات الزبائن وتعزيز ثقتهم بالمؤسسة.

مؤشرات البحث والتطوير:

تُعتبر مؤشرات البحث والتطوير عن الجهود العلمية والبحثية التي تبذلها المؤسسة بهدف تحسين مخرجاتها وتطويرها، كما تسعى من خلالها إلى تقليص التكاليف، وزيادة العوائد المالية، وتمكين المؤسسة من مواكبة المستجدات والتطورات الحديثة في مختلف المجالات.

مؤشرات التكلفة:

تُعد مؤشرات التكلفة من الأدوات الأساسية التي تعتمد على تطبيق الأساليب الاستراتيجية في إدارة التكاليف، بهدف توفير فهم معمق لبنية عناصر التكلفة داخل المؤسسة، وذلك من خلال دراسات تحليلية دقيقة لهيكل هذه العناصر. ويُسهّم هذا التحليل في دعم الموقع الاستراتيجي للمؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق.

<sup>1</sup> حمير حمود، مرجع سابق، ص 02.

غير أن هذه المؤشرات التقليدية لم تسلم من الانتقادات، والتي يمكن تلخيص أبرزها فيما يلي:<sup>1</sup>

#### الاعتماد على القيم التاريخية:

يرتكز المدخل التقليدي في أغلب الحالات على البيانات المنشورة والمتوفرة ضمن القوائم المالية، والتي غالباً ما تعكس أوضاعاً اقتصادية ومحاسبية تعود إلى فترات زمنية سابقة، وهو ما يجعلها غير ملائمة في كثير من الأحيان للتعبير عن الواقع الحالي أو التنبؤ بالتغيرات المستقبلية.

#### الاعتماد على قوائم مالية أعدت وفق أسس وسياسات محاسبية تقليدية:

يعتمد المدخل التقليدي على قوائم مالية تم إعدادها استناداً إلى مبادئ محاسبية محددة، من أبرزها مبدأ التكلفة التاريخية ومبدأ الحيطة والحذر، مما يؤدي إلى تجاهل القيمة السوقية الحقيقية للعديد من عناصر الأصول، وبالتالي يُضعف من دقة وواقعية نتائج التقييم المالي.

#### تجاهل أثر العوامل الخارجية كالمنافسة ورضا العملاء:

يؤخذ على المدخل التقليدي إغفاله لعدد من العوامل الخارجية المؤثرة، كوجود المنافسين ومستوى رضا العملاء، إذ أن غياب إستراتيجية واضحة للتعامل مع هذه الجوانب يُعقّد من عملية قياس الأداء ويجعلها غير شاملة للمتغيرات المحيطة بالمؤسسة.

#### تجاهل ظروف عدم التأكد واحتمالات الخطر المختلفة عند قياس الأداء الماضي:

يعتمد هذا النهج على قياس الأداء في هذه الظروف دون الأخذ بعين الاعتبار تأثير التغيرات التي طرأت أثناء تنفيذ خطط العمل.

#### ثانياً- أساليب القياس الحديثة (بطاقة الأداء المتوازن)

في ظل تزايد الانتقادات الموجهة لمقاييس الأداء التقليدية، وتغير أنماط التصنيع، واشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات، سعت العديد من المؤسسات إلى تبني أنظمة أكثر حداثة في قياس الأداء، من أبرزها بطاقة الأداء المتوازن.

يُعد كل من Kaplan و Norton أول من قدّم هذا المفهوم كأداة متكاملة لقياس الأداء، وقد طبقت لأول مرة سنة 1987 في شركة Analog Devices. وقد تميز هذا النظام بكونه أكثر شمولية مقارنة بالأساليب التقليدية، حيث لم يقتصر على المؤشرات المالية فقط، بل شمل أيضاً أبعاداً أخرى مهمة مثل: سرعة التسليم للعميل، جودة العمليات التشغيلية، كفاءة تطوير المنتجات الجديدة، إلى جانب المقاييس المالية، مما مكّنه من تقديم رؤية متوازنة وشاملة لأداء المؤسسة.<sup>2</sup>

#### أ- تعريف بطاقة المتوازن

هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية

<sup>1</sup>صلاح بالسكة، مرجع سابق، ص ص 13، 14.  
2 -صلاح بالسكة، مرجع سابق، ص 19.

المرتبطة، من خلال رسم حركتها وأنشطتها المستقبلية.

### ب- أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن ذات أهمية بالغة يمكن إدراجها فيما يلي: <sup>1</sup>

تزود المدراء بمزيج من مؤشرات الأداء السببية والنتائج، ما يمكنهم من تتبع الأداء وفهم العوامل المؤثرة فيه بشكل أكثر دقة. يمثل تحديد المقاييس ضمن بطاقة الأداء المتوازن محفزاً رئيسياً لتجسيد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ويسهم في الاستجابة الفعالة لمتطلبات البيئة التنافسية.

تتيح البطاقة، من خلال مناظريها الأربعة، إمكانية الموازنة بين تتبع النتائج المالية ومتابعة التقدم في بناء القدرات الداخلية واكتساب الأصول غير الملموسة.

تساهم في تحقيق التكامل والاتساق بين الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء المعتمدة، مما يعزز وضوح الرؤية واتخاذ القرار. توفر للإدارة رؤية شمولية حول طبيعة العمليات داخل المؤسسة، مما يساعد في تحسين التنسيق بين مختلف الوظائف والأنشطة.

### ج- مكونات بطاقة الأداء المتوازن

قام كل من كابلان ونورتن بتحديد العناصر الأساسية التي تتكون منها بطاقة الأداء المتوازن، والتي تُعد إطاراً مرجعياً لترجمة الرؤية والاستراتيجية إلى مؤشرات عملية قابلة للتنفيذ. وتمثل هذه العناصر فيما يلي: <sup>2</sup>

**الرؤية المستقبلية:** توضح الاتجاه المستقبلي للمؤسسة، والشكل الذي تطمح إلى الوصول إليه، مما يساعد في توجيه كافة الجهود نحو غاية مشتركة.

**الاستراتيجية:** تتكون من مجموعة الأهداف والخطط بعيدة المدى، والتي تُرسم بناءً على الرؤية وتُترجم إلى خطوات عملية قابلة للتنفيذ.

**الأهداف:** تمثل النتائج المرجوة تحقيقها والتي تسهم في تجسيد رؤية المؤسسة، حيث يتم توزيع هذه الأهداف على الأبعاد الأربعة للبطاقة. ويشترط أن تكون الأهداف واضحة، قابلة للقياس، واقعية، ومحددة زمنياً.

**القيم المستهدفة:** هي معايير كمية أو نوعية تُستخدم كمرجع للحكم على الأداء، وتُقارن القيم المحققة بها لقياس مدى الانحراف أو التقدم نحو الأهداف.

**المبادرات الاستراتيجية:** تتضمن المشاريع أو الأنشطة التي تعتمده المؤسسة تنفيذها من أجل بلوغ الأهداف المحددة. فعلى سبيل المثال، إذ كان الهدف هو تحسين رضا العملاء، فقد يكون المؤشر هو نتيجة استطلاع رضا دوري، وقد تكون مؤشرات الأداء كمية أو وصفية، حسب طبيعة النشاط.

<sup>1</sup> وائل صبحي إدريس، إدارة الأداء المؤسس: مدخل المنظومة المتكاملة لقياس وتقييم الأداء المؤسسي، ط1، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، 2009، ص154.

<sup>2</sup> وائل محمد صبحي إدريس، إدارة الأداء، ط1، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، 2009، ص158.

### المبحث الثالث: مفاهيم لتقييم أداء المؤسسة وبطاقة الأداء المتوازن:

تعتمد المؤسسات على أنظمة متابعة خاصة بكل وظيفة لضمان مستوى معين من الأداء، و يتمثل تقييم الأداء في تحديد كيفية أداء الفرد لمهامه مع إمكانية إعداد خطط للتحسين. ولتحقيق فعالية هذا التقييم، يجب أن تتوفر شروط سيتم عرضها لاحقاً. كما تُعد بطاقة الأداء المتوازن من أبرز أدوات تقييم الأداء، لكونها تدمج بين المؤشرات المالية و غير المالية لتوفير رؤية شاملة عن وضع المؤسسة.

#### المطلب الأول: ماهية تقييم أداء المؤسسة

حظي مفهوم تقييم الأداء باهتمام واسع من قبل الباحثين، غير أن تعدد وجهات النظر حوله حال دون التوصل إلى تعريف موحد يجسد توافقاً علمياً جامعاً.

#### أولاً- مفهوم تقييم أداء المؤسسة:

هناك عدة تعاريف لتقييم أداء المؤسسة:

يقصد بتقييم الأداء: مجموعة العمليات والدراسات التي تهدف إلى تحديد مستوى العلاقة القائمة بين الموارد المتاحة و كفاءة استخدامها من قبل المنظمة، مع متابعة تطور هذه العلاقة عبر فترات زمنية متتابعة أو خلال فترة زمنية محددة. ويتم ذلك من خلال مقارنة الأهداف المسطرة بما تم تحقيقه فعلياً، بالاستناد إلى مقاييس و معايير محددة.<sup>1</sup>

يعرف أيضاً هو: يعرف تقييم الأداء كذلك على أنه عملية تحليل دقيقة لمهام العامل و المسؤوليات المرتبطة بالوظيفة التي يشغلها، يليها تقييم موضوعي لهذا الأداء وفق نظام شامل يضمن توثيق إنجازات كل فرد، وقياس متطلبات وظيفته وفق معيار موحد، عادل و دقيق، بما يعبر في النهاية عن الكفاءة الحقيقية للعمال خلال فترة زمنية محددة.<sup>2</sup>

ويعرف أيضاً هو: عملية تحليل و تقييم لأنماط و مستويات أداء العاملين و سلوكياتهم داخل المؤسسة، بهدف تحديد درجة كفاءتهم الحالية و المتوقعة، بما يُشكل أساساً لتقوم هذه الأنماط و المستويات و ترشيدها بما يخدم أهداف المؤسسة.<sup>3</sup>

انطلاقاً مما سبق، يمكن القول إن تقييم أداء المؤسسة يُغطي مختلف الأنشطة التي تمارسها، بهدف التأكد من مدى توافق النتائج المحققة فعلياً مع ما تم التخطيط له مسبقاً. كما يُعد وسيلة للحكم على كفاءة المؤسسة في استغلال مواردها الاقتصادية و في تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها. و يُساهم هذا التقييم في اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة في حال حدوث أي انحراف عن المسارات المخططة لبعض الأنشطة.

<sup>1</sup> وهيبية ديجي، علاقة إدارة المعرفة بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر، 2012-2013.

<sup>2</sup> محمد علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، جدة، 2006/2005، ص 75.

<sup>3</sup> عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001، ص 95.

### ثانياً- أهداف تقييم أداء المؤسسة

نظراً لأن تقييم الأداء يُعنى بجانبين رئيسيين، هما الكفاية الإنتاجية ومدى استعداد الأفراد للتطور، فإنه يهدف من خلال ذلك إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من بينها ما يلي<sup>1</sup>:

- اعتماد نظام يربط بين الجدارة الوظيفية وزيادة الأجر بشكل عادل وفق الأداء.  
- يتم اجراء اتصالات واضحة مع العاملين بهدف تحديد توقعات الأداء الوظيفي وتقديم تغذية راجعة موضوعية بشأنه، الأمر الذي يُفضي إلى:

- تمكين المشرفين المباشرين من فهم العاملين تحت إشرافهم بشكل أفضل
- تحسين قنوات الاتصال وتعزيز التواصل بين المشرفين والعاملين
- زيادة التعاون بين المشرفين والعاملين لرفع الكفاية الإنتاجية من ناحية، ولتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى.
- تحديد احتياجات العاملين من برامج التدريب والتطوير، بما يضمن رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم وفق متطلبات العمل.
- توحيد معايير الترقية والأجر والجزاءات لتفادي المحسوبية، وتعزيز المنافسة الإيجابية بين العاملين وتحفيزهم على تحسين أدائهم والاستفادة من فرص الترقية.

تسجيل مستويات الأداء أو مشاكل الأداء.

منح التقدير والاعتراف للعاملين ذوي الأداء المتميز.

دعم تخطيط الموارد البشرية بتحديد الكفاءات المؤهلة للترقية مستقبلاً.

تحفيز الأقسام على المنافسة لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء.

تمكين المؤسسة من قياس إنتاجية وكفاءة أقسامها.

### المطلب الثاني: شروط تقييم الأداء المؤسسي ومتطلبات نجاحه

لا يكفي توفر أدوات القياس لتقييم الأداء المؤسسي بشكل فعال، بل يتطلب الأمر مجموعة من الشروط والمتطلبات التنظيمية، التقنية، والبشرية لضمان دقة النتائج وموثوقية التقييم. في هذا المطلب نعرض أهم هذه المتطلبات التي تضمن نجاح عملية التقييم داخل المؤسسات.

<sup>1</sup> بن خليفة حمزة، دور قائمة التدفقات النقدية في تقييم الأداء المؤسسي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، في المحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر، 2012/2013، ص 54.

## أولاً- شروط تقييم الأداء

من بين شروط تقييم الأداء نذكر مايلي:<sup>1</sup>

### وضوح الأهداف والمعايير:

يجب أن تكون أهداف التقييم واضحة ومحددة مسبقاً.

المعايير المستعملة يجب أن تكون قابلة للقياس والتطبيق.

### توفر نظام معلومات فعال:

لا يمكن تقييم الأداء دون قاعدة بيانات دقيقة ومحدثة.

يتطلب الأمر أنظمة معلومات قادرة على جمع وتحليل المعطيات بكفاءة.

### إشراك العاملين في عملية التقييم:

إشراك الموظفين يعزز الشفافية ويزيد من تقبل النتائج.

يتيح تصحيح الأخطاء من الداخل وتحقيق تطوير حقيقي.

### استقلالية وموضوعية التقييم:

كلما زادت درجة الموضوعية، زادت مصداقية نتائج التقييم.

يُفضّل أن يتم التقييم من قبل جهة داخلية مستقلة أو جهة خارجية.

### بيئة تنظيمية داعمة:

ثقافة مؤسسية تؤمن بالتحسين المستمر وتقبل النقد.

توفر قيادة تدعم النتائج وتستعملها لاتخاذ قرارات استراتيجية.

### الكفاءة الإدارية والمهنية:

يجب أن تتوفر المؤسسة على كوادر مدربة على استعمال أدوات القياس والتقييم.

غياب الكفاءة يؤدي إلى تفسيرات خاطئة وقرارات غير مناسبة.

<sup>1</sup> الصباغ، عبد الرحمن، إدارة الأداء المؤسسي. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص112-114.

### ثانيا- متطلبات نجاح تقييم أداء المؤسسة

يعتمد نجاح عملية تقييم الأداء إلى حد كبير على الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في تنفيذ هذه العملية. ومن أجل ضمان تحقيق الأهداف المرجوة من التقييم، سواء كانت أهدافاً تطويرية أو إنتاجية، ينبغي على المؤسسة أن تولي اهتماماً بالغاً باختيار واعتماد الطرق المناسبة التي تُعد جزءاً جوهرياً من منظومة إدارة الأداء. وانطلاقاً من ذلك، يتعين أن تتوفر في أساليب التقييم مجموعة من الشروط والمعايير، والتي يمكن عرضها على النحو الآتي:

- ارتباط طريقة التقييم برسالة المؤسسة وأهدافها وقيمها وثقافتها.
- توفير إرشادات واضحة ودقيقة للقائمين على التقييم.
- إنشاء قنوات اتصال فعالة بين جميع الأطراف المعنية بالتقييم.
- تنوع مصادر جمع المعلومات لضمان شمولية ودقة النتائج.
- ضمان ثبات، وصدق، وموضوعية نتائج التقييم.
- توفير قدر كافٍ من المرونة لإمكانية التعديل والتحسين عند الحاجة.
- وضوح وانسجام إجراءات التقييم وحلولها من التعقيد والغموض.
- تنفيذ التقييم في الأوقات المناسبة والمتفق عليه.

### المطلب الثاني: دور إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي

تُعد إدارة المعرفة من بين المتغيرات المستقلة ذات الأثر الفاعل على الأداء المؤسسي، فقد تم التطرق في هذا المطلب إلى العلاقة بينهما من خلال إسقاط أبعاد الأداء المؤسسي (العمليات الداخلية، رضا الزبائن، التعلم والنمو) على أنشطة إدارة المعرفة، وذلك لتوضيح مدى إسهام المعرفة في تحسين وتطوير فاعلية المؤسسة.

#### أولاً- دور إدارة المعرفة في العمليات الداخلي

يرتكز هذا المدخل على كفاءة المؤسسة في إدارة عملياتها الداخلية بشكل مرن و منسجم، بما يضمن إنتاجية عالية وجودة في المخرجات. وتُعد إدارة المعرفة داعماً أساسياً لهذا الجانب من خلال توليد المعرفة، خزنها، توزيعها، و تطبيقها بشكل فعال داخل

المؤسسة، ما يسهم في تنسيق المهام وتعزيز التعاون بين الأفراد، ويؤدي إلى انسجام وظيفي وتحقيق أعلى درجات الفعالية التشغيلية. غير أن هذا النموذج يواجه بعض القيود لكونه يركّز بشكل أساسي على البيئة الداخلية للمؤسسة دون مراعاة علاقاتها البيئية الخارجية.<sup>1</sup>

### ثانياً- دور إدارة المعرفة في رضا الزبائن

في ظل التوجهات الحديثة، أصبح مبدأ "اعرف زبونك" أساسياً في بناء علاقات استراتيجية مع العملاء. وتعد إدارة المعرفة وسيلة فعالة للوصول إلى الزبون وفهم احتياجاته، إذ يُنظر إلى الزبون ليس فقط كمصدر للعائدات بل كمصدر هام للمعرفة. من هنا تبرز أهمية استثمار المعرفة المرتبطة بالزبائن من أجل تحسين مستوى الرضا والولاء، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في الأسواق.<sup>2</sup>

### ثالثاً- دور إدارة المعرفة في التعلم والنمو

تعد عملية التعلم داخل المؤسسات من الركائز الأساسية للنمو المستدام، حيث تعتمد على التفاعل الدينامي بين الأفراد من خلال تبادل الخبرات والمعارف والمهارات. وتلعب إدارة المعرفة دوراً حيوياً في تعزيز هذا التفاعل، إذ تُمكن المؤسسة من اكتساب المعرفة الجديدة وتطوير القدرات الوظيفية باستمرار. يُسهم تطبيق إدارة المعرفة في تهيئة بيئة عمل تشجع على الإبداع والابتكار، من خلال تحفيز التعلم المستمر، سواء عند إدخال تكنولوجيات جديدة أو أثناء العمل ضمن فرق متعددة التخصصات. وتعتبر هذه البيئة ضرورية لاستغلال الإمكانيات المعرفية المتاحة لدى العاملين، وتمكينهم من تقديم قيمة مضافة حقيقية للمؤسسة غير أن الوصول إلى هذا المستوى من الفعالية يتطلب مواجهة تحديات ثقافية وتنظيمية، تتعلق أساساً بترسيخ ثقافة مؤسسية داعمة للتعلم والمشاركة المعرفية.<sup>3</sup>

## المطلب الثالث: مفهوم ومنظورات بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن من أحدث أدوات تقييم الأداء، حيث تعددت تسمياتها؛ فمنها بطاقة التسيير المتوازن، أو البطاقة المتوازنة للأداء. وقد ظهرت هذه البطاقة نتيجة تعدد الصعوبات المرتبطة بقياس الأداء وفق الأساليب التقليدية، إذ أنّها تُعد من الأدوات الحديثة المستخدمة على نطاق واسع في بيئات الأعمال.

### أولاً- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

يُطلق عليها في الإنجليزية **Balanced Scorecard**، وفي الفرنسية **Tableau de Bord Prospectif**. تقوم فكرتها على تجاوز محدودية المقاييس المالية وحدها في الحكم على أداء المؤسسة، وذلك من خلال التركيز على البعد

<sup>1</sup> وصفي الكساسبة، تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011، ص98.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة 2، الأردن، 2008، ص323.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص324.

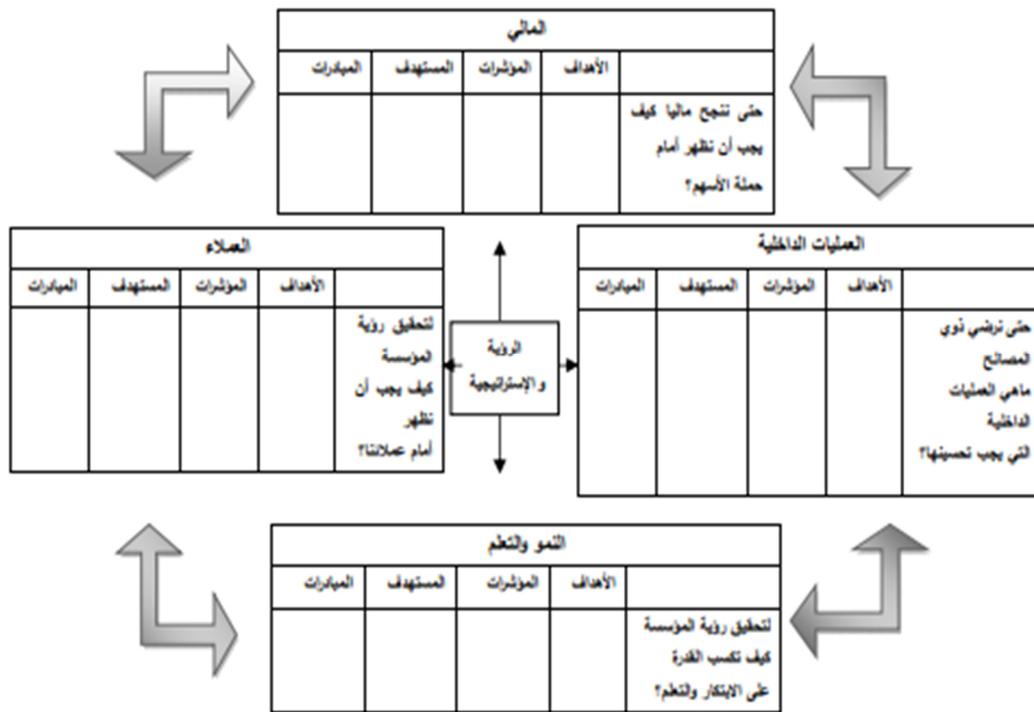
الاستراتيجي للأداء. وقد عرّفها **Kaplan & Norton** بأنها: نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤيتهم الاستراتيجية إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المرتبطة بها<sup>1</sup>.

ويُعد هذا النظام أداة إدارية فعالة تساعد المنظمة على صياغة تصوراتها، ومراجعتها وفق مجموعة من الأهداف والمؤشرات المتوازنة. ويُعتبر التقرير المالي، وفق هذا المنظور، مجرد مكون ضمن هذه البطاقة، وليس الوسيلة الوحيدة التي تستطيع المنظمات الاعتماد عليها لتقييم أدائها ورسم تحركاتها المستقبلية.

### ثانياً- منظورات بطاقة الأداء المتوازن

لخص **Norton & Kaplan** المنظورات الأربعة (المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو) التي تعتمد عليها بطاقة الأداء المتوازن في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-7): مكونات بطاقة الأداء المتوازن



**Source :** Yves de Rongé, Karine Cerrada, **contrôle de gestion**, Pearson Education France, Paris, 2009, p.260.

يتضح من النموذج السابق أن بطاقة الأداء المتوازن تترجم رؤية واستراتيجية المؤسسة إلى أهداف ومؤشرات موزعة ضمن أربعة محاور رئيسية، تجيب عن أربعة تساؤلات محورية تمثل مجالات الأداء الأساسية، وهي:

- "المنظور المالي": كيف يجب أن تبدو المؤسسة أمام حملة الأسهم لضمان النجاح المالي؟

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص: 57

- "منظور العملاء: كيف يجب أن تظهر المؤسسة أمام عملائها لتحقيق رؤيتها؟"
  - "منظور العمليات الداخلية: ماهي العمليات الداخلية التي ينبغي تحسينها لإرضاء الأطراف ذات المصلحة؟"
  - "منظور التعلم والنمو: كيف يمكن للمؤسسة تعزيز قدراتها على التعلم والابتكار لضمان تحقيق رؤيتها؟"
- يتمحور هذا الموضوع حول الإجابة عن السؤال التالي:

لتحقيق النجاح المالي، كيف ينبغي أن تظهر المؤسسة أمام المساهمين؟  
و يتضمن هذا المنظور ثلاث استراتيجيات رئيسية ترتبط ارتباطا وثيقا بالأداء المالي، تتمثل فيما يلي:

- "نمو الإيرادات (Croissance des Revenus)."
- "تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية (Réduction des Coûts et Amélioration de la Productivité)."
- "استغلال الأصول (Optimisation de l'Utilisations de Actifs)."

ويندرج ضمن هذا المنظور عدد من المؤشرات المستمدة من رؤية واستراتيجية المؤسسة، والتي سيتم توضيحها في الجدول الموالي:

أ- المنظور المالي: الجدول رقم (1-2)

مؤشرات الأداء	الأهداف الاستراتيجية	المنظور
عدد المنتجات الجديدة أو الاستخدامات الجديدة للمنتج عدد العملاء الجدد والأسواق الجديدة. عدد مداخل الإيرادات الجديدة النسبة المئوية للتوسع ومدى التفرع في تقديم الخدمات وأنماط التسعير عدد استراتيجيات التسعير	نمو الإيرادات	المالي
تكلفة وحدة المنتج الدخل المحقق لكل موظف نسبة الأصول ذات التكلفة المنخفضة	تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	

معدل دوران الديون	الاستغلال الأمثل للأصول	
معدل المردودية المالية		
معدل دوران الأصول		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على: سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003-2004، ص.ص. 214-

.215

يمكن استخلاص النقاط الآتية من الجدول السابق:

تُشير إستراتيجية نمو الإيرادات إلى التوسع في طرح منتجات جديدة أو تطوير استخدامات مبتكرة للمنتجات الحالية، مع السعي إلى جذب عملاء جدد، اختراق أسواق جديدة، اكتساب حصص سوقية إضافية، إلى جانب إعادة تسعير المنتجات والخدمات بما يتلاءم مع المتغيرات البيئية.

