

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر \_ بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم  
بـعـوان:

## دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسات المصرفية دراسة حالة مجموعة من البنوك الجزائرية

تخصص: علوم التسيير

الأستاذة المشرفة :

أ. د / يحيى مفيدي

إعداد المترشحة :

فني فضيلة

لجنة المناقشة :

<u>الصفة</u>	<u>هيئة الإرتباط</u>	<u>الأعضاء</u>
رئيسا	جامعة بسكرة	أ. د خنشور جمال
مقرا	جامعة بسكرة	أ. د يحيى مفيدي
ممتحنا	جامعة بسكرة	أ. د رايس حدة
ممتحنا	جامعة باتنة	أ. د لحول سامية
ممتحنا	جامعة باتنة	د. عيساني عامر
ممتحنا	جامعة أم البواقي	د. عثمانى احسين

الموسم الجامعي : 2016/2015

## آيات من الذكر الحكيم



يقول تعالى في كتابه الحكيم:

﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ

وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي إِنِّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ﴾

﴿سورة الأحقاف : 15﴾

﴿لَا يَكْلِفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ

وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تَأْخُذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا

وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ

وَاعْفُ عَنَّا وَارْحَمْنَا أَنْتَ

مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ﴾

﴿سورة البقرة : 286﴾

صدق الله العظيم





## الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين الذى أعانني وأمدني بالصبر والعزيمة ، ومكّني من إتمام هذا العمل ، أحمده

حمداً كثيرا وأصلي وأسلم على سيدنا ومولانا محمد النبيّ الكريم ، أما بعد :

في البداية أتقدم بالشكر والإمتنان لمعلّتي وأستاذتي الفاضلة الدكتورة يحياوي مفيدة لتفضلها بمتابعة

هذا العمل ، من خلال توجيهاتها وصبرها الطويل ودعمها المعنوي المتواصل لإتمامه .

كذلك أتقدم بجزيل الشكر للدكتور محمد شنشونة على مساعدته وتوجيهاته

وأسجل شكري أيضا إلى الدكتورة موسي سهام أخوة واهتماما ومشورة صادقة

وخالص الشكر والتقدير إلى أساتذة لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة الأطروحة والقيام بتصويبها

وإظهارها بشكل علمي أفضل .

كما يدعوني واجب الوفاء والعرفان أن أتقدم بالشكر الجزيل لمديري وموظفي البنوك، خاصة أولئك

الذين أبدوا اهتماما وتعاوننا في تقديم المعلومات الميدانية المطلوبة .

لهؤلاء أسأل الله العليّ القدير أن يجزيهم عني خير جزاء

وأعود وأشكر الذى عليه أتوكل وإليه أنيب شكرا خالصا له وحده ، أسأله أن ينفعنا بهذا العمل ، و من

قرأه، وأن يختم لنا بخير، ويوفّقنا لما يرضاه من القول والعمل والنية ، والله من وراء القصد .

الباحثة/ فني فضيلة

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	آيات من الذكر الحكيم
II	الإهداء
III	الشكر والتقدير
(XI - IV)	فهرس المحتويات
(XV - XII)	قائمة الجداول والأشكال
(XVIII - XVI)	الملخصات
(22-01)	<b>الفصل الأول : الإطار العام للدراسة</b>
02	<b>I. المقدمة</b>
03	I-1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
03	I-2- أهمية الدراسة وأهدافها.
04	I-3- فرضيات الدراسة
06	<b>II. منهجية الدراسة وإجراءاتها</b>
06	II-1- منهج البحث
06	II-2- مصادر جمع المعلومات
07	II-3- مجتمع وعينة الدراسة
08	II-4- الأساليب الإحصائية
09	<b>III. الدراسات السابقة</b>
09	III-1- الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة
13	III-2- الدراسات المتعلقة بالأداء
17	III-3- الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة والأداء
22	III-4- التعقيب على الدراسات السابقة
(65-23)	<b>الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة</b>
24	<b>تمهيد</b>
25	<b>المبحث الأول : مدخل إلى المعرفة</b>
25	<b>المطلب الأول : ماهية المعرفة</b>
25	الفرع الأول : مفهوم المعرفة (لغة واصطلاحاً)
26	الفرع الثاني : هرمية المعرفة
29	الفرع الثالث : خصائص وأنواع المعرفة
35	الفرع الثالث : مصادر المعرفة في المؤسسات
36	الفرع الرابع : أهمية المعرفة
37	<b>المطلب الثاني : مضامين اقتصاد المعرفة ومقوماته</b>
37	الفرع الأول : المقصود باقتصاد المعرفة
38	الفرع الثاني : مقومات اقتصاد المعرفة

39	الفرع الثالث : من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد المعرفة
40	الفرع الثاني : أهمية الموارد البشرية في اقتصاد المعرفة .
41	<b>المبحث الثاني : إدارة المعرفة (المفهوم، الأهمية، والمعوقات)</b>
41	<b>المطلب الأول : ماهية إدارة المعرفة</b>
41	الفرع الأول : مفهوم إدارة المعرفة
44	الفرع الثاني : أهمية إدارة المعرفة
46	الفرع الثالث : أهداف إدارة المعرفة
47	<b>المطلب الثاني : إدارة معرفة المؤسسة ومعوقاتها</b>
47	الفرع الأول : اختلاف إدارة المعرفة عن إدارة الموارد المادية
48	الفرع الثاني : مبررات تبني إدارة المعرفة
49	الفرع الثالث: المؤسسة قبل وبعد تطبيق إدارة المعرفة
51	الفرع الرابع : معوقات إدارة المعرفة وجهود المؤسسة لمواجهتها
52	<b>المبحث الثالث : استراتيجيات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي</b>
52	<b>المطلب الأول : استراتيجيات إدارة المعرفة</b>
52	الفرع الأول : مفهوم إستراتيجية المعرفة
55	الفرع الثاني : أنواع استراتيجيات إدارة المعرفة
56	الفرع الثالث : تكامل إستراتيجية إدارة المعرفة مع إستراتيجية الأعمال
58	<b>المطلب الثاني : إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي</b>
58	الفرع الأول : مفهوم التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة
59	الفرع الثاني: أسس المنظمة المتعلمة
60	الفرع الثالث: مقارنة بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية
63	الفرع الرابع: العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة
65	<b>خلاصة الفصل الثاني</b>
<b>(95-66)</b>	<b>الفصل الثالث : مقومات إدارة المعرفة</b>
67	<b>تمهيد</b>
68	<b>المبحث الأول: مقومات نجاح تطبيق إدارة المعرفة عند بعض المفكرين</b>
70	<b>المبحث الثاني: عمليات إدارة المعرفة وبعض نماذجها</b>
70	<b>المطلب الأول : عمليات إدارة المعرفة عند بعض الدارسين</b>
72	<b>المطلب الثاني : العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة</b>
72	الفرع الأول : توليد واكتساب المعرفة
74	الفرع الثاني : خزن واسترجاع المعرفة
75	الفرع الثالث : نشر وتوزيع المعرفة
76	الفرع الرابع : تطبيق واستخدام المعرفة
76	<b>المطلب الثالث : نماذج مختارة لإدارة المعرفة</b>

77	الفرع الأول : نماذج أجنبية
81	الفرع الثاني: نماذج عربية
83	<b>المبحث الثالث : البنية التحتية التكنولوجية المساندة لإدارة المعرفة</b>
83	<b>المطلب الأول : ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات</b>
85	<b>المطلب الثاني : تكنولوجيا المعلومات وعمليات إدارة المعرفة</b>
86	الفرع الأول:أنظمة الذكاء الاصطناعي المقابلة لعملية توليد المعرفة و خزن المعرفة
87	الفرع الثاني : أدوات التشارك الجماعي المقابلة لمقاسمة ونشر المعرفة .
89	<b>المبحث الرابع : العامل البشري(القيادة الإدارية، والبيئة الثقافية والتنظيمية)</b>
89	<b>المطلب الأول : ماهية القيادة الإدارية</b>
89	الفرع الأول: أهمية القيادة الإدارية
89	الفرع الثاني: أنماط القيادة الإدارية
90	<b>المطلب الثاني : ماهية الثقافة التنظيمية</b>
90	الفرع الأول : مفهوم الثقافة التنظيمية
92	الفرع الثاني : تحفيز المورد البشري
93	<b>المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي</b>
95	<b>خلاصة الفصل الثالث</b>
<b>(141-96)</b>	<b>الفصل الرابع : المقاربة النظرية لقياس لأداء</b>
97	<b>تمهيد</b>
98	<b>المبحث الأول: ماهية الأداء</b>
98	<b>المطلب الاول : إشكالية مفهوم الاداء</b>
98	الفرع الأول : لمحة تاريخية حول الأداء (حسب أهم مدارس الإدارة )
99	الفرع الثاني : مفهوم الأداء(لغة واصطلاحا)
102	الفرع الثالث : الأداء من منظور الكفاءة والفعالية والانتاجية
104	<b>المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في الاداء</b>
104	الفرع الأول : عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا (عوامل داخلية)
105	الفرع الثاني : عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة(عوامل خارجية)
106	<b>المطلب الثالث : إدارة الأداء</b>
106	الفرع الأول : مفهوم إدارة الأداء
108	الفرع الثاني : أهمية إدارة الأداء
109	الفرع الثالث : سلسلة إدارة الأداء
110	<b>المبحث الثاني : الأداء بين القياس والتقييم</b>
110	<b>المطلب الأول : ماهية قياس الأداء</b>
110	الفرع الأول : مفهوم قياس الاداء
111	الفرع الثاني : معايير قياس الأداء

113	الفرع الثالث : أهمية قياس الأداء
114	الفرع الرابع : صعوبة قياس الاداء
114	<b>المطلب الثاني : تقييم الأداء</b>
114	الفرع الأول : مفهوم تقييم الأداء
116	الفرع الثاني : جوانب تقييم الأداء
117	الفرع الثالث: أهمية تقييم الأداء
119	<b>المطلب الثالث : الفرق بين قياس وتقييم الأداء</b>
119	<b>المبحث الثالث : أنظمة قياس الأداء</b>
120	<b>المطلب الأول : مقاييس الأداء بين الماضي والحاضر</b>
120	الفرع الأول: قياس وإدارة الأداء في عصر المعرفة
120	الفرع الثاني : محدودية أنظمة القياس التقليدية
122	الفرع الثالث : المدخل الحديث في قياس الأداء
124	الفرع الرابع : الفرق بين أنظمة القياس التقليدية والحديثة
125	<b>المطلب الثاني : نموذج الأداء المتوازن (Balanced Scorecard,1992)</b>
125	الفرع الأول : مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
127	الفرع الثاني : المحاور الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن
129	الفرع الثالث : فوائد استخدام بطاقة الاداء المتوازن
130	الفرع الرابع : التحديات التي تواجه تطبيق بطاقة الاداء المتوازن
130	<b>المطلب الثالث: بعض النماذج المعاصرة لقياس الاداء</b>
130	الفرع الأول : نظام الأداء الهرمي (Performnce Pyramid,1998)
131	الفرع الثاني: نموذج الأداء الموشوري (Performance Prism, 2001)
133	الفرع الثالث: نموذج المقارنة المرجعية (Benchmarking, 2006)
135	الفرع الرابع : النموذج الأوربي المتميز لقياس الأداء EFQM (تحديث 2013 )
141	<b>خلاصة الفصل الرابع</b>
<b>(142-168)</b>	<b>الفصل الخامس : العلاقة بين إدارة المعرفة وتحسين الأداء</b>
143	<b>تمهيد</b>
144	<b>المبحث الأول : تحسين مستوى الأداء</b>
144	<b>المطلب الاول : ماهية تحسين الاداء</b>
144	الفرع الاول : مفهوم تحسين الاداء
145	الفرع الثاني : مقومات الأداء الفعال
145	الفرع الثالث : خطوات تحسين الأداء
146	<b>المطلب الثاني : دوافع وغايات تحسين الاداء</b>
146	الفرع الأول : دوافع تحسين الأداء
147	الفرع الثاني : غايات تحسين الأداء

148	<b>المطلب الثالث : مداخل تحسين الأداء</b>
149	الفرع الأول : مدخل تحسين أداء الفرد
149	الفرع الثاني : مدخل تحسين أداء الجماعات ( الإدارات والأقسام)
149	الفرع الثالث : مدخل تحسين الأداء على مستوى المؤسسة ككل
151	<b>المبحث الثاني : مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي</b>
151	<b>المطلب الأول : أثر إدارة المعرفة على الأداء العام للمؤسسة</b>
151	الفرع الأول : أثر إدارة المعرفة على العاملين.
152	الفرع الثاني : أثر إدارة المعرفة على العمليات
154	الفرع الثالث : أثر إدارة المعرفة على المنتجات
155	الفرع الرابع : أثر إدارة المعرفة على زيادة رضا الزبائن
155	الفرع الخامس : أثر إدارة المعرفة على زيادة المرونة والكفاءة
155	الفرع السادس : أثر إدارة المعرفة في تعزيز الموقف التنافسي
156	<b>المطلب الثاني : مساهمة عمليات إدارة المعرفة في تطوير وتحسين أداء العنصر البشري</b>
157	الفرع الأول : اكتساب المعرفة والعنصر البشري
158	الفرع الثاني : تخزين المعرفة والعنصر البشري
158	الفرع الثالث : توزيع المعرفة والعنصر البشري
159	الفرع الرابع : تطبيق المعرفة والعنصر البشري
159	<b>المبحث الثالث : مداخل تحسين الأداء المصرفي في ظل إدارة المعرفة</b>
159	<b>المطلب الأول : أهمية استخدام التكنولوجيا في المجال المصرفي</b>
161	<b>المطلب الثاني : أهمية عملية الإبداع في المجال المصرفي</b>
163	الفرع الأول: العوامل المساعدة على الإبداع المصرفي
163	الفرع الثاني: دوافع الإبداع المصرفي
164	<b>المطلب الثالث: أهمية توافر ثقافة المعرفة المصرفية</b>
164	الفرع الأول: ثقافة المعرفة
165	الفرع الثاني: ثقافة الخدمة المصرفية
165	<b>المطلب الرابع : نموذج الأداء المتوازن لقياس الأداء المصرفي في ظل إدارة المعرفة</b>
165	الفرع الأول : مفهوم قياس الأداء المصرفي
166	الفرع الثاني : طرق قياس الأداء المصرفي
166	الفرع الثالث : معايير ومؤشرات قياس أداء المصارف عند بعض المفكرين
166	الفرع الرابع : بطاقة الأداء المتوازن كنظام متكامل لقياس الأداء المصرفي في ظل إم
168	<b>خلاصة الفصل الخامس</b>
(169-242)	<b>الفصل السادس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات</b>
170	<b>تمهيد</b>
170	<b>المبحث الأول : نبذة عن تطور الجهاز المصرفي الجزائري</b>



170	المطلب الأول : مرحلة تكوين النظام المصرفي الجزائري (احتكار الدولة للمجال المصرفي )
170	الفرع الأول : النظام المصرفي الجزائري خلال الاحتلال الفرنسي
172	الفرع الثاني : النظام المصرفي الجزائري بعد الإستقلال
173	المطلب الثاني : هيكل الجهاز المصرفي الجزائري بعد اصلاحات السبعينات والثمانينات
173	الفرع الأول : إصلاحات السبعينات(1971)
174	الفرع الثاني : اصلاحات الثمانينات(1986-1988)
178	المطلب الثالث:إعادة هيكلة النظام المصرفي الجزائري عقب قانون النقد والعرض (10/90)
178	الفرع الأول : خصوصية القطاع
178	الفرع الثاني : قراءة لقانون النقد والقرض
179	الفرع الثالث : إصلاحات هيئات النظام البنكي في ظل قانون النقد والعرض
182	المطلب الرابع : هيكل النظام المصرفي الجزائري الحالي (2015)
182	الفرع الأول : البنوك
183	الفرع الثاني : المؤسسات المالية
187	الفرع الثالث : قراءة لبعض مؤشرات القطاع المصرفي الجزائري من 2008 إلى 2014
189	الفرع الرابع : إشارة إلى الصيرفة الإسلامية الجزائرية
189	المبحث الثاني : تشخيص لواقع المنظومة المصرفية الجزائرية في ظل إدارة المعرفة
189	المطلب الأول : العنصر البشري
191	المطلب الثاني : العولمة وتحديات التكنولوجيا
193	المطلب الثالث : الشكل العام للهيكل التنظيمي للبنوك الجزائرية
195	المبحث الثالث : الطريقة وإجراءات الدراسة الميدانية
195	المطلب الأول : تقديم نموذج الدراسة ومتغيراته
195	الفرع الأول : تقديم نموذج الدراسة
196	الفرع الثاني : دراسة متغيرات النموذج
198	المطلب الثاني : الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة
198	الفرع الأول : بناء أداة الدراسة
200	الفرع الثاني : الصدق الظاهري لأداة الدراسة
200	الفرع الثالث : صدق وثبات أداة الدراسة
201	الفرع الرابع : اختبار التوزيع الطبيعي
202	المبحث الرابع : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
202	المطلب الأول : الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة .
204	المطلب الثاني : تحليل إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة.
204	الفرع الأول : تحليل إجابات الأفراد حول مدى توافر مقومات إدارة المعرفة
215	الفرع الثاني : تحليل إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء
221	المطلب الثالث : دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة

221	الفرع الأول : علاقة عمليات إدارة المعرفة بمنظورات الأداء
224	الفرع الثاني : علاقة البنية التحتية التكنولوجية بالأداء
224	الفرع الثالث : علاقة العنصر البشري بالأداء
225	<b>المطلب الرابع : اختبار فرضيات الدراسة</b>
226	الفرع الأول: أثر عمليات إم. والبنية التحتية التكنولوجية والعنصر البشري على الأداء المالي
227	الفرع الثاني : أثر عمليات إم. والبنية التحتية التكنولوجية والعنصر البشري على العملاء
229	الفرع الثالث: أثر عمليات إم. والبنية التحتية التكنولوجية والعنصر البشري على العمليات الداخلية
231	الفرع الرابع : أثر عمليات إم. والبنية التحتية التكنولوجية والعنصر البشري على التعلم والنمو
235	الفرع الخامس: تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفروقات حول إم. والأداء تعزى لمتغيرات اسم البنك
239	<b>المطلب الخامس : النتائج والتوصيات</b>
239	الفرع الأول: نتائج مستمدة من الدراسة النظرية
240	الفرع الثاني : النتائج المستمدة من الدراسة التطبيقية
242	الفرع الثالث : التوصيات المقترحة
243	<b>قائمة المراجع</b>
258	<b>قائمة الملاحق</b>

## قائمة الجداول والأشكال

## أولاً: قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	البنوك العمومية الجزائرية	07
(1-2)	مقارنة السلعة والمعرفة	30
(2-2)	أهم تصنيفات المعرفة	32
(3-2)	مميزات المعرفة الضمنية والصريحة .	33
(4-2)	وسائل الحصول على المعرفة الداخلية في المؤسسة	36
(5-2)	من العصر الصناعي الى عصر المعرفة	40
(6-2)	الإدارة قبل استعمال المعرفة وبعد استعمال المعرفة	50
(7-2)	أوجه الاختلاف بين بين استراتيجيات الترميز واستراتيجية الشخصنة	56
(8-2)	تناسب استراتيجيات إدارة المعرفة مع استراتيجيات المؤسسة	57
(9-2)	الاختلاف بين خصائص المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة	63
(1-3)	بعض نماذج لعوامل نجاح إدارة المعرفة لبعض المفكرين	69
(2-3)	عمليات إدارة المعرفة حسب عدد من الدارسين	71
(3-3)	الفروقات في الوعي الثقافي في المؤسسة	91
(1-4)	تصنيف مقاييس الأداء	112
(2-4)	الفرق بين القياس والتقييم	119
(3-4)	التطور التاريخي لأنظمة القياس	125
(1-5)	مؤشرات قياس الأداء عند بعض المفكرين	166
(1-6)	الهياكل المصرفية الموجودة في الجزائر خلال الإحتلال الفرنسي	171
(2-6)	هيكل النظام المصرفي بعد إصلاحات السبعينات والثمانينات (1986)	175
(3_6)	هيكل القطاع المصرفي لسنة 2015	182
(4_6)	توزيع المصارف العاملة في الجزائر من حيث الملكية	183
(5_6)	بيانات أكبر عشر مصارف جزائرية	186
(6-6)	تطور الميزانية المجمعلة للمصارف الجزائرية	188
(7-6)	تطور المؤشرات المالية الأساسية للقطاع المصرفي الجزائري	188
(8_6)	درجات مقياس الدراسة	200
(9_6)	نتائج ألفا كرونباخ لإجابات الباحثين نحو متغيرات الدراسة	201
(10_6)	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	202
(11_6)	الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة	204
(12-6)	درجة توافر عمليات إدارة المعرفة في العينة المدروسة	205
(13-6)	مستوى توافر عمليات إدارة المعرفة في العينة المدروسة	210
(14-6)	درجة توفر المتطلبات التكنولوجية	211
(15_6)	درجة استعداد و قابلية العنصر البشري للأخذ بإدارة المعرفة	214

216	مستوى الأداء المحقق في البنوك العمومية الجزائرية في ظل إدارة المعرفة	(16-6)
221	الأداء من منظوراته الأربعة في البنوك العمومية الجزائرية	(17_6)
222	مصفوفة الارتباط (Spearman) بين أبعاد إدارة المعرفة ومنظورات الأداء	(18_6)
226	تحليل الإنحدار المتدرج لعمليات إدارة المعرفة والبنية التحتية التكنولوجية والعنصر البشري على الأداء المالي	(19_6)
226	نتيجة تحليل الإنحدار	(20_6)
227	تحليل الإنحدار المتدرج لعمليات إدارة المعرفة والبنية التحتية التكنولوجية والعنصر البشري على العملاء	(21-6)
228	تحليل نتيجة الإنحدار	(22_6)
229	تحليل الإنحدار المتدرج لعمليات إدارة المعرفة والبنية التحتية التكنولوجية والعنصر البشري على العمليات الداخلية	(23_6)
230	تحليل نتيجة الإنحدار	(24_6)
231	تحليل الإنحدار المتدرج لعمليات إدارة المعرفة والبنية التحتية التكنولوجية والعنصر البشري على التعلم والنمو	(25_6)
232	نتيجة تحليل الإنحدار	(26_6)
233	ملخص نتائج تحليل الإنحدار المتدرج لمقومات إدارة المعرفة على منظورات الأداء	(27_6)
233	تحليل الإنحدار المتدرج لعمليات إدارة المعرفة والبنية التحتية التكنولوجية والعامل البشري على الأداء	(28-6)
234	نتيجة تحليل الإنحدار	(29_6)
235	نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفروق حول متغيرات الدراسة تعزي متغير اسم البنك للبنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة	(30-6)
236	درجة توافر متغيرات الدراسة في البنوك عينة الدراسة	(31-6)
237	ملخص نتائج اختبار الفرضيات	(32-6)

## ثانيا: قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
26	الهرم المعرفي	(1-2)
34	بعدا نظام المعرفة	(2-2)
35	المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية	(3-2)
54	العلاقة بين استراتيجية المعرفة واستراتيجية الأعمال	(4-2)
57	تناسب بين استراتيجية إدارة المعرفة واستراتيجية الأعمال	(5-2)
59	سلسلة تحول المعرفة	(6-2)
62	التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة التعليمية	(7-2)
68	متطلبات إدارة المعرفة	(1-3)
70	مقومات إدارة المعرفة من وجهة نظر الباحثة	(2-3)
73	نقل المعارف حسب نوناكا	(3-3)

76	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	(4-3)
78	نموذج إدارة المعرفة عند Wiig	(5-3)
79	نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt	(6-3)
80	نموذج إدارة المعرفة عند Duffy	(7-3)
82	نموذج إدارة المعرفة عند حجازي	(8_3)
86	عمليات إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات	(9-3)
102	اشكالية الأداء بين الكفاءة والفعالية حسب (H.Boquin)	(1-4)
103	الأداء من منظور الكفاءة والفاعلية	(2-4)
107	عملية إدارة الأداء	(3-4)
117	جوانب الأداء	(4-4)
122	مؤشرات الأداء التقليدية	(5-4)
123	مؤشرات الأداء الحديثة	(6-4)
127	الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن	(7-4)
131	نموذج الأداء الهرمي (Performnce Pyramid)	(8-4)
133	نموذج الأداء الموشوري (Performance Prism)	(9-4)
137	المبادئ والقيم الأساسية للنموذج الأوربي لقياس الأداء المتميز (EFQM 2013)	(10-4)
137	الرادار (The RADAR)	(11-4)
138	معايير النموذج الأوربي للأداء المتميز EFQM (تحديث 2013)	(12-4)
144	نموذج تحسين الأداء	(1-5)
153	اثر إدارة المعرفة على العمليات في المؤسسة	(2-5)
177	هيكل النظام المصرفي الجزائري في 1986	(1-6)
181	هيكل النظام المصرفي الجزائري عقب قانون النقد والعرض ( 2001 )	(2-6)
187	تطور بيانات القطاع المصرفي الجزائري (مليار دولار)	(3-6)
194	الهيكل التنظيمي النمطي للبنوك الجزائرية	(4-6)
196	نموذج الدراسة	(5-6)

## المخلصات

### دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسات المصرفية دراسة حالة مجموعة من البنوك الجزائرية

تعد إدارة المعرفة من أكثر المواضيع التي تلقى اهتماما متزايدا من قبل الباحثين والإداريين على حد سواء ، بوجهات نظر متعددة واهتمامات مختلفة، إذ أصبحت المعرفة السمة الرئيسية للحياة الإقتصادية ، بل من أهم الموجودات الإستراتيجية للمنظمة، و يعتبرها الكثيرون من أكثرها قيمة . وفي ظل بيئة تنافسية متسارعة انتقلنا من فكرة البقاء للأقوى إلى فكرة البقاء للأسرع، وحلت المعرفة محل رأس المال، وحل الرأس المال الفكري محل الرأس المال المادي، فالعالم اليوم يعيش ثورة معرفية يفوق أثرها على الإقتصاد العالمي أثر أكبر الثورات الصناعية التي عرفتها البشرية خلال القرون الماضية . ونظرا لهذه الأهمية تسعى منظمات الأعمال اليوم على اختلاف أنواعها إلى تعزيز الإستفادة من مواردها الفكرية من أجل الإرتقاء بأدائها، من هذا المنطلق جاء هذا البحث لاستكشاف العلاقة وقياس الأثر بين إدارة المعرفة معبر عنها بمقوماتها الأساسية المتمثلة في(عمليات إدارة المعرفة، البنية التحتية التكنولوجية، الأفراد) و مستويات الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن (المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلّم والنمو)، ولهذا الغرض تم الإستعانة باستبانة تم توزيعها على أفراد العينة البحثية والتي تمثلت في مدراء ورؤساء أقسام وكالات لبنوك عمومية وكذا لمديريات جهوية(35 وكالة، من بينها 04 مديريات جهوية)، تواجدت بالولايات (باتنة، بسكرة، سطيف، مسيلة) حيث تم استرجاع(109) استبيان من أصل(120)، وقد تم اختيار القطاع العمومي للدراسة نظرا لهيمنته على الحياة المصرفية الجزائرية بنسبة(95%)، وتم استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لذلك. وقد تم التوصل إلى وجود علاقة إيجابية بين مقومات إدارة المعرفة ومستويات الأداء، كما تم التوصل إلى وجود أثر لهذه المقومات على مستويات الأداء المذكورة، مع تسجيل العامل البشري كأكبر عامل مؤثر إيجابا على أداء المصارف محل الدراسة من وجه نظر مديريها يليه الجانب التكنولوجي، مع تسجيل غياب أثر لعمليات إدارة المعرفة على الأداء، وذلك راجع لعدم إدراك البنوك العمومية الجزائرية بعد لأهمية وقدرة عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحسين الأداء العام للمصارف العمومية الجزائرية .

الكلمات المفتاحية : إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، البنية التحتية التكنولوجية، التعلّم التنظيمي، الأداء، بطاقة الأداء المتوازن، البنوك العمومية الجزائرية .



## Abstract

---

### **The role of knowledge management in improving the performance of banking institutions**

#### **The case Study of a group of Algerian banks**

Knowledge management of more subjects received increasing attention by researchers and administrators alike, multiple views and concerns different, since knowledge has become the main feature of economic life, but the most important strategic asset to the organization, and considered by many of the most valuable. Under an accelerated competitive environment we moved from the idea of survival of the fittest on the idea of survival of the fastest, , the resolution of the head money of intellectual replace the head physical capital, the world today live cognitive revolution Exceeds its impact on the global economy, the impact of the largest industrial revolutions that humanity ever known during the past centuries .

Due to this importance is seeking business organizations today of all kinds to enhance the benefit of intellectual resources in order to improve their performance, in this sense came this research to explore the relationship between knowledge management Requirements (knowledge management processes, technological infrastructure, individuals) and levels of performance from the perspective of the balanced Scorecard (financial perspective, the customer perspective, the perspective of internal processes, learning and growth perspective), and for this purpose was used by identifying been distributed to research respondents marked by the directors and heads of agencies and departments public banks(35agencies), as well as the departments of regionalization, it existed in towns (Batna, Biskra, Setif, M'sila) where they were retrieving (109) questionnaire (out of 120), was selected as the public sector to study due to the domination of the Algerian banking life by (95%), was the use of appropriate statistical methods, It has been reached that there is a positive relationship between the elements of knowledge management and performance levels, with recording of the human factor as the biggest factor affecting the banks, the study replaced the viewpoint managers perform, followed by the technological side with the absence of the impact of knowledge management processes on performance, not least due to the lack of awareness of the Algerian public banks after the importance of and the ability of knowledge management processes (knowledge generation, knowledge storage, distribution dissemination of knowledge, application of knowledge) in improving the overall performance of the business organizations.

**Keywords:** *knowledge management, knowledge management processes, technological infrastructure, organizational learning, performance, Balanced Scorecard, the Algerian public banks.*

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## I. مقدمة

تواجه المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها موجة من التحولات والتغيرات المتسارعة التي تجتاح عالم اليوم وفي مقدمتها الثورة المعلوماتية والتقنية ، تلك الثورة التي تعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة والإستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة الناتجة عن التقدم الكبير في تقنيات الحاسب الآلي والشبكة العالمية للاتصالات (الأنترنت)، ونتيجة لتلك التحولات أصبحت المعرفة تمثل المصدر الإستراتيجي الأكثر أهمية ، بل أصبحت العامل الأقوى والأكثر تأثيراً وسيطرة في نجاح المؤسسة أو فشلها .

إضافة إلى أنها تمثل للمؤسسات اليوم وسيلة إدارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر، فالمعرفة هي المورد الأكثر أهمية في تحقيق الثروة والقوة، على رأي (Konaka & Takeuchi, 1996) "Knowledge is power"، وتحقيق التميز والإبداع في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إطارها العديد من المفاهيم الفكرية، كالعولمة والخصخصة، وثورة المعلومات واتساع رقعة المجتمعات الإنسانية المختلفة، وقد أكد على أهمية المعرفة الكثير من كتابات علماء الإدارة، على اعتبارها مورد لا يخضع لقانون تناقص الغلة، وأنه لا يعاني من مشكلة الندرة، فالمعرفة مورد تراكمي يمكن استخدامه في توليد وتطوير أفكار جديدة تسهم في تحقيق القيمة المضافة لأي منتج . وبناء عليه، فإن العالم قد شهد في العقود الأخيرة قوى مؤثرة أدت إلى إعادة تشكيل منظومة الإقتصاد والإدارة وقد استدعى هذا تغيراً أساسياً في الإستراتيجيات التنظيمية. وتتمثل أهم هذه القوى في العولمة والدرجة العالية من التعقيد والتكنولوجيا الجديدة، وزيادة حدة المنافسة ، والتغير في الهياكل الإقتصادية والسياسية والتي تمثل في مجملها تدفق للمعارف. وتنعكس هذه القوى على المنظمات بكافة أشكالها بأن تكون سريعة التكيف والإستجابة وأخذ زمام المبادرة حتى تستطيع أن تحافظ على استمراريتها، إذ واکب ذلك ظهور العديد من المفاهيم التي تسعى إلى تحسين الأداء .

وسرعان ما تحولت إدارة المعرفة إلى ممارسة عملية أكثر ملائمة للتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال، بل أصبحت من أهم الإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات في أداءها، الإستراتيجيات المستندة إلى إدارة المعرفة، من خلال اكتشاف وإنشاء وتخزين المعارف المتعلقة ببيئة المؤسسة الداخلية والخارجية ومن ثمة مشاركة هذه المعارف لتعظيم الإستفادة منها وصولاً الى توظيفها في تحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسات.

وقد تعاضم دورها بعد أن أدركت منظمات الأعمال أن بناء الميزة التنافسية وإدامتها يعتمد أساساً على الموجودات الفكرية، وتحديدًا على الأصول المعرفية والاستثمار فيها ، بما يعزز من الإبداع المستمر الذي يؤدي إلى تحسين الأداء الداخلي والخارجي للمنظمة .

في ضوء ما تقدّم ونظراً للدور الهام الذي تقوم به المؤسسات المصرفية بشكل عام والمصارف الجزائرية بشكل خاص في مجال أعمالها (الإيداع والإئتمان) وما تقوم به من أنشطة مالية متعدّدة،

من الضروري لها إدراك ماهية إدارة المعرفة والإستخدام المشترك لمقوماتها الأساسية في تحسين ورفع مستوى الأداء، باعتبار القطاع المصرفي من القطاعات الأكثر مساهمة بل اندفاعا لحركة التطور الإقتصادي في عصر التحوّل للإقتصاد المعرفي وتأثيراته المختلفة على بيئة الأعمال، وتبقى المشكلة في كيفية إدارة هذه المؤسسات للمعرفة في ظل توافر مقوماتها والإستفادة منها بالشكل الذي يؤدي إلى تحسين أداءها، ومن هنا جاءت فكرة الأطروحة .

## I-1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

تسعى المؤسسات في جميع القطاعات لا سيّما القطاع المصرفي إلى البحث عن أساليب ناجعة من أجل مساعدتها في تحسين أنشطتها وما تقتّمه من خدمات بهدف الوصول الى أعلى مستويات الأداء، ومن بين الأساليب الإدارية الحديثة التي بدأت تجذب اهتمام إدارات هذه المؤسسات هو إدارة المعرفة، من خلال الحصول على المعارف من مصادرها المختلفة، نشرها، لينتم تطبيقها للإستفادة منها، ولا يتم ذلك إلا من خلال تهيئة أرضية ملائمة تمكن من الأخذ بها (الأفراد، والجانب التكنولوجي)، من هنا جاءت هذه الدراسة للإجابة على التساؤل التالي :

إلى أي مدى يمكن أن تؤثر إدارة المعرفة بمقوماتها في تحسين أداء المصارف العمومية

### الجزائرية ؟

انطلاقا من مشكلة الدراسة يمكن صياغة التساؤلات الفرعية التالية :

1. ما مدى توافر مقومات إدارة المعرفة في المصارف العمومية الجزائرية ؟
2. ما هو مستوى أداء المصارف العمومية الجزائرية؟
3. ما طبيعة العلاقة بين مقومات إدارة المعرفة (عمليات إدارة المعرفة، البنية التحتية التكنولوجية، العنصر البشري) ومستوى الأداء في المصارف العمومية الجزائرية ؟
4. ما هو أثر عمليات إدارة المعرفة، البنية التحتية التكنولوجية، والعنصر البشري، على مستوى الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن في المصارف العمومية الجزائرية ؟
5. هل هناك فروق ذات دلالة احصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى إدارة المعرفة ومستوى الأداء بين البنوك محل الدراسة ؟

## I-2- أهمية الدراسة وأهدافها

### ■ أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة في كونها تتناول إدارة المعرفة الذي يعد من الموضوعات الحديثة والذي يلقي اهتماما واسعا من قبل الباحثين وذلك لما تمثله المعرفة من ثروة حقيقية في تطوير منظمات الأعمال في الوقت الحاضر، إذا ما أرادت الصمود والبقاء، ناهيك عن التطور الهائل الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والإتصالات، فالإهتمام بالموارد المعرفي باعتباره أحد أهم موارد المؤسسة، أصبح يمثل اليوم المحور الأساسي للإرتقاء والرفع من مستويات الأداء، كذلك تكتسي أهمية الدراسة من :

1. نظرا للدور الرئيسي الذي يقوم به القطاع المصرفي الجزائري في التنمية الاقتصادية، وجب التركيز والإهتمام الكبير والمتواصل بإدارة المعرفة واستغلال تكنولوجيا المعلومات لهذا القطاع الحيوي خاصة بعد الإصلاحات التي طرأت على المنظومة المصرفية الجزائرية من أجل مواجهة التحديات المتلاحقة، إضافة إلى توفير الوقت والجهد، تحسين جودة الخدمات، تحسين صورة البنك، زيادة قاعدة العملاء وإزالة العوائق الجغرافية؛
2. صلة إدارة المعرفة بتكنولوجيا المعلومات، وهو محور تطوير العملية الإدارية ، إذ تعد مصدرا رئيسيا لتغذية مختلف عمليات وأنشطة الجهاز المصرفي بالمعلومات والتي تمكنه من جمع، تخزين ، تبويب، وتحليل المعلومات ونشرها ، والاستفادة منها وفق أسس علمية وموضوعية .
3. جاءت هذه الدراسة بمثابة دعوة إلى التطوير والإستمرارية والتفاعلية مع كل ما هو جديد من أجل الارتقاء الى أداء متميز لتحقيق الأسبقية .

#### ▪ أهداف الدراسة :

- الهدف الرئيسي:**هدفت الدراسة بشكل أساسي إلى تسليط الضوء على دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسات المصرفية مع أخذ مجموعة من البنوك الجزائرية كدراسة حالة. بالإضافة إلى :
1. بناء إطار نظري خاص بإدارة المعرفة ومتطلباتها وعملياتها التي تعد جوهرية في العمل لغرض تعزيز قدرات العاملين الابداعية نحو تحقيق أداء أفضل وكذا البحث في الأداء من حيث المداخل والقياس ؛
  2. الوقوف على واقع مستوى تطبيق ادارة المعرفة ومستوى الأداء في البنوك العمومية الجزائرية على وجه الخصوص ؛
  3. توضيح طبيعة العلاقة ونوع التأثير بين أبعاد إدارة المعرفة(المقومات) والأداء في البنوك الجزائرية ؛
  4. محاولة تقديم مقترحات وتوصيات للمؤسسات المصرفية الجزائرية فيما يخص موضوع الدراسة

#### I-3- فرضيات الدراسة

استنادا الى مشكلة الدراسة واسئلتها والى ما سبق من متغيرات قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

#### الفرضية الرئيسية الأولى :

- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعمليات إدارة المعرفة على مستويات الأداء . والتي يتفرع منها أربع فرضيات فرعية كما يلي :
- 1. لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على الرفع من الأداء المالي
- 2. لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على زيادة رضا العملاء .

3. لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على تحسين العمليات الداخلية .  
 4. لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على زيادة مستوى التعلم والنمو .  
 الفرضية الرئيسية الثانية :

▪ لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للبنية التحتية التكنولوجية على مستويات الأداء. والتي يتفرع منها أربع فرضيات فرعية كما يلي :

1. لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للبنية التحتية التكنولوجية على الرفع من الأداء المالي .

2. لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للبنية التحتية التكنولوجية على زيادة رضا العملاء .

3. لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للبنية التحتية التكنولوجية على تحسين العمليات الداخلية .

4. لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للبنية التحتية التكنولوجية على زيادة مستوى التعلم والنمو .

الفرضية الرئيسية الثالثة :

▪ لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للعنصر البشري على مستويات الأداء . ويتفرع منها أربع فرضيات فرعية كما يلي :

1. لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للعنصر البشري على الرفع من الأداء المالي .

2. لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للعنصر البشري على زيادة رضا العملاء .

3. لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للعنصر البشري على تحسين العمليات الداخلية .

4. لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للعنصر البشري على زيادة مستوى التعلم والنمو .

الفرضية الرئيسية الرابعة :

▪ لا توجد فروق من الناحية الإحصائية في اتجاهات إجابات المبحوثين حول تساؤلات الدراسة بين البنوك العمومية الجزائرية.

## II. منهجية الدراسة وإجراءاتها

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها لمعالجة موضوع البحث، والذي هو تحسين مستوى أداء المصارف من خلال متغيرات إدارة المعرفة (عمليات إدارة المعرفة، التكنولوجيا المساندة لإدارة المعرفة، والعنصر البشري)، وبناءً على التساؤلات التي سعت الدراسة للإجابة عنها، يشمل هذا العنصر الإجراءات المنهجية للدراسة والتي تشمل مصادر جمع المعلومات، وأسلوب جمع البيانات، ومجتمع الدراسة والأدوات الإحصائية اللازمة لإجراء الدراسة.

### II-1- منهج البحث

من المعروف أن طبيعة الدراسة وخصائصها هي التي تحدد المناهج والطرق والوسائل اللازم على الباحث استخدامها، وفي ضوء ما سبق تعتبر هذه الدراسة ارتباطية سببية من حيث الغرض تتلائم مع المنهج الوصفي كونه أكثر المناهج ملائمة في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية في جانبها النظري. أمّا من حيث تخطيط وضبط الدراسة الميدانية فهي مسحية تحليلية بالعينة، والتي سحبت باعتماد أسلوب العينة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة الكلي المتمثل في المصارف الجزائرية، على أن الوحدات الإحصائية تمثلت في عناصر الإدارة العليا للبنوك التي تم سحبها .

### II-2- مصادر جمع البيانات والمعلومات

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم الإعتماد على البيانات من مصدرين هما:

**أولاً: المصادر الأولية :** تتضمن البيانات التي تم جمعها من خلال الدراسة الميدانية وذلك عن طريق استخدام الإستبيان الموجه إلى عينة الدراسة، وقد حددت البيانات المطلوب جمعها من مفردات كل العينة في ضوء فروض الدراسة وتم صياغتها في صورة أسئلة وفقرات . ولملاء فقرات الإستمارة تم اللجوء إلى المقابلة لتوضيح استفسارات المبحوثين. إذ تعتبر المقابلة كما يعرفها زرواتي " تفاعلاً لفظياً يتم عن طريق موقف متواجه يحاول فيه الباحث القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية" (زرواتي، 2002، 184). والغرض من استخدام المقابلة :

- توضيح الهدف من الدراسة وأهميتها والهدف منها لضمان تجاوب المبحوثين، وكسب ثقتهم من أجل الحصول على معلومات أكثر صدق؛
- شرح وتوضيح الأسئلة ومدلولاتها للمبحوثين؛

**ثانياً: المصادر الثانوية :** اعتمدت الباحثة في جمع البيانات الثانوية اللازمة للدراسة على الكتب والمراجع والدوريات العلمية والمجلات المتخصصة، البيانات المتوفرة في المنشورات والتقارير الإحصائية التي تخدم موضوع البحث بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، والدراسات ذات العلاقة، والمقالات المنشورة على شبكة الأنترنت، والتي ساعدت في جميع مراحل الدراسة، وأيضاً تم الرجوع إلى منشورات وتقارير بنك الجزائر ودليل البنوك الجزائرية .

### II-3- مجتمع وعينة الدراسة

أولاً : مجتمع الدراسة : استهدف مجتمع الدراسة جميع البنوك الجزائرية، والتي يبلغ عددها عشرين بنك(20) وفقاً لدليل البنوك والمؤسسات المالية الجزائرية لعام(2015) ، بالإضافة إلى (09) مؤسسات مالية ، كما سيتم بيانه لاحقاً .

وقد تم اختيار قطاع البنوك لأهميته الكبيرة في دعم الإقتصاد الوطني ، كما أنه من أكثر القطاعات تأثراً بما يشهده العالم من انفتاح وتطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهو ما دعا الباحثة للتركيز على هذا القطاع دون غيره من القطاعات لإجراء الدراسة .

ثانياً : عينة الدراسة : تم اختيار عينة عشوائية بسيطة شملت عدد من وكالات البنوك العمومية الجزائرية الستة قدرت بـ(35 وكالة) من بينها (04) مديريات جهوية : بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، البنك الوطني الجزائري (BNA)، بنك التنمية المحلية (BDL)، البنك الجزائري الخارجي (BEA)، القرض الشعبي الجزائري (CPA)، الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط (CNEP)، والموزعة بالولايات: باتنة، بسكرة، سطيف، المسيلة .

#### الجدول رقم(1-1): البنوك العمومية الجزائرية

عدد الفروع	تاريخ الإنشاء	إسم البنك
947	البنوك العمومية الجزائرية	
223	1964	CNEP
202	1966	BNA
140	1966	CPA
92	1967	BEA
150	1982	BDL
140	1982	BADR

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على ( Guide des Banques,2015,13\_18 )

علماً أن وحدة المعاينة البحثية هي المديرين ورؤساء المصالح في هذه المصارف ، حيث تم توزيع(120) استمارة، بعد المعاينة استبعدت (11) استمارة لعدم اكتمالها واستيفائها لشروط التحليل، وبذلك كان عدد الإستمارات المقبولة هو(109) أي بنسبة (90.83%) .

وقد تم اختيار البنوك العمومية الستة لأنها تهيمن على القطاع المصرفي الجزائري حيث يتجمع لديها ما يقارب (90%) من مجموع الموارد وتمنح ما يقارب (95%) من القروض، ويعود إنخفاض حصة البنوك الخاصة إلى عدة عوامل، منها مايلي:

- القطاع المصرفي الخاص قطاع حديث النشأة ؛
- البنوك والمؤسسات المالية الأجنبية بقيت في حالة الإنتظار والملاحظة للسياسة الإصلاحية المتبناة من الدولة الجزائرية عموماً وإصلاح النظام المصرفي على الخصوص.



## II-4- الأساليب الإحصائية المستعملة

- لقد تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS) للتحليل الإحصائي، وتم اعتماد مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتفسير نتائج الاختبارات وذلك من خلال الأساليب الإحصائية التالية :
- اختبار التوزيع الطبيعي وهذا لمعرفة ما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع توزيعاً طبيعياً أم لا .
  - التكرارات والنسب المئوية ( Frequencies , Percents ) للتعرف على خصائص مجتمع الدراسة؛
  - معامل (Cronbach Alpha) : للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم ؛
  - الوسط الحسابي (Means): وهو أكثر مقاييس النزعة المركزية استخداماً ، وقد استخدم لتحديد اتجاهات أفراد العينة ضمن مقياس الدراسة وهو عبارة عن حاصل قسمة مجموع القيم على عددها ؛
  - الإنحراف المعياري (Std.Deviation): وقد استخدم لبيان درجة تشتت الإجابة عن وسطها الحسابي وهو عبارة عن الوسط الحسابي لمربعات انحرافات القيم عن وسطها الحسابي.
  - اختبار (T-Test) : ويهدف إلى معرفة معنوية العلاقات بين المتغيرات من خلال هذا التحليل يتم معرفة قيمة (T) المحسوبة التي من خلالها تحدد القيم المعنوية ؛
  - اختبار الانحدار المتعدد (Multiple Regression): لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى ، والفرضيات الفرعية التابعة لها .
  - اختبار تحليل التباين الأحادي (One -Way ANOVA): لاختبار فرضية الفروق (الفرضية الرابعة)؛
  - الأهمية النسبية (الوزن النسبي) والذي تم تحديدها وفق المقياس التالي :

الأهمية النسبية = الحد الأعلى البديل - الحد الأدنى البديل / عدد المستويات

- طول الفئة =  $3/(1-5) = 1.33$  ، وبالتالي تكون الأوزان النسبية كما يلي :
- مرتفع : من 3,68 فأكثر
  - متوسط : من 2.34 إلى 3.67
  - منخفض : أقل من 2.33

### III- الدراسات السابقة

يعرض هذا الجزء أهم الدراسات العربية والأجنبية التي رأينا أنها قريبة وتخدم موضوع الدراسة :

#### III-1- الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة

##### ❖ الدراسات العربية المتعلقة بإدارة المعرفة :

بالرغم من وجود الكثير من الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة من جوانب متعددة، هذه الأخيرة مازلت في حقيقة الأمر حقل جديد للبحث والدراسة خاصة في البلدان النامية والعربية تحديداً، حيث توجد الكثير من المقاربات والنماذج المقترحة لإدارتها تنطلق من خلفيات مختلفة لتحقيق أهداف محددة . من خلال الآتي، سنسلط الضوء على بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث وسيتم التركيز على الدراسات التي نرى أنها ذات صلة ببحثنا سواء من قريب أو من بعيد فيما يخص موضوع إدارة المعرفة من حيث الأبعاد أو العمليات، أو من حيث البنية التحتية والمكونات خاصة الدراسات التطبيقية منها بالإضافة إلى بعض الدراسات التي تناولت الأداء المؤسسي؛ وهي مرتبة حسب الحدثة كما يلي :

#### 1. دراسة محمد شنشونة(2011) بعنوان: نظام المعلومات وأهميته في تسيير المعارف

بالمؤسسة دراسة حالة : مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ، جامعة بسكرة ، الجزائر

جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على أهمية نظام المعلومات بأنواعه الرئيسية وبنيته التحتية في عمليات تسيير المعارف بالمؤسسة، من خلال الدور الذي يمكن أن تلعبه أو من خلال الأثر الناتج عن مساندتها لعمليات تسيير المعارف الستة، تمت الدراسة على عينة قدرت بـ (87) مفردة وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تعتبر عملية اكتساب المعرفة من أهم العمليات في إدارة المعرفة بالمؤسسة، كما أن عملية تشخيص المعرفة هي الأقل أهمية في المؤسسة.
- أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي وجود أهمية لكل أنواع نظام المعلومات في عمليات تسيير المعارف بالمؤسسة ، هذه الأهمية تختلف من عملية إلى أخرى .
- لا توجد مساندة مباشرة للبنية التحتية تظهر أهميتها في عمليات إدارة المعارف في ظل وجود أنواع نظام المعلومات.
- يوجد تأثير لأنواع نظام المعلومات يفسر نسبته (70%) من التباين في تسيير المعارف بالمؤسسة، في حين لا يظهر أي تأثير للبنية التحتية.
- واقترحت الدراسة بعض التوصيات من بينها:
- الاهتمام أكثر بعملية تشخيص المعرفة بالمؤسسة لما لها من دور في حصر وتحديد المخزون المعرفي بالمؤسسة.
- ضرورة الاهتمام أكثر بالبنية التحتية لنظام المعلومات في المؤسسة.

2. دراسة ربا جزا جميل المحاميد (2008) ، بعنوان: دور ادارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي، دراسة تطبيقية في الجامعات الاردنية الخاصة ، الاردن .

هدفت الدراسة إلى بيان أثر تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة ، وقامت الباحثة بتوزيع استبانة على عينة مختارة من الهيئات التدريسية العاملة في (6) جامعات أردنية خاصة هي (جامعة الزيتونة ، جامعة البتراء، جامعة عمان الأهلية، جامعة العلوم التطبيقية، جامعة الزرقاء الأهلية، جامعة فيلادلفيا) واستخدمت الباحثة أسلوب المعاينة العشوائية في اختيار العينة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النشاطات العلمية، الحوافز والتكريمات التي تحصل عليها الهيئة التدريسية ، حوسبة المكتبات في الجامعة ، اوصول الانترنت الى مكاتب الهيئات التدريسية وضمن الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة.
- وجود علاقة بين الخبرة التدريسية، وتوفير المستلزمات العلمية الحديثة التي تستخدمها الهيئات التدريسية، الاشتراك بقواعد البيانات الخارجية ، توفير المستلزمات الحديثة، تنوع المكتبة وتحقيق ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة. وكان من أهم ما أوصت به الدراسة :
- الإهتمام بالنشاطات العلمية التي تنجزها الهيئات التدريسية وإعطائها وزناً أكبر في الترقية العلمية، لما لهذه النشاطات من أهمية في تحقيق أهداف جودة التعليم العالي.
- العمل على تكامل وتفاعل كل من مدخلي إدارة المعرفة والجودة في تحقيق أهداف الجامعات على المدى البعيد.

3. دراسة سلوى محمد الشرفا (2008) ، بعنوان: دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا

المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة ، فلسطين .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة. وتم استخدام استبانته تم توزيعها على جميع المدراء العاملين و رؤساء الأقسام في المصارف المبحوثة ، و عددهم ( 174 ) موظفاً. و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- تطبق المصارف العاملة في قطاع غزة نظام تكنولوجيا إدارة المعرفة في جميع الوحدات والأقسام، وتحرص على ضرورة الإستفادة من استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والإستفادة من المهارات والخبرات المتوفرة لديها و استثمار الكوادر البشرية ومعارفهم في مجال التنمية و النهضة لتصل إلى مستوى التعايش والتواصل مع العالم المحيط ومواكبة التطورات المتلاحقة في ظل تكنولوجيا المعلومات المتقدمة.

▪ أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود قسم خاص لإدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات داخل أي مصرف في قطاع غزة إلا أنه يتم تطبيق نظم إدارة المعرفة والتكنولوجيا داخل هذه المصارف. و قد خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها ما يلي:

- تعميق وعي و إدراك المسؤولين في المصارف للتحديات الكبيرة و المعوقات المستمرة والمنافسة الشديدة التي يواجهها القطاع المصرفي في قطاع غزة حاضرا و مستقبلاً.
- ضرورة أن يولي المسؤولين في القطاع المصرفي في قطاع غزة اهتماما زائدا لإدارة المعرفة و العمل على إنشاء إدارة متخصصة لإدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات .

4. دراسة زكيه بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي (2007)، بعنوان: إدارة المعرفة أهميتها و مدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات و المشرفات الإداريات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة و محافظة جدة، المملكة العربية السعودية .

أهم ما هدفت اليه الدراسة هو توضيح أهمية توظيف إدارة المعرفة في إدارة التربية و التعليم، وبيان أثره في التطوير التربوي، مع توضيح مفهوم إدارة المعرفة، و أهم عمليات إدارة المعرفة و الممارسات التي تؤدي إلى تفعيلها، دراسة و تحليل الواقع الحالي لإدارة المعرفة في إدارة التربية و التعليم .أهم ما توصلت إليه الدراسة :

- يدرك أفراد مجتمع الدراسة أهمية إدارة المعرفة، و توظيفها في إدارة التربية و التعليم.
  - أن أفراد مجتمع الدراسة يرون بأن إدارة التربية و التعليم لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة .
  - يجد أفراد مجتمع الدراسة ان عملية اكتساب المعرفة و تطويرها من أهم عمليات ادارة المعرفة و اكثرها ممارسة يليه عملية نقل المعرفة و استخدامها ثم عملية تنظيم المعرفة و تقييمها .
- أهم مقترحات الدراسة:

- نشر ثقافة المعرفة و غرس الرؤيا المعرفية لدى الأفراد.
- رسم الإستراتيجية المناسبة لإدارة المعرفة، وفق المعطيات الداخلية و الخارجية.
- توفير البيئة المناسبة التي تحقق التمكين المعرفي.

5. دراسة محمود محمد الملكاوي (2007) ، بعنوان : نظم المعلومات و المعرفة و أثرها في

#### الإبداع - دراسة في البنوك التجارية الأردنية

هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية الإستخدام المشترك بين نظم المعلومات و المعرفة في تحقيق الإبداع لدى البنوك التجارية الأردنية، باعتبارها من من المنظمات الأكثر اندفاعا لمواكبة حركة التطور الإقتصادي و خاصة في عصر التحول الإقتصادي المعرفي العالمي وتأثيراته المختلفة على بيئة الأعمال. من بين النتائج التي تم التوصل إليها أن البنوك تتوفر على المتطلبات التنظيمية بدرجة مرتفعة، و أنها تعمل على توفير المتطلبات التكنولوجية بشكل جيد، أما عن مستوى اهتمام البنوك ببعث إدارة المعرفة فقد جاء متوسط أما مستوى الإبداع في هذه

البنوك فقد جاء مرتفعا، كما أكدت وجود علاقات ارتباط وتأثير بين كل من نظم المعلومات وإدارة المعرفة على المتغير التابع الإبداع، في النهاية تم تقديم بعض التوصيات أهمها مواكبة التكنولوجيا المتطورة، وجعل إدارة المعرفة من أساسيات العمل المصرفي لأنها الأساس في خلق الأفكار الإبداعية، لينتهي الباحث بتوصية لإجراء المزيد من الدراسات في قطاع البنوك في الأردن والتركيز على متغيرات أخرى .

### ❖ الدراسات الأجنبية المتعلقة بإدارة المعرفة :

#### 1. دراسة (2012) Yasmina BENABDERRAHMANE ، بعنوان :

#### **Management des connaissances, déploiement des TIC et GRH des organisations : cas de l'Algérie**

هدفت هذه الدراسة إلى اعتماد إدارة المعرفة بوصفها نهج جديد لإدارة المنظمات في الجزائر . ركزت على اشكالية خلق قيمة تنظيمية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء .وأخذت هذه الدراسة مستويين من التحليل:التحليل على المستوى الكلي والتحليل على مستوى المنظمات. بالنسبة للمستوى الكلي، فإنها سعت للمساهمة في تنفيذ استراتيجية إدارة المعرفة لبلوغ مشروع الحوكمة الإلكترونية في الجزائر، أما على مستوى المنظمات ومن خلال دراسة حالة، فقد ساهمت هذه الدراسة في إطار تحليل متعدد الأبعاد والمقاربات في دراسة استكشافية ، من أجل فهم وشرح مختلف العلاقات النوعية التي تحكم الظاهرة المدروسة(إدارة المعرفة). و قد توصلت هذه الدراسة إلى أن دور الدولة لا بد أن يتغير في ظل الظروف الراهنة ، هذه الأخيرة يجب أن تنتقل من دور المسير إلى دور المؤسس وخلصت الدراسة إلى أنه يمكن القول أن الجزائر قد بدأت بالفعل القيام بتغييرات عميقة في البيئة التشريعية وعلى مستوى قطاع البريد والمواصلات وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتي من بينها تحرير هذا القطاع على مستوى المتعاملين: بريد الجزائر و الجزائر تيليكوم .

#### 2. دراسة (2013) Pierre SAULAIS تحت عنوان :

#### **Application de la gestion des connaissances à la créativité des experts et à la planification de la R & T en milieu industriel de haute technologie**

ركّزت الدراسة على الابتكار القائم على خلق المعرفة ، بمعنى تحويل الفكرة المبتكرة إلى إختراع، وأخذت الدراسة مجال صناعة التكنولوجيا المتطورة كدراسة حالة . سعت الدراسة إلى إظهار الرابط بين المعرفة وإدارتها من جهة وبين الابتكار والإبداع وتوليد الأفكار الجديدة من جهة أخرى، من خلال تغيير الثقافة التنظيمية للمنظمة اتجاة النشاط الإبتكاري ، ودمج هذا الأخير ضمن العمليات الداخلية وفي المخرجات من منتجات وخدمات المقدمة، وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج من بينها توضيح أن الإبداع ليس هدفا في حد ذاته وأنه يقوم على تغيير المعرفة الحالية من خلال تجديدها، لتصميم وخلق معرفة جديدة في شكل حلقة غير منتهية، الشيء الذي يؤدي إلى التراكم المعرفي، واحدة من النتائج أيضا حث على الإستعانة بالدراسات الأكاديمية وتطبيقها على

أرض الميدان لا سيما في قطاع الصناعة الذي يتميز بسرعتة في التطور، من خلال التعلم التنظيمي ونشر الثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة والإبداع وخلق الأفكار الخلاقة ومن ثم الابتكار.