تتجسد إستراتيجية تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية في تقليص التكاليف المباشرة وغير المباشرة المرتبطة بالمنتجات والخدمات، مع تحسين كفاءة العمليات بما ينعكس إيجاباً على الأداء المالي للمؤسسة.

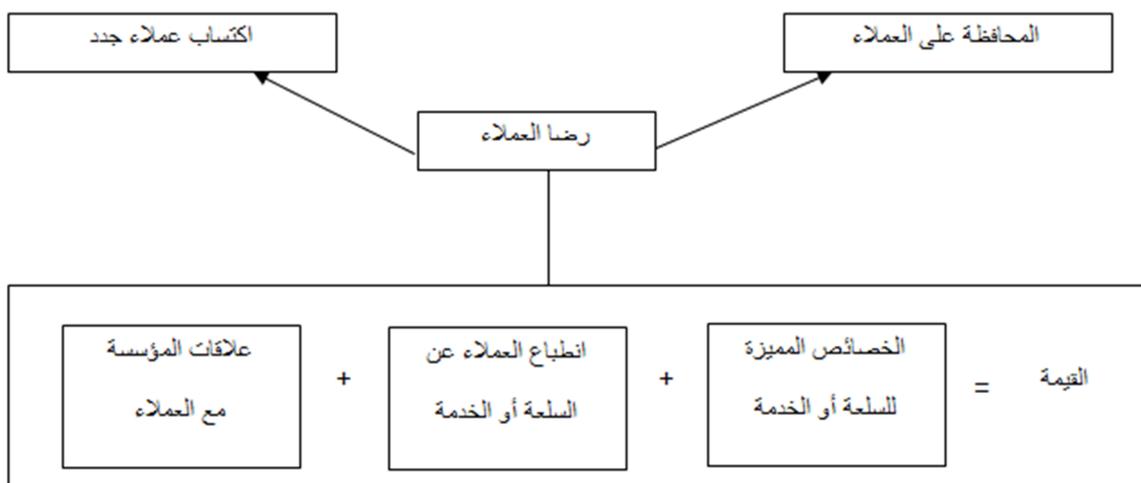
أما إستراتيجية الاستغلال الأمثل للأصول فتعني برفع كفاءة استخدام الموارد المتاحة للمؤسسة من خلال تقليص حجم المخزون وزيادة معدل دورانه، تحسين مؤشرات المردودية المالية، وتعزيز معدل دوران النقدية لضمان تحقيق أكبر قدر من القيمة المضافة.

## ب- منظور العملاء

يعكس هذا المنظور مدى قدرة المؤسسة على الاستجابة الفعالة لاحتياجات وتطلعات العملاء من حيث السلع والخدمات المقدمة، باعتبارهم يشكلون مصدر الميزة التنافسية للمؤسسة. إذ يُعد إدراك العملاء لما تقدمه المؤسسة من قيمة مضافة عاملاً حاسماً ومؤثراً ينبغي التركيز عليه لتحقيق استدامة النجاح.

ويقصد بمفهوم القيمة المضافة للعميل أن هذا الأخير يُقيّم مستوى ما يحصل عليه من منتجات أو خدمات استناداً إلى جملة من الخصائص المميزة لها، ومدى توافيقها مع توقعاته، بالإضافة إلى طبيعة العلاقة التي تربطه بالمؤسسة. وبناءً على ذلك، تتمكن المؤسسة من قياس وتحديد درجة رضا العملاء، وهو ما توضحه معالم الشكل ( )

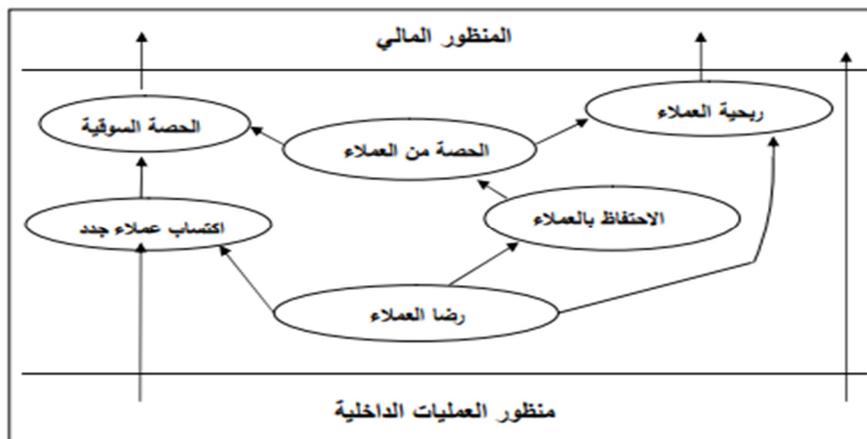
الشكل رقم (1-8)  
تحليل سلسلة القيمة المقدمة للعملاء



Source : Robert Kaplan & David Norton, linking the balanced scorecard to strategy, California Management Review, 1996, p. 62.

يُقاس أداء المؤسسة وفق هذا المنظور من خلال مجموعة من المؤشرات الأساسية التي تعكس مدى فعاليتها في التعامل مع عملائها وتحقيق رضاهم. وتتمثل هذه المؤشرات في: معدل رضا العملاء، معدل الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، معدل اكتساب عملاء جدد، ربحية العملاء، والحصة السوقية التي تستحوذ عليها المؤسسة. وتُجسد هذه المؤشرات العلاقة المباشرة بين جودة الأداء المؤسسي ورضا الزبائن، كما يوضحه الشكل رقم (1-9)

2 مقاييس منظور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن



Source : Robert Kaplan & David Norton, **linking the balanced scorecard to strategy**, California Management Review, 1996, p.59.

يتبين من خلال الشكل السابق أن المؤسسة مطالبة بتقديم منتجات وخدمات مبتكرة، مع العمل على تقليص زمن الاستجابة إذ يُعتبر تحقيق رضا العملاء أحد المحاور الأساسية. لمتطلبات واحتياجات العملاء، وذلك في إطار منظور العمليات الداخلية التي تُمكن المؤسسة من الحفاظ على عملائها الحاليين، واستقطاب عملاء جدد، وهو ما ينعكس إيجاباً على زيادة حصتها السوقية. وفي المحصلة، تُساهم هذه النتائج في تحقيق الأهداف المالية المحددة ضمن المنظور المالي

ج- منظور العمليات الداخلية

يرتكز هذا المنظور على دراسة وتحسين العمليات الداخلية للمؤسسة باعتبارها العامل الأساسي لتعزيز رضا العملاء من جهة، من خلال خلق قيمة مضافة لهم، ودعم الأداء المالي من جهة أخرى عبر تعظيم ثروة المساهمين. ويقوم هذا المنظور على تحديد سلسلة مترابطة من العمليات والأنشطة التي تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ومعالجة الانحرافات المحتملة، والعمل على تحسين جودة وكفاءة العمليات الداخلية بما يُحقق رضا الأطراف المعنية كافة، سواء العملاء أو المساهمين.

ويضم هذا المنظور مجموعة متنوعة من العمليات التي يمكن عرضها وتوضيحها من خلال الشكل التالي  
الشكل رقم (1-10)



**Source:** Robert Kaplan & David Norton, **The balanced scorecard translating strategy into action**, Harvard business school press, Boston, 1996, P.96..

يُوضح الشكل أعلاه تسلسلاً من الأنشطة والمراحل الداخلية التي تقوم بها المؤسسة، والتي من خلالها يتم توليد القيمة المضافة للعملاء والمستهلكين. ويمكن تصنيف هذه الأنشطة ضمن ثلاث دورات رئيسية متكاملة، تعمل معاً لتحقيق القيمة المستهدفة وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.<sup>1</sup>

#### الدورة الأولى:

تسمى دورة الأبحاث والتطوير حيث يتم وفق هذه الدورة تحديد حجم منطقة السوق التي ستستوعب المنتج أو الخدمة ونوعية المستهلكين لها وهذا يتم بعد إجراء دراسات السوق ثم بعد ذلك تحدد وتوضح خطة الإنتاج المطلوبة ونوعية معدات الإنتاج والمدة الزمنية للإنتاج (الدراسة الفنية للإنتاج).

#### الدورة الثانية:

تسمى دورة الإنتاج حيث يتم تحديد التصميم المطلوب للمنتج أو الخدمة وأسلوب الإنتاج للمنتجات أو طبيعة الخدمة المقدمة للعميل وتنتقل إلى تجهيز المنتجات أو الخدمات التي تقدم للعملاء، ويتم تحديد تكاليف الإنتاج من مواد أولية وأجور مباشرة وتكاليف مساندة.

#### الدورة الثالثة:

تسمى دورة خدمة ما بعد البيع وهي المرحلة الأخيرة من دورة حياة المنتج الكلية والتي تتركز فيها الأنشطة على تحديد طبيعة ونوعية الخدمات المقدمة للعملاء ما بعد عملية التجهيز، ويدخل ضمن هذه الدورة المدة الزمنية المحددة لتقديم الخدمات وبرامج التعليم والتدريب التي تعدها المنشأة لتدريب العملاء المستهلكين على كيفية استخدام المنتجات المقدمة لهم.

<sup>1</sup> فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس الأنشطة في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، الجامعة الإسلامية، 2009، ص 47.

والجدول رقم (3) يوضح المؤشرات المناسبة لأهداف منظور العمليات الداخلية.

الجدول رقم (1-3):

مؤشرات الأداء المناسبة لأهداف منظور العمليات الداخلية :

مؤشرات الأداء	الأهداف الاستراتيجية	منظور
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد القطاعات الأكثر ربحية في السوق</li> <li>• حساب الإيرادات المتأتية من المنتجات الجديدة</li> <li>• قياس العائد الناتج عن استقطاب عملاء جدد</li> </ul>	إيجاد السوق	العمليات الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد مدة دخول المنتج أو الخدمة إلى السوق</li> <li>• احتساب نقطة تعادل الوقت بين بداية النشاط وتحقيق العائد</li> </ul>	مرحلة التصميم	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• رصد عدد الأخطاء المرتكبة أثناء العمليات</li> <li>• قياس زمن إنجاز كل عملية</li> <li>• حساب التكلفة المرتبطة بكل عملية منفذ</li> </ul>	مرحلة البناء	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• حساب نسبة العمليات المسلمة في الآجال المحددة</li> <li>• تحديد نسبة نفاد المخزون</li> <li>• قياس نسبة الأخطاء عند التسليم</li> </ul>	مرحلة التسليم	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقييم متوسط درجة رضا العملاء</li> <li>• متابعة عدد العملاء العائدين للشراء خلال ثلاثة أشهر</li> <li>• حصر عدد العملاء الذين توقفوا عن الشراء خلال سنة</li> </ul>	خدمات ما بعد البيع	

--	--	--

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: سعد صادق مجيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003-2004، ص. ص. 219-

220

#### 4. منظور التعلم والنمو

يرتكز هذا المنظور على التعلم التنظيمي والنمو المستمر، باعتبارهما الدعامة الأساسية لضمان تحقيق الابتكار والتطوير طويل الأجل داخل المؤسسة. ويُعنى هذا المنظور بتحديد وتشخيص البنية التحتية التي ينبغي أن تستند إليها المؤسسة لتعزيز قدرتها على الاستجابة للتغيرات وتحقيق التحسن المستمر.

وتتمثل مقومات هذا المنظور في ثلاث موارد محورية هي:

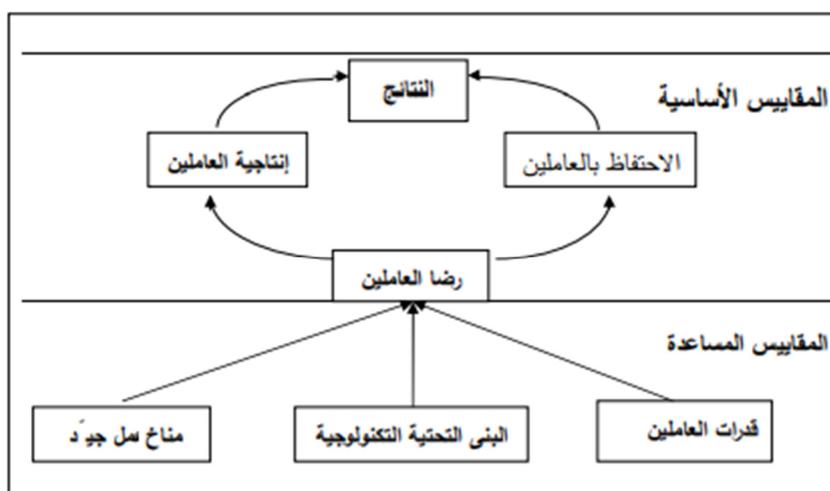
1. قدرات العاملين Employee capabilities
2. قدرات أنظمة المعلومات Information systems capabilities
3. التحفيز، التمكين، والاندماج Motivation, empowerment, and alignment

#### 2-1. قدرات العاملين :

تتلخص مقاييس الأداء لهذا المنظور في رضا العاملين، الاحتفاظ بالعاملين، وإنتاجية العاملين ويوضح الشكل رقم (2.8) (المقاييس المستخدمة لتقييم الأداء وفق منظور التعلم والنمو:

الشكل رقم (1-11)

مقاييس منظور التعليم والنمو



Source: Robert Kaplan & David Norton, The balanced scorecard translating strategy into

action, Harvard business school press, Boston, 1996, P.129.

## 2-2 قدرات أنظمة المعلومات

تتمثل في الإمكانيات المتاحة من نظم المعلومات داخل المؤسسة، وتشكل عاملاً أساسياً ومهماً في نجاح عملية التعلم والنمو في المؤسسة، فكلما كانت هذه الإمكانيات مناسبة لأي توسع تقوم به المؤسسة، فكلما كانت هذه الإمكانيات مناسبة لأي توسع تقوم به المؤسسة، كلما كان من الممكن تفهم العاملين لاستخدام هذه الإمكانيات مع كل نمو أدى ذلك إلى تحسين أداء المؤسسة بشكل واضح.<sup>1</sup>

## 2-3 التحفيز، التمكين والإندماج

يُساهم تحفيز العاملين واندماجهم في العمل، إلى جانب تمكينهم من أداء مهامهم بكفاءة، في تحسين مستويات الأداء داخل المؤسسة، وتعزيز قدرتهم على اكتساب المعارف والمهارات التي من شأنها دعم نمو نشاط المؤسسة وتطويرها. ويوضح الجدول رقم ( ) مؤشرات الأداء المناسبة للأهداف الاستراتيجية، وذلك وفق منظور العمليات الداخلية.

الجدول 1-4

مؤشرات الأداء	الأهداف الاستراتيجية	منظور
نسبة دوران العمال مردودية العامل عدد الترقيات المحددة داخلياً	قدرات العاملين	التعلم والنمو
نسبة تغطية المعلومات المتوفرة نسبة المستخدمين لأجهزة الإعلام الآلي	قدرات أنظمة المعلومات	
وتيرة تطوير نظام التحفيز والمكافآت نسبة التأطير قيمة نفقات التكوين نسبة رضا العمال عن البرامج التكوينية	التحفيز، التمكين والإندماج	

<sup>1</sup> محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص.145.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: فرنسواز جيرو وآخرون، ترجمة وردية واشد، المراقبة الإدارية وقيادة الأداء، الطبعة الأولى، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2007، ص.99

كل منظور من منظورات بطاقة الأداء المتوازن يشتمل على أربع محاور:<sup>1</sup>

### المحور الأول: الأهداف (Objectives)

تمثل النتائج المنشود تحقيقها، والأهداف بشكل عام موزعة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحمل الأهمية الإستراتيجية نفسها ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ومعقولة ومحددة بوقت زمني لإتمامها. مثال ذلك: زيادة نسبة رضا العملاء للخدمة المقدمة بنسبة 10% في نهاية العام الحالي

### المحور الثاني: القياسات أو المؤشرات (Indicators or measures)

تمثل الجس الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفا. مثال ذلك: مؤشر رضا العملاء (مسح ميداني)

### المحور الثالث: المعيار (Target)

مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف (سلبا أو إيجابا) عن الهدف المقرر تحقيقه مع الاستعانة ببعض الألوان القياسية والتي تسهل عملية استقراء الحالة بشكل سريع. مثال ذلك: 80%

### المحور الرابع: المبادرات (Initiatives)

تشير المبادرات إلى المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف. مثال ذلك: فتح فروع جديدة وتوسيع مكاتب خدمات العملاء

أما نموذج بطاقة الأداء المتوازن يضم ثمانية عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة وهي على النحو التالي:<sup>2</sup>

- 1- الرؤية المستقبلية: والتي تبين إلى أين تتجه المؤسسة وما هي البيئة المستقبلية التي ستكون عليها
- 2- الإستراتيجية: والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت مؤسسة الأعمال بتحديدتها.

3- المنظور: مكون يدفع باتجاه تبني إستراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا المنظور أو المكون ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في المنظور. وهناك أربعة منظورات أساسية في بطاقة الأداء المتوازن وهي: المنظور المالي، و منظور العملاء، و منظور العمليات الداخلية، و منظور التعلم والنمو.

- 4- الأهداف: إن الهدف بيان عرض (معنى) الإستراتيجية وهو يبين كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة، ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نظم إدارة المعلومات الإدارية، المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع، جامعة المنصورة، 2002، ص ص 9 و 10.

<sup>2</sup> عادل جواد الرفاتي، مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة و التمويل، 2011، ص.34.

- 5- **المقاييس:** تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف، ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي وتوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالمقاييس ما هي إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف.
- 6- **المستهدفات:** التي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.
- 7- **ارتباطات السبب والنتيجة:** والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالآخر وتكون مشابهة لعبارات (إذا - إذن).
- 8- **المبادرات الاستراتيجية:** هي برامج عمل توجه الأداء وتسهل عملية التنفيذ والإنجاز على المستويات التنظيمية الدنيا.

### خلاصة الفصل:

نستخلص من مجمل ما تم عرضه أن الأداء المؤسسي يمثل ركيزة أساسية في مسار تطور المؤسسات وبلوغها لأهدافها، إذ يتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية والموارد البشرية والتكنولوجية، مما يجعل من قياسه ومراقبته أداة استراتيجية لتحسين النتائج وضمان الفعالية. وفي هذا الإطار، تبرز إدارة المعرفة كعنصر محوري في دعم هذا الأداء، كونها تمثل مصدراً جوهرياً للقيمة في المؤسسات الحديثة، وتسهم في تعزيز الكفاءة، تشجيع الابتكار، وتسهيل تبادل الخبرات. مع التحول المتسارع نحو اقتصاد المعرفة، أصبحت القدرة على توليد المعرفة وتوظيفها بذكاء، من أهم محددات التميز والاستدامة في بيئة الأعمال المعاصرة.



**الفصل الثاني: دراسة البنك  
الخارجي الجزائري BEA**

تمهيد:

لقد تميزت العشرية الأخيرة من القرن 20 بتحولات وتكتلات اقتصادية عالمية كبيرة وذلك من أجل مواجهة التحديات الكبرى التي فرضها التطور العلمي و التكنولوجي من جهة والسيطرة الاقتصادية على مستوى العالم من طرف الدول المتقدمة من جهة أخرى، هذا ما دفع بشكل آلي إلى انتشار النشاط البنكي هذا الأخير، إضافة إلى ما سلف ذكره جاء نتيجة لواقع الحياة الاقتصادية والاجتماعية على المستويين الداخلي والدولي وذلك لغرض الاهتمام بكل العمليات الاقتصادية مهما كانت طبيعتها. ويعد البنك الخارجي الجزائري من بين البنوك التي سعت للتكيف مع المتغيرات التي نافتت تحدث آثارها على الساحل الاقتصادي (الساحة الاقتصادية) والقطاع المصرفي خاصة للحصول على أكثر حصة في السوق.

### المبحث الأول: لمحة عامة عن البنك الخارجي الجزائري (BEA)

يعتمد النشاط البنكي أساسا على إعادة توزيع رؤوس الأموال بصفته وسيطا في دوران رؤوس الأموال بصفته سواء كان ذلك على المستوى الوطني أو الدولي، فإنه يتواجد عملاء يملكون فائض من رؤوس الأموال وآخرين لديهم عجز في رؤوس الأموال (نقص). من هنا يعد البنك سببا لوجوده إذ يلعب دور الوسيط بين مالكي رؤوس الأموال وطالبيها (المقترض). إذ البنوك الجزائرية حاليا معنية أكثر من ذي قبل، وذلك نتيجة لانتقال في الاقتصاد الوطني من موجه و مخطط إلى اقتصاد مفتوح المتميز بالاستقلالية.

كان دور البنك سابقا ينحصر في القيام بعمليات مالية انطلاقا من قرارات إدارية راجعة فيها (غير قابلة للنقاش)، أما حاليا فقد دخلت في عهد جديد إذ أصبحت تتميز باستقلالية ومسؤولية أكثر إذن البنك عميل ضروري للنشاط الاقتصادي لأي بلد وتتجسد هذه الضرورة من خلال عمليات القرض التي تستجيب لها. ومن أكثر وأهم البنوك التجارية الجزائرية نجد البنك الخارجي الجزائري الذي يعتبر الرائد من حيث التعاملات مع الخارج خاصة في ميدان الضمانات البنكية ولذلك وكلت له الدولة كل الصلاحيات للقيام بمهامه على أحسن وجه، فهو يعتبر بنك من الدرجة الأولى وذو سمعة عالمية كبيرة.

### المطلب الأول: نبذة تاريخية عن البنك الخارجي الجزائري:

يقدم هذا المطلب خلفية تاريخية حول تأسيس البنك الخارجي الجزائري وتطوره، ويعرض بإيجاز أهم المراحل التي مرّ بها كمؤسسة مالية وطنية فاعلة.

تم إنشاء البنك الخارجي الجزائري في 01 أكتوبر 1967 طبقا للمرسوم رقم 67-204 برأس مال قدره 20 مليون دينار جزائري.

- مقره الجزائر العاصمة، بإمكانه إقامة وكالات وفروع، بموافقة وزير المالية كما يمكنه إقامة وكالات خارج الوطن، وتصنيفها لا

يكون إلا بموجب نص تشريعي.

- استعداد البنك الخارجي الجزائري تدريجيا نشاطات المؤسسات البنكية التالية:

- القرض الليوني في 01 أكتوبر 1967 (Le crédit lyonnais).

- الشركة العامة في 31 ديسمبر 1967 (Société générale).

- قرض الشمالفي 30 أبريل 1968 (Crédit du nord).

- البنك الصناعي للجزائر المتوسط في 31 ماي 1968: (Banque industrielles d'Algérie et de la méditerranée)

وتحصل البنك الخارجي الجزائري على هيكله النهائي في 01 جوان 1968 وتأسيسه يمثل المرحلة الأخيرة من إجراءات التأمين المصرفي. حيث يسير من طرف رئيس مدير عام ومدير عام مساعد وثلاث مستشارين وهم مكلفون بالتسيير وتطبيق السياسة الخاصة بالبنك وتمثيله تجاه الغير.

فمنذ 1970 كان البنك الخارجي الجزائري محل ثقة لجميع العمليات البنكية للمؤسسات الصناعية الكبرى مع المؤسسات الأجنبية (سوناطراك، شركة النقل البحري، شركات البناء...).

وبعد 21 سنة خبرة وبفضل تطبيق القانون رقم 01-88 في 12 جانفي 1988 المتعلق باستقلالية المؤسسات، قام البنك الخارجي الجزائري بتغيير صيغته وأصبح يوم 05 فيفري 1989 مؤسسة بالأسهم، مع المحافظة على هدفه الأساسي المسطر بموجب القانون المؤرخ في 01 أكتوبر 1967

حاليا للبنك فرعين في الخارج:

- البنك الدولي العربي (باريس).

- البنك العربي للاستثمار والتجارة الدولية (أبو ظبي).

يتم توزيع رأس المال الاجتماعي على 4 صناديق المساهمة حسب النسب التالية:

- صندوق مساهمة "الإلكترونيك، المواصلات، الإعلام الآلي" 35%.

- صندوق مساهمة "كيمياء، بيتروكيمياء، صيدلة" 10%.

**أولاً- تعريف البنك الخارجي الجزائري (BEA).**

يعتبر البنك الخارجي الجزائري من بين البنوك الخمسة التجارية المتواجدة في الجزائر: البنك الوطني الجزائري، القرض الشعبي الجزائري، البنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

فلديها نفس الهيكل الأصلي (النظام) مثلها مثل السابقة الذكر، يعني أنها بنك إيداع رؤوس الأموال.

- يملك البنك الخارجي الجزائري شبكة ل 78 وكالة متفرعة عبر التجمعات السكنية الكبرى والمناطق الصناعية ومناطق الإنتاج للمحروقات.

- إن البنك الخارجي الجزائري له علاقة بشبكة من 1450 مراسل بنكي موزعين عبر 41 بلد.

- يسير البنك الخارجي الجزائري أكثر من 35 % من التجارة المحلية.