3. دراسة (2006) Dorothy E. Leinder & Timothy Kayworth al بعنوان :

### **The Role of Culture in Knowledge Management: A Case Study of Two Global Firms**

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة من خلال تأثيرها على القيم التنظيمية للأفراد وسلوكياتهم ، حيث أجريت دراسة على شركتين عالميتين (متعددة الجنسيات) يبلغ عدد الموظفين في الشركة الواحدة أكثر من (300) موظف، ولها عدة فروع في العالم ، وقد أوصى الباحثون بضرورة إجراء تغيير نوعي في ثقافة الأفراد وسلوكياتهم أولاً من أجل نجاح برنامج إدارة المعرفة، وعلى القيادات الإدارية التأثير على ثقافة الأفراد تدريجياً من أجل الوصول إلى أداء جيد لإدارة المعرفة .

4. دراسة (2013) Sabiha HOMRI بعنوان :

### **La gestion des connaissances, du concept à l'application au sein d'une institution publique : Le Conseil Régional PACA**

أعطت هذه الدراسة الدراسة مفاهيم أساسية حول ادارة المعرفة وعملياتها باعتبارها أصبحت العامل الرئيسي في خلق الثروة، لتنتقل من المفهوم إلى التطبيق على مستوى المجلس الإقليمي (PACA) الواقع في الجنوب الشرقي لفرنسا كدراسة حالة تتوصل من خلاله إلى إبراز تحديات تطبيق إدارة المعرفة في هذه الأخيرة وتحديد نقاط القوة والضعف وعوامل التحسين، وعلى المؤسسات الاستفادة القصوى والمثلى من مواردها البشرية وتجنب فقدانها مع مرور الوقت بمغادرة أصحابها مثلاً، وتستنشهد بقول مارك سكوت (Scott) على المنظمة القيام بأمرين مهمين : "تجنيد وتدريب والإحتفاظ بالأممغة الرفيعة المستوى، وتبادل المعرفة بسرعة وكفاءة في عالم الألفية الثالثة"، هذان الأمران من شأنهما أن يشكلان الفارق الأول في المنافسة في معظم القطاعات"، كما ينبغي تبني نهج إدارة المعرفة مع الأخذ بعين الإعتبار الأبعاد الضمنية والصريحة بشكل متكامل. لتأتي في الأخير بتوصيات من خلال النتائج المتوصل إليها من أجل تخطي العوائق والاستغلال الأمثل لإدارة المعرفة، وتميرير ما خلصت إليه من نتائج إلى بلدها تونس وأن تونس تتجه إلى اللامركزية القرارات والحوكمة الإلكترونية .

### **III-2- الدراسات المتعلقة بالأداء**

❖ الدراسات العربية المتعلقة بالأداء :

1. دراسة نصر الدين بوريش (2013)، بعنوان: تحسين مؤشرات أداء نظام الإنتاج لأقلمة

المؤسسة الصناعية مع تحولات المحيط - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جينرال كابل

-بسكرة

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أداء نظام إنتاجي في مؤسسة صناعية من العالم الثالث بهدف تحسين أداء هذا النظام . قدمت هذه الدراسة دليلا قويا على فعالية المؤشرات غير المالية في قياس و تقييم أداء النظام الإنتاجي. تم البرهان على أن الإكتفاء بالقياس الداخلي لأداء النظام الإنتاجي ليس كافيا للحصول على قياس حقيقي كامل، فالحاجة إلى قياس خارجي هي عملية أساسية لإتمام القياس الداخلي ، كما تم توضيح أن المزج بين المؤشرات غير المالية فيما بينها في قياس الأداء، بالإضافة إلى إعتماد المقاربة النظامية بهدف تصميم مقاربة متكاملة سيقدم أداة فعالة في قياس الأداء ، و بالتالي يساعد على تدعيم التحسين المستمر لأداء النظام الإنتاجي.

## 2. دراسة العايب عبد الرحمن (2010/2011)، بعنوان: التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة

### الإقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة

هدفت الدراسة إلى بيان وتحليل كيفية التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في ظل تحديات التنمية المستدامة، باعتبار أن الأداء الشامل هو تجميع للنتائج الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية .وتطرقت الدراسة إلى تحليل جوانب الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية ثم التدليل عليه وتدعيمه بمعطيات من الواقع الجزائري من خلال تناول حالة قطاع صناعة الاسمنت بالجزائر .

وقد توصلت الدراسة إلى أن الأداء الشامل غير متحكم فيه من طرف مؤسسات القطاع العمومي لصناعة الاسمنت وما يؤكد ذلك أن المسؤولية الاجتماعية للشركات لا تدخل ضمن الاهتمامات الإدارية لمسيرى القطاع، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى غياب تام لقياس الأداء الشامل وكذلك الإفصاح عنه، حيث يظل الاهتمام مركزا على الأداء المالي والاقتصادي دون مراعاة الأبعاد الأخرى التي تسمح بتقييم الأداء الشامل والحكم عليه وهما الأداء البيئي والأداء الاجتماعي. بالإضافة إلى أن مؤسسات قطاع صناعة الاسمنت في الجزائر تقوم بدمج أبعاد التنمية المستدامة ضمن محورين فقط . الأول هو الاهتمام بالأثر البيئي للنشاط الممارس من طرف المصانع التابعة للقطاع وذلك بالسهل على تطبيق القوانين المتعلقة بحماية البيئة في الجزائر والاستثمار في المعدات التي تسمح بالتقليل من الانبعاثات الصادرة من مصانع الاسمنت أما المحور الثاني فيكمن في السعي إلى إرضاء الزبائن من حيث الكمية والنوعية وطرق التغليف .

قدم الباحث جملة من الحلول من بينها الاقتداء بالمؤسسات الرائدة عالميا في مجال التنمية المستدامة والسير على خطاها سواء فيما يتعلق بكيفية إمماج أبعاد التنمية المستدامة ضمن انشغالات إدارة المؤسسات أو في مجال إعداد تقارير التنمية المستدامة المستعملة في الإفصاح عن الأداء البيئي والاجتماعي .ولعل المثال الذي يجب على هذه المؤسسات الاقتداء به هو شركة لافارج LAFARGE الفرنسية الرائدة عالميا في مجال مواد البناء .

## ❖ الدراسات الأجنبية المتعلقة بالأداء :

## 1. دراسة (2014) Sylvain CARUANA، بعنوان :

**De La Connaissance de la valeur sociale à la prediction de la Performance: LA PERFORMANCE: Approche psychosociale de la description de soi dans les inventaires de Personnalité**

هدفت الدراسة إلى التركيز على المخزون المعرفي الشخصي للأفراد وما تولده من قيمة اجتماعية يمكن تمريرها والمشاركة بها ، وعرقت القيمة الاجتماعية من خلال بعدين أساسيين هما الرغبة الاجتماعية والمنفعة الاجتماعية ، الأولى تعبر عن مدى استعداد الأفراد لخلق علاقات اجتماعية إيجابية ، والثانية عن مدى مساهمتها في النظام الاجتماعي ، وتم اختبار فرضية الدراسة بالأخذ بالخصائص الوصفية (معلومات وصفية)، والشخصية للمبحوثين بالإستعانة بقياسات تقييمية لبنود معينة تتعلق بالمعرفة الصريحة والضمنية للأفراد من خلال توزيع استبائيين على مجموعة من المتطوعين، الأول وزع على عينة (85 رجل، 65 امرأة) من مدراء ومشرفين من قطاعات مختلفة (تجارة، تسيير، صناعة، تكوين، طلبة...) ، واعتمد على نموذج يسمى NEO PI-R، والعينة الثانية (21 رجل ، 31 امرأة) واعتمد على نموذج يسمى l'AlterEgo ، تضمن كل استبيان على خمسة أبعاد من بينها إنفتاح الشخصية ، الإستقرار العاطفي ، الضمير الشخصي ، وانطلاقاً من ذلك توصلت الدراسة إلى أنه يمكن التنبأ بمستوى الأداء انطلاقاً من سلوك أفراد المنظمة ، فالأشخاص يستخدمون معرفة بديهية نسبة لمخزونهم المعرفي ينتج عنها قيمة اجتماعية تخدم المنظمة، وبالتالي التركيز على الأفراد باعتباره أهم موجود في المنظمة .

## 2. دراسة (2011) Emilie Chardine – Baumann ، بعنوان :

**Modèles d'évaluation des performances économique, environnementale et sociale dans les chaînes logistiques**

قدمت الدراسة إطاراً عاماً لتقييم الأداء الإقتصادي، البيئي والاجتماعي في السلسلة اللوجيستية (سلسلة التوريد) ، واقترح الباحث نموذجاً يعتبره شاملاً و متكاملاً، يتضمن الأداء بأنواعه الثلاثة (الاقتصادي، البيئي، والاجتماعي) مربوطاً بالسلسلة اللوجيستية، يسمح هذا النموذج حسب رأي الباحث بتحليل تأثير تسيير السلسلة اللوجيستية على مجموعة تحديات التنمية المستدامة ، باستخدام ما أسماه بمصفوفة الأداء الشامل للسلسلة اللوجيستية ، هذا النموذج التحليلي يسمح بالتقييم المستمر ومنه بالتحسين المستمر لتطبيقات سلسلة التوريد حسب الإستراتيجيات الثلاث : الإقتصادية، البيئية والاجتماعية .

## 3. دراسة (2010) Angèle Renaud, Nicolas Berland ، بعنوان :

**La Performance Globale des entreprises**

ترى هذه الدراسة أن المؤسسات التي تعمل من أجل تحقيق التنمية المستدامة، يجب عليها أن تحدث التوازن بين أدائها ومسؤوليتها الاجتماعية والبيئية . وترى أن الأداء المالي لا يكفي لتحديد



أداء المؤسسة بدقة من هنا وجب على المؤسسات أن تقيس أدائها بأبعاد أكثر شمولية ، إضافة إلى الأبعاد الاقتصادية هناك أبعاد إجتماعية وبيئية ، من هنا جاءت هذه الدراسة لتجيب على السؤال التالي : كيف نقيس الأداء العام للمؤسسة؟ هل هناك أدوات لقياسه ؟ إذا كان لا ، كيف نقرب من هذا القياس ؟ . لتستنتج الدراسة في الأخير أنه لا توجد حاليا أداة لقياس الأداء العام للمؤسسة بأبعاده الثلاث (الإقتصادية، الإجتماعية، البيئية) أحسن وأنسب من بطاقة الأداء المتوازن بنسختها الحديثة التي أدرجت فيها البعدين الإجتماعي والبيئي la RSE ، بالرغم من وجود بعض الأدوات التي اهتمت بمؤشرات إقتصادية / إجتماعية أو إقتصادية / بيئية ، كثنائيات، لكن لا توجد أداة شملت الأبعاد الثلاث وفي الأخير يرى الباحثان أنه من أجل تحقيق أداء شامل يضمن التنمية المستدامة يجب أن يكون هناك اتفاق بين المسيرين و أصحاب المصالح بالإضافة إلى الجهة المشرعة من أجل تحقيق المسؤولية الإجتماعية .

4. دراسة (Frederico, Guilherme Francisco 2009) بعنوان :

#### The Measurement of Organizational Performance with a Focus on Stakeholders : Performance Prism Approach

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار العلاقة بين أنظمة قياس الأداء وإدارة الأداء ، في مقارنة مفاهيمية لقياس الأداء المؤسسي مع التركيز على قياس الأداء الموسوري ، الذي اقترحه كل من Andy Neely and Chris Adam ، والذي ركز على أصحاب المصالح بشكل واسع وهو ما اتفق معه الباحث، ويرى الباحث أن الأداء الموسوري كنظام ونموذج لقياس الأداء لم يلق الراج الذي لفته بطاقة الأداء المتوازن .

5. دراسة (Amal Zerrouki 2008) بعنوان :

#### Elaboration d'un Modèle de conception de système de Mesure de performance

كان لهذه الدراسة هدفين رئيسيين: الأول هو تقديم نموذج مفاهيمي وتجريبي، يهتم بالأبعاد الداخلية والأبعاد الخارجية (المحيط) يسمح بقياس الأداء المنظمي في ظل الإنتقاد الموجه لبطاقة الأداء المتوازن من حيث اقتصارها على بعض أصحاب المصالح وإهمال الآخرين، والهدف الثاني هو الحاجة إلى تحديد أهم المؤشرات وعوامل الأداء الرئيسية للشركات الثلاث محل الدراسة الناشطة في مجال مغذيات النمو والمواد الغذائية، ولتحقيق ذلك تم استخدام دراسة حالة لثلاث شركات في قطاع التغذية ، وتم جمع البيانات عن طريق المقابلات ووثائق الشركات ، ومن ثم إجراء التحليلات اللازمة ، وقد توصل البحث إلى أنه بالفعل هناك أصحاب مصالح يجب مراعاتهم عند وضع مؤشرات قياس الأداء . الأبعاد المشتركة المحددة هي : نتائج الأداء : المساهمين ، الزبائن ، المنافسين ، العاملين . ومحددات الأداء : هم أصحاب المصلحة (المستثمرين ، مراكز البحث والجامعات ، التشريعات ) .

### III-3- الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة والأداء :

#### ❖ الدراسات العربية المتعلقة بإدارة المعرفة والأداء:

1. عبد الله وليد المدلل (2012) بعنوان: تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء\_ دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء هدفت الدراسة الى التعرف على واقع متطلبات تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء ، وتقديم التوصيات التي تساهم في تهيئة بيئة العمل في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء لتطبيق ادارة المعرفة . خلصت الدراسة الى العديد من النتائج :
  - ضعف مستوى توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء
  - وجود علاقة طردية قوية بين توافر متطلبات تطبيق ادارة المعرفة ومستوى الأداء في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء؛
  - يفسر المتغيران المستقلان (الثقافة التنظيمية ، والقوى البشرية ) ما نسبته 56.5% من التباين في المتغير التابع (مستوى الأداء في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء )، بينما يفسر ما نسبته 35.5% من المتغير في مستوى الأداء في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء الى عوامل اخرى؛
  - لا توجد فروق حول متطلبات تطبيق ادارة المعرفة ومستوى الأداء في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء تعزى للعوامل الشخصية (العمر، المؤهل العلمي،سنوات الخبرة ، المستوى الوظيفي) ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة :
    - اعادة بناء الثقة بين العاملين في المؤسسة ، وتعزيز التواصل المشترك ، وضمان فعالية الدور الرقابي والنظام التحفيزي والمكافآت
    - الاعتماد على التكنولوجيا في بناء منظومة عمل متطورة ، والتخلي عن الأعمال الورقية البيروقراطية الى نظام الكتروني معرفي ، وضمان جودة وروعة خدمات الحاسوب .
    - اعتماد استراتيجية ادارة المعرفة ، كمنهجية علمية لتحقيق التطبيق الامثل لعمليات ادارة المعرفة في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء
2. دراسة بكر فواز عبدالله الجبالي (2012) بعنوان : أثر تنظيم المعرفة في فاعلية اداء البنوك التجارية الاردنية \_ دراسة تطبيقية في قطاع البنوك التجارية الاردنية ، الأردن .
 هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تنظيم ادارة المعرفة في البنوك التجارية من خلال رصد واقع تطبيق العمليات المختلفة لادارة المعرفة (نشر ، تقاسم وتوزيع المعرفة ،توليد واكتساب المعرفة ، تنظيم وتخزين المعرفة واسترجاع المعرفة ، تطبيق ومتابعة المعرفة والرقابة عليها ). كما هدفت الى التعرف على مستوى فاعلية أنشطة البنوك التجارية في العاصمة عمان ، وإبراز دور تنظيم المعرفة في تحقيق فاعلية الأداء في المؤسسات ، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين تطبيقات تنظيم المعرفة وفاعلية أنشطة البنوك التجارية ،

كما أظهرت أهم المعوقات التي تواجه تنظيم المعرفة في البنوك التجارية الاردنية، وفي ضوء نتائج هذه الدراسة تم تقديم مجموعة من التوصيات أهمها:

- قيام ادارة البنك بتنمية الثقة لدى العاملين من ذوي المعرفة ودفعهم لتحقيق مستويات عالية في الانجاز؛
  - أن تتبنى الادارات العليا الفكر الاستراتيجي لتنظيم المعرفة ، وتعمل على تشجيعها وتطبيقها من خلال البرامج المختلفة ؛
  - أن تعمل المؤسسات على عقد دورات تدريبية لتنمية قدرات العاملين وتطوير مهاراتهم ومعارفهم.
3. دراسة نضال محمد الزطمة (2011) ، بعنوان : إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة ، فلسطين .
- هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة ، تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية ورؤساء الأقسام الإدارية المتفرغين في (2010 / 2011) خمس كليات من حملة شهادة الدكتوراه والماجستير والبيكالوريوس للعام الجامعي ) والبالغ عددهم 455 واشتملت عينة الدراسة على (279) فرد تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية حيث شكلت هذه العينة ما نسبته (61.3%) من المجموع الكلي لأفراد مجتمع الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:
- درجة توافر الاحتياجات المعرفية في الكليات التقنية المتوسطة جاءت على النحو التالي: البيانات والمعلومات بوزن نسبي(71.98%)، المعرفة الضمنية بوزن نسبي(79.64%) المعرفة الصريحة بوزن نسبي(72.72%)، البنية التحتية والتكنولوجية بوزن (81.43%) .أما مجال رأس المال البشري فحصل على وزن نسبي(69.35%)
  - درجة توافر الوعي المعرفي في الكليات التقنية المتوسطة جاءت على النحو التالي: التخطيط والتنفيذ بوزن نسبي(57%)، الاشتراك بقواعد البيانات الخارجية بوزن نسبي (54.45%)، أما مجال أمن المعل ومات فكان الوزن النسبي(69.35%).
  - جاء ترتيب ممارسة العاملين في الكليات التقنية المتوسطة لعمليات إدارة المعرفة على النحو التالي :تشخيص المعرفة بوزن نسبي(75.50%)، توليد المعرفة بوزن نسبي(71.86%) تخزين المعرفة بوزن نسبي(74.45%)، توزيع المعرفة بوزن نسبي(72.00%)، أما مجال تطبيق المعرفة فكانت النسبة أقل حيث بلغت(64.54%)
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير الجنس.
- وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها:

- ضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي للكليات التقنية المتوسطة؛
  - الاهتمام بتوليد المعرفة وتطوير أساليب تخزينها وتوسيع عملية التشارك من خلال توفير البيئة المناسبة، وبناء ثقافة تنظيمية تتبنى إدارة المعرفة كمنهج؛
  - ضرورة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كافة الأنشطة في الكليات التقنية المتوسطة والعمل على مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية؛
  - ضرورة تطوير الأداء الفردي والمؤسسي من خلال تحسين المناخ التنظيمي، وتطوير نظام أداء فعال مبني على أسس ومعايير واضحة، وتبني نظام حوافز يكافئ الجهود المعرفية للعاملين.
4. دراسة سليمان الفارس (2010) ، بعنوان : دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المؤسسات (دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق)
- هدفت هذه الدراسة إلى تعرف دور إدارة المعرفة في تحسين مستوى الأداء وتعزيزه، وقد طبقت على عشر شركات حديثة أنشئت وفقاً لقانون تشجيع الاستثمار 1991 ، وقد جمعت البيانات بصورة أساسية عن طريق استبانة وشملت مدة زمنية قدرها خمس سنوات (2003\_2008)
- توصلت الدراسة إلى نتائج أفرت بوجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة والأداء من بينها :
- تعتمد الشركات عينة الدراسة في خزن المعرفة الظاهرة على السجلات والوثائق والحواسب، ولا تهتم بالقدر الكافي بخزن المعرفة الضمنية ، ولا تقوم هذه الشركات بإعطاء قدر كافٍ من الحرية للعاملين وخاصة المختصين منهم، ولا تسعى لتعيين مديري معرفة جيدين.
  - أجرت الشركات عينة الدراسة تغييرات عديدة - منها ما كان كبيراً - خلال مدة الدراسة على هيكلها التنظيمية والوظيفية وعلى استخدام الأساليب والوسائل والبرامج.
  - بينت الدراسة العملية وجود علاقة ارتباط قوية و ذات دلالة احصائية بين متغيري إدارة المعرفة والأداء. هذه النتائج سمحت للباحث بتقديم توصيات يرى أنها تسهم بكفاءة وفاعلية في تحسين أداء الشركات من بينها :
  - إعطاء أهمية أكبر من قبل الإدارات العليا في منظمات الأعمال لإدارة المعرفة لتطوير مستوى إنتاجية الموارد البشرية لديها ومستوى أدائها العام؛
  - أن يكون شعار منظمات اليوم : تطوير الموجود والتفكير بالجديد
5. دراسة محمد تركي البطاينة (2010)، بعنوان: أثر تطبيق عمليات ادارة المعرفة على الأداء التنظيمي في البنوك التجارية الاردنية .
- هدفت الدراسة الى تحديد أثر ادارة المعرفة على الأداء التنظيمي في المصارف التجارية الاردنية باعتبارها تعمل في بيئة عالمية تستدعي الاهتمام بادارة المعرفة ، سعت الدراسة الى اختبار الفرضيات الرئيسية المتعلقة باثر ممارسة الفعاليات الرئيسية لادارة المعرفة والمتمثلة في

تشخيص واكتساب ، توليد ، تخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة على الأداء التنظيمي . تم توزيع (144) استبانة على مستوى الإدارة العليا حيث اعيد (122) استبانة صالحة للتحليل . وكانت ابرز النتائج التي توصلت اليها الدراسة قبول الفرضيات البديلة المتعلقة باثر عمليات توليد ، توزيع واستخدام المعرفة على الأداء التنظيمي ورفض الفرضيات البديلة المتعلقة باثر عمليات تشخيص واكتساب ، وتخزين المعرفة على الأداء التنظيمي ، وأوصى الباحث بالتأكيد على المبادرة الفردية واستخدام الخبراء في مجال ادارة المعرفة واخيرا الاهتمام بعمليات تشخيص ، اكتساب ،وتخزين المعرفة ، واستحداث دائرة أو قسم في كل مصرف تعنى بادارة المعرفة من خلال تقديم سياسات ومبادرات تهتم بادارة المعرفة ومحاولة تنفيذها في المصارف التجارية الاردنية .

6. دراسة شاكر جار الله الخشالي (2009) بعنوان: إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي :

#### دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي للشركات الصناعية الأردنية، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 264 عاملاً تم اختيارهم من (37) شركة صناعية وجمعت المعلومات اللازمة منهم عن طريق استبانة صممت لهذا الغرض، كما تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية أهمها معامل الانحدار المتعدد . وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العناصر المكونة لإدارة المعرفة (امتلاك المعرفة، نشر المعرفة، والاستجابة للمعرفة).
- وجود تأثير معنوي لعناصر إدارة المعرفة في الأداء المقارن .
- وجود تأثير معنوي للاستجابة للمعرفة في الأداء المقارن، فيما لم يكن لعنصري امتلاك المعرفة ونشرها تأثير معنوي في الأداء الداخلي. وكان من أهم ما أوصت به الدراسة:
- إعطاء اهتمام أكبر لامتلاك المعرفة الذاتية من خلال امتلاك الأيدي العاملة ممن يمتلكون المعرفة في مجال التقنيات المعلوماتية والهندسية في الشركات الأردنية.
- ضرورة دخول هذه الشركات في علاقات توأمة مع بعض الشركات الأجنبية لتبادل الخبرات والمعلومات و المعارف التي يمكن أن تحصل عليها عن طريق إتصالها بالزبائن الدوليين.
- على الشركات إعطاء الصبغة الرسمية في وسائل نشر المعرفة من خلال تشكيل حلقات الجودة واستخدام قوائم المراجعة.

7. دراسة سوزان صالح دروزة (2008) بعنوان: "العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها

وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية، الأردن هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة ونوعية التأثير لعمليات إدارة المعرفة ومتطلباتها على أداء المؤسسات، استخدمت الباحثة نموذج للدراسة يربط عمليات إدارة المعرفة (التشخيص ، التوليد،

الخزن، التوزيع، التطبيق) ومتطلباتها ( الحاجة، الوعي والالتزام، الاتصالات الداخلية والخارجية) من جهة، والأداء المؤسسي ( الرضا ، التعلم، كفاءة العمليات الداخلية) من جهة ثانية.

الدراسة شملت عينة تتكون من (221) مفردة وبينت الدراسة أن لإدارة المعرفة دور كبير في تحسين أداء المؤسسات وتوصلت إلى جملة من النتائج منها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة ومتطلباتها
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة ومتطلباتها والأداء المؤسسي

وأهم ما أوصت به الدراسة هو ضرورة الاهتمام بالبنية التحتية والتكنولوجية وكذا تخصص الموارد البشرية، إضافة إلى الاهتمام بعمليات تشخيص المعرفة تطبيقها على وجه الخصوص لما لها من أهمية في تكريس إدارة المعرفة ونقل أفضل الممارسات.

❖ الدراسات الأجنبية المتعلقة بإدارة المعرفة والأداء:

1. دراسة (2006) Aur\_ elie Dudezert, Agn\_ es Lancini ، بعنوان :

### **Performance et Gestion des Connaissances: Contribution à la construction d'un cadre d'analyse**

قامت هذه الدراسة بتقديم مقاربات نظرية حول كل من إدارة المعرفة والأداء المؤسسي وركزت على وجه الخصوص دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة وقياس الأداء ، من خلال دراسة نظرية وأخرى تطبيقية على أربع مؤسسات استشارية ، سمح ذلك ببناء إطار عام لتحليل وتقييم العلاقة بين الأداء وتطبيق إدارة المعرفة ، ليفتحا في النهاية المجال لتقديم نماذج أخرى .

2. دراسة (2008) Brahmi Bechir بعنوان :

### **Impact de l'approche Managériale sur la performance organisationnelle en Matière de la Gestion de la Connaissance dans le secteur de la haute Technologie**

كان الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو التركيز على العلاقة التفاعلية بين المتغيرين (الإدارة ، وإدارة المعرفة ) ومدى تأثيرهما على الأداء من خلال خلق القيمة المضافة ، وتوضيح مدى أهمية إدارة المعرفة على مستوى قطاع ذو التكنولوجيا العالية ، وقد سمح هذا البحث بتوضيح أهمية دمج إدارة المعرفة ضمن استراتيجيات المنظمات من خلال رفع مستوى الأداء الذي يؤدي إلى خلق الثروة .

## III-4- التعقيب على الدراسات السابقة :

بعد استعراض الدراسات السابقة لموضوع البحث ، ظهر بشكل واضح أهمية إدارة المعرفة كمدخل حديث لإدارة المنظمات وتحسين أدائها بمختلف أنواعها وأشكالها ، بالإضافة إلى أن هذه الدراسات تبين حداثة الإهتمام بمجال إدارة المعرفة فيما يتعلق بالنظريات والنماذج والمفاهيم والعناصر ، مع ملاحظة تقدم البحوث الأجنبية في طرح الموضوع على البحوث العربية . وقد استندت الباحثة في إعداد وتنفيذ البحث على مراجعة الدراسات السابقة ، وذلك بالاستفادة من الجوانب البحثية التي تمت دراستها سابقا بالتعرف على ملامح إدارة المعرفة وخصائصها .

البحثي لهذا المتغير ، والوقوف على الجوانب التي بحاجة لجهود بحثية أكثر كمحاولة لتغطيتها . وقد تناولت الدراسات السابقة موضوع إدارة المعرفة من جوانب مختلفة ، أما الدراسات التي ربطت بالأداء فأغلبيتها ركزت على قياس الأثر الناتج عن عمليات إدارة المعرفة على الأداء ، وكان الإختلاف البارز بين هذه الدراسات يكمن في تحديد هذه العمليات ، أما عن الدراسات التي تناولت أثر إدارة المعرفة من حيث مقومات النجاح على الأداء فهي قليلة ، وقد جاءت هذه الدراسة لتتناول هذا الجانب لتشارك بعض الدراسات العربية في بعض التوجهات وإن اختلفت معها في قطاع الصناعة وفي المتغيرات، ومن هذه الدراسات نذكر دراسة نضال محمد الزطمة (2011) في الكليات والمعاهد التقنية بقطاع غزة، دراسة سليمان الفارس (2010) في شركات الصناعات التحويلية الخاصة في دمشق ، سوزان صالح دروزة (2008) في وزارة التعليم العالي الأردني .

على صعيد الصناعة البنكية الذي يعد من أهم القطاعات في الإقتصاديات المعاصرة ، اقتصر أغلب الدراسات على بحث العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة ودعم الصناعة البنكية منها دراسة الملكاوي(2007)، البطاينة(2010) ، لكن قليلة إن لم نقل معدومة خاصة على المستوى المحلي هي تلك التي تطرقت إلى قياس الأثر المحتمل لمقومات إدارة المعرفة في الأداء المصرفي ، وجاءت هذه الدراسة لبيان مدى اعتماد المصارف الجزائرية لإدارة المعرفة ومدى تأثيرها على متغير أساسي هو الأداء، حيث لم يجد الباحث دراسة محلية أو عربية تبحث في دور إدارة المعرفة بمقوماتها في تحسين أداء المصارف باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC). لهذا فإننا نعتبر هذا البحث إضافة جديدة في مجال إدارة المعرفة وتطبيقها في المؤسسات المصرفية بالتركيز على دراسة خصائص البنية التحتية المطلوبة لتحقيق التطبيق الأمثل لمنهجية إدارة المعرفة في بيئة إدارية عربية ومحلية خاصة لا تزال نسبياً قاصرة في تأمين الأسس الأولية لتطبيق إدارة المعرفة لتحسين مستوى أدائها.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

" البشر بطبيعتهم يريدون المعرفة "

أرسطو

" نحن لا نعرف مليون من واحد في المئة عن أي شيء "

توماس أديسون



**تمهيد:**

تزايد الإهتمام في السنوات الأخيرة بالموجودات الفكرية للمؤسسة بدلالاتها ومغزاها وتأثيرها على المؤسسات وعلى كيفية إدارتها وجعلها منتجة أكثر، وهناك من ذهب لأبعد من ذلك بالتمسك بحقيقة أن قيمة المؤسسات تكمن على نحو متزايد في موجوداتها غير المادية كما هو الحال في كثير من الأعمال الخدمية الكبيرة اليوم، و لعلّ أهم ما يميّز هذه التغيرات و التحولات هي الثورة المعرفية التي يشهدها العالم في الآونة الأخيرة و تطور الفكر الإداري العالمي الذي يمكن وصفه بالنقلة الفكرية التي أوجدت بناءا فكريا إداريا جديدا تحولت على إثره المفاهيم الإدارية من مبادئ جامدة إلى مجموعة من المفاهيم المرنة و المتغيرة بإستمرار. وكانت لهذه التحولات الفكرية في مفاهيم و تقنيات الإدارة المعاصرة تأثيرا بالغا على مفاهيم و تطبيقات إدارة الموارد البشرية بل و على إدارة المؤسسات في حد ذاتها.

فلم يعد ينظر إلى العنصر البشري على أنه مجرد يد عاملة بل أصبح الإهتمام كلّه منصب على العقول البشرية بإعتبارها مصدر المعرفة، التي تمثل محور ارتكاز أي عمل تطويري ، و بهذا أصبح الحديث الآن منصب على أصحاب المعرفة، كفاءات المؤسسة و مصدر ميزتها التنافسية . سنحاول في هذا الفصل أن نسلط الضوء على الإطار النظري لإدارة المعرفة انطلاقا من اعطاء مقاربات لمفهوم المعرفة واهميتها ، مصادرها ...، لنعطي بعدها اطارا مفاهيمي لادارة المعرفة من خلال دراسة مفهومها وأهميتها والمعوقات التي تواجه تطبيقها في منظمات الأعمال ، وفي الأخير نتناول أهم استراتيجياتها بالإضافة إلى التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلّمة وعلاقته بإدارة المعرفة، ذلك من خلال المباحث التالية :

**المبحث الأول: مدخل إلى المعرفة**

**المبحث الثاني : إدارة المعرفة(المفهوم، الأهمية، والمعوقات)**

**المبحث الثالث : استراتيجيات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي**

## المبحث الأول : مدخل إلى المعرفة

لقد اختلف الكتاب والباحثين حول مفهوم المعرفة وهذا شيء طبيعي لأن كل منهم ينظر إليها من منظور ومن زاوية تتناسب مع ميوله واتجاهاته .

المطلب الأول : ماهية المعرفة

الفرع الأول : مفهوم المعرفة (لغة واصطلاحاً)

أولاً : المعرفة ( Knowledge ) لغة :

إذا استدرجنا مفهوم المعرفة لغة، نلاحظ أن المعرفة قرنت في اللغة العربية بالعلم والإدراك، و أن معرفة الشيء من علمه، والمعرفة ليست موضوعاً جديداً بقدر ما هي مصطلح جديد لمعنى قديم هو " العلم" ، وفي التنزيل الحكيم سبعمئة وخمسين آية تحت المؤمنين على التأمل وإعمال الفعل والفكر والمنطق (زكية طاشكندي، 2007، 48) ، وفيما يلي البعض منها، يقول تعالى في كتابه :

❖ ﴿الرَّحْمَنَ عَلَّمَ الْقُرْآنَ ۖ خَلَقَ الْإِنْسَانَ ۖ عَلَّمَهُ الْبَيَانَ...﴾ [الرحمن: الآية ٤ ]

❖ ﴿وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلاً...﴾ [الإسراء: الآية ٨٥]

❖ ﴿فَلَمَّا جَاءَهُمْ مَا عَرَفُوا مِنَ الْحَقِّ كَفَرُوا بِهِ ...﴾ [المائدة : الآية 83]

❖ ﴿قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ﴾ [الزمر: 9]

❖ ﴿يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ﴾ [المجادلة : 11]

❖ ﴿شَهِدَ اللَّهُ أَنَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ وَالْمَلَائِكَةُ وَأُولُو الْعِلْمِ قَائِمًا بِالْقِسْطِ﴾ [آل عمران : 18]

هذه الآيات وغيرها دلالات واضحة على أن العلم والمعرفة وجدا منذ بدء الخلق ، وجميعها مؤشرات إلهية على ديمومة المعرفة وعدم نضوجها وحث بني البشر على إكمال العقل والسعي في طلب العلم والنهل من كنوز المعرفة، فالمعرفة هي مورد إنساني لا ينقص بل ينمو باستعماله كما تشير أيضا إلى القدرة على الفهم، التمييز أو التلاؤم فهي إذن كل ما هو معروف ومفهوم(علي السلمي، 2001، 57) .

ثانيا : اصطلاحاً :

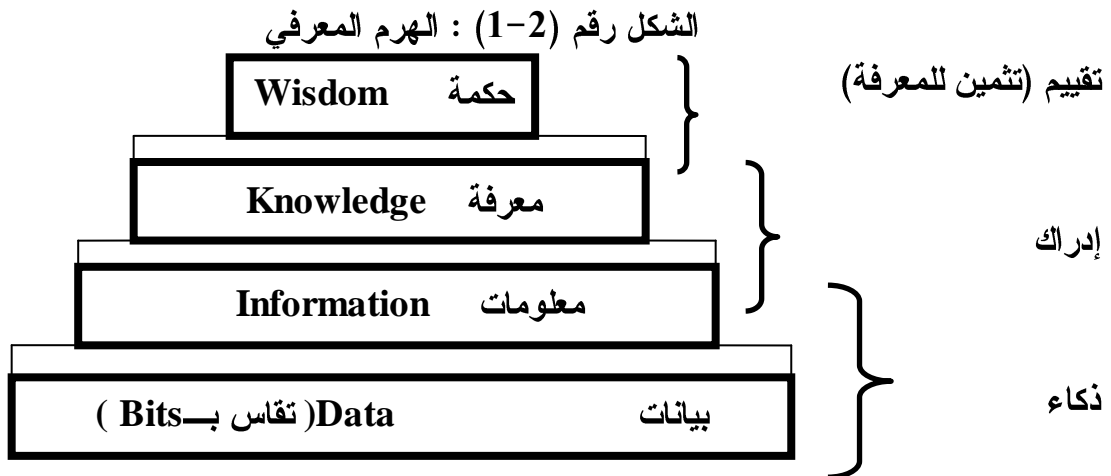
أما اصطلاحاً وضمن التوجهات الإدارية – وهي التي تعيننا – ، فقد قُدمت تعاريف كثيرة للمعرفة من طرف الباحثين والدارسين للمعرفة ، سندرج البعض منها :

▪ هي مسار من التطورات الفكرية عبر الزمن، بحيث يطور الفرد، معرفته تبعا للمعلومات التي يتلقاها ويدرجها ضمن حصيلته المعرفية، كما يقصد بالمعرفة أيضا تفسير المعلومات استنادا للخبرات والمهارات والقدرات والقيم، بما يتيح الفهم الواضح للحقائق والطرق والأساليب والمبادئ وإمكانية تطبيقها عند ممارسة الأعمال والأنشطة ذات العلاقة ( J.M. Bruneau & al., 1992, p18)

- هي عبارة عن تركيب من البيانات، المعلومات، الأفعال، والفرضيات (Jean Brilman, 2001, 382)؛
  - المعرفة هي مفهوم معقد، وهي ناتجة عن ترجمة معلومات ضمن سياق معين، تصدر عن الفرد أو عن الجماعة (Malika Grim-Yafsah, 2013, p20)؛
  - تعتبر المعرفة قدرة إنسانية تتمثل بالقدرات الشخصية مثل المهارة، الخبرة، الذكاء، القدرة على أداء الأشياء والحكم عليها، القدرة على صنع، تحليل وتفسير المعلومات ومن ثم التصرف، إضافة إلى القدرة على التفكير بطريقة إبداعية.
  - المعرفة عبارة عن مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة التي تهدي الأفعال (ياسر العتيبي، 2006، 22)؛
  - المعرفة هي المزيج السائل من الخبرة والقيم والمعلومات السبابة والرؤى الخبيرة التي تقدم إطارا لتقييم وتقرير الخبرات والمعلومات الجديدة (نجم عبود نجم، 2008، 76)؛
  - المعرفة هي خليط من التجارب والخبرات والمهارات والقدرات المتراكمة لدى الأفراد والمؤسسات (محمد رشدي سلطاني، 2014، 06)
- من خلال ما سبق من تعاريف ومن وجهة نظر الباحثة المعرفة هي معلومات محللة ومفسرة، منها ما هو ظاهر صريح يكمن في قواعد وإجراءات و أساليب عمل غالبا ما تجسدها التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال، ومنها ما هو غير ظاهر ضمني يكمن في عقول الأفراد على شكل مهارات، خبرات، قدرات، تستخدم لأداء الأعمال والأنشطة واتخاذ القرارات بكفاءة عالية.

#### الفرع الثاني: هرمية المعرفة

كثيرا ما نجد الكتاب والباحثون يتكلمون على ما يسمى بـ هرم المعرفة، وهو شكل هرمي يبدأ من البيانات التي تشكل قاعدة الهرم وينتهي بالحكمة التي تشكل رأس الهرم وهي أرقى مراتب المعرفة. كما يبينه الشكل:



Source : (Istvan Mezgar, 2006, P 17)

وهناك من يضع تصور آخر لهرم المعرفة كما أشار (حجازي، 2005، 61)، حيث أضافا الباحثين

Beckman & Liebowits مستويي الخبرة والقدرة على التوالي مكان الحكمة ، حيث تمثل الخبرة : ذلك النوع من المعرفة التي يصعب تحصيلها، في خبرة العامل و/أو العاملين في المؤسسة التي تم تحصيلها طوال فترة العمل. فالمؤسسة التي لا تعاني من تسرب العمالة تمتلك أحجاماً ضخمة من المعرفة يمكن توظيفها في تحسين المركز التنافسي، إذا ما تمكنت من الوصول إليها وتحصيلها. وعلى عكس ذلك فقد تفقد المؤسسة جزءاً من رأس مالها الفكري، وحجماً من المعرفة الإستراتيجية حالة تسرب أحد العاملين (Hay, David C,2006) ، أما القدرة : هي خبرة المؤسسة في توليد منتج أو خدمة ما على مستوى عالٍ من الأداء. وتتطلب القدرة على تكامل وتعاون العديد من الأفراد والفرق، والتنسيق فيما بينهم. فالقدرة هي أكثر من كونها مجرد أداة، بل هي القدرة على التعلم والابتكار والتوليد.