## ثانيا- وظائف البنك الخارجي الجزائري (BEA):

- من بين الوظائف التي يقوم بها هذا البنك نجلها بما يلي:
- تسهيل وتطوير العلاقات الاقتصادية بين الجزائر والدول الأخرى.
- بالإضافة إلى تمويلها الخاصة فإنها تتدخل بضمائها الاحتياطي وضمان الوفاء أو حتى باتفاقات القرض مع مراسلين أجانب لترقية الصفقات التجارية مع دول أخرى.
- تشارك في كل نظام أو مؤسسة تأمين القرض للتعامل الخارجي ويمكن لها أن تكلف بالتسيير أو المراقبة مع الخارج.
- يمكنها تنفيذ كل العمليات المصرفية الداخلية والخارجية التي تلائم موضوعها وذلك في إطار القوانين السارية المفعول.
- يمكنها إعادة تسيير المخازن العمومية، للقيام بالشراء أو القيام بالعمليات العقارية أو غير العقارية متصلة بنشاط الشركة، اتخاذ اجراءات اجتماعية لصالح مستفيديها.
- يجمع القروض على المدى القصير، المتوسط والطويل.
- يقدم الخدمات المطلوبة من طرف الزبائن

## المطلب الثاني: التعريف بوكالة تيارت.

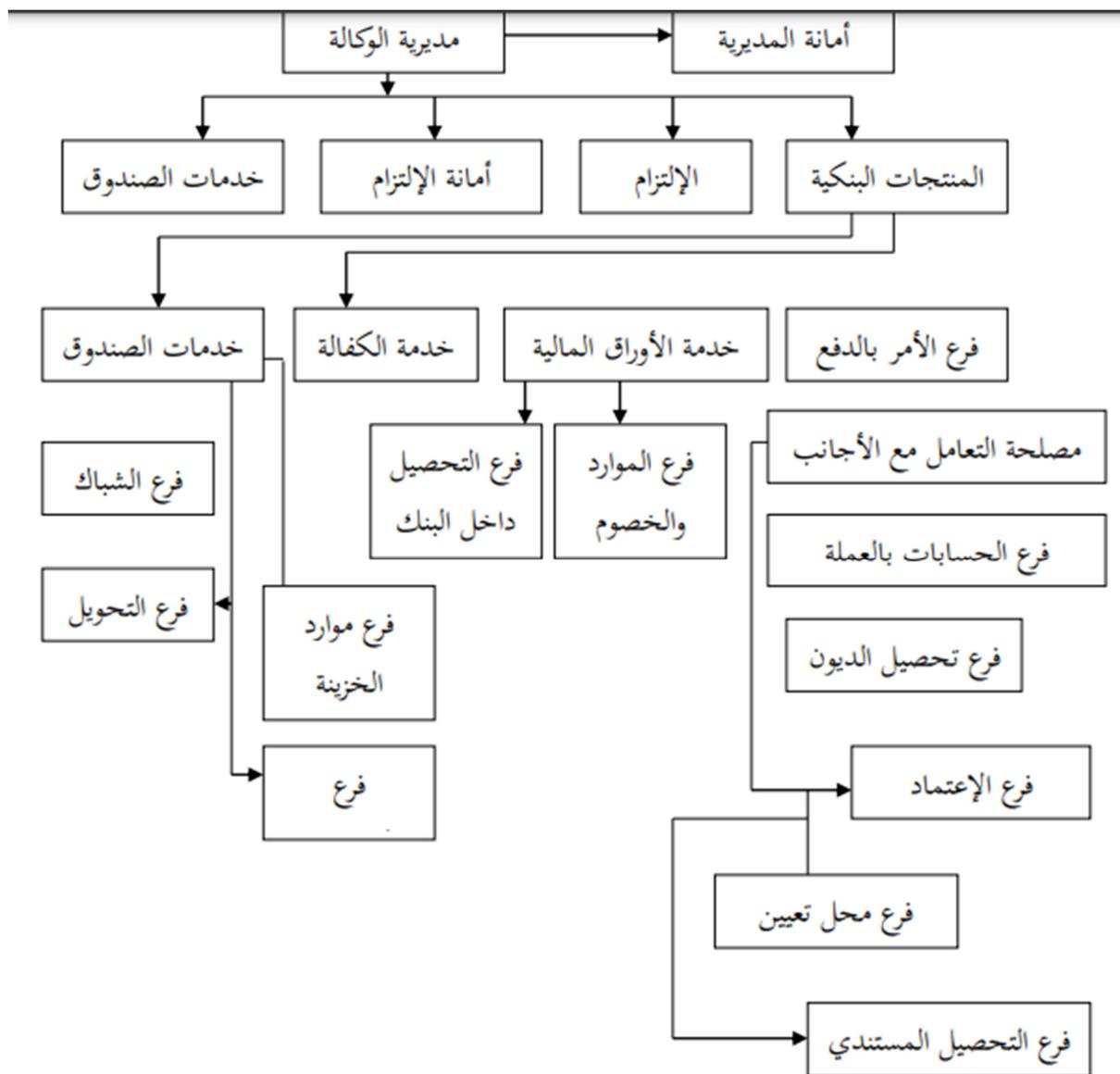
تسلط هذه الفقرة الضوء على وكالة تيارت التابعة للبنك، وتبين أهم خصائصها التشغيلية والخدمات التي تقدمها، مما يساعد في فهم بيئة التطبيق.

يحتوي البنك الخارجي الجزائري على عدة وكالات حيث يعتبر الصنف الأول من حيث عدد الوكالات، حيث أن مدينة تيارت تحتوي على وكالتين، و دراستنا هذه كانت حول الوكالة التجارية 069 فهي تشهد نشاطا غير عادي طيلة أيام عملها نتيجة لتعدد الخدمات التي تقدمها لتحصيل الودائع بأنواعها قصيرة، متوسطة وطويلة الأجل حيث يقوم بغرض معدلات فائدة على هذه الفروع. والعمل بالوكالة يكون كل أيام الأسبوع ما عدا الجمعة والسبت. كما تلعب الوكالة دورا استراتيجيا في إطار دعم الشباب بمنح قروض متوسطة الأجل.

## المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوكالة

يعد الهيكل التنظيمي من العوامل المؤثرة في تنظيم المعرفة وتدفعها داخل المؤسسة. يشرح هذا المطلب توزيع الأقسام داخل الوكالة ودورها في دعم الفعالية المؤسسية.

إن الهيكل التنظيمي لوكالة تيارت يضم مختلف الأقسام والمصالح باختلاف المهام والمستويات ولقد وضعت تشكيلة هذا الهيكل بهدف توجيه جهود الوكالة لأجل تحسين نوعية الخدمات المقدمة كحسن الاستقبال وتحقيق مصالح الزبائن بأرقى الوسائل وفي أقصى الأوقات إضافة إلى التحكم في مختلف الأنشطة التي تقوم بها الوكالة.



المصدر: وثائق مقدمة من طرف البنك

## 1. وظائف الوكالة

- مهام ووظائف الوكالة هي نفسها التي يقوم بها البنك الخارجي الجزائري العام، وهي تقوم بمعالجة برامجها المسطرة في إطار قانوني وفقا للتشريعات البنكية وعليه يمكن تلخيصها كما يلي:
- فتح الحسابات للأشخاص الطبيعيين والمعنويين.
  - تمويل نشاطات القطاع الخاص والعام.
  - منح القروض بمختلف أشكالها (قصيرة، متوسطة، طويلة).
  - تمويل التجارة الخارجية لتنفيذ مشاريع الزبائن في التصدير والاستيراد.
  - يشرف على تمويل نشاطات الزبائن الجدد والزبائن التقليديين.

## 2. أهداف الوكالة

- و يمكن تلخيص أهمها في:
- جلب عدد أكبر من الزبائن وتقديم أرقى الخدمات لهم للمحافظة عليهم وكسب المزيد منهم.
  - تلبية جميع احتياجات الزبائن والعمل من أجل تحقيق الربح والمساهمة في دفع عملية التنمية الاقتصادية.
  - مواكبة الإصلاحات النقدية والبنكية الحاصلة وإرسال بعض إداراتها للتكوين والتخصص للرفع من قدراتها وكفاءاتهم.

## المبحث الثاني : الدراسة الميدانية

من خلال هذا المبحث، سيتم عرض المنهجية المعتمدة في الدراسة الميدانية، بما يشمل عينة البحث، أدوات جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل النتائج. يتيح هذا الجانب فهم كيفية معالجة الإشكالية على المستوى التطبيقي.

## المطلب الأول: منهجية الدراسة وحدودها

يتبع الباحث منهجا لبحثه بخطوات متسلسلة لإجراء البحث بأسلوب منظم والوصول إلى معرفة منطقية و موثقة فاصبح اليوم لمنهج البحث تقنيات خاصة و برامج حاسوبية تنظم البيانات و تحللها و تسهل عمليو حفظها ونظرا لطبيعة الدراسة التي تستهدف التعرف على دور المعرفة على تحسين الأداء في البنك الخارجي لولاية تيارت و ذلك لمعرفة اراء و ردود افعال المستفيدين من هذه العملية التكوينية من خلال الكشف عن واقع هذه الأخيرة داخل المؤسسة و تقييم مدى استفادة الموظف منها على هذا الاساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة الذي يعتم على الظاهرة كما

توجد في الواقع و يهتم بوصفها وصفا دقيقا و يعبر عنها تعبيراً كيميا و كيميا يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة و تصويرها كيميا عن طريق معلومات مقننة عن المشكلة و تصنيفها و تحليلها و اخضاعها للدراسة الدقيقة

### المطلب الثاني: عينة الدراسة والوصف الإحصائي لها

تُعَدّ عينة الدراسة من الركائز الأساسية لأي بحث ميداني، إذ من خلالها يتم جمع البيانات وتحليلها لاستخلاص النتائج التي تعكس الواقع المدروس. وفي إطار هذه الدراسة التي تتمحور حول دور المعرفة وأثرها في تحسين الأداء تم اختيار عينة مدروسة بعناية من موظفي البنك الخارجي لولاية تيارت، وذلك نظراً لطبيعة مهام هذه المؤسسة وأهمية الدور الذي تلعبه في تقديم خدمات مالية و إدارية، المجتمع.

شمل الاستبيان العينة من 30 موظفاً وموظفة من مختلف المصالح والوحدات الإدارية التابعة للمؤسسة. وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كأسلوب لمعالجة المعطيات، وذلك لقدرته على وصف الظواهر وتحليلها من خلال المؤشرات الرقمية والإجابات النوعية.

تم تصميم الاستبيان بطريقة تُمكن من جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول مختلف الجوانب المتعلقة بإدارة المعرفة داخل البنك: على غرار أساليب اكتساب المعرفة، طرق مشاركتها، وتخزينها وكذا كيفية استخدامها في تحسين الأداء المؤسسي. وتم توزيع الاستبيانات شخصياً على موظفي وكالتي البنك الخارجي الجزائري على مستوى ولاية تيارت، مع ضمان السرية والخصوصية للمستجيبين، بهدف الحصول على آراء صادقة ودقيقة، تعكس واقع ممارسات إدارة المعرفة داخل المؤسسة.

### ومن حيث الخصائص الديموغرافية للعينة:

- بلغت نسبة الذكور 60%، بينما بلغت نسبة الإناث 40% من إجمالي الأفراد، مما يعكس هيمنة نسبية للعنصر الذكوري داخل وكالتي البنك الخارجي الجزائري محل الدراسة.

- من حيث الفئة العمرية، تُظهر نتائج الاستبيان أن الفئة المهيمنة تتراوح أعمارها بين 31 و 40 سنة، بنسبة تقدر ب 70%، تليها الفئة ما بين 20 و 30 سنة بنسبة 30%، ويُشير هذا التوزيع إلى أن أغلب الموظفين ينتمون إلى مرحلة عمرية نشطة مهنياً، تتطلب مواكبة مستمرة للمعرفة وتطويراً دائماً للمهارات بما يتماشى مع متطلبات العمل المؤسسي.

- من حيث المستوى التعليمي، تبين أنّ أغلب الموظفين يحملون شهادات جامعية بنسبة 53,3%، تليها فئة الحاصلين على دراسات عليا، وكذا خريجي مراكز التكوين المهني، بنسبة متساوية قدرها 16,7% لكل فئة، في حين شكّلت فئة التقنيين الساميين نسبة 13,3%، ويعكس هذا التنوع في المستويات التعليمية وجود قاعدة معرفية متفاوتة داخل المؤسسة، ما يُبرز أهمية تبني ممارسات فعّالة لإدارة المعرفة لضمان الاستفادة المثلى من الخبرات والكفاءات المتوفرة، وتعزيز الأداء المؤسسي عبر تبادل

المعرفة وتطوير المهارات.

- أما بخصوص الخبرة المهنية، توزعت النسب على النحو التالي: 33,3% ممن تتراوح خبرتهم بين 10 وأقل من 15 سنة، و26,7% لكل من أصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات ومن يمتلكون خبرة تتراوح بين 15 وأقل من 20 سنة، فيما بلغت نسبة الذين لديهم خبرة بين 5 وأقل من 10 سنوات 13,3%.

ويعكس هذا التوزيع وجود رصيد معرفي معرّفي معتبر من الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة والعالية، ما يمثل ركيزة أساسية في تعزيز نقل المعرفة و المهارات داخل المؤسسة.

تُظهر العينة المختارة تنوعاً ملحوظاً في الرتب الإدارية داخل البنك الخارجي الجزائري، حيث شملت فئات متعددة منها المتصرفون، التقنيون السامون، رؤساء المصالح، إلى جانب وظائف أخرى، مما أتاح إمكانية إجراء تحليل شامل لتفاوت أثر إدارة المعرفة والمهارات حسب المستوى الوظيفي. وقد تم اختيار العينة وفقاً لمبدأ التمثيل الكافي لمختلف الشرائح داخل الهيكل الإداري لوكالتي البنك على مستوى الولاية، بما يضمن دقة النتائج وموضوعيتها، ويفتح المجال أمام تعميم بعض الاستنتاجات على وكالات أخرى ذات طبيعة ومهام مشابهة.

وفي ضوء هذه الخصائص، يمكن اعتبار العينة المختارة أداة فعالة لرصد وفهم واقع إدارة المعرفة وممارستها داخل المؤسسة المدروسة، وتحديد أوجه القوة والقصور فيه، خاصة في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها قطاع البنوك في الجزائر، والحاجة الملحة لتطوير مهارات مستمرة تواكب متطلبات الخدمة المصرفية الحديثة.

### المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المعتمدة

تُعد أدوات جمع البيانات من الركائز الأساسية التي يقوم عليها أي بحث ميداني، فهي الوسيلة التي تمكن الباحث من تحويل الظاهرة المدروسة إلى معلومات قابلة للتحليل والمناقشة. وتكتسي هذه الأدوات أهمية بالغة، خصوصاً في البحوث التي تتناول ظواهر اجتماعية أو إدارية، كموضوع هذه الدراسة الذي يتناول دور المعرفة في تحسين أداء الموظفين، حيث يُعتبر جمع البيانات من أرض الواقع شرطاً أساسياً لفهم طبيعة الأثر الذي تحدثه هذه الاستراتيجيات على أداء الموظفين.

وفي هذه الدراسة، تم الاعتماد على أداة الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات من عينة البحث المكونة من موظفي البنك الخارجي لولاية تيارت. وتم اختيار هذه الأداة نظراً لما توفره من سهولة في التوزيع والإجابة، وقدرتها على جمع بيانات كمية وكيفية تغطي مختلف الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة.

### أولاً: الاستبيان:

الاستبيان هو أداة بحثية تعتمد على قائمة من الأسئلة المصممة مسبقاً، والموجهة لعينة من الأفراد بهدف قياس آرائهم، موافقهم، تجاربهم، أو سلوكياتهم. وقد تم تصميم استبيان هذه الدراسة بطريقة علمية ومنهجية تراعي مستويات الفهم المختلفة للمبحوثين، وتُغطي محاور متعددة تتعلق بالمعرفة، من حيث:

- مدى استخدام وتبادل المعرفة داخل المؤسسة.
- أساليب اكتساب المعرفة وتخزينها ونشرها.
- تقييم تأثير ممارسات إدارة المعرفة على تحسين جودة الأداء الإداري.
- الأدوات والتقنيات المستخدمة لدعم نقل المعرفة وتعزيز التعاون بين الموظفين.
- يتكون الاستبيان من قسمين رئيسيين:

#### القسم الأول: البيانات الشخصية:

ويهدف إلى جمع معلومات وصفية عن المبحوثين، مثل الجنس، السن، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة. وتُسهم هذه البيانات في تحليل الفروقات المحتملة في إدراك ممارسات إدارة المعرفة باختلاف المتغيرات الديموغرافية.

#### القسم الثاني: محاور إدارة المعرفة والأداء المؤسسي:

وقد شمل أربعة مجالات رئيسية:

#### 1. عمليات إدارة المعرفة:

- ويتضمن أسئلة حول توليد المعرفة، تخزينها، توزيعها، وتطبيقها داخل البنك.
- أداء البنك: من خلال التركيز على العمليات الداخلية، وتحقيق النمو والتعلم التنظيمي.
- دور التكنولوجيا والمناخ التنظيمي: لقياس مدى دعم بيئة العمل لنشر المعرفة.
- تأثير المعرفة على تحقيق الأهداف المؤسسية: من خلال مدى مساهمة المعرفة المكتسبة في تحسين الأداء العام.
- تم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس مدى موافقة الموظفين على مختلف العبارات، بما يسمح بتحليل الاتجاهات والميول بدقة عالية. ويُعد هذا الاستبيان أداة فعالة لفهم واقع إدارة المعرفة داخل البنك، وتحديد سُبل تحسينها بما يساهم في رفع الأداء المؤسسي.

## 2. أسلوب التوزيع والاستجابة:

تم توزيع الاستبيانات يدويًا على الموظفين خلال فترة التبرص، مع تقديم توضيحات كافية حول هدف الدراسة وطريقة الإجابة، مما ساعد على ضمان نسبة استجابة كاملة بلغت 100%، حيث تم استرجاع 30 استبيانًا من أصل 30 موزعًا. وقد تم التأكيد للمستجوبين على سرية إجاباتهم وعدم استخدامها إلا لأغراض علمية بحتة، وهو ما ساعد في الحصول على بيانات صادقة وغير متأثرة بعوامل خارجية.

## 3. مبررات استخدام الاستبيان:

تم اختيار أداة الاستبيان لأسباب متعددة، أهمها:

- مناسبتها لعدد كبير من المبحوثين.
  - فعاليتها في جمع بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي.
  - قدرتها على تغطية مختلف أبعاد موضوع البحث.
  - بساطتها وسرعة إنجازها مقارنة بالأدوات الأخرى كالمقابلة أو الملاحظة.
- وبهذا، يمكن القول إن أداة الاستبيان في هذه الدراسة مثّلت خيارًا منهجيًا مدروسًا، يمكن الباحث من جمع معطيات دقيقة ومباشرة من الميدان الإداري، وساعدته في التحقق من صحة الفرضيات المطروحة، وكذا الوصول إلى نتائج ملموسة حول فعالية المعرفة داخل مؤسسة مالية حساسة مثل البنك الخارجي الوطني

## ثانياً: الأساليب الإحصائية المعتمدة

تُعد الأساليب الإحصائية من الأدوات الأساسية التي يعتمد عليها الباحث في تحليل البيانات الميدانية واستخلاص المؤشرات والدلالات التي تُسهم في الإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من صحة الفرضيات. وبما أن هذه الدراسة تتناول موضوع "إدارة المعرفة و دورها في تحسين الأداء المؤسسي"، فقد استلزم الأمر اعتماد تقنيات تحليل كمية دقيقة ومناسبة لطبيعة البيانات. وبناءً على ذلك، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية التي تدرج ضمن ما يُعرف بالتحليل الكمي، وهي كالآتي:

### 1. التكرارات والنسب المئوية

تم اعتماد جداول التكرارات والنسب المئوية بوصفها الطريقة الأساسية والأكثر شيوعًا في تحليل البيانات الكمية المتعلقة بالخصائص الديموغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة...). كما استُخدم هذا الأسلوب في تحليل إجابات المبحوثين حول ممارسات إدارة المعرفة داخل البنك الخارجي الجزائري.

ويُعد هذا الأسلوب التحليلي مناسباً لما يوفره من عرض واضح ومنظم للبيانات، بما يسهّل على القارئ فهم طبيعة توزيع العينة، والتعرف على مدى تباين أو تقارب آراء المشاركين تجاه محاور إدارة المعرفة، كالتوليد، التخزين، التوزيع، والتطبيق، وكذلك مدى انعكاس هذه الممارسات على الأداء المؤسسي.

فعلى سبيل المثال، أظهر جدول توزيع الجنس أن نسبة الذكور بلغت 60% مقابل 40% للإناث، وهو ما ساعد في تفسير بعض الفروقات في الإدراك والتفاعل مع ممارسات إدارة المعرفة وربطها بالخصائص الديموغرافية.

## 2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

في إطار تحليل بيانات الاستبيان المتعلقة بأثر إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي، تم اعتماد مقياس "ليكرت الخماسي" (من "موافق بشدة" إلى "غير موافق بشدة") لقياس درجة موافقة الباحثين على كل عبارة ضمن محاور الدراسة. وقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة، بهدف تحديد اتجاهات وآراء العينة بدقة، وكذا قياس مستوى التشتت في الإجابات.

- المتوسط الحسابي يُعبر عن درجة الميل العام للعينة نحو العبارة (مثلاً، إن كان قريباً من 1 فهذا يدل على الموافقة القوية).
  - الانحراف المعياري يُعطي مؤشراً على مدى تباين الآراء داخل العينة (كلما كان منخفضاً، دلّ على تقارب في الآراء).
- أظهرت النتائج أن أدنى انحراف معياري سُجّل بخصوص العبارة: "يسعى البنك إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة"، حيث بلغ 0,49، مما يدل على وجود إجماع واضح وتقارب كبير في آراء الموظفين حول هذه النقطة. وهذا يعكس أهمية تحسين جودة الخدمات كأحد المخرجات المحورية لتطبيق فعال لإدارة المعرفة داخل البنك، ويعزز فرضية أن الأداء المؤسسي يتأثر بشكل مباشر بمستوى تطبيق المعرفة العملية في العمليات الداخلية.

## 3. ترتيب العبارات وتحليل الاتجاهات

تم تصنيف العبارات حسب ترتيبها من حيث المتوسطات لتحديد أبرز المواقف الموحدة للعينة نحو ممارسات إدارة المعرفة. وقد أتاح هذا الترتيب تحليل أولويات الموظفين وفهم مدى اقتناعهم بمختلف جوانب المعرفة المؤسسية، مثل توليدها، تخزينها، توزيعها وتطبيقها. كما مكّن من ربط تلك المواقف بالأداء المؤسسي من خلال مؤشرات واقعية، على غرار جودة الخدمة، كفاءة العمليات، وتبني ثقافة التحسين المستمر.

هذا التحليل المزدوج الكمي والنوعي ساعد على تقديم صورة دقيقة حول وعي الموظفين بأهمية إدارة المعرفة، ومدى تأثيرها الفعلي على فعالية الأداء داخل البنك الخارجي الجزائري.

#### 4. التحليل الوصفي التفسيري

إلى جانب المعالجة العددية، تم توظيف التحليل التفسيري الوصفي لفهم الأسباب الكامنة وراء بعض الإجابات، خصوصًا في الأسئلة المفتوحة أو تلك التي تضمنت خيارات متعددة حول التحديات والصعوبات. وقد ساهم هذا الأسلوب في إبراز بعض النقاط النوعية مثل:

- ضعف مشاركة بعض الموظفين في عميات تبادل المعرفة داخل المؤسسة.
- غياب آليات منهجية لتخزين واسترجاع المعرفة المؤسسية بشكل فعال.
- محدودية استخدام الوسائل التكنولوجية لدعم نقل المعرفة وتوزيعها.
- نقص التنسيق بين مخرجات المعرفة واحتياجات المهام اليومية للوظائف.

إن اعتماد هذه الأساليب الإحصائية مكّننا من تقديم صورة دقيقة ومتكاملة عن واقع المعرفة في البنك الخارجي الجزائري، من خلال الجمع بين المعالجة الرقمية والمعالجة التفسيرية، ما أعطى طابعًا علميًا دقيقًا وموثوقًا. كما أن اختيار هذه الأدوات جاء منسجمًا مع طبيعة البيانات ونوعية الأسئلة، الأمر الذي سمح لنا بتحليل عميق وموضوعي للمعطيات الميدانية، وبالتالي دعم النتائج والاستنتاجات التي خلصنا إليها من خلال الدراسة

#### المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

بعد جمع البيانات وتحليلها، يتم في هذا المبحث تقديم النتائج المتعلقة بمستوى تطبيق إدارة المعرفة داخل البنك، وتحليل مدى تأثيرها على الأداء، مع اختبار صحة الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة.

#### المطلب الأول: صدق وثبات أداة الدراسة

يتناول هذا المطلب فحص مدى دقة ومصداقية أداة البحث (الاستبيان) من خلال اختبارات الثبات مثل معامل ألفا كرومباخ

#### أولاً: صدق أداة الدراسة:

اعتمد الباحث على نوعين من الصدق لضمان فعالية الاستبيان:

#### 1. الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبيان على عدد من الأساتذة ذوي الخبرة في منهجية البحث العلمي والعلوم الإدارية، حيث تم تقييم وضوح البنود، مدى ارتباطها بأهداف الدراسة، ومدى ملاءمتها للسياق الإداري محل البحث. وبناءً على ملاحظاتهم، أُجريت تعديلات شملت تحسين الصياغة وتوزيع المحاور.

#### 2. الصدق البنائي:

تم تنظيم الاستبيان وفق محاور واضحة تغطي جميع أبعاد موضوع الدراسة، من المعلومات الشخصية للمبحوثين، إلى الأسئلة الخاصة بمشاركة الموظف في التكوين، وأثره على الأداء، وانطباعاته العامة. هذا الهيكل المتناسك يُعزز من الصدق البنائي للأداة، ويؤكد قدرتها على قياس المفاهيم المراد دراستها بشكل متكامل.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات الاستبيان، تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وهو أكثر مؤشرات الثبات استخداماً في البحوث الاجتماعية. وقد تم حساب هذا المؤشر عبر برنامج SPSS الإحصائي لفقرات المحور الثالث التي تم قياسها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وبلغت نتيجة معامل الثبات ما يلي:

$$\alpha = 0.892$$

عدد الفقرات = 7

تفسير النتيجة:

تعد هذه القيمة جيدة جداً حسب المعايير الإحصائية، مما يشير إلى وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بين الفقرات، ويُؤكد موثوقية أداة الاستبيان في قياس ممارسات إدارة المعرفة داخل البنك الخارجي الجزائري. حيث تُفسّر نتائج ألفا وفق المعيار التالي:

- ←  $\alpha \geq 0.90$  ممتاز.
- ←  $0.80 \leq \alpha < 0.90$  جيد جداً.
- ←  $0.70 \leq \alpha < 0.80$  مقبول.
- ←  $0.60 \leq \alpha < 0.70$  مقبول مبدئياً.
- ←  $\alpha < 0.60$  ضعيف.