أما مصطلح المهارة والتي هي أكثر أهمية في النشاطات الإنسانية وتعرف بالتوازن الجيد بين المعرفة والفعل بمعنى أنها مجموع المعارف الموظفة للتصرف في كل المجالات من صناعة، بيع، اتصال، تسيير، تخطيط أي أن كل النشاطات تتطلب مهارة .

من أجل إدراك مفهوم المعرفة وعلاقتها بالمعلومات ، لا بدّ من التطرق إلى عملية تكوين المعرفة، أو ما يعرف بـ بهرمية المعرفة ، لذا سنقوم بإعطاء مفاهيم لتدرجات الهرم مفهومًا يوضح المعنى الذي ذهب إليه كل مصطلح ، في ضوء مساندة الأدبيات المتعلقة بحقل إدارة المعرفة :

**1.المعطيات (Data):** هي مجموعة حقائق غير منظمة قد تكون في شكل أرقام ، أو كلمات ، أو رموز لا علاقة بين بعضها البعض ، أي ليس لها معنى حقيقي ولا تؤثر في سلوك من يستقبلها (سونيا البكري،2001،97)، تعتبر مواد خام يمكن الحصول عليها من مصادر أولية مباشرة مثل أدوات القياس والتي ممكن أن تكون نوعية ( كالسماة زرقاء ) أو كمية (درجة الحرارة 20°) " (Jean-yves Prax,2003,p60). ويعرفها إبراهيم سلطان على أنها "عبارة عن بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها " (إبراهيم سلطان،2000،41)

ويضيف (Michel Ferrary ,2006,p15) " المعطيات ليس لها معنى في حد ذاتها ، يتم تقسيمها وتصنيفها ضمن قواعد معطيات و تحتاج الى نماذج مرجعية لفهم معانيها " . من هذه المفاهيم يتّضح أن المعطيات هي المادة الخام للمعلومات ثم المعارف من خلال الإنتقال من المعطيات إلى المعلومات من أجل الحصول على معرفة جديدة أو من خلال ربط العناصر السابقة لجعلها صالحة للاستعمال .

**2.المعلومة (Information):** هي ترجمة لمجموعة من المعطيات تم تنظيمها وتصنيفها بالشكل الذي يؤدي ويعطي معنى أدق من المعطيات، وهي كذلك وسيلة تسمح بحيارة المعرفة من خلال اكتشاف وإنتاج هذه الأخيرة ( Guillermo Cortes Robles,2006,p55). يمكننا القول أن المعلومات تنتج من وضع البيانات في سياق ذي مغزى، وهو ما يمكن أن ينظر إليه كعملية تشغيل للبيانات ضمن غرض أو هدف ما

### 3. ضرورة التمييز بين المعرفة و المعلومة:

إن التفرقة بين مفهوم المعلومة و المعرفة خطوة أساسية، فإذا اعتبرناهما وجهان لعملة واحدة و أن المعرفة هي رصيد لتدفقات المعلومات. المعرفة شيء أكبر منها من خلال إمكانية تعلمها و اكتسابها فإذا كانت التكنولوجيات مرتبطة بمعالجة المعلومات فإن المعرفة هي قبل كل شيء مرتبطة بالنشاط البشري . وعملية إنتاج المعرفة البشرية تتم بواسطة أسلوبين : الأول الاستنباط : الذي يمكن الإنسان من استنتاج المعرفة بالاعتماد على مفردات منطقية مسبقة مثلاً " لا يمكن الوصول الى تلك المدينة الا عبر البحر، اذ لا توجد خطوط جوية او برية " هذا المثال البسيط يوضح معنى الاستدلال وطريقة في انتاج المعرفة . وهذا الأسلوب في انتاج المعرفة سيطر على مناهج التفكير منذ فلاسفة الاغريق اليونانية وقد طور فلاسفة المسلمين المناهج اليونانية وادخلوا الجانب التجريبي (الاستقراء) . الثاني الاستقراء : أي أن إنتاج المعرفة يقوم على الاستقراء اي على التجربة الملموسة وعلى استقراء النتيجة من عدد كبير من المشاهدات المحسوسة التي يمكن للإنسان قياسها ودراستها وإحصاؤها . فالاستقراء هو الأسلوب التجريبي الملموس والمحسوس والقائم على تحصيل العلوم من خلال التجربة والممارسة ،ولذا فإن الاستقراء يعتمد على العلوم الطبيعية والاجتماعية وعلى مفاهيم الإحصاء .

ف عصر المعلومات هو عصر وجود وسائل تكنولوجيا المعلومات ،فالكومبيوتر والأقمار الصناعية والهواتف النقالة وغيرها ،إلا أن هذه جميعها لا تكوّن عصر المعرفة دون وجود الإنسان الحر والمتمكن من إرادته والمستمر في ابداعه ،ولذلك فإن إضافة الإنسان المحترف والمتمرس والفاهم لعصر المعلومات هو الذي يخلق عصر المعرفة(جمال داود سليمان،2009، 32\_33) . وبالتالي فالوصول إلى المعرفة يكون على أساس سلسلة من القيم ،من المعطيات إلى المعلومات إلى المعرفة ، وبمرور كل مرحلة ترتفع قيمتها .

4.الحكمة : تجسد الحكمة الذكاء الذي يعني قدرة الفرد على التفكير المنطقي ، والتعلم ، والفهم ، والقدرة على الابتكار واكتساب المعرفة ، وهي تساعد على فهم الصحيح من الخطأ ، والحقيقي من الزائف ، وتشمل القدرة على قبول التوجهات الجديدة ، كذلك هي استخدام المعرفة المعبر عنها في مبادئ للوصول إلى قرارات حكيمة ، وتمثل الحكمة ذروة الهرم المعرفي وأرقى درجات المعرفة بمواجهة أعقد العمليات التي يمارسها العقل البشري لتقطير المعرفة الى حكمة مصفاة(ربحي عليان،2008، 69) .

في الأخير يمكن القول أن المعرفة تتجسد في كل مرحلة من مراحل الشكل السابق ولكن بمستوى نضج يختلف من مرحلة لأخرى فالبيانات تمثل معرفة بسيطة أو أولية ثم معرفة منظمة ومنسقة تمثلها المعلومات، ثم معرفة معمقة يجسدها التحقق والتأمل وأخيراً تصل إلى مرحلة المعرفة المتكاملة المتمثلة في الحكمة التي تمثل الخبرة أو التراكم المعرفي ، من جهة أخرى فإن المعرفة لا تعني جمع معلومات فقط، إنما المعرفة تكمن في المستخدم وكيفية استجابته لجمع المعلومات .

الفرع الثالث : خصائص وأنواع المعرفة .

أولا : خصائص المعرفة .

بالتأكيد لا توجد خصائص ثابتة للمعرفة في كل مكان وزمان . لأن للمعرفة خصائص تكوينية مشتركة لكن مضمون المعرفة ومنظورها يختلف لاختلاف السياق الاجتماعي والاقتصادي والفكري والثقافي الذي توجد فيه أو تنتج من خلاله .

ومع ذلك توجد خصائص مميزة للمعرفة تتلخص فيما يلي: (الخطيب وزوغان، 2009، 08)

1. غير مادية أي غير ملموسة ؛
2. تتعرض للتغير المستمر أي أنها غير ثابتة وتتغير بتغير المعلومات التي تصل بها ؛
3. المعرفة هي نتاج العلم ، والتعلم ، والخبرة ؛
4. المعرفة تراكمية ، وغير قابلة للنضوب ، أي أنها تتجدد وتزداد وتتراكم بالإضافة إليها ؛
5. المعرفة السابقة تمثل الأساس لتوليد المعرفة الجديدة ؛
6. المعرفة قدرة إدراكية يمكن ان تكون معرفة تفاعلية تتحقق عن طريق الحوار ؛
7. المعرفة يمكن ان تتولد نتيجة القدرة على الإدراك والتعلم ؛

ويمكن أن نضيف :

- المعرفة تعطي معنى ملائم للمعلومات
- الأفراد منتجين للمعرفة مثلما هم مستهلكين لها
- المعرفة يمكن اعتبارها عامل استقرار

وهناك من يميزها من خلال :

- التمييز بين المعرفة والسلعة :

السلعة هي الرمز الاستهلاكي للاقتصاد الصناعي في حين ان المعرفة هي الرمز الاستهلاكي الذي يحرك الطلب بشكل أساسي في الاقتصاد القائم على المعرفة . والآلة هي قاعدة الثروة ورمز الإنتاج الصناعي في حين أن المعرفة أيضا هي قاعدة الثروة ورمز الإنتاج في الاقتصاد القائم على المعرفة . خلال العقود القليلة الماضية كان الاقتصاد الصناعي يتحول تدريجيا من اقتصاد قائم على الموارد الطبيعية إلى اقتصاد قائم على الأصول الفكرية . ومع هذا التحول أصبحت المعرفة هي الأصل الجديد وهي مصدر الثروة والقيمة . ولكن المعرفة خلافا للسلعة المادية من الصعب ان تقاس بالمعايير التقليدية فمن الناحية الاقتصادية وكما هو معروف السلعة لها قيمة استعمال وقيمة تبادل ومن الممكن الفصل بين القيمتين . ولكن مع المعرفة فالأمر مختلف لان المعرفة لا قيمة اقتصادية (قيمة تبادل ) إلا عند استعمالها (كما هو الحال في الهواء قيمة عالية في الاستعمال وقيمة تبادل صفرية ، في مقابل الألماس قيمة استعمال منخفضة وقيمة تبادل عالية جدا ) . الجدول التالي يوضح المقارنة بين السلعة (المادية) والمعرفة .

الجدول رقم (1-2) : مقارنة السلعة والمعرفة

المعرفة	السلعة	البيانات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• غير منظورة</li> <li>• غير قابلة للقياس</li> <li>• الوفرة</li> <li>• تزايد العوائد</li> <li>• متولدة ذاتيا</li> <li>• تزامن الاستخدام والإنتاج</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• منظورة</li> <li>• قابلة للقياس</li> <li>• الندرة</li> <li>• تناقص العوائد</li> <li>• متلاشية</li> <li>• تعاقب الإنتاج والاستهلاك</li> </ul>	الخصائص
<ul style="list-style-type: none"> <li>• قيمة تبادل عند الاستعمال</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قيمة الاستعمال</li> <li>• قيمة التبادل</li> </ul>	القيمة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عمال ومهنيو المعرفة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• العمال اليدويون</li> </ul>	الأفراد
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مقاييس إنتاجية العمل المعرفي (قيد التطوير)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المقاييس الإنتاجية التقليدية</li> <li>• المحاسبة التقليدية</li> <li>• المؤشرات المالية</li> </ul>	المقاييس
<ul style="list-style-type: none"> <li>• في الانتباه والتركيز</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• في الموارد</li> </ul>	نمط الندرة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• دورة توليد وتعزيز ذاتي (قوة)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• دورة تقادم (ضعف)</li> </ul>	الضعف والقوة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• أسّي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خطّي</li> </ul>	النمو

المصدر : (نجم عبود نجم، 2008، 33)

لقد خضع إنتاج السلع ولا زال لندرة الموارد في حين أن قطاع المعرفة يعاني من وفرة المعلومات والمعرفة . ولكن بالمقابل فإن وفرة المعلومات والمعرفة أدت إلى مشكلة الندرة في شيء آخر هو الانتباه والتركيز من قبل المتلقين . كما أن القطاع السلعي يتسم بالنمو الخطي في حين أن قطاع المعرفة يتسم بالنمو الآسي .

#### - التمييز بين المعرفة والخدمة :

في ظل الاقتصاد الصناعي كان التمييز بين السلعة القياسية والسلعة الزبونية، والسلعة القياسية تتمثل بسلعة نمطية واحدة تنتج منها كميات كبيرة جدا للاستفادة من اقتصاديات الحجم . ومثل هذه السلعة لا بد من أن يكون إنتاجها وفق إستراتيجية قيادة الكلفة ، في حين أن السلعة الزبونية سواء في الزبونية الواسعة القائمة على الاستفادة من اقتصاديات النطاق أو في إنتاج الوحدة الواحدة القائمة على التنوع الأقصى ، يكون إنتاجها وفق إستراتيجية التميز ، ثم كان التمييز بين السلعة والخدمة . حيث السلعة عادة ما كانت قياسية في حين ان الخدمة عادة ما كانت زبونية لأنها تقدم بالاتصال بالزبون الذي يجب ان يكون حاضرا من اجل تقديم الخدمة له في الغالب . وكان هذا التمييز يركز على الخصائص المتميزة للخدمات ( مثل عدم الملموسية ، قابلية التلاشي ، عدم قابلية الفصل...)، والتي تؤدي الى اختلافات مهمة بين الخدمة والسلعة ومع تطور قطاع الخدمات وتوسعه بشكل كبير في اقتصاديات الدول المتقدمة ، وهذا ما يتضح في ان العديد من الدول المتقدمة أصبح قطاع الخدمات فيها يستخدم اكثر ما يزيد على 50 من القوى العاملة ويجذب الاستثمار الاكبر في الاقتصاد وهو الذي يحقق عائدا حديا أكبر مقارنة بالقطاعات الاخرى .

#### ثانيا : أنواع المعرفة .

هناك العديد من الأنواع والتصنيفات التي قدمها المختصون في المعرفة فمنهم من يصنفها على أساس مصدرها إلى داخلية وخارجية ، ومنهم من يصنفها إلى فردية ومؤسسية(فليح حسن،2007، 13) ، والجدول التالي يبين أهم تصنيفات المعرفة :



الجدول رقم (2-2): أهم تصنيفات المعرفة

الباحث	تصنيفه للمعرفة
حسب ميشال بولاني (M. Polanyi, 1966)	معرفة صريحة ، معرفة ضمنية
J. M. Bruneau , J.F. pujos(1992)	معرفة نظرية ، معرفة عملية ، معرفة سلوكية
حسب ( Stewart , 1997 )	معرفة تلقائية، معرفة تجميعية، معرفة موضوعية، معرفة ضمنية، معرفة كامنة، معرفة الصريحة .
حسب ميشال زاك (M. zack,1999)	معرفة إخبارية، معرفة إجرائية ،معرفة سببية
حسب توم باكمان (T. Packman)	معرفة صريحة ، معرفة ضمنية، معرفة كامنة، معرفة مجهولة
حسب (Prusak, 2000)	معرفة ادراكية ، معرفة معرفية (تقنية)، معرفة الحكمة التطبيقية والعلمية، معرفة هجينة .
التصنيف الذى يتدرج من المعرفة الاجرائية الى معرفة الأغراض(OCDE)	معرفة الكيف ( know-How )،معرفة ماذا(Know What) ، معرفة لماذا (Know Why) ،معرفة بماذا(Care Why)

المصدر : من إعداد الباحثة انطلاقاً من التصنيفات الموجودة بأدبيات إدارة المعرفة .

والتصنيف الذى سنتبناه هو أهم وأقدم تصنيف للمعرفة قدمه الفيلسوف الهنغاري "ميشيل بولوني" سنة ، 1966، الشهير بالمقولة "we know more than we can tell" تعبيراً عن أهمية المعرفة الضمنية ، ومع أهمية هذا التمييز الا انه لم يحض حينها بالاهتمام وكان نوناكا هو اول من أعاد الأهمية لهذا التصنيف في دراسته الريادية عن (الشركات الخلاقة للمعرفة) في أواخر عام 1991 في مجلة هارفرد للأعمال والتي اعتبرت البداية الرسمية للاهتمام الواسع بإدارة المعرفة، والذى يصب في نوعين رئيسيين كما قدمها نوناكا وهما: المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية وهما النوعين المتعارف عليهما والأكثر استخداماً(نجم، 2008، 42)

1. المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge) : وهي المعرفة الشائعة والمنتشرة بين الناس والمعروف مستودعها ، ومتاح الوصول إليها لكل من يبحث عنها .ومثل هذه المعرفة مخزونة في الكتب والوثائق المختلفة ومتاحة في وسائط متعددة الأشكال ، توفرها تقنيات الاتصالات والمعلومات ، ويتم التعامل فيها بالتبادل والتحديث والاستخدام بمختلف الوسائل وحسب رغبات ومتطلبات المستخدمين .

2. المعرفة الضمنية أو الكامنة(Tacit Knowledge): وهي المعرفة التي يخترنها أصحابها في عقولهم ولم يعبروا عنها بأي صيغة من الصيغ ، ومن ثم فهي غير معلومة ولا متاحة للآخرين ، وتظل حبيسة عقول أصحابها ، وقد تموت معهم ولا يقدر لها الظهور، وفي أحيان أخرى قد تنتهي لأصحاب تلك المعرفة المخترنة الفرص والحوافز التي تدفعهم للتصريح بها وإظهارها للآخرين بدرجات مختلفة من

الوضوح والاستكمال.

و فيما يلي مقارنة ما بين المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة :

الجدول رقم (2-3): مميزات المعرفة الضمنية والصريحة .

المعرفة الصريحة	المعرفة الضمنية
موتقة في دعائم معينة .	غير موتقة .
يستطيع أي شخص الحصول عليها(موضوعية)	لا يتم الحصول عليها إلا بإرادة مالكتها(ذاتية)
سهولة الانتقال بين الأفراد (غير شخصية )	متضمنة في خبرات الأشخاص وعقولهم (شخصية )
يسهل الحصول عليها ويسهل تنقلها داخل المؤسسة .	صعب الحصول عليها وصعب تنقلها إن لم تتحول لمعرفة صريحة .
سهولة المشاركة	صعوبة المشاركة

المصدر : من اعداد الباحثة .

وعلى أساس تصنيف المعرفة ظهر مدخلان لدراسة المعرفة :

1. **المدخل الشخصي Personalization Approach**: يعبر عن النمط الأساسي في نقل المعرفة ، وذلك عن طريق التفاعل المباشر بين الأفراد ويرتكز هذا المدخل على الموارد البشرية ، وتقوم إدارة المعرفة باليابان على هذا النوع من المعرفة والذي يسمى بالمعرفة الضمنية .

2. **المدخل المقنن (المرمز) Codification Approach**: الذي يعتمد أساسا على مخزونات المعرفة الصريحة التي تستند إلى تكنولوجيا المعلومات (IT) ، والمعلومات من خلال تقاسم المعرفة عن طريق شبكة معقدة من الصلات المتشابهة ، وهذا ما تتبناه الإدارة الغربية في المعرفة .

ويرجع (Nonaka & Takeuchi, 1990) كما وضحتها الخشالي الإختلاف في النظرة بين اليابانيين والغربيين إلى الإختلاف في الثقافة ، ففي ثقافة الغرب هناك فصل بين المعرفة والعارف ، في حين لم يكن ذلك معروفا في التقاليد اليابانية ، وعلى ضوء ذلك فإن نظام المعرفة يتكون من بعدين أساسيين

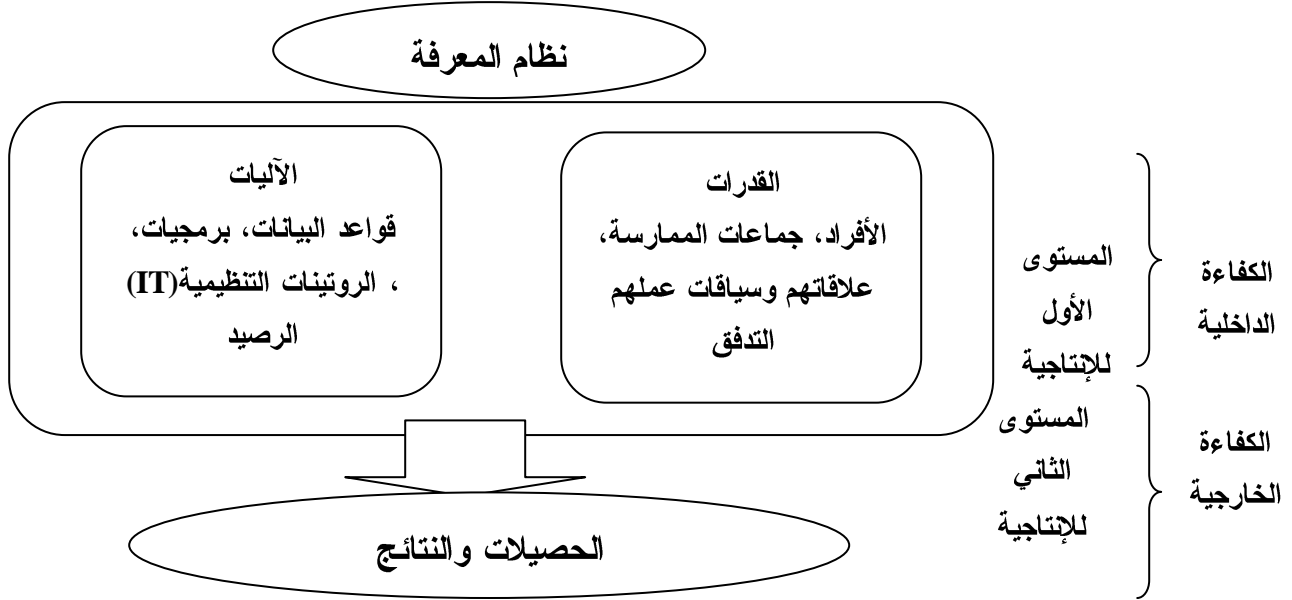
هما: (الخشالي، 2009، 50)

◀ البعد المتعلق بالدعم يتمثل في الآليات، ويتكون من البرمجيات وقواعد البيانات وتكنولوجيا المعلومات.

◀ البعد الأساسي المتمثل بالقدرة البشرية أو الإمكانية على النشاط.

الشكل التالي يوضح هذين البعدين :

الشكل رقم (2-2) : بعدا نظام المعرفة

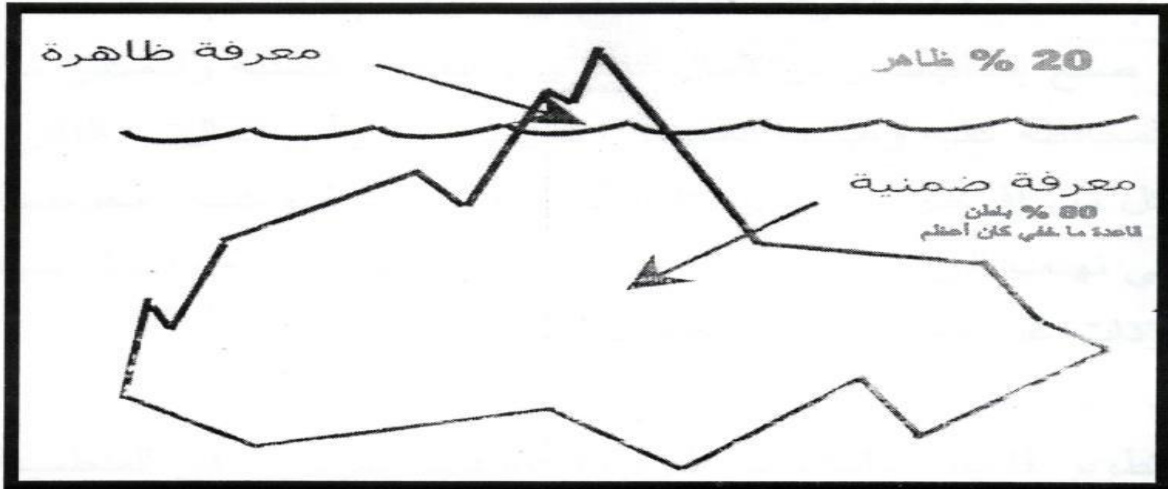


المصدر: (نجم عبود نجم، 2008، 463).

وحسب منظمة التعاون للتنمية الاقتصادية (OCDE) فإن المعرفة الضمنية (tacite) محلها العقل البشري، تتمثل في الخبرات ، المواهب والقدرات البشرية ( Know-How ) وأيضاً معرفة الآخرين ، معرفة من يعرف ماذا؟ ( know-who ) . أمّا المعرفة المقيّدة (المرمّزة) أي Software فتكون مرمّزة ومختزنة خارج العقل البشري(كتاب ، قرص مضغوط ... CD) وتنقسم إلى: معرفة الوقائع والأحداث(Know-what) ، ومعرفة الأسس العلمية المفسرة لها(Know-why).

وقدّر المختصون ما نسبته (80%) تقريباً من المعرفة في المؤسسة هي معرفة ضمنية ( أي المعرفة التي تكمن في عقول الأفراد العاملين ) والذي يطلق عليهم رأس المال الفكري .

الشكل رقم (2-3) : المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية



المصدر : (الشمري، الحدراوي، بدون سنة نشر، 184)

شبهه (Michael Polanyi, 1966) نوعي المعرفة السابقة الذكر بـ (الجبل الجليدي Iceberg) كما هو موضح في الشكل رقم (2-3) ، فالجزء الأول الذي يمكن التعبير عنه بالجزء الغاطس من الجبل والذي يعبر عنه بالمعرفة الضمنية والتي تشكل الجزء الأكبر والأهم ، والذي يجب تحفيزه على تفريغ ما يحمله من خبرات لنقلها إلى الآخرين للاستفادة منها ، وهذه هي مسؤولية إدارة المعرفة.

الفرع الثالث : مصادر المعرفة في المؤسسات

هناك العديد من المصادر التي تمثل الروافع للمعرفة التنظيمية، فنجد مثلا معرفة الزبائن وهي الأكثر حيوية وأهمية، ثم معرفة المنتجات، وأيضا معرفة العمليات أي معرفة-كيف-عندما تتم الحاجة إليها، ومعرفة الذاكرة التنظيمية: هل ندرك ماذا نعرف؟، ومعرفة في العلاقات وتتعلق ببناء علاقات غنية وعميقة، وأخيرا موجودات المعرفة المتمثلة، في رأس المال الفكري وتأتي القوى المحركة للمعرفة من خلال عملية المشاركة والإبتكار .

وقد حصرها معظم الباحثين إلى مصادر خارجية ومصادر داخلية: (رشدي سلطاني، 2014، 14-15)

**1. المصادر الخارجية :** وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة ، وجودة هذا المصدر تتوقف على نوع العلاقة مع مكونات البيئة الخارجية والمتمثلة في المنافسين والموردين والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الإختراع الخارجية أو الإنضمام إلى التجمعات التي تسهل عملية نقل المعرفة مثل المكتبات ، الأنترنت والأنترانت ، حيث أن هذه العلاقات تؤدي الى تعلم الكثير من المهارات والخبرات . وأدركت الشركات أهمية البيئة الخارجية كمصدر مهم للمعرفة وأن فاعلية توقع التهديدات المحتملة والفرص المتاحة مرتبطة بمرح أسر المعلومة وتحويلها إلى معرفة ، فقامت باعتماد نظم رصد المعلومة معقدة لتعقب أحدث التطورات التكنولوجية سواء في المؤتمرات والمجلات العلمية أو التعاقد مع مراكز البحث والتطوير ، أو حتى القيام بعمليات التجسس الصناعي.

**2. المصادر الداخلية :** تتمثل في الخبرات المتراكمة لأفراد المؤسسة حول مختلف الموضوعات

المتعلقة بالنشاط ، وقدرتها على الإستفادة من تعلم الأفراد والمؤسسة ككل . ومن بين الأمثلة على هذا النوع من المصادر نجد : المؤتمرات الداخلية للأفراد عبر الذكاء ، العقل ، الخبرة والمهارة أو من خلال التعلم ، البحث وبراءات الإختراع الداخلية .

وقد أشار تقرير الشبكة الدولية للمنافسة في دراسة حديثة أجراها سنة 2013 على مجموعة مؤسسات عامة إماراتية ، أن الوسائل التي تستخدمها هذه الأخيرة للحصول على المعرفة الداخلية هي مبينة في الجدول الموالي :

الجدول رقم(2-4): وسائل الحصول على المعرفة الداخلية في المؤسسة

وسائل الحصول على المعرفة	نوع المعرفة	النسبة المئوية من المؤسسات
تقارير المشروعات ، وتقارير ابحوث النهائية ، والندوات الداخلية	صريحة	80%
تحصيل المعرفة المتحققة من خلال العمل اليومي	صريحة	70%
توثيق تجارب الموظفين وإتاحة الإطلاع عليها	صريحة / ضمنية	65%
مجتمعات الممارسة /ومجموعات الخبرة	ضمنية	50%
قواعد بيانات أفضل الممارسات /الدروس المستفادة من قواعد البيانات	صريحة / ضمنية	50%
قاعدة بيانات خبرات الموظفين	ضمنية	20%
فرق تنمية المعرفة	ضمنية	5%

المصدر : (علي محمد الخوري، 2015، 46)

#### الفرع الرابع : أهمية المعرفة .

تبرز أهمية المعرفة في الوقت الحاضر، نتيجة ثورة المعرفة المرتبطة بثورة المعلومات والإتصالات واستخدام نتائج وإفرازات ومعطيات المعرفة العلمية في كافة مجالات عمل الاقتصاد ، وتطور نشاطاته ، ونموه، من خلال ما يلي : (الخطيب وزيجان، 2009، 10\_09)

1. الزيادة المستمرة والسريعة في استخدام مضامين المعرفة ومعطياتها وإفرازاتها في كافة مجالات الأعمال؛

2. تمثل المعرفة العلمية الأساس المهم في تحقيق الابتكارات والاكتشافات والاختراعات التكنولوجية؛

3. الزيادة المستمرة في الاستثمارات ذات الصلة المباشرة في المعرفة ، والتي ينجم عنها تكوين رأس المال المعرفي الذي تمثله الأصول الغير مادية وغير الملموسة وما ينجم عنه من زيادة في

- نتائج المعرفة والعلم ، والذي يتسع حجمه باستمرار ؛
4. الزيادة المستمرة في المؤسسات والمشروعات التي تعمل في مجالات المعرفة توليدا ، وإنتاجا ، واستخداما ، والتي تمثلها شركات المعلومات ، والاتصالات ، والبرمجيات ، والبحوث... الخ .
5. الزيادة المستمرة في إعداد العاملين في مجالات المعرفة ، وفي الأعمال كثيفة العلم ؛
6. تعتبر المعرفة موردا اقتصاديا هام وعنصر أساسي من عناصر الإنتاج وذلك كنتيجة للأهمية التي تتمتع بها

### المطلب الثاني: مضامين اقتصاد المعرفة ومقوماته

#### الفرع الأول : المقصود باقتصاد المعرفة

مع دخول القرن الحادي والعشرين، انتقل العالم إلى مرحلة جديدة من مراحل التطور الإقتصادي والاجتماعي ، يمكن الإشارة إليها على أنها مرحلة "اقتصاد المعرفة" ، وتعني أن المعرفة ستكون العامل المحدد الرئيسي لنجاح المنظمات التي تدرك الدور الهام الذي تلعبه المعرفة داخل المنظمة وخارجها .

و اقتصاد المعرفة أو ما أُصطلح عليه الاقتصاد الجديد أو اقتصاد الشبكة أو الاقتصاد الرقمي، هو حسب (Dominique foray,2000,pp09\_10) " تخصص فرعي من الاقتصاد يهتم أساسا بالمعرفة من جهة، ومن جهة أخرى يعتبر ظاهرة اقتصادية حديثة تتميز بتغير سير الاقتصاديات من حيث النمو وتنظيم النشاطات الاقتصادية".

واقتصاد المعرفة هو الاقتصاد الذي تحقق فيه المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة. وعليه فإن المعرفة - في هذا الاقتصاد - تشكل مكونا أساسيا في العملية الإنتاجية كما في التسويق، وأن النمو يزداد بزيادة هذا المكون . كما أن هذا النوع من الاقتصاد يقوم على أساس تكنولوجيا المعلومات والاتصال، باعتبارها المنصة الأساسية التي ينطلق (صالح زرنوقة،2006).

وبما أن المعرفة هي خليط من التعلم والخبرة المتراكمة وتعتمد على الفهم والإدراك البشري فإنها بهذه الصفة يمكن أن تتحول إلى سلع وخدمات يكون مستهلكوها على استعداد لدفع مقابل الحصول عليها، من هذا المنطلق فإن وضع كل بلد في الاقتصاد العالمي الجديد يحدد وفقاً لكمية وجودة المعارف التي يمتلكها، وذلك بوجود مقومات .

#### أولاً: الخصائص الأساسية لاقتصاد المعرفة .

- توجد خصائص عديدة لاقتصاد المعرفة، و أبرزها:(الصميدعي،2005، 13\_14)
- العامل الرئيسي في الإنتاج هو المعرفة، وعلى عكس عناصر الإنتاج الأخرى، لا يمكن نقل ملكية المعرفة من طرف إلى طرف آخر ؛
  - الإهتمام باللاملموس كالأفكار والعلامات التجارية بدلاً من الأصول المادية ؛
  - أنه شبكي نظراً لتطور وسائل الاتصالات الحديثة ؛
  - أنه رقمي مما يؤثر بشكل كبير على حجم وخرن ومعالجة المعلومات؛

- أنه افتراضي فمع الرقمنة وشبكة الإنترنت بات العمل الافتراضي حقيقة واقعة؛
- انحسار قيود الزمان والمكان ، انخفاض التكلفة في ظل التطورات التكنولوجية الجديدة؛
- انتشار الأسواق الإلكترونية التي تتميز بسرعة تدفق المعلومات عن المنتجات وأسعارها؛
- تدعيم الوعي بالقضايا الأخلاقية لدى الأفراد والمؤسسات نتيجة للتدفق الحر للمعلومات عبر الشبكة الإلكترونية؛
- يتسم اقتصاد المعرفة بأنه اقتصاد وفرة أكثر من كونه اقتصاد ندرة، فعلى عكس أغلب الموارد التي تنقص من جراء الاستهلاك، تزداد المعرفة في الواقع بالممارسة و الاستخدام وتنتشر بالمشاركة(حسانة،2008) ؛
- بالإضافة إلى:(الخطيب ومعاينة،91،2009)
- ان اقتصاد المعرفة يعني في جوهره أن قيمة المعرفة ذاتها تكون أكبر حينما تدخل في حيز التشغيل ونظم الإنتاج، وبالمقابل فان قيمتها تصبح صفراً حينما تظل حبيسة في عقول أصحابها ؛
- مفتاح القيمة في اقتصاد المعرفة هو في مدى تنافسية رأس المال البشري ؛
- اقتصاد المعرفة يمنح مكاناً مركزياً لنظم التعليم والتدريب المستمرين لكي تتواءم خبرات العمالة مع الاقتصاد الجديد . وهكذا تختلف خصائص اقتصاد المعرفة عن الاقتصاد المادي مما يستدعي معه أساليب جديدة في التفكير وفي صنع السياسات الاقتصادية .
- الفرع الثاني : مقومات اقتصاد المعرفة .**
- أحدث مفهوم اقتصاد المعرفة تحولاً في الأسس التنافسية للأنشطة الاقتصادية على مستوى المؤسسات والأفراد، الأمر الذي يستلزم تبني أفكار جديدة والقيام بإعادة الهندسة للعديد من الأنشطة والأعمال استجابة لمتطلبات اقتصاد المعرفة والتكيف مع البيئة الجديدة. وينبغي أن تأخذ هذه الاستجابة بعين الاعتبار الآتي:
- التعزيز المستمر للتعلم واكتساب المعرفة عبر أساليب وعمليات حديثة ومتطورة؛
- تطوير نظم المعلومات خاصة فيما يتعلق بتبادل المعلومات والمعرفة.
- تشجيع ودعم الابتكار والإبداع ؛
- تحقيق التنسيق والترابط بين المعرفة وتكنولوجيا المعرفة\*؛
- تغيير آليات العمل لتتلاءم مع البيئة الاقتصادية الجديدة ؛
- تغيير المهارات والمؤهلات المطلوبة للعمل وتطوير كفاءات وقدرات الموارد البشرية بما ينسجم مع التطورات التكنولوجية المتسارعة ؛
- التركيز على إدارة المعرفة وتفعيل آلياتها ؛
- الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات و العمل على خلق وتطوير رأس المال البشري

\*. يطلق مصطلح تكنولوجيا المعرفة للتعبير عن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة لدعم إدارة المعرفة.

بنوعية عالية. وعلى الدولة خلق المناخ المناسب للمعرفة (دياب، 2006) ، وتشجيع الاستثمار فيها لتعزيز خلق المعرفة واقتسامها و توظيفها ؛

- إنشاء بنية تحتية للأعمال الإلكترونية وبما يتناسب مع التحول لاقتصاد المعرفة
- وتعد البنية التحتية لتقانات الإتصال والمعلومات لبلد ما العامل الأهم في تحديد قدرته على الإنتقال الى الإقتصاد العالمي المبني على المعرفة ، حيث تشكل كثافة الخطوط الهاتفية - الثابتة والمنقولة - وانتشار الحواسيب الشخصية ومدى استخدام الأنترنت المؤشرات الأساسية لهذه البنية التحتية (الدمي، 2009، 41) .

#### الفرع الثالث : من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد المعرفة .

إن الخصائص المعنوية الأثرية اللاملموسة للمعرفة في مقابل الخصائص المادية والملموسة للأشياء تجعل الأمر ضروري للتحول من الاقتصاد الصناعي الى اقتصاد المعرفة . وهذا ما تمر به اقتصاديات الدول المتقدمة التي تتسم بكون اقتصادياتها تتسم بأن النسبة الأكبر من استثماراتها تتجه الى المجالات كثيفة المعرفة سواء كانت صناعية كالإلكترونيات والأجهزة الدقيقة وصناعة الفضاء أو في الخدمات كالاتصالات عن بعد والأنترنت ونماذج الاعمال الجديدة وتكنولوجيا المعلومات إضافة الى المصارف والتأمين والجامعات والمستشفيات والتسليية وغيرها . كما أن هذه المجالات تتسم بالعائد الحدي الأعلى مقارنة بالمجالات الأخرى . وهذا ما يؤدي الى استخدام العقول والمواهب من العلماء والمهندسين والمصممين والمفكرين في هذه المجالات .



الجدول رقم (2-5): من العصر الصناعي إلى عصر المعرفة

عصر المعرفة	إلى	من العصر الصناعي
اللاملموسات	إلى	الملموسات
مجموعة الأداء المتوازنة	إلى	التركيز العالي
موجهة للعملية	إلى	موجهة للحدث
القيمة	إلى	التكلفة
الوصول الفوري والدائم	إلى	التقرير الدوري
التوجه المستقبلي	إلى	التوجه نحو الماضي
القيمة في التدفقات	إلى	القيمة في الأشياء
احصاءات الابتكار	إلى	احصاءات الإنتاج
معايير من أجل الإدارة	إلى	معايير من أجل وضع التقارير
زبونية	إلى	المعايير والمواصفات القياسية
المعرفة متقاسمة	إلى	المعرفة منتشرة ومبعثرة
الابتكار دائماً	إلى	الابتكار عند الضرورة
يدار من أجل التغيير	إلى	يدار من أجل الكفاءة
الفرق تدير المشروعات	إلى	الفرق تطلق المشروعات
	إلى	

المصدر : (نجم ، 2008 ، 195)

الفرع الرابع : أهمية الموارد البشرية في اقتصاد المعرفة .