وبالتالي، فإن القيمة 0,892 تُعد مناسبة جداً في إطار البحوث الميدانية ذات الطابع الاستكشافي، خاصة عند التعامل مع عينة (30 مفردة) وعدد محدود من الفقرات (14 فقرة فقط). كما أن طبيعة البيانات (كونها تمثل آراء ذاتية في سياق تنظيمي متغير مثل بيئة العمل البنكي) تجعل من هذا المستوى من الثبات كافيًا لإجراء التحليل والاستدلال.

وبناءً عليه، يمكن القول أن أداة الاستبيان المستخدمة في هذه الدراسة قد استوفت شروط الصدق والثبات، حيث تم إعدادها وفق أسس منهجية دقيقة، وتأكدت صلاحيتها من خلال التحقق البنائي والظاهري. وهذا يُعزز من الموثوقية العلمية للنتائج المستخلصة، ويُضفي مصداقية على التوصيات المقترحة بخصوص تطوير ممارسات إدارة المعرفة داخل البنك الخارجي الجزائري.

الجدول رقم (2-1) إختبار الصدق والثبات

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,892	25

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 26.0

ثانيا: وصف خصائص مجتمع الدراسة

حدد الباحث أربعة متغيرات شخصية وتنظيمية أساسية تم اعتبارها متغيرات مستقلة للدراسة وهي الجنس، السن، المؤهل العلمي، والخبرة المهنية والجدول (02) يوضح أفراد العينة. الجدول (2\_2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والتنظيمية.

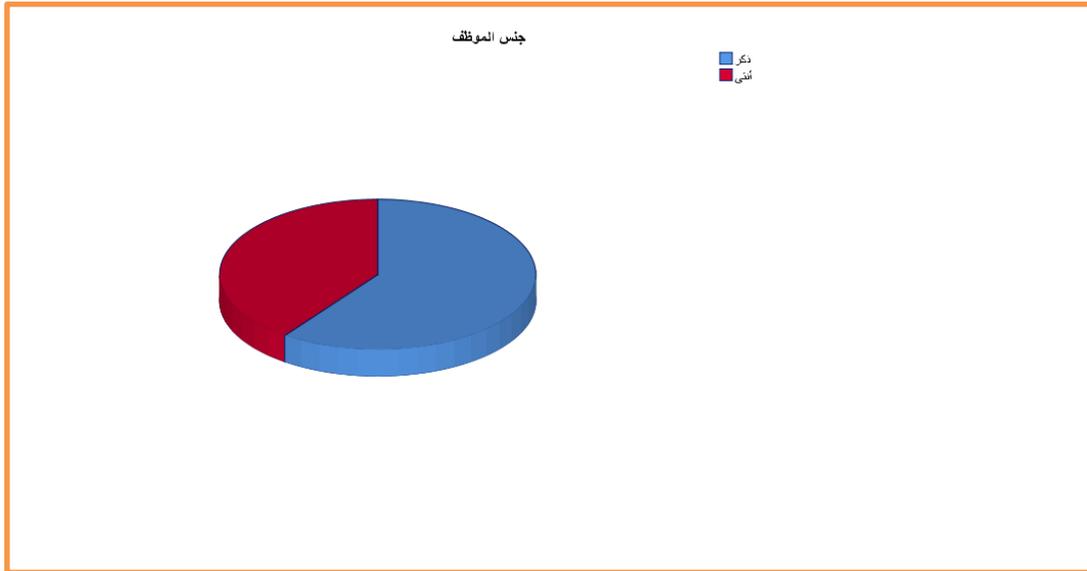
النسبة المئوية	التكرار	العناصر	المتغيرات	الرقم
60%	18	ذكر	الجنس	01
40%	12	أنثى		
0	0	أقل من 20 سنة	العمر	02
30%	9	20-30 سنة		
70%	21	31-40 سنة		
13,3%	4	تقني سامي	المستوى التعليمي	03
53,3%	16	جامعي		
16,7%	5	دراسات عليا		
16,7%	5	دبلوم التكوين المهني		
26,7%	8	أقل من 5 سنوات		

13,3%	4	ما بين 5 وأقل من 10 سنوات	الخبرة في العمل	04
33,3%	10	ما بين 10 وأقل من 15 سنة		
26,7%	8	ما بين 15 وأقل من 20 سنة		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 26.0

**أ- متغير الجنس:** من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 30 فردا نلاحظ أن الذكور يمثلون الأغلبية بنسبة 60% مقابل 40% للإناث ضمن عينة موظفي البنك الخارجي الجزائري. هذا التوزيع يعكس حضوراً متوازناً نسبياً للعنصر النسوي داخل المؤسسة، ما يساهم في تنوع وجهات النظر والخبرات، وهو عامل مهم في ترسيخ ثقافة مشاركة المعرفة. كما أن التنوع يمكن أن يعزز من فعالية تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة، خاصة إذا تم توظيفه في إطار فرق عمل متكاملة ومتعددة المهارات.

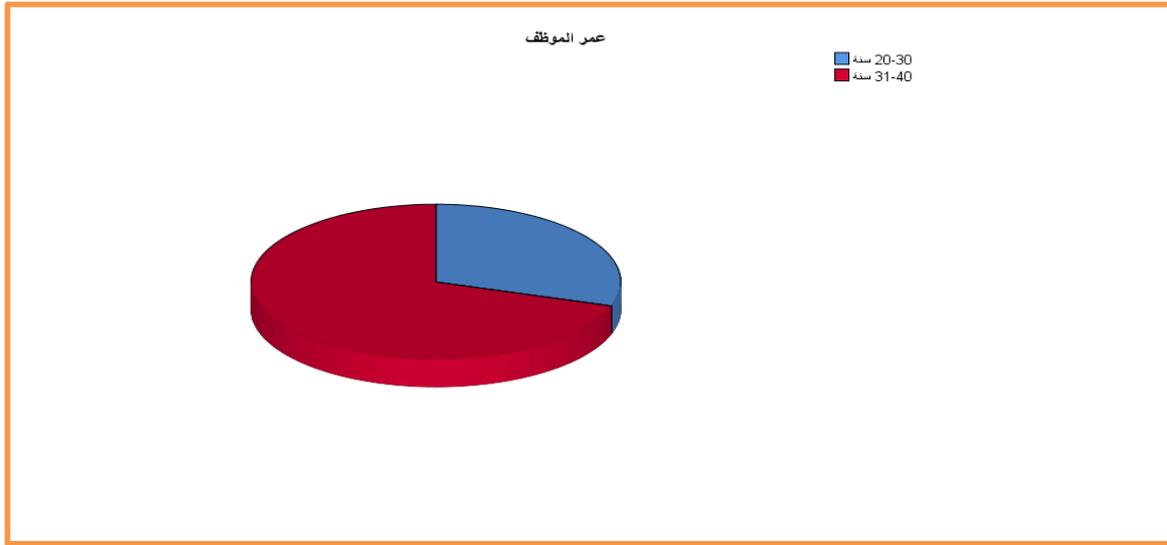
الشكل رقم 2\_1: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 26.0

ب. متغير العمر: نلاحظ من الجدول أعلاه سيطرة الفئة من 31 إلى 40 سنة بنسبة 70% وهي فئة تجمع بين الخبرة والانفتاح على التطوير، ما يجعلها بيئة مناسبة لتطبيق نظام إدارة المعرفة. كما أن وجود نسبة 30% من الأعمار بين 20 و 30 سنة يدل على طاقات شابة يمكن الاستثمار فيها على المدى الطويل، خصوصاً في تبني أدوات رقمية حديثة لنقل وتخزين المعرفة داخل البنك.

الشكل رقم 2\_2 توزيع الأفراد حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 26.0

ج. متغير المستوى التعليمي: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 30 فرداً أن نسبة 53,3% من أفراد عينة الدراسة بعدد 16 فرداً هم ذو مستوى جامعي والتي تمثل أكبر نسبة، ثم تليها فئة الدراسات العليا والتكوين المهني بنسبة متماثلة و التي تساوي 7%, 16 و بعدد 5 أفراد ثم تليها فئة تقني سامي بنسبة 13,3% من عينة الدراسة و بعدد 4 أفراد.

تعكس هذه المعطيات إلى أن أغلب موظفي البنك الخارجي الجزائري يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي فما فوق، بنسبة تفوق 70%، وهو ما يعكس توفّر قاعدة معرفية مؤهلة داخل المؤسسة. هذا المستوى يعزز من فرص نجاح مبادرات إدارة المعرفة، خاصة في ما يتعلق باستيعاب المفاهيم الحديثة وتبادل الخبرات بين الأفراد.

كما أن تنوع الخلفيات التعليمية، بوجود نسبة من الموظفين ذوي التكوين المهني والتقني السامي، يُبرز ضرورة اعتماد أساليب متنوعة لنقل المعرفة وتكييفها حسب خصوصيات كل فئة، بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي بشكل شامل.

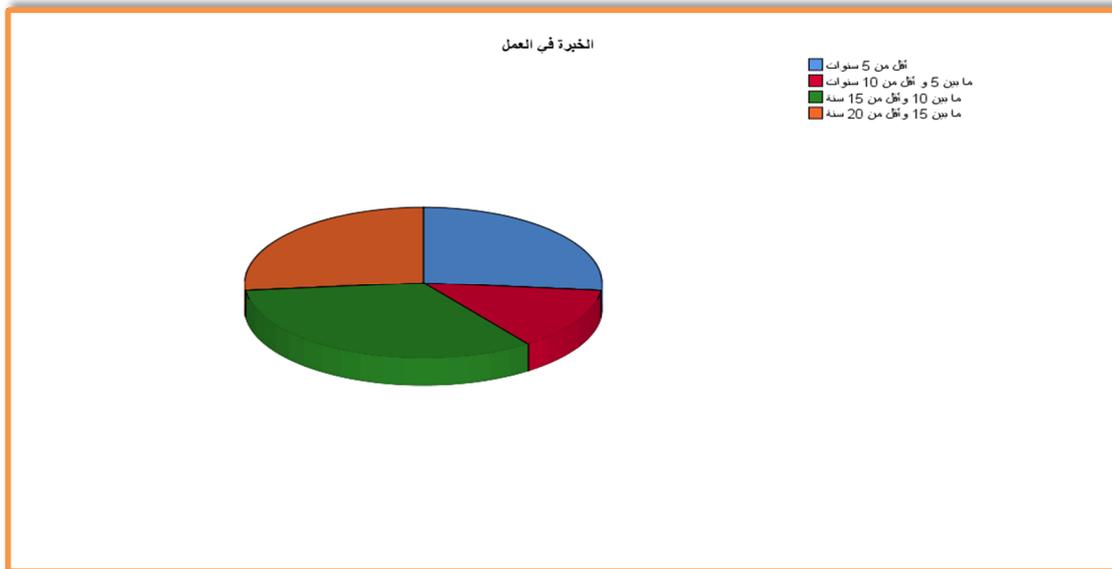
الشكل رقم 2\_3 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 26.0

د. متغير الخبرة في العمل: يبين الجدول أن أغلب موظفي البنك الخارجي الجزائري يتمتعون بخبرة مهنية تتجاوز 10 سنوات، حيث تمثل الفئتان بين 10 و أقل من 15 سنة (33,3%)، و 15 إلى أقل من 20 سنة (26,7%)، ما مجموعه 60% من العينة. هذا يشير إلى وجود رصيد معرفي وتجريبي معتبر داخل المؤسسة، يُمكن استثماره بفعالية في إطار استراتيجيات إدارة المعرفة. في المقابل، تشكل الفئة ذات الخبرة الأقل من 5 سنوات نسبة 26,7%، ما يعكس وجود دماء جديدة قابلة لاكتساب المعرفة ونقلها إذا وُفرت لها بيئة تحفيزية ومناسبة. أما الفئة ما بين 5 و 10 سنوات (13,3%) فتُعتبر في مرحلة انتقالية، يمكن من خلالها تعزيز ممارسات تبادل المعرفة بين الخبرات القديمة والحديثة.

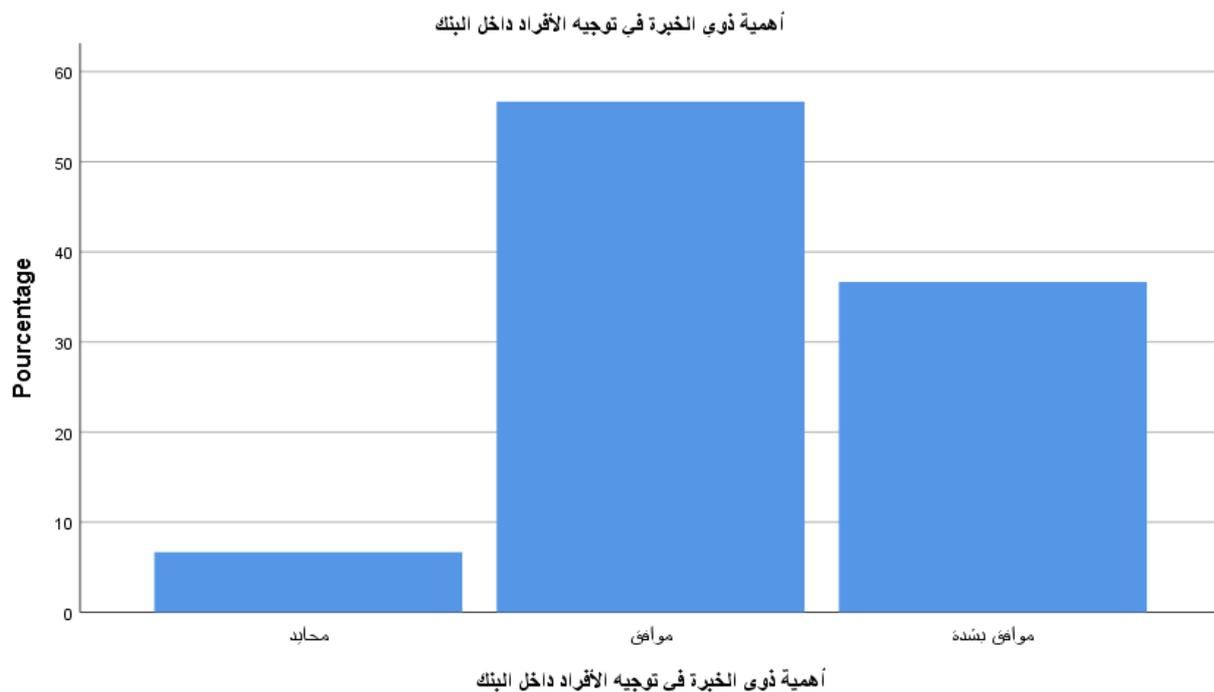
الجدول رقم (2\_4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 26.0

ثالثا: إدارة المعرفة داخل البنك الخارجي الجزائري

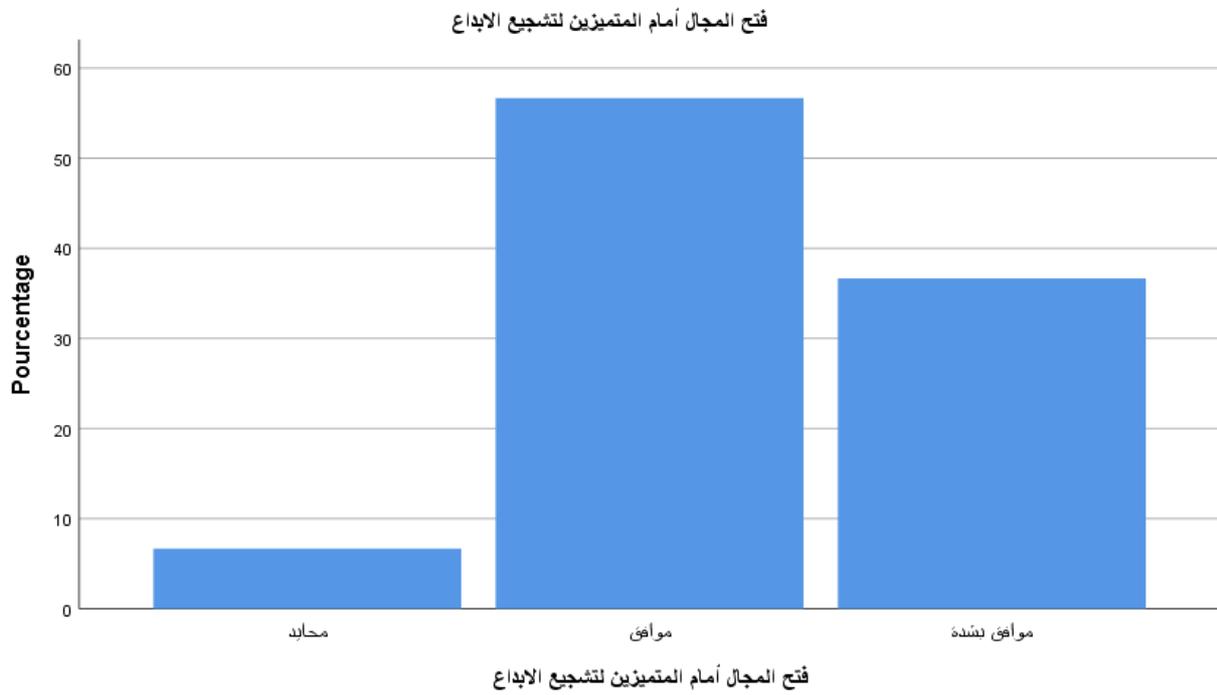
الشكل (2-5): أهمية ذوي الخبرة في توجيه الأفراد داخل البنك



تشير نتائج الجدول إلى أن غالبية العينة عبّرت عن موافقتها على هذه العبارة، حيث صرّح **56.7%** بأنهم "موافقون"، و**36.7%** "موافقون بشدة"، بينما كان **6.7%** فقط "محايدين".

هذه النتائج تعكس توجهاً إيجابياً داخل البنك نحو الاستفادة من الخبرات المتراكمة لتوجيه الموظفين وتعزيز الكفاءة الداخلية، مما يُعدّ من الأسس الهامة لإدارة المعرفة القائمة على نقل المعرفة الضمنية من ذوي الخبرة إلى باقي الموظفين. كما يشير هذا التصور إلى أن المؤسسة تدرك أهمية توظيف الخبرة ضمن منظومتها المعرفية، وهو ما يُترجم مباشرة في تحسين الأداء الوظيفي وجودة القرارات اليومية.

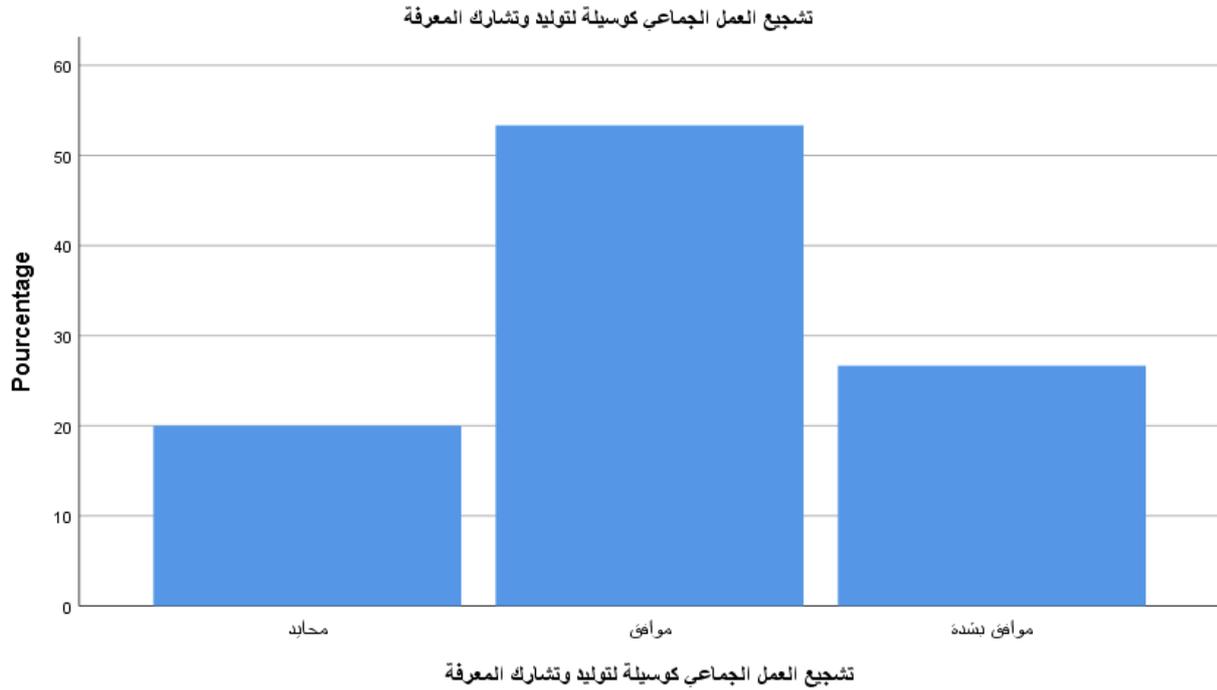
الشكل (2\_6):



بيّنت النتائج أن **56.7%** من أفراد العينة أبدوا موافقتهم، و**36.7%** وافقوا بشدة على أن البنك يفتح المجال أمام الأفراد المتميزين لتشجيعهم على الإبداع، مقابل **6.7%** فقط محايدين.

هذا يُبرز مدى دعم المؤسسة للإبداع كمكوّن أساسي ضمن منظومة إدارة المعرفة، خاصة في جانب توليد المعرفة الجديدة. كما أن تشجيع الإبداع يساهم في رفع كفاءة الأفراد وتحسين الأداء المؤسسي من خلال تبني أفكار جديدة وحلول غير تقليدية.

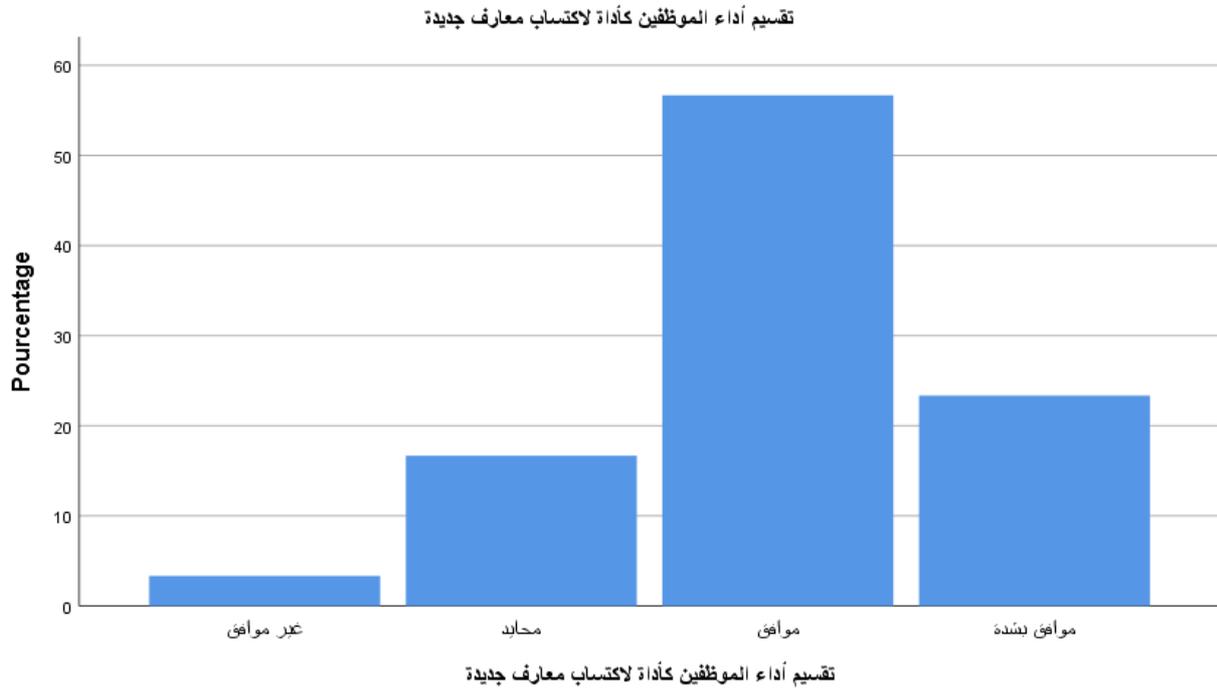
الشكل (7\_2):



أظهرت النتائج أن **53.3%** من الباحثين وافقوا على أن البنك يشجع العمل الجماعي، بينما عبّر **26.7%** عن موافقتهم الشديدة، في حين كان **20%** محايدين.

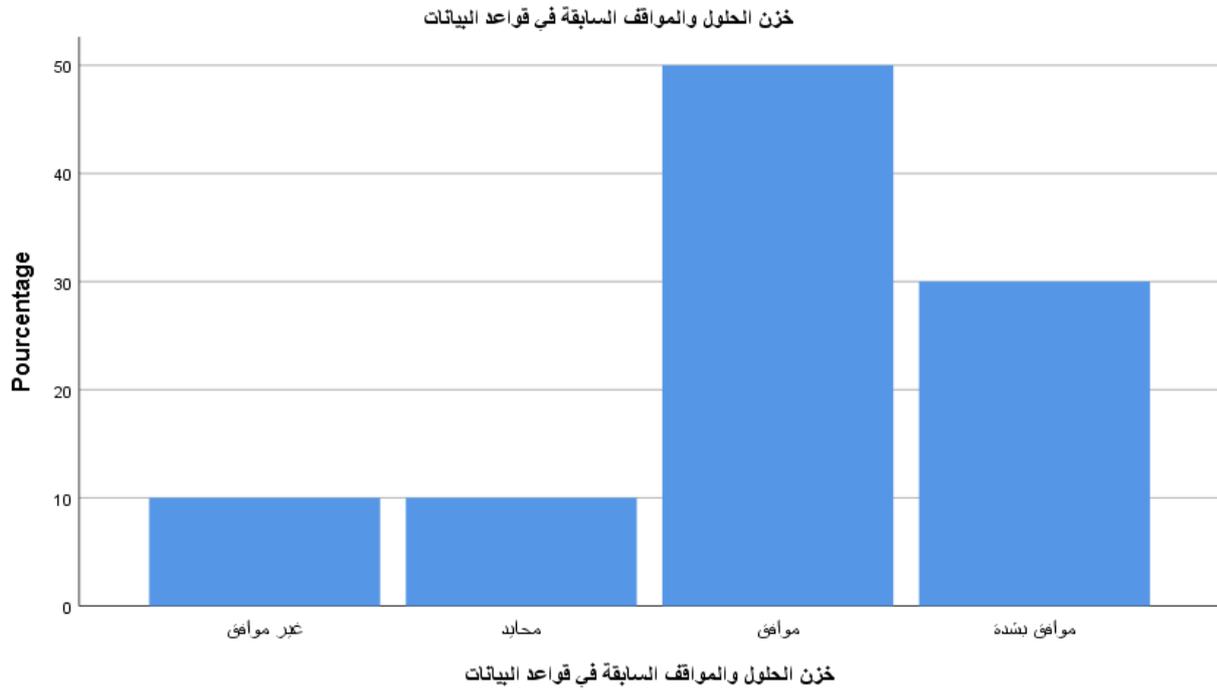
تُبيّن هذه النسب أنّ العمل الجماعي يُعدّ أحد الآليات المعتمدة في المؤسسة لتبادل المعرفة وتوليدها بشكل تعاوني، وهو ما يتماشى مع أحد المبادئ الجوهرية لإدارة المعرفة. إلا أن نسبة المحايدين تدعو إلى تعزيز ثقافة الفريق بشكل أكبر لتحفيز التفاعل والمشاركة المعرفية.

الشكل (2\_8):



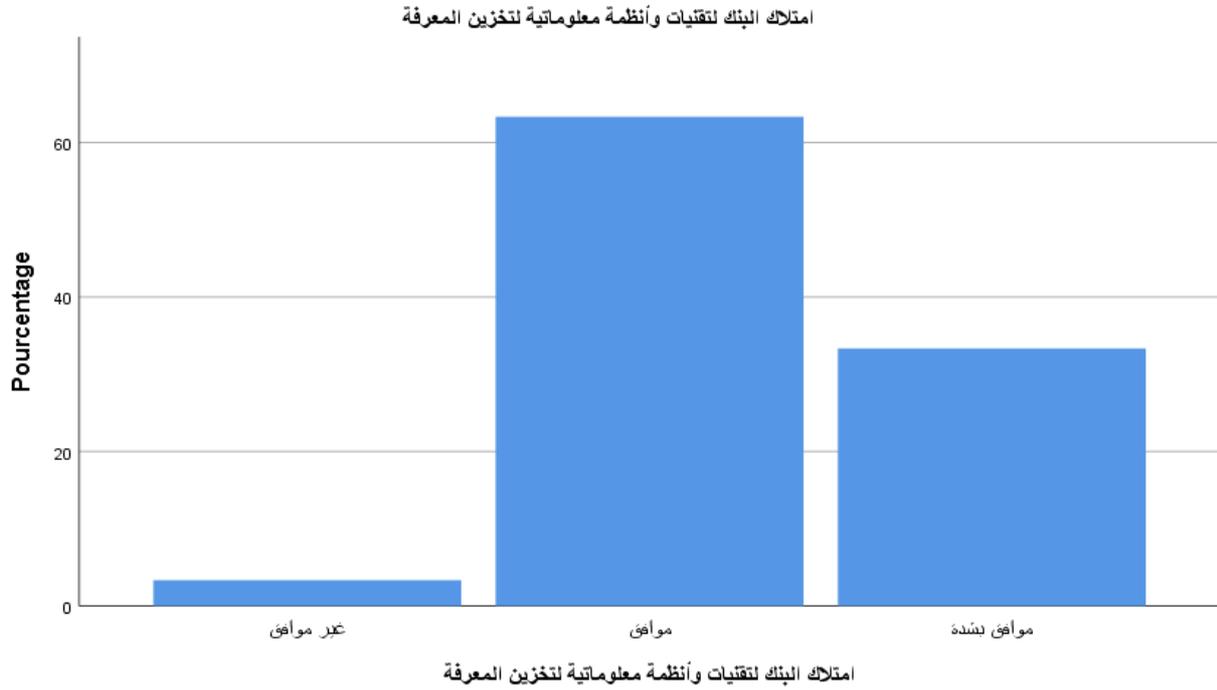
تشير النتائج إلى أن **56.7%** وافقوا على العبارة، و**23.3%** وافقوا بشدة، مقابل **16.7%** محايدين، و**3.3%** غير موافقين. يعكس هذا التوزيع اعترافاً ضمنيًا بأهمية تقييم الأداء كوسيلة لتحفيز التعلم الفردي وتصحيح المسار، حيث أن تحليل الأداء يُعد أداة معرفية تُستخدم لتحديد نقاط القوة والضعف وتوجيه الموظفين نحو تطوير أنفسهم بما يخدم المؤسسة.

الشكل (2\_9):



جاءت نسبة الموافقين عند 50%، و30% وافقوا بشدة، مقابل 10% محايدين، و10% غير موافقين. هذه النتائج تعكس إدراكًا جيدًا لأهمية الذاكرة التنظيمية كجزء من إدارة المعرفة، من خلال الاحتفاظ بالتجارب السابقة وتوثيقها لسهولة الرجوع إليها. إلا أن نسبة غير المهتمين أو المحايدين تُظهر الحاجة إلى مزيد من التوعية بضرورة توثيق المعرفة المؤسسية واستغلالها.

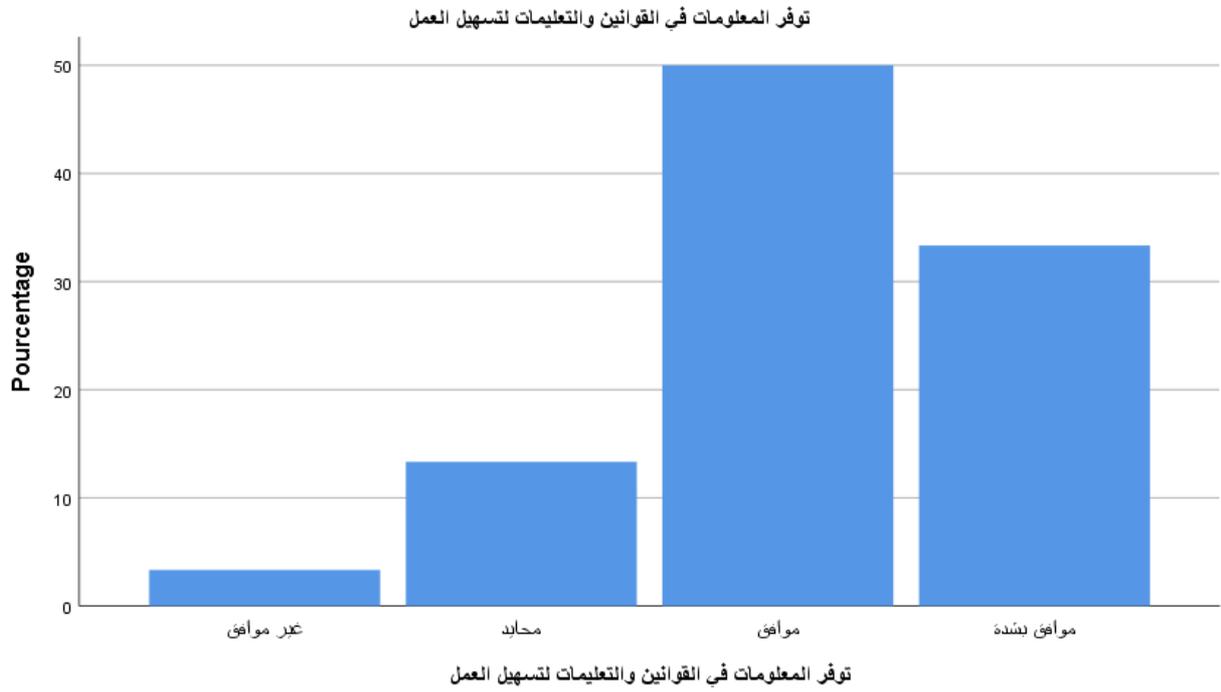
الشكل رقم (2\_10):



أظهرت نتائج الاستبيان أن 63.3% من أفراد العينة وافقوا على أن البنك يمتلك أنظمة معلوماتية لتخزين المعارف، منهم 33.3% وافقوا بشدة، و3.3% فقط أبدوا عدم موافقتهم.

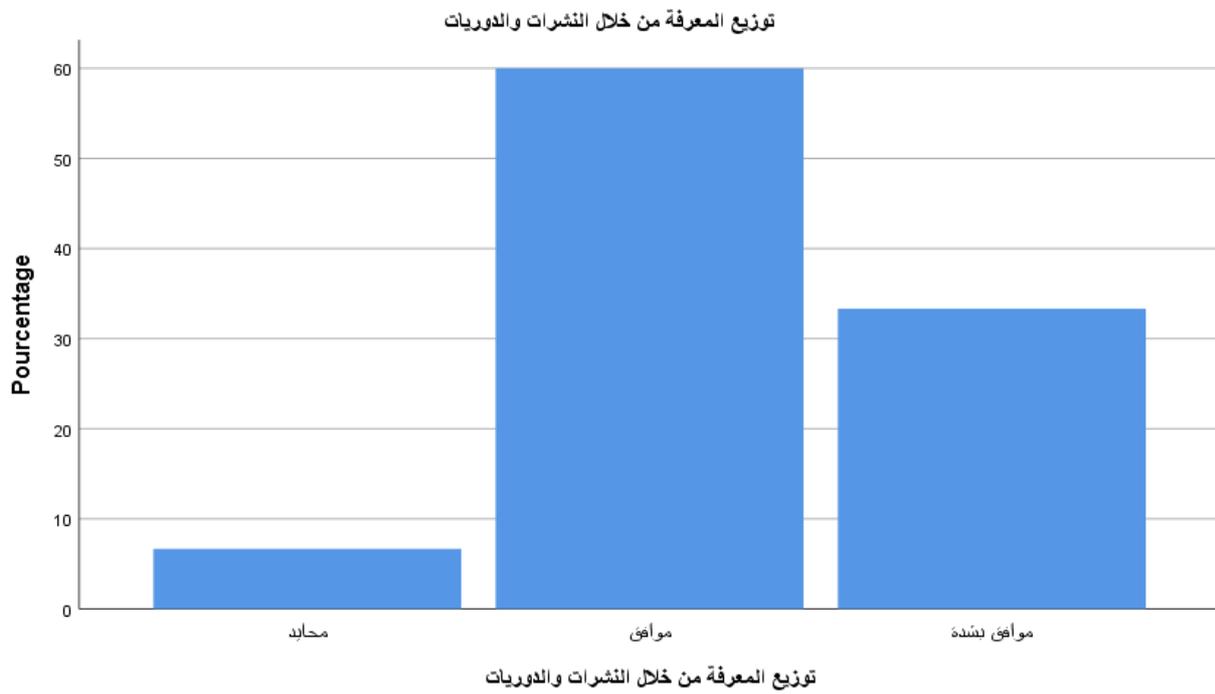
هذا يعكس توفر بنية تحتية تكنولوجية تدعم إدارة المعرفة، وتسهل عمليات حفظ واسترجاع المعلومات داخل البنك. كما أن هذه النتيجة تدعم جانب خزن المعرفة الصريحة، ما يسهم في ضمان استمرارية الأداء وتقليل الاعتماد على المعرفة الفردية فقط.

الشكل (11\_2):



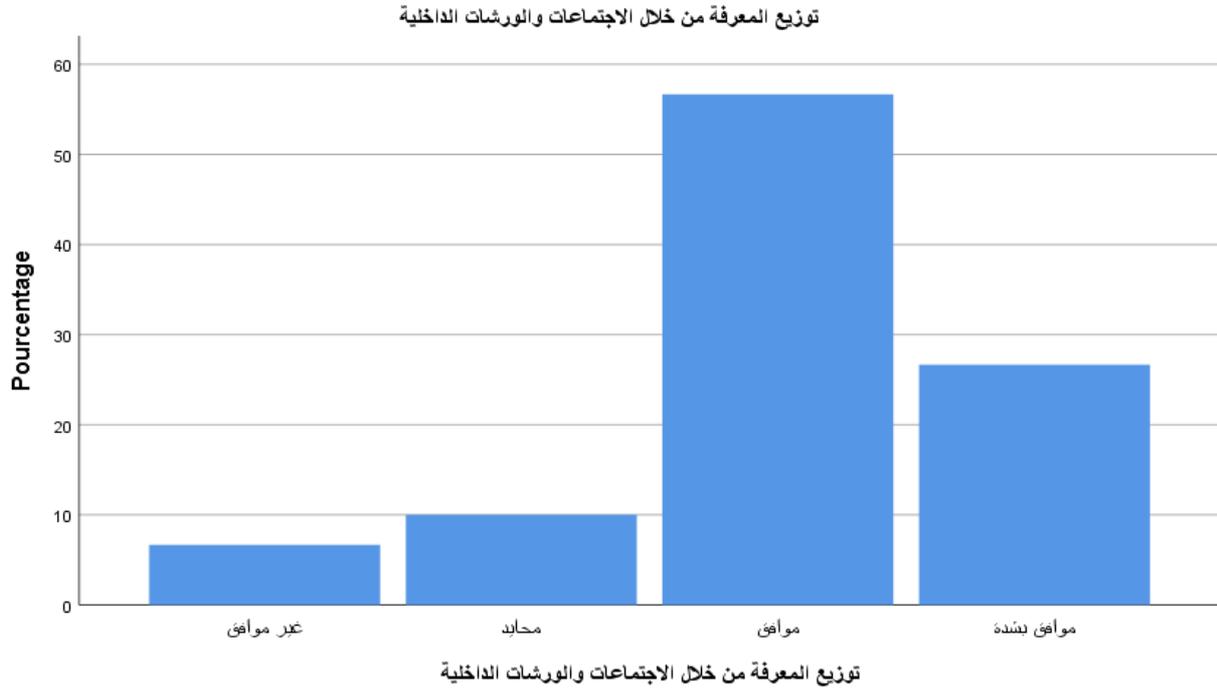
أفاد **50%** من المبحوثين بأنهم "موافقون"، و**33.3%** وافقوا بشدة، مقابل **13.3%** محايدين، و**3.3%** غير موافقين. تشير هذه النتيجة إلى أن الوثائق التنظيمية والإجراءات الرسمية تُعدّ مصدرًا موثوقًا للمعرفة داخل البنك، وتُسهم في توحيد طرق العمل، وتسهيل التعلّم الوظيفي، خاصة للموظفين الجدد أو عند غياب الخبراء.

الشكل رقم (2\_12):



جاءت نسبة "موافق" عند 60%، و33.3% "موافق بشدة"، و6.7% محايدين. تُبرز هذه النتائج وجود اهتمام فعلي بتوزيع المعرفة داخل المؤسسة عبر أدوات رسمية ومنتظمة، ما يعكس تبني آليات لنشر المعرفة المؤسسية المكتوبة، ويعزز مبدأ الشفافية وتعميم الخبرات بين الموظفين.

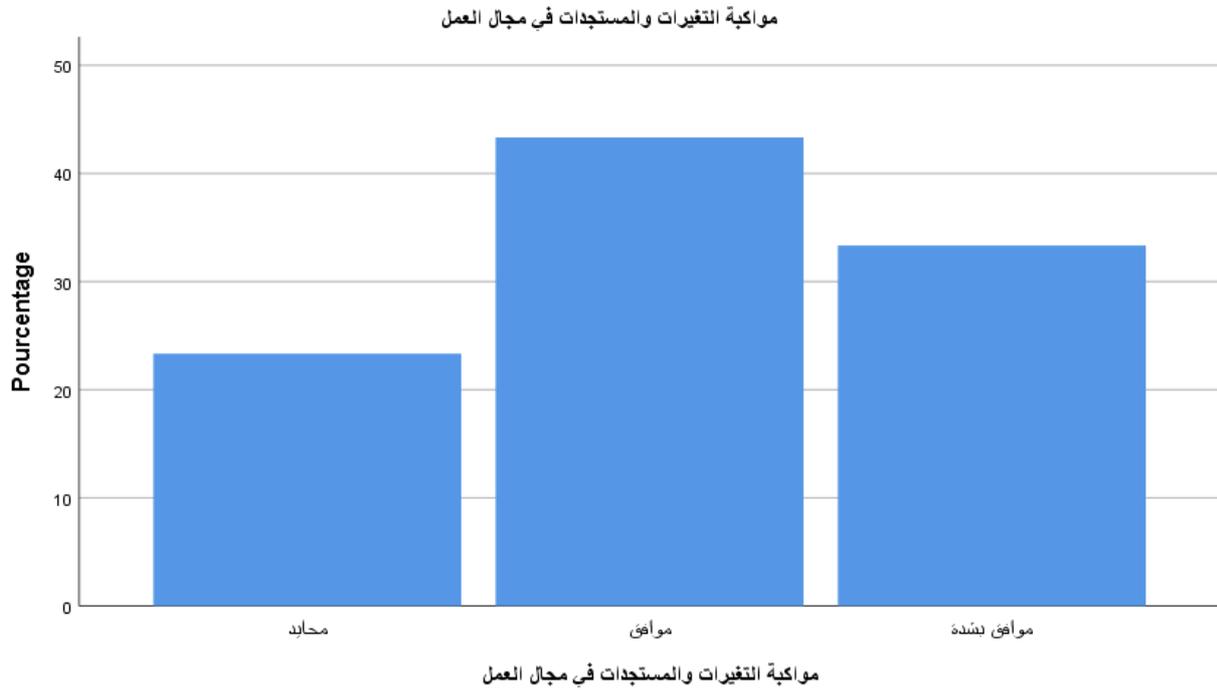
الشكل رقم (2\_13):



عبر 56.7% من أفراد العينة عن موافقتهم، و26.7% وافقوا بشدة، مقابل 10% محايدين، و6.7% غير موافقين.

تُشير هذه النتائج إلى أن البنك يعتمد على التواصل المباشر كأداة لتبادل المعرفة، مما يُعزز المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) التي تنتقل عادة عبر التفاعل المباشر والنقاشات الميدانية. لكنها تشير كذلك إلى الحاجة لتفعيل أكبر لهذه القنوات داخل كل المصالح.

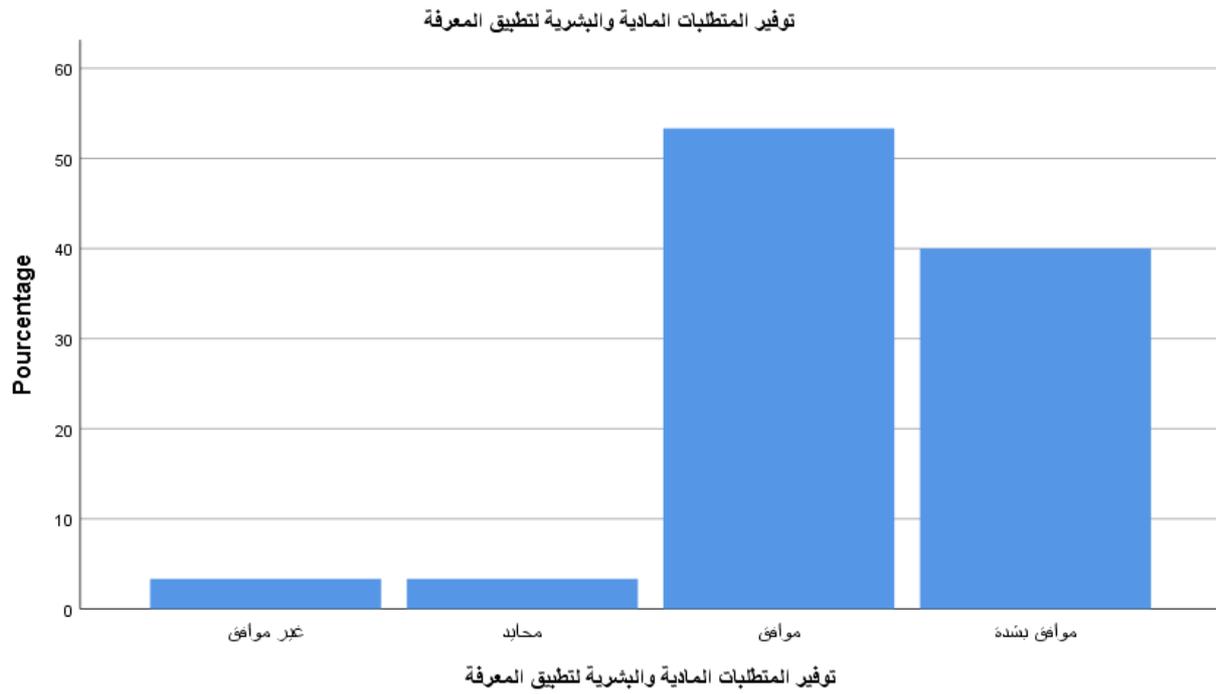
الشكل (14\_2):



وافق **43.3%** من المشاركين، و**33.3%** وافقوا بشدة، بينما **23.3%** كانوا محايدين.

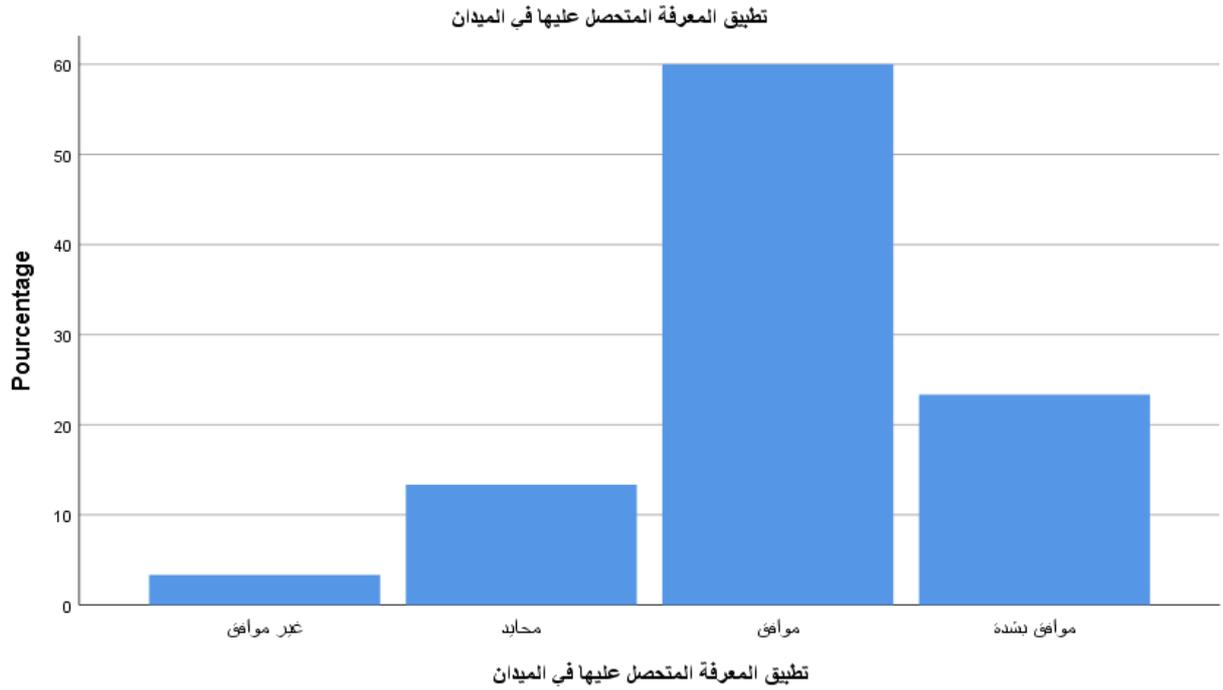
رغم أن التوجه العام إيجابي، إلا أن نسبة الحياد تُشير إلى وجود فجوة في إدراك أو تطبيق عملية المتابعة المستمرة للمستجدات في المجال البنكي، وهو ما يتطلب جهودًا إضافية لتعزيز ثقافة التعلّم المستمر والمرونة المعرفية داخل المؤسسة.

الشكل (15\_2)



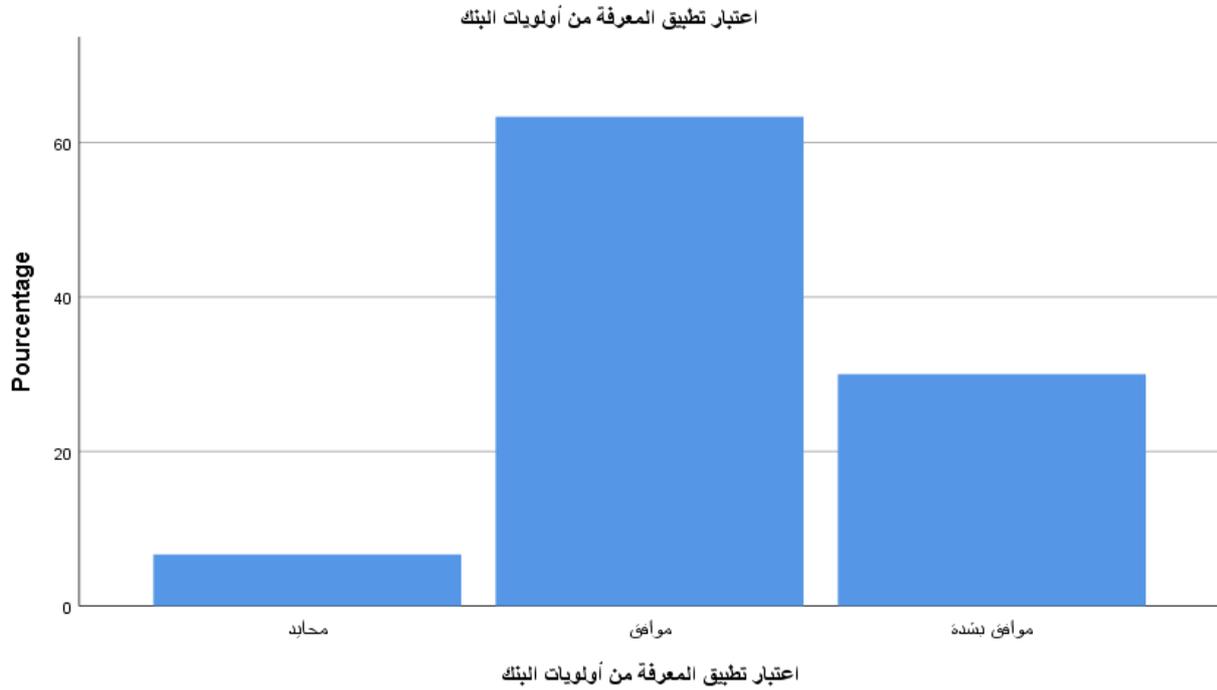
أظهرت النتائج أن **53.3%** وافقوا على العبارة، و**40%** وافقوا بشدة، مقابل **3.3%** محايدين، و**3.3%** غير موافقين. هذا التوزيع يعكس توفر حد مقبول من الموارد والتجهيزات التي تتيح تطبيق المعرفة بشكل فعلي، مما يدل على جاهزية بنية الدعم التنظيمي والتقني لتحسين إدارة المعرفة على أرض الواقع.

الشكل (16\_2)



بلغت نسبة الموافقة 60%، و23.3% وافقوا بشدة، بينما 13.3% محايدون، و3.3% فقط غير موافقين. تدل هذه النتيجة على أن البنك لا يكتفي باكتساب المعرفة، بل يسعى فعلاً إلى توظيفها عملياً في نشاطاته اليومية، وهو أحد أبرز مؤشرات نضج إدارة المعرفة داخل المؤسسة.

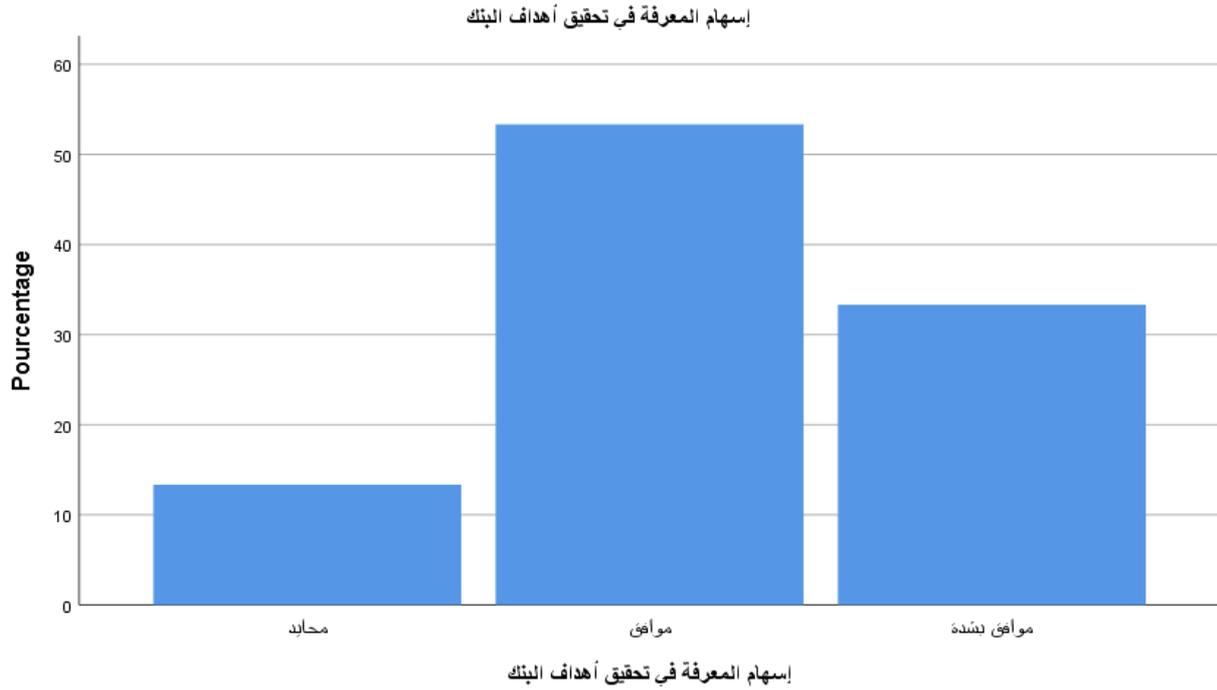
الشكل (2-17)



تشير نتائج الاستبيان إلى أن 63.3% من أفراد العينة وافقوا على أن البنك يعتبر تطبيق المعرفة من بين أولوياته، منهم 30% وافقوا بشدة، و6.7% فقط محايدين.

تعكس هذه النسبة وعياً إدارياً داخل المؤسسة بأهمية تحويل المعرفة من مجرد مورد نظري إلى أداة فعلية تُوظف في تحسين العمل واتخاذ القرار، ما يدل على تطور نسبي في مراحل إدارة المعرفة من الاكتساب نحو التطبيق الفعلي.

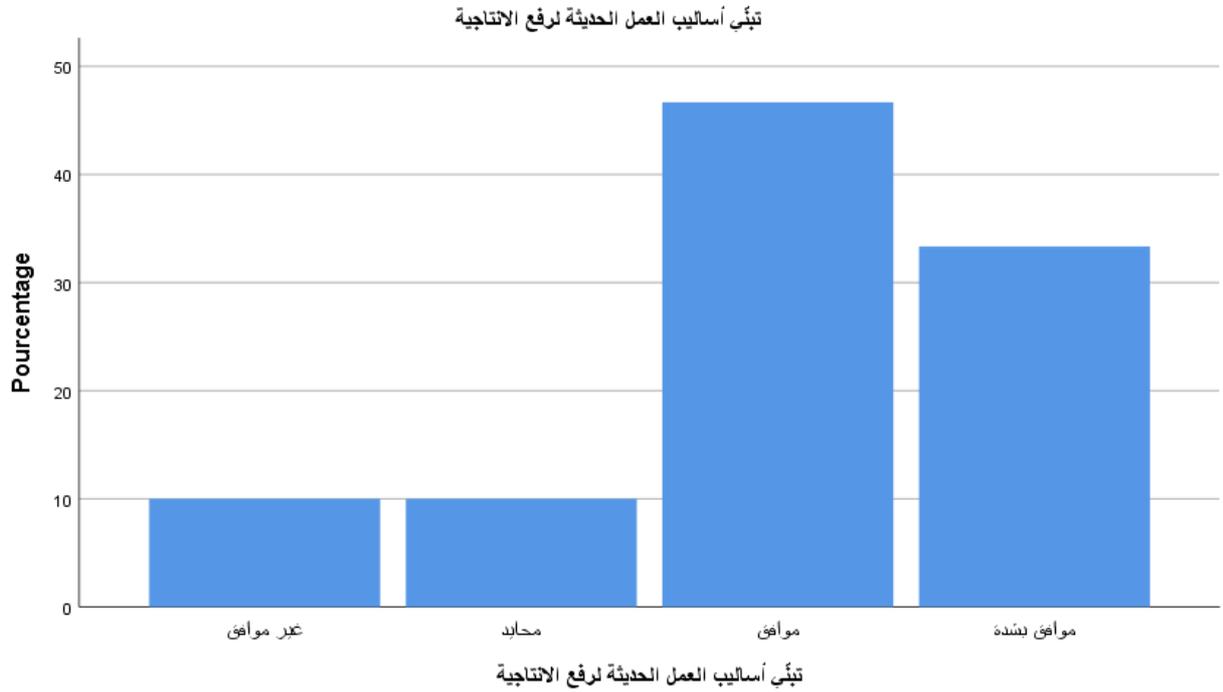
الشكل (18\_2)



أفاد **53.3%** من المبحوثين بأنهم موافقون على أن المعرفة المتحصّل عليها تساهم في تحقيق أهداف البنك، بينما **33.3%** وافقوا بشدة، و**13.3%** محايدين.

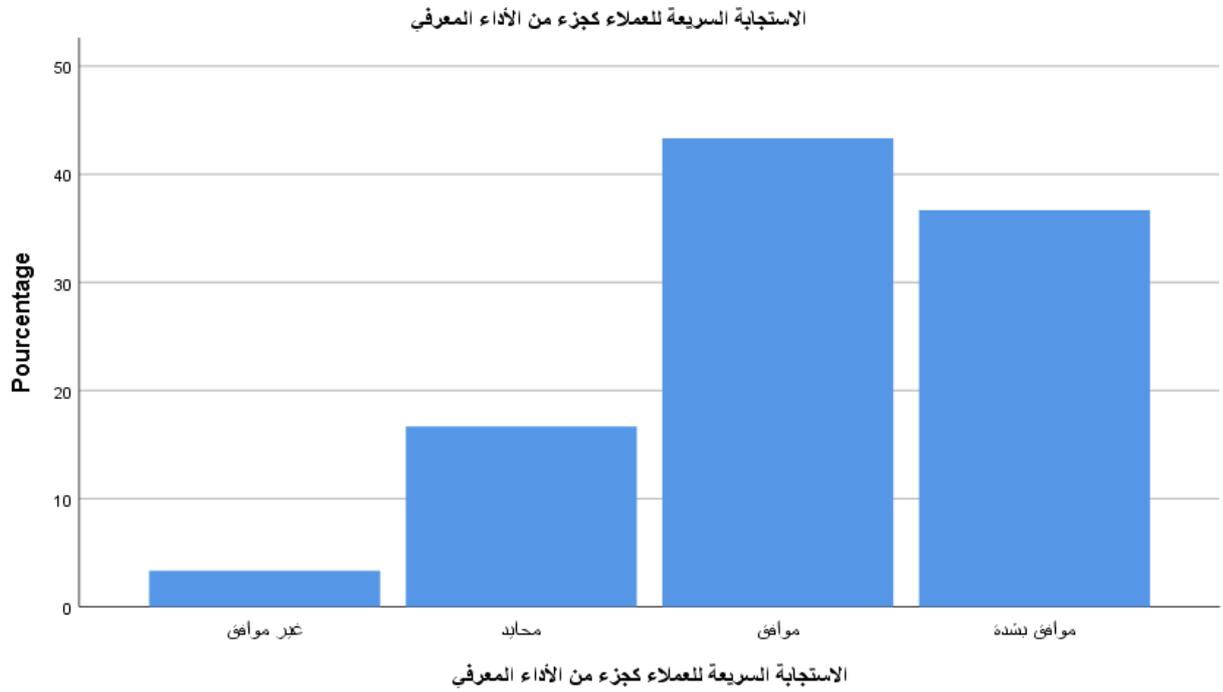
هذه النتائج تؤكد على وجود ارتباط إدراكي بين المعرفة المؤسسية وتحقيق النتائج التنظيمية المرجوة، بما يعكس نجاعة استخدام المعرفة كعنصر داعم للتخطيط والتوجيه.

الشكل (19\_2)



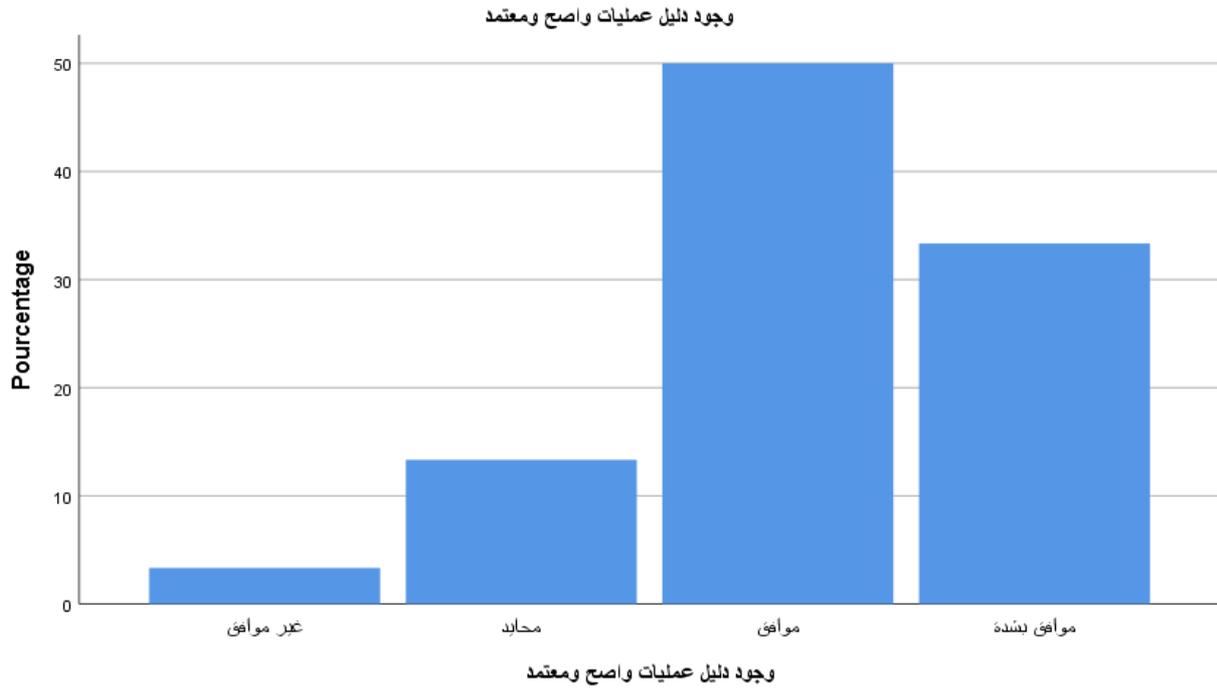
أظهرت البيانات أن 46.7% من الأفراد وافقوا، و33.3% وافقوا بشدة، مقابل 10% محايدين و10% غير موافقين. رغم التوجه الإيجابي العام، فإن وجود نسبة من المحايدين وغير الموافقين يعكس الحاجة إلى تعزيز التوجهات التحديثية داخل البنك، والعمل على إشراك الموظفين أكثر في أساليب العمل الحديثة المستندة إلى المعرفة.

الشكل (20\_2)



بلغت نسبة "موافق" 43.3%، و"موافق بشدة" 36.7%، في حين أن 16.7% كانوا محايدين و3.3% غير موافقين. يشير هذا التوزيع إلى أن المعرفة تُوظف بدرجة معتبرة في تحسين تجربة الزبون والاستجابة لاحتياجاته، مما يعكس استخدامًا فعالاً للمعلومات والخبرات لتقديم خدمة نوعية وسريعة.

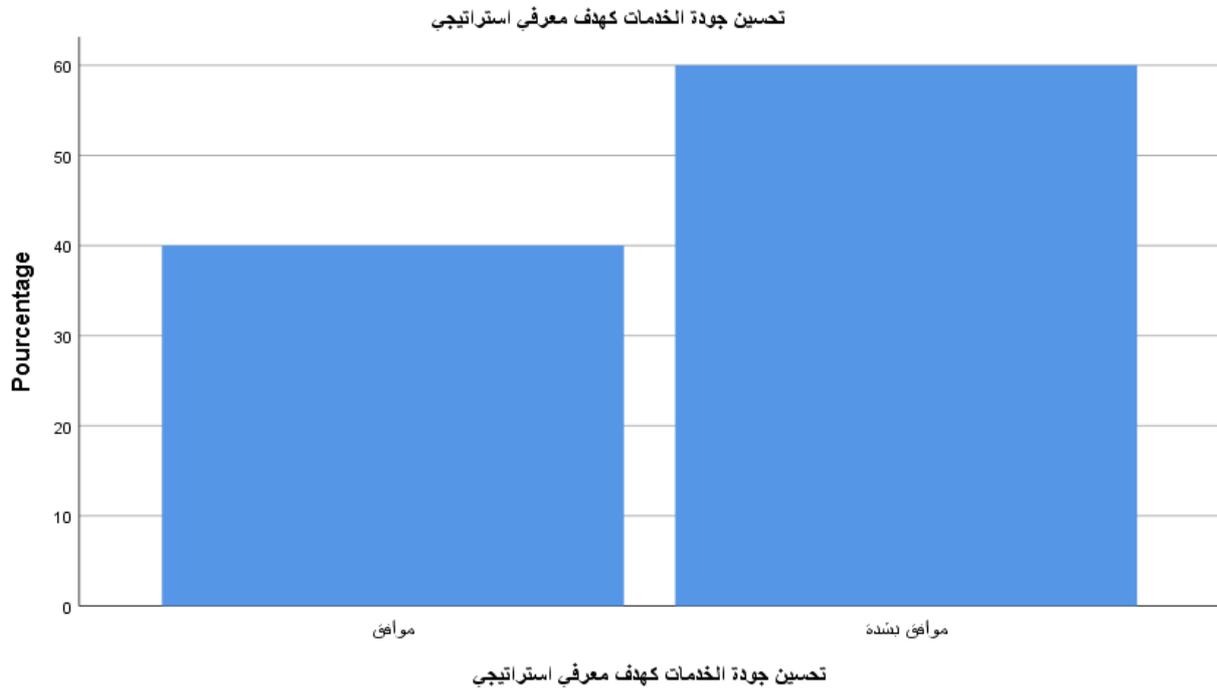
الشكل (21\_2)



أكد 50% من المشاركين موافقتهم على توفر دليل عمليات، و33.3% وافقوا بشدة، و13.3% كانوا محايدين، في حين 3.3% فقط غير موافقين.

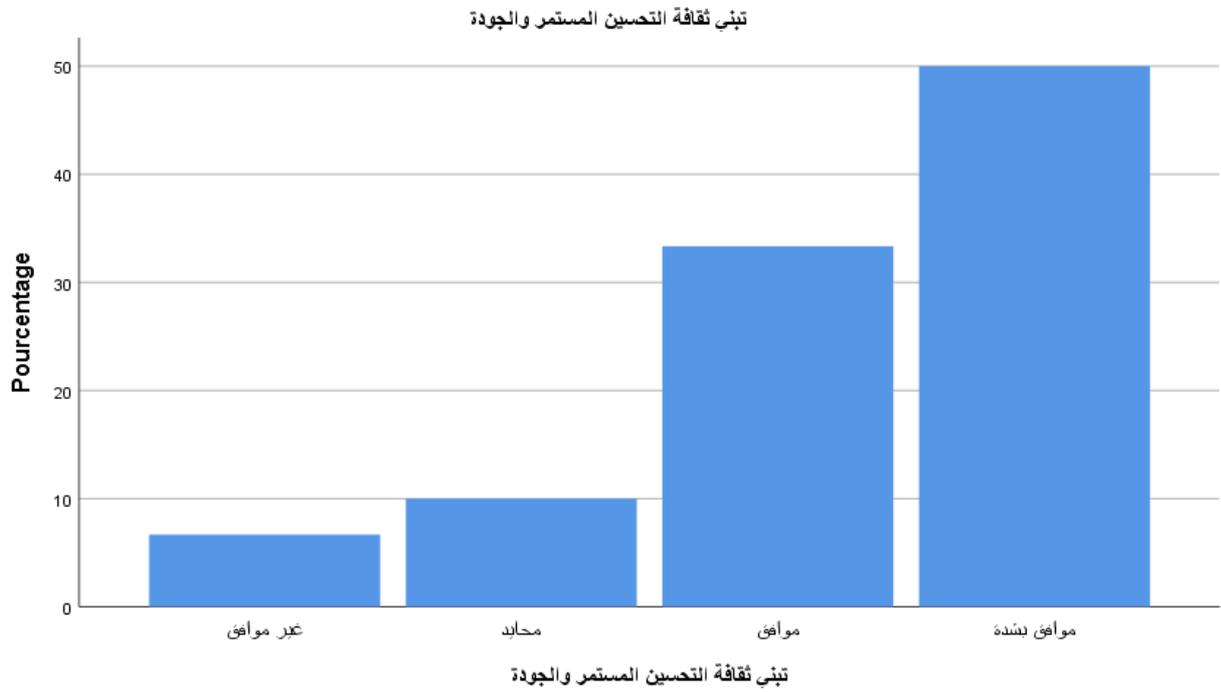
تدل هذه النسب على أن هناك مرجعية معرفية تنظيمية واضحة تساعد الموظفين في أداء مهامهم، وهو ما يُعد من ركائز التوثيق المؤسسي كأحد أبعاد إدارة المعرفة الصريحة.

الشكل (22\_2)



وافق على العبارة 40%، و60% وافقوا بشدة، أي بنسبة إجمالية قدرها 100% موافقة. هذا الإجماع التام يعكس مدى وعي الموظفين بأن جودة الخدمات ناتجة عن تفعيل المعرفة المكتسبة وتوظيفها بشكل فعال، مما يُظهر التقاء بين إدارة المعرفة وتحسين النتائج التشغيلية والبُعد التنافسي للبنك.

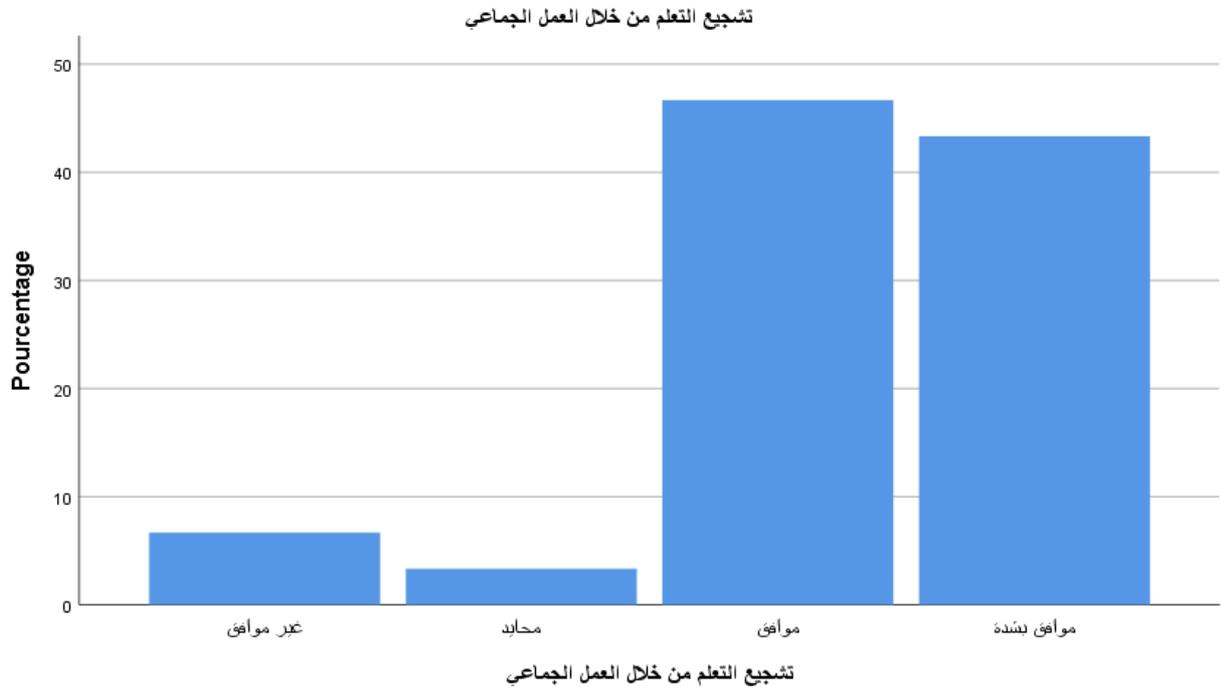
الشكل (2-23)



صرّح 50% من العينة بأنهم يوافقون بشدة على تبني البنك لثقافة التحسين المستمر، و33.3% وافقوا، بينما 10% محايدون و6.7% غير موافقين.

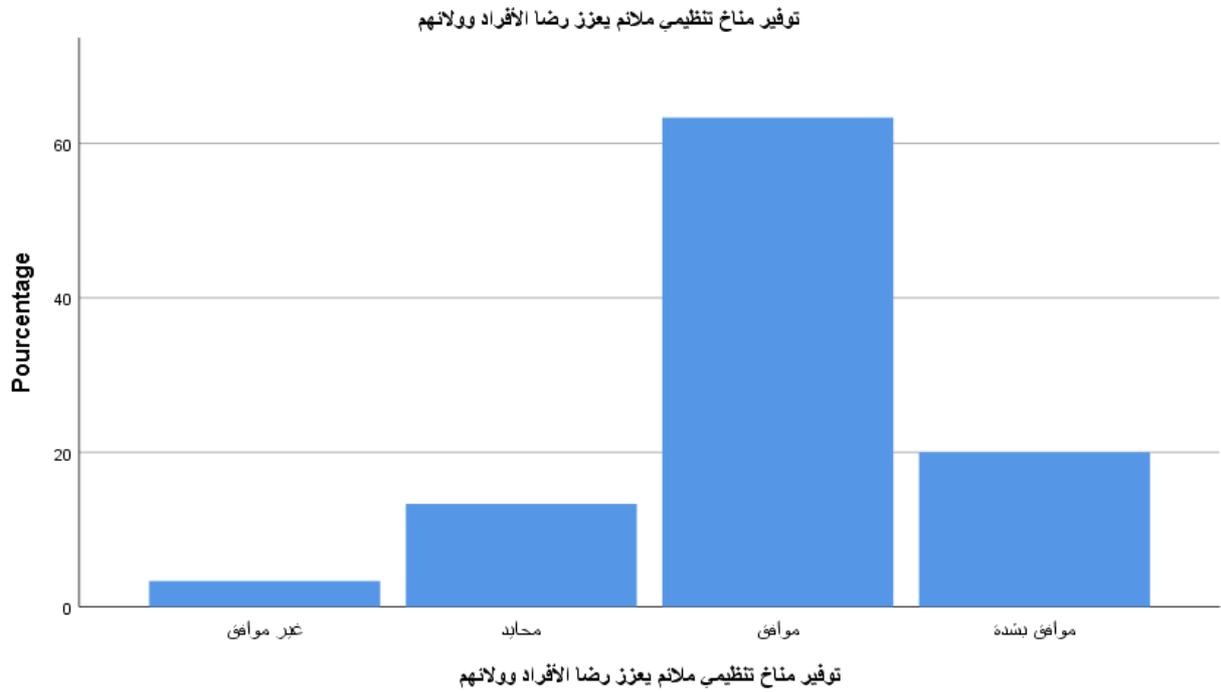
تُبرز هذه النتائج التزامًا واضحًا بمبدأ التحسين المستمر كجزء من ثقافة المعرفة، رغم أن وجود نسبة غير ضئيلة من المترددين يدل على الحاجة إلى ترسيخ هذه الثقافة عبر إجراءات ملموسة وتدريب مستمر.

الشكل (24\_2):



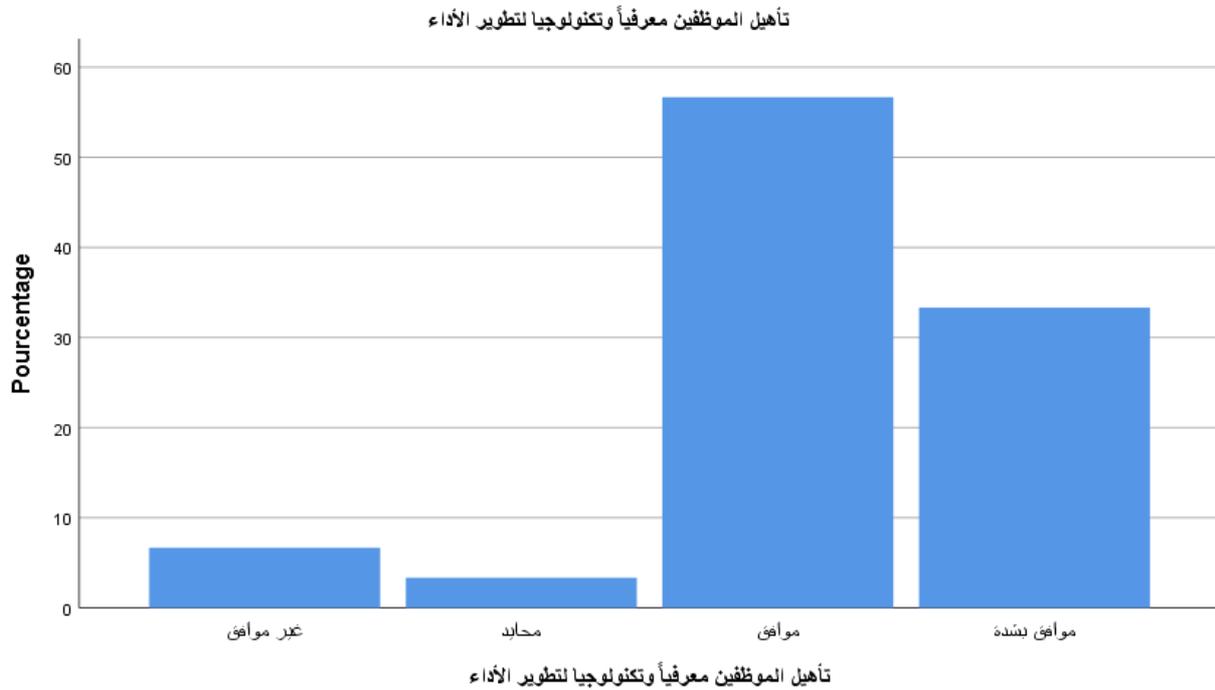
بلغت نسبة الموافقة 46.7%، و43.3% وافقوا بشدة، مقابل 3.3% محايدين و6.7% غير موافقين. هذه النتائج تؤكد أن العمل الجماعي يشكل قناة فعّالة لتبادل المعرفة وتعلّم الأفراد من بعضهم البعض، خاصة في بيئة تعتمد على التعاون والتفاعل، ما يُعزز التعلم التنظيمي المستمر.

الشكل (2\_25):



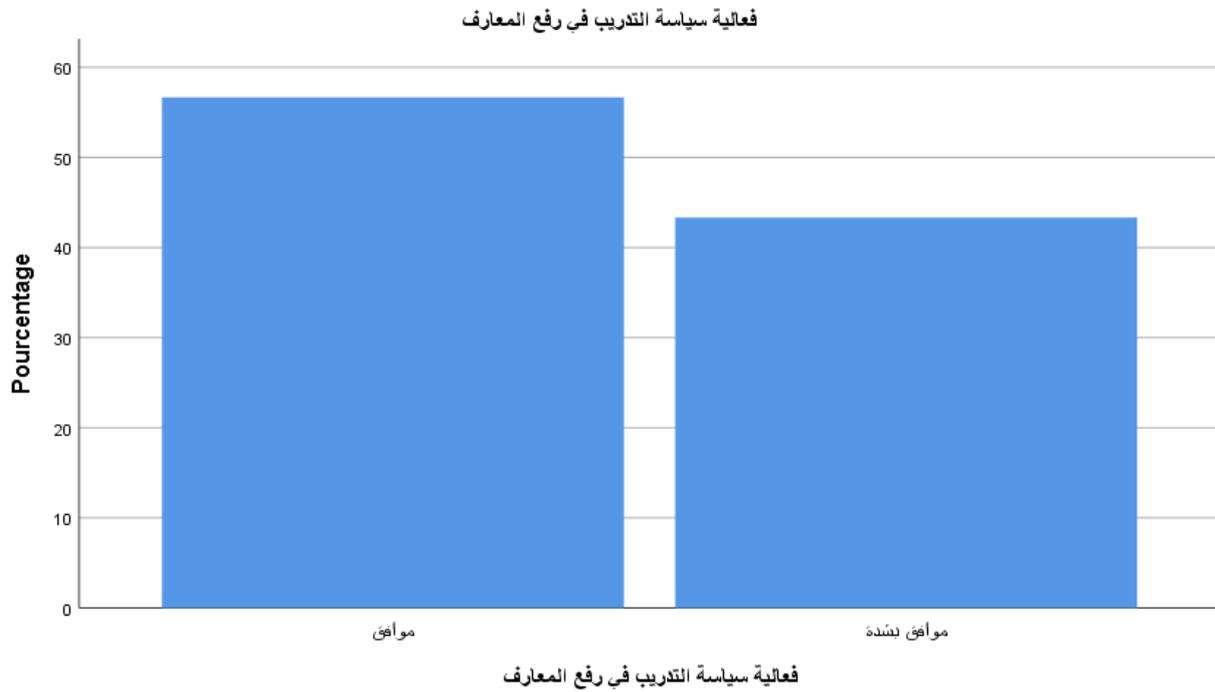
أظهر الاستبيان أن 63.3% من الموظفين وافقوا، و20% وافقوا بشدة، مقابل 13.3% محايدين و3.3% غير موافقين. تشير هذه النتائج إلى أن المؤسسة تعمل على توفير بيئة داعمة تساعد على تثبيت المعرفة وتبادلها بشكل سلس، كما تساهم في الحفاظ على الموارد البشرية عبر رفع مستوى الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي.

الشكل (26\_2)



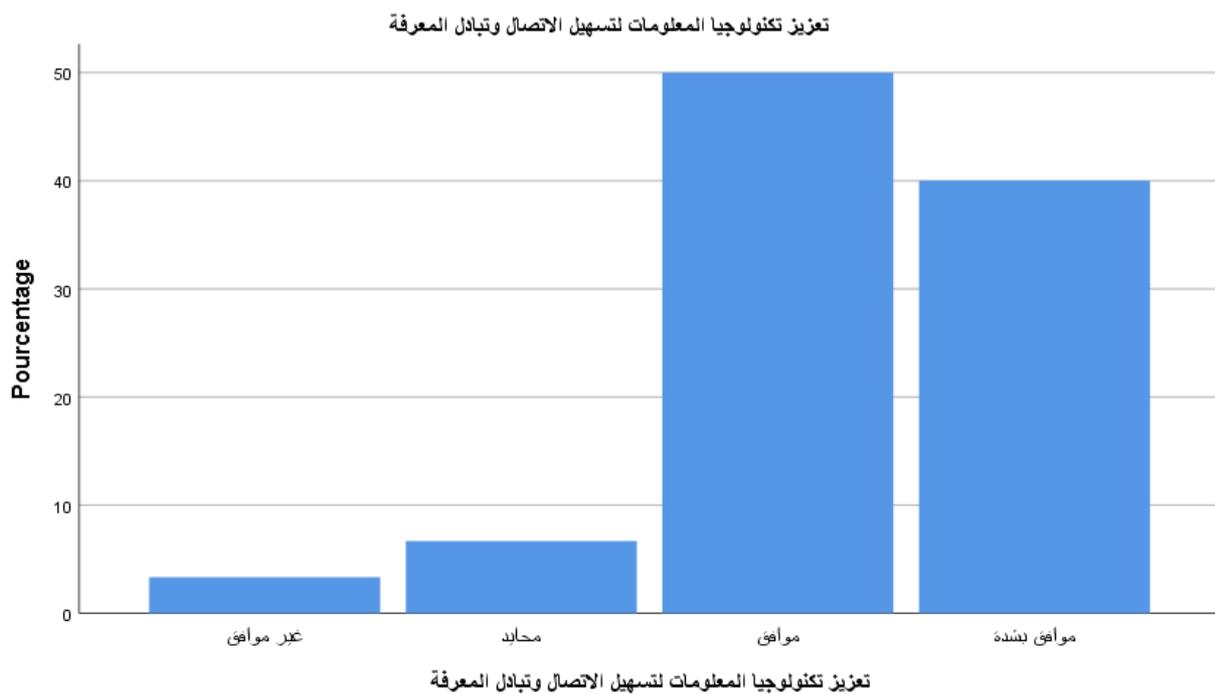
أفاد **56.7%** من العينة بموافقتهم، و**33.3%** وافقوا بشدة، بينما **3.3%** محايدون و**6.7%** غير موافقين. يعكس ذلك اهتمامًا واضحًا من المؤسسة بتطوير رأس مالها البشري، ما يدعم الاستثمار في المعرفة كرافعة لتحسين الأداء ومواجهة تحديات العصر الرقمي.

الشكل (27\_2)



أجمع المشاركون بنسبة 100% على الموافقة (بين موافق وموافق بشدة)، وهو ما يُشير إلى قناعة راسخة بفعالية برامج التدريب في تعزيز المهارات ونقل المعارف، ما يجعل منها وسيلة مباشرة لدعم إدارة المعرفة وتحقيق الأداء العالي.

الشكل (28\_2)



وافق 50% من العينة، و40% وافقوا بشدة، مقابل 6.7% محايدين و3.3% غير موافقين. تعكس هذه النتائج وعياً متزايداً بأهمية التحول الرقمي في دعم عمليات إدارة المعرفة، من خلال تحسين قنوات الاتصال الداخلي وتبادل المعلومات بشكل سريع وفعال.

### المطلب الثاني: تحليل تأثير إدارة المعرفة على أداء البنك

تتكون الاستمارة من محورين فال محور الأول يحتوي على أربعة أبعاد تهدف للإجابة على العمليات الرئيسية لإدارة المعرفة، أما المحور الثاني فيتعلق بالمحاور الأساسية لأداء البنك، كما تم ترتيب خيارات الإجابة على أسئلة الاستمارة وفق مقياس ديكارت الخماسي والذي تتراوح أوزانه من (1-5) حيث: 1 = غير موافق بشدة، 2 = غير موافق، 3 = محايد، 4 = موافق، 5 = موافق بشدة.

ويتم تحديد فئات المقياس كما يلي:

المدى: الفرق بين أعلى و أقل درجة بالمقياس (4=1-5).

طول الفئة: المدى/ عدد الفئات  $0,8 = 4/5$  وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال مثلاً  $1,8 = 0,8 + 1$  فنحصل على المجال [1,8-1] وهو مجال موافقة بدرجة غير موافق بشدة، وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على الموقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

وعليه فإن فئات المقياس تكون على النحو التالي:

- فئة غير موافق بشدة ( $1,8 = 0,8 + 1$ ) تتراوح درجتها بين [1-1,8] وتدّل على درجة ضعيف جدا لوقوع الحدث.
  - فئة غير موافق ( $2,6 = 0,8 + 1,8$ ) تتراوح درجتها بين [1,81-2,6] وتدّل على درجة ضعيف لوقوع الحدث.
  - فئة محايد ( $3,4 = 0,8 + 2,6$ ) تتراوح درجتها بين [2,61-3,4] وتدّل على درجة متوسط.
  - فئة موافق ( $4,2 = 0,8 + 3,4$ ) تتراوح درجتها بين [3,41-4,2] وتدّل على درجة مرتفعة لوقوع الحدث.
  - فئة موافق بشدة ( $5 = 0,8 + 4,2$ ) تتراوح درجتها بين [4,21-5] وتدّل على درجة مرتفعة جدا لوقوع الحدث.
- لغرض الوصول إلى ثبات صحة فرضيات الدراسة أو نفيها سنناقش متغيرات الدراسة المتعلقة ب: " إدارة المعرفة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي"، والتي سيتم عرضها كالآتي:

جدول رقم (2\_3): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول:

الرقم	المحاور	إدارة المعرفة و أداء البنك وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الإتجاه
01		يولي البنك أهمية لذوي الخبرة بهدف توجيه الأفراد والعمل معهم	4,3	0,59	1	موافق
02		يسعى البنك إلى فتح المجال أمام الأفراد المتميزين من أجل تشجيعهم على الإبداع	4,3	0,59	4	موافق
03		يشجع البنك الموظفين على العمل الجماعي من أجل تحفيز وتوليد المعرفة وتشاركتها	4,06	0,69	2	موافق
04		يسعى البنك إلى تقسيم أداء الموظفين من أجل المساهمة في توجيههم لاكتساب معارف جديدة في تحديد الضعف لديهم	4,00	0,74	1	موافق
05		يعمل البنك على خزن الحلول والمواقف السابقة في قواعد البيانات للرجوع إليها والاستفادة منها	4,00	0,90	1	موافق
06		يملك البنك تقنيات وأنظمة معلوماتية لتخزين المعارف والرجوع إليها	4,26	0,63	1	موافق
07		تحتوي إجراءات العمل، القوانين والتعليمات، على المعلومات الكافية لتسهيل العمل في المؤسسة	4,13	0,77	2	موافق
08		يتم توزيع المعرفة من خلال إصدار نشرات ودوريات	4,26	0,58	6	موافق
09		يتم توزيع المعرفة من خلال عقد اجتماعات وندوات وورش عمل داخلية	4,03	0,80	3	موافق

10		يسعى البنك إلى مواكبة التغيرات والمستجدات في مجال عملها بغية استفادة موظفيها منها	4,10	0,75	2	موافق
11		يوفر البنك متطلبات تطبيق المعرفة المادية والبشرية مثل الحاسوب والأجهزة المتطورة	4,30	0,70	1	موافق
12		يسعى البنك إلى تطبيق المعرفة المتحصل عليها في الميدان	4,03	0,71	2	موافق
13		يعتبر البنك تطبيق المعرفة من أهم أولوياته	4,23	0,56	1	موافق
14		تساهم المعرفة المتحصل عليها بتحقيق أهداف البنك	4,20	0,66	2	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 26.0

#### تحليل الجدول: (المحور الأول)

من خلال تحليل نتائج الجدول المتعلق بمحاور إدارة المعرفة وأداء البنك، يتضح وجود درجة عالية من الاتفاق الإيجابي لدى أفراد العينة حول مجمل العبارات المرتبطة بتطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسة محل الدراسة، وهو ما ينعكس من خلال ارتفاع المتوسطات الحسابية، التي تراوحت في معظمها بين (4.00) و (4.40)، مع انحرافات معيارية منخفضة نسبياً، مما يدل على درجة من التجانس في آراء المبحوثين.

و قد أظهرت النتائج أن البنك يُولي أهمية ملحوظة لتوجيه الأفراد وتنمية قدراتهم المعرفية، حيث حصلت عبارة "يولي البنك أهمية لتنمية القدرة بهدف توجيه الأفراد والعمل معهم" على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.30)، ما يدل على وعي مؤسسي بأهمية رأس المال البشري في إنجاح مساعي إدارة المعرفة. كما أن توافر المتطلبات التقنية والمادية لتطبيق المعرفة (من خلال أجهزة الحاسوب والتجهيزات المطوّرة) نال هو الآخر نفس المتوسط، بما يعكس حرص المؤسسة على تهيئة البنية التحتية الضرورية لتفعيل المعرفة واستثمارها.

من جهة أخرى، بينت بعض العبارات المتعلقة بآليات نشر وتوزيع المعرفة، مثل "يتم توزيع المعرفة من خلال إصدار نشرات ودوريات"، و "عقد الاجتماعات وورشات العمل الداخلية"، نتائج إيجابية أيضاً، بمتوسطات بلغت (4.03) و (4.26) على التوالي، ما يعكس توفّر قنوات رسمية وغير رسمية لتبادل المعرفة بين العاملين، وهو ما يُعد شرطاً أساسياً لتحقيق الفعالية التنظيمية. وفيما يخص تخزين واسترجاع المعرفة، أظهرت العبارة التي تُفيد بأن "البنك يعمل على خزن الحلول والمواقف السابقة..." متوسطاً مقداره (4.00)، وهو ما يُبرز اهتمام المؤسسة ببناء قاعدة معرفية تنظيمية يُمكن الرجوع إليها لاحقاً، ما يضمن استمرارية الأداء

وتراكم الخبرات.

غير أن بعض العبارات الأخرى، رغم ارتفاع متوسطاتها، أظهرت نوعاً من التباين في مستويات الأهمية النسبية، خاصة فيما يتعلق باستخدام المعرفة المتحصّل عليها فعلياً لتحقيق الأهداف المؤسسية، وهو ما قد يشير إلى وجود تفاوت في درجة تطبيق المعرفة على أرض الواقع أو إلى محدودية أثرها الفوري في بعض الأقسام أو الوحدات الوظيفية.

بصفة عامة، تؤكد هذه النتائج أن إدارة المعرفة في البنك محل الدراسة ليست مجرد مفهوم نظري، بل تمثل ممارسة فعلية مدعومة بجملة من الآليات التنظيمية والتقنية والبشرية. غير أنّ التحدي الحقيقي يتمثل في تعميق هذا التوجّه وتوسيعه ليشمل مختلف مستويات المؤسسة، وتعزز أثره المباشر على الأداء، لا سيما من خلال ربط نتائج المعرفة بمؤشرات تقييم فعالية العمل ونبجاعة اتخاذ القرار.

#### الجدول (2\_4): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

الرقم	المحاور	المحاور الأساسية لأداء البنك	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الإتجاه
15		يتبنى البنك أساليب العمل الحديثة لرفع إنتاجية الموظفين وزيادة الكفاءة الإنتاجية	4,03	0,92	1	موافق
16		يسعى البنك إلى الاستجابة السريعة للعملاء	4,31	0,81	1	موافق
17		يوجد لدى البنك دليل عمليات واضح ومعتمد	4,31	0,77	3	موافق
18		يسعى البنك إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة	4,60	0,49	1	موافق بشدة
19		يتبنى البنك ثقافة التحسين المستمر ومراعاة الجودة في جميع عملياته	4,26	0,90	2	موافق بشدة
20		يولي البنك أهمية كبيرة لتعلم الأفراد من خلال تشجيع العمل الجماعي	4,26	0,82	3	موافق
21		يوفر البنك مناخ تنظيمي ملائم للعمل لزيادة رضا الأفراد وولائهم	4,00	0,69	4	موافق

موافق	2	0,79	4,16	يعمل البنك على تأهيل أفرادها معرفيا وتكنولوجيا لتطوير أدائهم	22
موافق	4	0,50	4,43	تساهم سياسة التدريب والتكوين المتبعة في المؤسسة على زيادة معارف الأفراد	23
موافق	1	0,73	4,26	يعمل البنك على تعزيز تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات	24

#### تحليل نتائج الجدول (المحور الثاني):

تكشف نتائج تحليل البيانات الخاصة بمحوري الدراسة، والمتعلقين بإدارة المعرفة وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي للبنك الخارجي الجزائري، عن وجود إدراك إيجابي ووعي مرتفع لدى أفراد العينة تجاه أهمية تطبيق مبادئ إدارة المعرفة داخل المؤسسة، ومدى انعكاس ذلك على جودة الأداء التنظيمي والخدمي.

فمن خلال المحور الأول، الذي تركز على مختلف أبعاد إدارة المعرفة من حيث توليدها، خزنها، توزيعها، وتطبيقها، أظهرت العبارات المدروسة اتفاقاً عاماً لدى المستجوبين، حيث جاءت أغلب المتوسطات الحسابية في حدود مرتفعة تراوحت بين (4.00) و (4.30) مع انحرافات معيارية منخفضة مما يدل على وجود تماسك نسبي في آراء العينة. وقد تمّ التأكيد من خلال هذه النتائج على أن البنك يوفر البيئة التقنية والبشرية اللازمة لدعم المعرفة، ويُشجع على ممارسات تقاسمها بين الموظفين، سواء من خلال الاجتماعات، النشرات أو القواعد البيانية المرجعية وهو ما يعكس نضجاً تنظيمياً في التعامل مع المعرفة كمورد استراتيجي. أما في المحور الثاني، المتعلق بقياس أداء البنك في ضوء تطبيقات إدارة المعرفة، فقد جاءت النتائج لتعزز الطرح السابق، حيث عبّر المحوثن عن موافقتهم القوية على العبارات المدروسة وهو ما تعكسه القيم المرتفعة للمتوسطات الحسابية، التي بلغ أعلاها (4.69) في العبارة التي تؤكد أن البنك يوفر مناخاً تنظيمياً ملائماً يعزز من ولاء الأفراد ورضاهم. كما بيّنت النتائج اتفاقاً كبيراً حول تبني البنك لأساليب العمل الحديثة (4.03) وسعيه لتحسين جودة الخدمات (4.60) إلى جانب امتلاكه لبديل عمليات واضح (4.31) وهي كلّها مؤشرات تُؤكد إلى أن البنك يسعى فعلياً إلى ترجمة المعرفة إلى ممارسات عملية تعزز الأداء وتطوره.

ومن الجدير بالذكر أيضاً أن بعض العبارات المرتبطة بالتدريب والتطوير المعرفي، مثل "يعمل البنك على تأهيل أفراد معرفياً وتكنولوجياً" و"تساهم سياسة التدريب والتحويل في زيادة معرفة الأفراد" قد حصلت على درجات أهمية معتبرة ومتوسطات مرتفعة (4.12) و (4.43) على التوالي، ما يعكس مدى اهتمام المؤسسة بتنمية الكفاءات الداخلية وضمان موازنة مهاراته مع متطلبات العصر.

بناءً على ما سبق يمكن القول أن النتائج الإجمالية للدراسة تشير بوضوح إلى أن هناك وعياً مؤسسياً متقدماً لدى البنك بأهمية إدارة المعرفة، ليس فقط على المستوى المفاهيمي بل على المستوى التطبيقي العملي أيضاً، حيث تم ربط المعرفة بالتحسين المستمر،

بجودة الخدمة، برضا الموظفين والزبائن على حد سواء. كما أن اعتماد أساليب العمل الحديثة وتكثيف جهود التكوين يشكّلان دعامة أساسية للرفع من كفاءة المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية في بيئة تنافسية متسارعة.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج

تُعد هذه المرحلة من البحث من أهم المحطات المنهجية التي تهدف إلى ربط النتائج الإحصائية النظرية بالواقع الإداري العملي، من خلال تحليل اتجاهات العينة المدروسة، ومقارنة تلك الاتجاهات مع الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة. ويُشكل هذا الربط حلقة أساسية تُؤسس لاستخلاص الاستنتاجات العلمية وتقديم التوصيات المناسبة.

#### أولاً: تحليل نتائج الدراسة

من خلال تحليل البيانات المستخرجة من الاستبيانات التي وزعت على عينة من موظفي البنك الخارجي الجزائري لولاية تيارت، تم التوصل إلى عدة نتائج محورية:

و**عي عام بأهمية إدارة المعرفة**: أظهرت النتائج أن نسبة كبيرة من الموظفين وافقوا على أن البنك يولي أهمية لذوي الخبرة (56.7%)، ويشجع على الإبداع من خلال فتح المجال للمتميزين (56.7%)، كما يشجع العمل الجماعي لتوليد وتشارك المعرفة (53.3%). هذه المؤشرات تعكس وجود وعي تنظيمي متزايد بأهمية رأس المال المعرفي في المؤسسة. توفر بنية تحتية داعمة لتخزين وتوزيع المعرفة: أفاد 50% من الموظفين بأن البنك يعمل على تخزين الحلول السابقة في قواعد بيانات، و 53.6% أكدوا امتلاك البنك لتقنيات معلوماتية لحفظ المعارف، كما وافق 60% على أن البنك يوزع المعرفة من خلال نشرات ودوريات، و 56.7% أشاروا إلى استخدام الاجتماعات والندوات الداخلية لتبادل المعرفة. يدل ذلك على وجود قنوات فعّالة لتخزين وتوزيع المعرفة، رغم إمكانية تعزيزها بشكل أكبر.

**تطبيق المعرفة في الميدان**: أوضح 60% من المشاركين أن البنك يسعى لتطبيق المعرفة المتحصّل عليها ميدانياً، و 63.6% أكدوا أن هذا التطبيق من أولويات المؤسسة. كما اعتبر 53.3% أن المعرفة تسهم في تحقيق الأهداف، ما يعكس انتقال المؤسسة من مرحلة الاكتساب إلى مرحلة التفعيل والتوظيف العملي للمعرفة.

**أثر إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي**: بينت النتائج أن 46.7% يرون أن البنك يتبنى أساليب حديثة لرفع الكفاءة، و 43.3% أشاروا إلى سعي البنك للاستجابة السريعة للعملاء، فيما وافق 60% بشدة على أن البنك يحسن جودة خدماته، و 50% على تبني ثقافة التحسين المستمر. وهذا يدل على وجود أثر إيجابي ملموس لإدارة المعرفة في تعزيز الأداء العام للمؤسسة.

**دور مناخ العمل والتأهيل في دعم المعرفة**: أظهرت النتائج أن 63.3% وافقوا على أن البنك يوفر مناخاً تنظيمياً ملائماً يعزز رضا الأفراد وولائهم، و 50% أفروا بأن البنك يعمل على تأهيل الأفراد معرفياً وتكنولوجياً، في حين وافق 56.7% على

فاعلية سياسة التدريب في زيادة المعارف. مما يشير إلى أن البيئة الداخلية للبنك تُعد محفزًا حقيقيًا لإدارة المعرفة وتحقيق الأداء المؤسسي الفعال.

### ثانيا: ملاحظات تحليلية عامة

ضعف في نشر المعرفة من خلال التكوين: أظهرت النتائج أن نسبة كبيرة من الموظفين (51.9%) لم يسبق لهم الخضوع لأي برنامج تكويني، ما يُشير إلى وجود خلل مؤسسي في تعميم المعرفة وتبادلها داخل البنك، وهو ما يُعدّ عائقًا أمام تحقيق الأداء المؤسسي المبني على التعلم المستمر.

توجهات واضحة نحو نوعية المعرفة المطلوبة: بيّنت الدراسة أن 48.1% من الموظفين يفضلون التكوين الإداري، بينما عبّر 37.0% عن تفضيلهم للتكوين التخصصي، ما يدل على إدراك العاملين لأهمية المعارف التسييرية والفنية معًا، ويؤكد الحاجة إلى برامج معرفية متكاملة تساهم في تعزيز الفعالية والكفاءة داخل المؤسسة.

ميول متزايدة نحو إدارة المعرفة الرقمية: أوضحت النتائج أن 37.0% من المبحوثين يفضلون التكوين الإلكتروني، وهو ما يُبرز أهمية تطوير أدوات وتقنيات إدارة المعرفة الرقمية داخل البنك، من خلال منصات إلكترونية تسمح بتخزين المعرفة، تبادلها، والوصول إليها بسهولة، الأمر الذي يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتكيفه مع المستجدات التكنولوجية.

يُظهر تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها أن المعرفة تُعد من العوامل الجوهرية التي تلعب دورًا محوريًا في تحسين الأداء الإداري وتطوير سلوك الموظفين. غير أن فعاليتها تظل مرتبطة بدرجة توفرها، وجودتها، ومدى ملاءمتها لخصوصيات الواقع المهني داخل المؤسسة. وقد أظهرت النتائج وجود توجه إيجابي عام لدى الموظفين نحو أهمية المعرفة، إلا أن هذا الوعي لا يوازيه تطبيق فعلي شامل، ما يعكس نوعًا من الضعف في التغطية والتنفيذ.

ومن خلال الاستبيان الموزع على عينة مكونة من 30 موظفًا بالبنك الخارجي الجزائري - فرع تيارت، واستقراء إجاباتهم حول مختلف محاور الاستمارة، تبين أن المعرفة تحتل حيزًا مهمًا ضمن اهتمامات الموارد البشرية بالمؤسسة. ويبرز هذا من خلال انخراطهم في دورات معرفية وتكوينية تُنظّم بشكل متزامن مع التحولات التكنولوجية ومتطلبات العمل، مما يُشير إلى إدراك واضح بأهمية تطوير رأس المال المعرفي.

وقد شكّل هذا التبرص إطارًا عمليًا مهمًا لاكتساب خبرة ميدانية حول كيفية مساهمة المعرفة في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسات المالية والاقتصادية. كما أتاح لنا التعرف على أبرز التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة، واقتراح آليات لتطويرها، بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة في سياق تنافسي متسارع.

### خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل الجانب التطبيقي من الدراسة، حيث تم فيه التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وتحديد الإطار المنهجي المعتمد في إنجاز الاستبيان، الذي تم توجيهه إلى عينة من موظفي البنك الخارجي الجزائري بولاية تيارت. وقد تم تصميم الاستبيان ليشمل محاور متعددة مرتبطة بإدارة المعرفة بأبعادها المختلفة، ومدى تأثيرها في تحسين الأداء المؤسسي. بعد جمع الاستبيانات، تم تفرغ البيانات وتحليلها باستخدام أدوات إحصائية متنوعة كالمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وتحليل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، بالإضافة إلى اختبار الارتباط لتحليل العلاقة بين المتغيرات. أفضت نتائج التحليل إلى وجود إدراك إيجابي لدى موظفي البنك بأهمية إدارة المعرفة ودورها في تعزيز الأداء، كما أثبتت النتائج صحة فرضيات الدراسة، مما يدل على أن إدارة المعرفة تسهم بشكل فعّال في تحسين كفاءة الأفراد وجودة الخدمات، وتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.

## خاتمة عامة:

تُعد إدارة المعرفة اليوم من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في سبيل تحقيق التميز والتفوق في بيئة تتسم بالتغير السريع والمنافسة الشديدة. وقد بينت هذه الدراسة مدى أهمية تبني مفاهيم وأدوات إدارة المعرفة داخل المؤسسات المالية، وعلى وجه الخصوص في البنك الجزائري الخارجي بفرع تيارت، حيث أظهرت نتائج الدراسة التطبيقية أن هناك علاقة إيجابية قوية بين ممارسات إدارة المعرفة (كالاكتساب، الحفظ، المشاركة والتوظيف) وبين تحسين الأداء المؤسسي بمختلف أبعاده.

لقد اتضح من خلال التحليل أن البنك يسير في طريق تطوير منظومة معرفية داخلية، غير أن هناك تحديات تعيق التوظيف الفعال للمعرفة كأصل استراتيجي، من أبرزها غياب بيئة تنظيمية مشجعة على تقاسم المعرفة، ونقص في نظم تكنولوجيا المعلومات الداعمة لها. كما أظهرت الدراسة أن الموظفين يدركون أهمية المعرفة، لكن لا تزال الحاجة قائمة لتطوير برامج تدريبية وتحفيزية لترسيخ ثقافة مؤسسية قائمة على المعرفة.

وختامًا، تؤكد هذه الدراسة أن الاستثمار في إدارة المعرفة ليس خيارًا ترفيئًا، بل ضرورة استراتيجية لتحسين الكفاءة والفعالية، وتحقيق مستويات أعلى من رضا الزبائن والمردودية المالية. لذا، فإن نجاح البنك في مواكبة التغيرات وتقديم خدمات ذات جودة مرهون بمدى قدرته على خلق بيئة معرفية ديناميكية تعتمد على تشجيع الإبداع والتعلم المستمر والتقاسم المعرفي.

وقد توصلنا إلى صحة الفرضية التي أثبتت أن للمعرفة دور كبير في تحسين أداءه من خلال التأكد من صحة الفرضيات الفرعية التي انبثقت منها و المتمثلة في دوره في تحسين الاداء الاداري للموظف , وكذلك مساهمته في اكتساب معارف و مهارات جديدة , واثره في تغيير السلوك المهني للموظف , وكذا مساعدته في تجنب الازخام المهنية و من اجل اعطاء الموضوع مصداقية اكثر و جعل المعلومات الواردة فيه دقيقة قمنا باجراء عملية استقصائية لرصد الاراء و الانطباعات من الميدان عن طريق الاستبيان ثم معالجتها احصائيا وبناء على مخرجات البرنامج الاحصائي استنتجنا ما يلي:

تأكيد الفرضية الأولى والتي:

## إدارة المعرفة تحسن الكفاءة التشغيلية في المؤسسات الاقتصادية

-تم إثبات صحة الفرضية بناءً على مخرجات SPSS

تأكيد الفرضية الثانية والتي:

## الأدوات التكنولوجية تعزز تطبيق إدارة المعرفة

-تم إثبات صحة الفرضية بناءً على مخرجات SPSS

تأكيد الفرضية الثالثة والتي:

## إدارة المعرفة تحسن فعالية اتخاذ القرارات

-تم إثبات صحة الفرضية بناءً على مخرجات SPSS

تأكيد الفرضية الرابعة والتي:

تواجه المؤسسات عوائق في تطبيق إدارة المعرفة.

- تم إثبات صحة الفرضية بناءً على مخرجات SPSS

وقد توصلت الدراسة بهدف تحديد دور المعرفة واثرها في تحسين أداء العاملين في المؤسسة والاثر الناتج عنهما فيمكن ان

نستخلص النتائج التالية:

- 1- إدارة المعرفة تساعد الفرد في اتخاذ قرارات حسنة وحل المشاكل بفعالية أكثر
- 2- تسمح بالتدرج في أنجاز الاهداف الشخصية مع تحسين مهارات التفاعل.
- 3- تحسن المعارف والمهارات اللازمة للعمل على كل مستويات التنظيم
- 4- تساعد الفرد على طرد الخوف المرتبط بالمهام الجديدة
- 5- توثيق العلاقة بين الادارة والافراد
- 6- تساهم المعرفة في تحسين مستوى الخدمات المالية والادارية المقدمة
- 7- تساعد الموظفين على فهم القوانين والاجراءات المتعلقة بمنح الامتيازات والحقوق بطريقة دقيقة وشفافة.
- 8- هناك عدة عوامل تؤثر في تحسين أداء العاملين كتنظيم وقيادة
- 9- تعزيز الكفاءة الادارية والتسيير الفعال
- 10- يحسن من قدرات الموظفين في التعامل مع الملفات الادارية خاصة تلك التي تتطلب دقة المعالجة والتوثيق
- 11- يساعد التكوين في تمكين الموظفين من استخدام الانظمة الرقمية الحديثة في ادارة الملفات وارشفة الوثائق مما يسهل الاجراءات الادارية ويسرع معالجة الطلبات
- 12- المعرفة يتيح التعرف على أحدث التطبيقات والبرامج.
- 13- يساعد على تطوير مهارات الموظفين ذوي الخبرة، مما يضمن بقاء الكفاءة المهنية في مستويات عالية .
- 14- يعزز من التزامهم بالقيم المهنية والاخلاقية في اداء واجباتهم اليومية.

#### الايجابيات والتحديات:

أولاً: الإيجابيات (نقاط القوة)

1. رفع كفاءة الأداء التنظيمي: ساهمت ممارسات إدارة المعرفة، خاصة توثيق وتشارك الخبرات، في تحسين جودة الخدمات المصرفية وسرعة الاستجابة للزيائن.

2. دعم اتخاذ القرار : وفّرت المعرفة المتاحة داخل البنك قاعدة بيانات تساعد المدراء في اتخاذ قرارات دقيقة مبنية على تجارب سابقة وتحليل بيانات موثوقة.
3. تشجيع الابتكار المؤسسي : أظهر الموظفون استعدادًا لتقديم أفكار تطويرية عندما توفرت بيئة تشجع تبادل المعرفة والاستفادة منها.
4. تراكم الرأسمال الفكري: أدى توظيف المعرفة إلى تعزيز مكانة البنك كمنظمة متعلمة تملك موارد غير مادية مستدامة.
5. تحسين رضا الزبائن: أدى الاستخدام الجيد للمعلومات والمعرفة إلى تحسين التعامل مع الزبائن وتقليل هاشم الخطأ، ما عزز من ولائهم

#### ثانيًا: التحديات (نقاط الضعف والعوائق)

1. ضعف البنية التكنولوجية: عدم وجود أنظمة معلومات معرفية متكاملة أو منصات رقمية فعّالة يحد من إمكانية جمع وتخزين وتداول المعرفة بكفاءة.
2. غياب استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة: يفتقر البنك إلى خطة مؤسسية ممنهجة تدمج إدارة المعرفة ضمن هيكله التنظيمي.
3. ثقافة العمل غير المحفزة على تبادل المعرفة: لا تزال بعض الممارسات الفردية والتنافس السلبي بين الموظفين تعيق التعاون المعرفي.
4. ضعف التدريب والتأهيل: يعاني الموظفون من نقص في التكوين المستمر حول مهارات إدارة المعرفة وأدواتها الرقمية. محدودية التقييم والقياس: لا يتم حاليًا قياس الأثر الحقيقي لإدارة المعرفة على الأداء العام، مما يجعل تحسين العمليات أمرًا عشوائيًا في بعض الحالات.

#### الاقتراحات والتوصيات:

##### التوصيات:

1. إعداد استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة داخل البنك، تتضمن أهدافًا قابلة للقياس، وسياسات واضحة لجمع وتخزين وتوظيف المعرفة.
2. إنشاء وحدات داخلية لإدارة المعرفة أو تعيين منسقين معرفيين على مستوى الأقسام، مهمتهم تتبع تدفق المعلومات وتشجيع تبادلها بين الموظفين.
3. تحسين البنية التكنولوجية من خلال الاستثمار في نظم معلومات ذكية، وقواعد بيانات معرفية مشتركة، ومنصات رقمية لتسهيل مشاركة المعرفة.
4. تبني ثقافة تنظيمية مشجعة على تقاسم المعرفة، عبر تحفيز الموظفين وتكريم المبادرات المعرفية، وتقليل السلوكيات التي تعيق التبادل المعرفي.

5. تنظيم دورات تكوينية دورية حول مفاهيم إدارة المعرفة وأهميتها، موجهة إلى كافة المستويات الإدارية والوظيفية داخل البنك.
6. إدراج مؤشرات لقياس أثر إدارة المعرفة ضمن مؤشرات الأداء المؤسسي (KPI) ، لقياس التقدم وتحسين القرارات الاستراتيجية.
7. الاستفادة من التجارب الناجحة دوليًا ومحليًا في إدارة المعرفة داخل القطاع البنكي، واعتماد أفضل الممارسات Benchmarking.

#### آفاق الدراسة:

بعد تناولنا لموضوع "إدارة المعرفة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي" من خلال دراسة ميدانية على مستوى البنك الخارجي الجزائري - وكالة تيارت، نرى أن هذا الموضوع ما يزال بحاجة إلى المزيد من البحث والتعمق، نظراً لتعدد أبعاده وتشعب مفاهيمه، خاصة في ظل التحولات التكنولوجية والإدارية المتسارعة التي تعرفها البيئة التنظيمية. ويمكن اقتراح مجموعة من المحاور البحثية التي تصلح لتكون مواضيع دراسات مستقبلية مستقلة، نذكر منها:

1. دور تكنولوجيا المعلومات في دعم إدارة المعرفة وتفعيلها داخل المؤسسات المالية.
2. أثر تكامل إدارة المعرفة مع نظم المعلومات في تحقيق الأداء المؤسسي الفعال.
3. علاقة تبادل المعرفة التنظيمية برفع مستوى الابتكار المؤسسي في البنوك.
4. فاعلية استراتيجيات إدارة المعرفة في تعزيز رضا العملاء في القطاع البنكي.

وفي الختام، نأمل أن نكون قد وُفقنا - ولو جزئياً - في تسليط الضوء على بعض الجوانب الأساسية لموضوع الدراسة، وتقديم مقترحات عملية يمكن أن تساهم في تحسين الأداء داخل المؤسسات المالية. وإن وُفقنا فمن الله، وإن أخطأنا فمن أنفسنا، والله وليّ التوفيق.

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1- الكتب

1. حسن البيلاوي، حسين سلامة، إدارة المعرفة في التعليم، الطبعة الأولى، دار الوفاء للنشر و التوزيع: الإسكندرية، مصر، 2007.
2. هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة: مدخل نظري، الدار الأهلية للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2005.
3. لطيف عبد الرضا عطية (2008)، رأس المال الفكري و إدارة المعرفة العلاقة و الأثر: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء المصارف الحكومية في محافظة المدونية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 10، جامعة القادسية، العراق.
4. صلاح الدين الكبيسي (2005)، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية.
5. خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات التقنيات و الحلول، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2010.
6. أحمد علي، مفهوم المعلومات و إدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق المجلد 28، العدد الأول، دمشق سوريا، 2012.
7. بسام محمد المهيرات، إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
8. رضا إبراهيم الملجي، إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع. القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2010، ص162.
9. فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، جدار للكتاب العالمي، عمان، 2007.
10. وائل محمد صبحي و طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل، عمان، 2009.
11. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
12. وائل صبحي إدريس، إدارة الأداء المؤسس: مدخل المنظومة المتكاملة لقياس و تقييم الأداء المؤسسي، ط1، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، 2009.
13. وصفي الكساسبة، تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011.
14. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة 2، الأردن، 2008.
15. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
16. سعد صادق بجيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003-2004.
17. محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص.145.
18. فرنسواز جيرو وآخرون، ترجمة وردية وشد، المراقبة الإدارية وقيادة الأداء، الطبعة الأولى، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2007.
19. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نظم إدارة المعلومات الإدارية، المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع، جامعة المنصورة،

.2002

20. حسن البيلاوي، حسين سلامة، إدارة المعرفة في التعليم، الطبعة الأولى، دار الوفاء للنشر و التوزيع: الإسكندرية، مصر،

.2007

21. سمراء كحيلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل ماجستير تخصص علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم التجارية جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008./2009.
22. فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس الأنشطة في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، الجامعة الإسلامية ، 2009.
23. نازم محمود، محمد ملكاوي، نظام المعلومات و المعرفة و أثرها على الإبداع ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، في إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2006./2007.
24. داهنين بن عامر، مساهمة إدارة المعرفة في إنتاج الأنظمة الخبيرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة المعرفة و المعارف، كلية علوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة- ، الجزائر، 2010/2011 .
25. صباح ترغيني، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة المعرفة و المعارف، كلية العلوم الاقتصادية التجارية والعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة-،الجزائر، 2010/2011 .
26. نضال محمد الزمطة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، دراسة تطبيقية على كليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية غزة كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية غزة كلية التجارة.
27. باسر بن عبد الله بن تركي العتيبي، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، 2008/2007.
28. كندة البيطار، إدارة المعرفة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة المعرفة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2009./ 2010.
29. عادل جواد الرفاتي، مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة و التمويل، 2011.
30. بن خليفة حمزة، دور قائمة التدفقات النقدية في تقييم الأداء المؤسس، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، في المحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة - ،الجزائر، 2012/2013.
31. وهيبه ديجي، علاقة إدارة المعرفة بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر، 2013-2012.
32. محمد علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارة كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، جدة، 2005/2006 .
33. أحمد خمان، بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة تبسة، 2016.

المجلات والملتقيات:

34. أحمد طرطار، اثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في اقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011 .
35. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001.
36. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، الجزائر، 2010.
37. حيمر حمود، وآخرون، مؤتمر علمي دولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.
38. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- Robert Kaplan & David Norton, **The balanced scorecard translating 39 strategy into action**, Harvard business school press, Boston, 1996.
  - Robert Kaplan & David Norton, **linking the balanced scorecard to 40 strategy**, California Management Reviw,1996.
  - Yves de Rongé, Karine Cerrada, **contrôle de gestion**, Pearson Education 41 France, Paris, 2009
  - Aian Femadanie, Les tableaux de bord des décisions, édition d'Organisation, 42 .Paris, 2000
  - Wiig Kork, Knoweldge management Foundation ; Thinking About 43 Thinking, How People And organization Create, Represent And Use .Knowledge, Sehema Press, USA, 1993
- To, Be Net to be agazine article from - Duffy Jan, knowledge Management45 .fron Information Management journal, Vol 34. No1,MSA, 2000
- Dalkir, K, op, cit46
  - Little, Stephen and Quintals, Paul and Ray, Tim (ed), **Knowledge 47 .Management : An Essential Reader**, London, Sage publication, 2002

المواقع

الإلكترونية:

<https://bea.dz>



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة ابن خلدون تيارت  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

استبيان حول: إدارة المعرفة و دورها في تحسين الأداء المؤسسي

أخي الكريم... أختي الكريمة ...

أضع بين أيديكم هذا الاستبيان، أمانة أن تمنحوني جزءا من وقتكم الثمين، وكمي ثقة بدقة الاجابة وموضوعيتها. الهدف من وضع الاستبيان هو استكمال لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير بعنوان: إدارة المعرفة و دورها في تحسين الأداء المؤسسي. و نحيطكم علما بأن المعلومات الواردة ستحاط بالسرية التامة وهي لغايات البحث العلمي فقط وسوف يتم تحويل الإجابات إلى مؤشرات رقمية تستخدم في التحليل. كمي أمل باهتمامكم بهذه الدراسة مما يسهم في نجاحها.

تقبلوا فائق الاحترام و التقدير

تحت إشراف: عدة لويزة

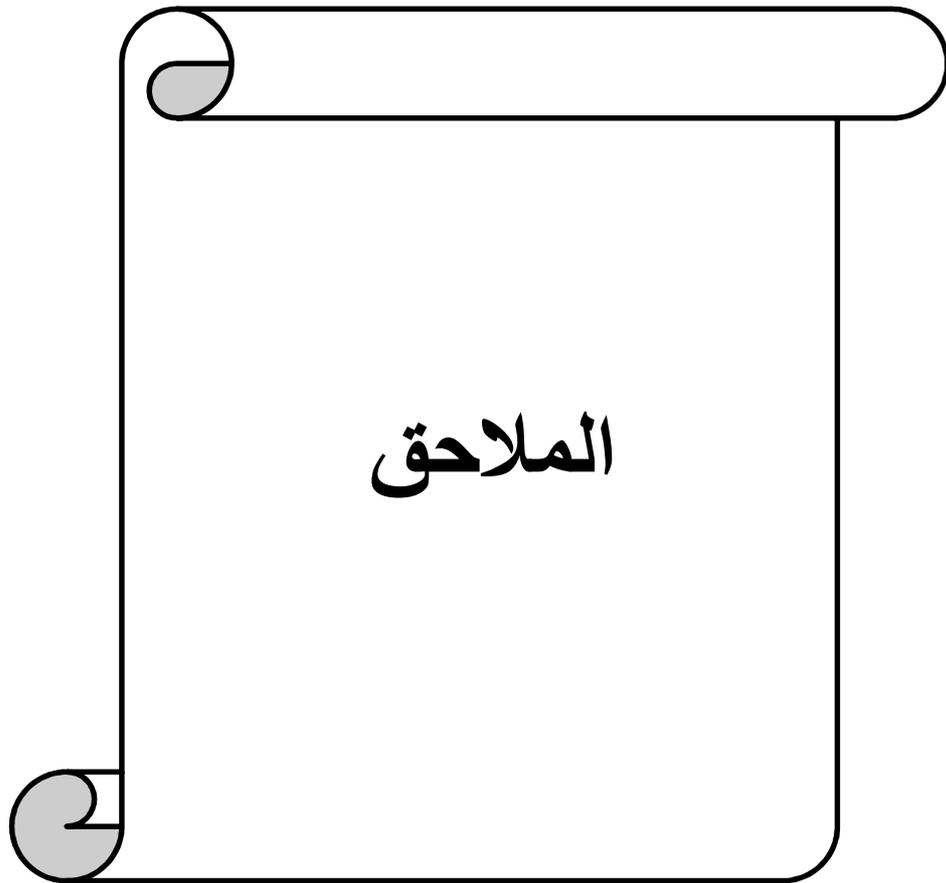
إعداد الطالبة: بن عمارة جهيدة

السنة الدراسية: 2024-2025

القسم الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على المعلومات الشخصية و الوصفية لعمال البنك الخارجي الجزائري – تيارت- بغرض تحليل وتفسير بعض النتائج فيما بعد ولذلك نرجو منكم وضع علامة (x) في المربع المناسب لاختياركم.

1. الجنس:  ذكر  أنثى
2. العمر: أقل من 20 سنة  20-30 سنة  31-40 سنة
3. المستوى التعليمي: تقني سامي  جامعي  دراسات عليا  دبلوم التكوين المهني



- 4 . الخبرة في العمل: أقل من 5 سنوات  ما بين 5 سنوات وأقل من 10 سنوات
- ما بين 10 وأقل من 15 سنة  ما بين 15 و أقل من 20 سنة

القسم الثاني: محاور الاستبانة

نرجو من سيادتكم تحديد درجة موافقتكم بوضع العلامة (x) في الخانة المناسبة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة						
أولاً: توليد المعرفة						
01	يولي البنك أهمية لذوي الخبرة بهدف توجيه الأفراد والعمل معهم					
02	يسعى البنك إلى فتح المجال أمام الأفراد المتميزين من أجل تشجيعهم على الإبداع					
03	يشجع البنك الموظفين على العمل الجماعي من أجل تحفيز وتوليد المعرفة و تشاركتها					
04	يسعى البنك إلى تقسيم أداء الموظفين من أجل المساهمة في توجيههم لاكتساب معارف جديدة في تحديد الضعف لديهم					
ثانياً: تخزين المعرفة						
05	يعمل البنك على خزن الحلول والمواقف السابقة في قواعد البيانات للرجوع إليها والاستفادة منها					
06	يمتلك البنك تقنيات وأنظمة معلوماتية لتخزين المعارف والرجوع إليها					
07	تحتوي إجراءات العمل، القوانين والتعليمات، على المعلومات الكافية لتسهيل العمل في المؤسسة					

ثالثا: توزيع المعرفة						
					08	..يتم توزيع المعرفة من خلال إصدار نشرات ودوريات
					09	يتم توزيع المعرفة من خلال عقد اجتماعات وندوات وورش عمل داخلية
					10	يسعى البنك إلى مواكبة التغيرات والمستجدات ف مجال عملها بغية استفادة موظفيها منها
رابعا: تطبيق المعرفة						
					11	يوفر البنك متطلبات تطبيق المعرفة المادية والبشرية مثل: الحاسوب، الأجهزة المتطورة
					12	يسعى البنك إلى تطبيق المعرفة المتحصل عليها في الميدان
					13	يعتبر البنك تطبيق المعرفة من أهم أولوياته
					14	تساهم المعرفة المتحصل عليها تحقيق أهداف البنك

المحور الثاني: المحاور الأساسية لأداء البنك						
أولا: العمليات الداخلية						
					15	يتبنى البنك أساليب العمل الحديثة لرفع انتاجية الموظفين وزيادة الكفاءة الانتاجية
					16	يسعى البنك إلى الاستجابة السريعة للعملاء
					17	يوجد لدى البنك دليل عمليات واضح ومعتمد
					18	يسعى البنك إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة
					19	يتبنى البنك ثقافة التحسين المستمر ومراعاة الجودة في جميع عملياته

ثانيا : النمو والتعلم						
					يولي البنك أهمية كبيرة لتعلم الأفراد من خلال تشجيع العمل الجماعي	20
					يوفر البنك مناخ تنظيمي ملائم للعمل لزيادة رضا الأفراد وولائهم	21
					يعمل البنك على تأهيل أفرادها معرفيا وتكنولوجيا لتطوير أدائهم	22
					تساهم سياسة التدريب والتكوين المتبعة في المؤسسة على زيادة معارف الأفراد	23
					يعمل البنك على تعزيز تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات	24