إن الموارد البشرية تمثل أهمية كبرى في عمل النشاطات الاقتصادية، وتنميتها، وتطويرها، في ظل اقتصاد المعرفة وما يتضمنه من تقنيات متقدمة لأن الموارد البشرية هي التي تؤدي الدور الإيجابي من خلال توفير عناصر الإنتاج والموارد الأخرى اللازمة للقيام بالنشاطات الاقتصادية، وخاصة الإنتاجية منها، وتتولى مهمة استخدام عناصر الإنتاج والموارد الأخرى في العمليات الإنتاجية، وهي التي تعمل على تحقيق الكفاءة في هذا الاستخدام لضمان تحقيق أقصى قدر من الانتفاع منها بزيادة إنتاجيتها، وهذا يجعل الإنسان العنصر الإيجابي الوحيد بين عناصر الإنتاج وموارده في القيام بالعمليات الإنتاجية والنشاطات الاقتصادية . إن الإنسان يمكن أن يحدث تطوراً وتحسيناً في رأس المال المادي، كما يمكن أن يحدث تطوراً وتحسيناً في الموارد الطبيعية المتاحة، إضافة إلى أنه يمكن أن يوجد موارد جديدة اعتماداً على مصادر التمويل المختلفة ، وما إلى ذلك، هذا كله مرتبط بعمل الإنسان وجهده وسعيه لتوفير الموارد وعناصر الإنتاج الأخرى الطبيعية والمادية والمالية اللازمة للقيام بالنشاطات الاقتصادية، وبالذات الإنتاجية، والتي هي أساس النشاطات الاقتصادية هذه كافة، وتنمية هذه الموارد وعناصر الإنتاج الأخرى، وحسن استخدامه لها بزيادة كفاءته في استخدامها بما يحقق زيادة إنتاجيتها ، وزيادة درجة انتفاعه اقتصادياً منها لذلك لا بدّ من التركيز على بعض الجوانب الضرورية منها: (الخطيب،

زيغان، 2009، 20\_21)

- تطوير نوعية الموارد البشرية ومهاراتها بالشكل الذي يتطابق مع التقنيات المتقدمة التي يتضمنها اقتصاد المعرفة، والتطور المتسارع فيه بالشكل الذي يستدعي تطوير التعليم، والتدريب، وتوفير مستلزمات التعليم الذاتي بالشكل الذي يتيح توفير قدرات عملية وعلمية قادرة على الاسهام في توليد التقنيات المتقدمة، واستخدامها بشكل كفؤ بما يحقق توسع النشاطات كافة ، بما يتضمن نمو الاقتصاد وتقدمه .

- وقف هجرة العلماء والباحثين والخبراء والمختصين، بالذات في المجالات التقنية والتطبيقية، عن طريق توفير الحوافز الكافية من خلال توفير دخول مناسبة لهم ولأسرهم ، وتوفير مستلزمات ممارسة تخصصاتهم، واستخدام خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم المعرفية العلمية والعملية ، إضافة الى توفير القدر الكافي من الحرية والاستقلالية لهم التي يمكن أن تتيح تطوير قدراتهم بشكل مبدع .

### المبحث الثاني : إدارة المعرفة (المفهوم، الأهمية، والمعوقات) .

تعد إدارة المعرفة توجّها حديثاً في علم الإدارة وقد اتفق الكتاب والباحثون على صعوبة إيجاد معنى جامع وشامل لمفهومها. وبذلك نمت الأدبيات المتعلقة بها كمّاً ونوعاً. وقد شهدت السنوات الماضية اهتماماً متزايداً من جانب قطاع الأعمال لتبنى مفهوم إدارة المعرفة. فما المقصود يا ترى بإدارة المعرفة؟

المطلب الأول : ماهية إدارة المعرفة .

الفرع الأول : مفهوم إدارة المعرفة .

ظهرت إدارة المعرفة كمفهوم وتطبيق إداري كنتيجة للتغيرات الاقتصادية، التكنولوجية والتنظيمية التي حدثت مطلع التسعينات ( V. Lungu, 2013, p17). وقد جذبت اهتمام العديد من المختصين في مجالات متعددة انعكست في دراساتهم ووجهات نظرهم ، فهناك من نظر إليها كمصطلح تقني يتعلق باستخدام التكنولوجيات الحديثة وآخرون عدوها كموجود غير ملموس يكمن في عقول الأفراد ، والبعض تناولها كتقافة تنظيمية وهكذا ، وكل قنم مفهوم حسب ميوله .

لكن يبقى التّأطير المفاهيمي لإدارة المعرفة غير مكتمل بعد، وبالمقابل يجتهد الباحثين والكتاب والمنظرين في تقديم مفهوم هذا المصطلح الجديد إلى المهتمين. وفيما يلي ندرج بعض المفاهيم:

يعرف (Nonaka, I, Takeuchi, 1995) إدارة المعرفة\* بأنها " العملية المنهجية المؤسّسة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها" (نجم، 2004، 403) .

أما (Gilles Balmisse, 2005, p04) فيقول أنه " يمكن أن نعرفها على أنها نهج إداري تنظيمي

\* للإشارة فقط اخواننا في المشرق العربي يستخدمون بكثرة مصطلح إدارة المعرفة، وفي منطقة المغرب العربي يستخدمون مصطلح تسيير المعرفة أكثر، ويبقى المعنى نفسه .

متكامل للمعارف، يهتم بالمهارات ، الكفاءات ، المتعاملين الإقتصاديين ، الزبائن ، المستثمرين والشركاء من أجل في النهاية مساعدة المؤسسة لبلوغ أهدافها "هذا التعريف يحوي مفاهيم عديدة :

- نهج إداري تنظيمي معناه أنه يتوجب على المؤسسة أن تتبناه بشكل كلي وليس على المستوى الجزئي فقط؛

- إدارة المعرفة تهتم بالمهارات والكفاءات : اي أنها يجب أن تهتم بالمعرفة الصريحة والمعرفة الكامنة؛  
- إدارة المعرفة تتعلق بالمتعاملين الإقتصاديين ، الزبائن ، المستثمرين ، والشركاء : المؤسسة لا تحتاج فقط إلى تدفق المعرفة داخليا فقط بل تتعدى ذلك الى السعي وراء الحصول على المعرفة من المحيط الخارجي؛

ويرى (غالب ياسين، 2005، 11) أن المداخل الأساسية لفهم وتحليل إدارة المعرفة ودورها الاستراتيجي في المنظمات الحديثة هما مدخلين: الأول يمثل علاقة تكنولوجيا المعلومات بإدارة المعرفة (IT-KM) ويتطلب بناء وتطوير نظم إدارة المعرفة والمدخل الثاني يمثل علاقة الأفراد بإدارة المعرفة (People-KM) حيث يميل الباحثون والممارسون في هذا الحقل إلى التركيز على المضامين الفلسفية والسلوكية والاجتماعية والنفسية لإدارة المعرفة

ومن منظور استراتيجي يعرفها ( M. Ferrary & Pesqueux, 2006, p42 ) " الإدارة الإستراتيجية للمعرفة هي وضع إقتصاد المعرفة في خدمة استراتيجية المؤسسة . إذن التحدي في إدارة معرفة هي ايجاد أحسن المعارف في أنسب الأوقات في مكانها المطلوب . إذن الإدارة الاستراتيجية للمعرفة تركز على:

- جمع ، ترتيب وتنظيم مكتبة وثائق المؤسسة : من تقنيات حديثة ، طرق ، منشورات، تعديلات ، تقارير ، تقييم ، خبرات، مشاريع وطرق تطبيقها؛

- المشاركة بالمعارف المحصل عليها من أجل الإلتزام بالتغييرات التي تطرأ من أجل تحقيق قيمة مضافة ؛ هذا كله من أجل خلق ذاكرة حية تتغذى من كل المتعاملين مع المؤسسة داخلها أو خارجها ."

ويذهب مع هذا التعريف (V. Lungu, 2013, p16) " إدارة المعرفة هي الإجابة على أسئلة كل ما يحتاجونه المتعاملين في المؤسسة . معناه : جلب المعلومة التي يحتاجونها في الوقت والمكان الذي يحتاجونها فيه ، وان امكن دون اللجوء الى طلبها "

لكن هناك الكثير من الباحثين يرون أن إدارة المعرفة تعرف من خلال عملياتها :

فيعرفها ( Schermerhorn , 2010, p43) " هي مجموعة من العمليات التي تساندها تكنولوجيا المعلومات لتطوير وتنظيم المشاركة بالمعرفة لتحقيق الأداء الناجح "

وفي نفس السياق يرى(العنبي، 2010، 22) أن "إدارة المعرفة هي مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها، والعمل على تحويل المعرفة إلى منتجات (سلع وخدمات) واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحلّ المشكلات ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي".

ويرى ( يحضية،2004،167) أن إدارة المعرفة عبارة عن وظيفة تسييرية تتضمن التوجيه، والتنظيم، والتنسيق، ومراقبة الأنشطة والإجراءات الموجهة لتوزيع، واستعمال، وخلق، وتكوين المعرفة ضمن حقل المؤسسة، وعليه فهو يحتاج إلى وجود تكنولوجيا تساعد على نشر، وتخزين، واستعمال، وتحويل المعارف في المؤسسة وسهولة الوصول إليها عند الحاجة، معرفة مجسدة في شكل رأس مال فكري وتجربة محصلة من طرف الأفراد أو الخبراء في مجال ما، وبالتالي على المؤسسة تثمين\* معارفها المتمثلة في المعلومات والخبرات الكامنة لدى كفاءاتها ومواردها البشرية بغية تنمية الإبداع والابتكار، لأن المعرفة أصبحت وسيلة للتغيير والتجديد، وللتكوين والتحفيز الدائم والتميز المستمر، من أجل تنمية روح المبادرة والتعاون بين أفراد المؤسسة بهدف تنمية كفاءاتهم بما يحقق ميزة تنافسية مستدامة،

وبالتالي فإن إدارة المعرفة تشجع المسيرين إلى تحديد الأهداف الاستراتيجية ذات الصلة بالإبداع والتجديد من أجل البقاء، والانتقال من المعرفة الفردية المبنية على الذكاء إلى المعرفة الجماعية من خلال تبادل وتثمين للمعرفة .

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

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

### 1. العلاقة بين إدارة المعلومات و إدارة المعرفة :

بالنسبة للعديد لا يبدو هناك أي اختلاف بين "إدارة المعرفة" و "إدارة المعلومات". و يبدو ذلك منطقياً حين يخص الموضوع غير المعلوماتيين. فبالنسبة لمسوقي تكنولوجيا المعلومات، تعتبر المساحة الضوئية (scanner) هي تكنولوجيا رئيسية لإدارة المعرفة لأنها ضرورية لتقاسم المعرفة. لذلك فمعظم الذي يشار إليه كإدارة معرفة ما هو في حقيقته إلا إدارة معلومات. و في هذا المجال، ويشير مطر إلى أن التعامل مع الأشياء (البيانات أو المعلومات) هو إدارة معلومات، و العمل مع البشر هو إدارة معرفة. و إدارة المعلومات تتعلق بالوثائق و رسومات التصميم المسند بالحاسوب، و الجداول الإلكترونية، و

\*يتمثل تثمين المعرفة في توثيق، وحفظ (تخزين) الأنشطة المنجزة بطريقة تسمح أن تكون المعرفة متاحة للجميع، يجدها من يريد الاطلاع عليها، كبرامج المعلومات. ويتمثل تقييم المعرفة في القيام بعملية المراجعة الدائمة للمعلومات المخزنة من أجل تدعيمها بمعلومات جديدة أو إثرائها.

رموز البرامج. و هي تعني ضمان توفير المداخل، و الانتقال، و الخزن. و هي تتعامل حصرياً مع التمثيل الواضح و الجلي. في حين أن إدارة المعرفة، من الناحية الأخرى، تميز القيمة في الأصالة، و الابتكار، وسرعة الخاطر، و القدرة على التكيف، و الذكاء، و التعلم(مطر، 2007، 34)

### الفرع الثاني : أهمية إدارة المعرفة

لقد أصبحت منظمات الأعمال اليوم أشد استيعابا واستخداما للمعرفة نتيجة سرعة التغيرات وتعاضم الفرص الناشئة عنها من ناحية، وتزايد المنافسة، وتعدد احتياجات العملاء من ناحية أخرى، كما أصبحت تلك المؤسسات أكثر اعتمادا على المعلومات، والمعرفة بغية تجديد منتوجاتها وخدماتها، والأساليب المستخدمة للوصول بكفاءة وسرعة إلى العملاء مقارنة بالمنافسين.

ضمن هذا السياق تتجلى أهمية إدارة المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية في جوانب رئيسية أهمها :

**1.المعرفة مصدر للإنتاجية :** إن الاقتصاد يتحول شيئا فشيئا إلى اقتصاد قائم على المعرفة حيث أصبحت هذه الأخيرة هي الأصل الجديد، وهي أحدث عوامل الإنتاج الذي يعترف به كمورد أساسي لإنشاء الثروة، وهذا ما أدى إلى أن أصبح رأس المال المعرفي أكثر أهمية من رأس المال المادي، وأصبح عمال المعرفة (Knowledge Workers) هم الرأسماليون الجدد الذين يملكون أغنى عوامل الثروة (نجم، 2008، 381) ؛

كما أن إدارة المعارف ترفع من الإنتاجية وتحسن من الأداء بسبب التوزيع الجيد للمهارات المهنية داخل المؤسسة ، والاحتفاظ بهذه المهارات وتحسينها ، ومواكبة الابتكارات(Refaa,2006) . من هذا فإن إنتاجية العمل لا ترجع فقط إلى الاستثمار المادي لقوة العمل على مهام محددة، بل كذلك على إنتاجية خاصة بالمعرفة الذي إذا ما تحققت على أساس مقاييس دقيقة تكون هي الثروة الحقيقية في الوصول إلى أعلى مستويات الفاعلية والكفاءة، وبالتالي أصبحت المعرفة الآن مصدر استراتيجي للإنتاجية؛

**2.المعرفة عامل استقرار :** إن عمل المؤسسات في بيئة تنافسية متغيرة وسريعة التغير يجعلها غير قادرة على البقاء والنمو بدون تمييزها في المعرفة وإتيانها بالجديد في الأفكار والأساليب والعمليات، مما يعني أن المعرفة أصبحت سلاح للمؤسسة لمواجهة محيطها والبقاء فيه؛

**3.المعرفة تحمل ميزة تنافسية دائمة:** يقول I.Nonaka إن المصدر الوحيد للميزة الدائمة هو المعرفة" (نجم، 2008، 381). و ضمن هذا الإطار كذلك يرى (Tarondeau,2002,p05) أن المعرفة تعد مصدرا للميزة التنافسية المستدامة، بسبب مساهمتها في تحديد الكفاءات الاستراتيجية، باعتبارها نادرة، وصعبة التقليد، وبالتالي يؤكد على أن الموارد الضمنية تتمثل أساسا في المعرفة والكفاءات باعتبارها غير قابلة للتحويل .

▪ بالإضافة الى إطلاق الطاقات الفكرية وقدرات الأفراد الفنية بالمؤسسة على كافة المستويات يساهم في رفع كفاءة العمليات وتوفير الحلول الأفضل للمشكلات .

- تهيئ فرص تطور المؤسسة بمعدلات متناسبة مع قدراتها، والفرص المتاحة لديها من خلال الاستغلال المكثف لنتائج المعرفة ومنتجاتها الثقافية المتجددة إلى جانب الخبرة المتراكمة للأفراد .
  - تحقق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة من ذوي المعرفة ومتطلبات تقنيات الاتصالات والمعلومات حتى تصبح للمؤسسة القدرة على رصد المعرفة من مختلف المصادر، ومعالجتها بالتحليل والتحديث وإتاحتها للاستخدام الفعال في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات وتشغيل الأنظمة والوظائف والعمليات.
  - التجدد الفكري في المؤسسة من خلال التخلي عن أساليب الإدارة القديمة والانتقال إلى أساليب أرقى عن طريق تحديث المفاهيم والخبرات وتوظيفها في الوصول إلى أحسن تنمية اقتصادية.
  - توفر المناخ الإيجابي المحفز للعاملين ذوي المعرفة بما يؤدي إلى إطلاق معرفتهم الكامنة ودفعهم لتنميتها .
  - اعتماد المستوى المعرفي كأساس لتقسيم الوظائف وتحديد الصلاحيات وتقديم المزايا والحوافز، و تقليص المستويات الإدارية من خلال السماح للأفراد ذوي الخبرات والمعارف بالمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يحفزهم على الابتكار والتجديد.
  - تعتبر المعرفة مورداً يجب استغلاله وتسييره بفاعلية، وهذا ما أدركته العديد من المؤسسات من خلال الدراسات والمساهمات النظرية والتطبيقية حول موضوع إدارة المعرفة، كما أصبحت مورداً استراتيجياً للمؤسسات التي طورت منذ مدة أساليب تسيير المعرفة من خلال تحديد التكوين، مكاتب المناهج أو مخابر البحث والتطوير التي تأخذ على عاتقها تطوير وإنتاج المعرفة.
- ويمكن حصر أهميتها في الثالوث المهم على مستوى أداء المؤسسات في : (القرني،2013، 28)
- الوقت ، الجهد ، والتكلفة ،** فالدور الكبير الذي تقوم به إدارة المعرفة في تحسين اتخاذ القرارات من ناحية توقيتها ، ووقت اتخاذها ، إضافة إلى وصولها بشكل واضح ، فضلاً عما يترتب على ذلك من تقليل جهود الموارد البشرية العاملة في الأقسام المختلفة ، وبناء عليه تقليل التكلفة ، بل واستغلال الموارد المادية بشكل أفضل فاعلية وكفاءة في تحقيق أهداف المنظمة .

#### الفرع الثالث: أهداف إدارة المعرفة

تدرك المنظمات على اختلافها أن المعرفة وإدارتها ليست هي الهدف ، بل هي وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة ، وتدرك أيضاً أن لهذه الوسيلة أهدافاً معينة وبدون تحديد تلك الأهداف تصبح مجرد تكلفة وعملية مربكة . يرى (الزيادات،61،2008) أن أهداف إدارة المعرفة تتمثل في التالي:

1. أسر المعرفة من مصادرها و تخزينها وإعادة استعمالها ؛
2. جذب رأس مال فكري لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة ؛
3. خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد من المؤسسة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين ؛

4. تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها ؛
  5. إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها ؛
  6. بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز على تطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري؛
  7. التأكد من فاعلية تقنيات المؤسسة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالإبتكارات ؛
  8. تحول المؤسسات من الاقتصاد التقليدي إلى الإقتصاد العالمي (اقتصاد المعرفة ) ، حيث تسهم في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الإلكترونية ؛
  9. تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان ، وتسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل ؛
  10. تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للإضطرابات والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم ؛
  11. خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها والجودة العملياتية وإدارة وتطوير العاملين وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج ؛
- وقد أجرى Devenport وزملائه دراسة على 24 شركة ، توصلوا من خلالها إلى تمييز أربعة أنواع رئيسية من الأهداف لكل منها أهداف فرعية مختلفة : (سلمان، 2009، 38\_39)
1. خلق مستودعات المعرفة : من معارف خارجية متعلقة بالبيئة الخارجية ومعارف داخلية كمعرفة طرق وتقنيات جديدة ؛
  2. الحصول على معارف مطورة كالاستعانة بخبراء ، وعقد مؤتمرات ؛
  3. تعزيز بيئة المعرفة بتشجيع استعمال ومشاركة المعرفة ؛
  4. إدارة المعرفة كأصل يساهم في نجاح المؤسسة في بلوغ أهدافها .
- من خلال ما سبق يمكن الاستنتاج أن أهم أهداف إدارة المعرفة تكمن في :
- توفير المعرفة للمؤسسة بشكل دائم من مصادرها المختلفة وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المؤسسة بتحقيق الكفاءة والفعالية ، وإسهامها في حل المشكلات الحالية التي تواجهها المؤسسات والتي تتسبب في نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها ، أو تعرقل تقديم الخدمات لزبائننا .

### المطلب الثالث : إدارة معرفة المؤسسة ومعوقاتها

للمعلومة دور محوري فهي حامل ودعامة للمعرفة، فالمعلومة تكون ناتجة عن إشارات ومعطيات (بيانات) ، هذه الأخيرة لا تتحول إلى معلومة إلا من خلال نموذج للترجمة يتكون من خبرة الشخص ومجموع معارفه العلمية المخزنة في ذاكرته (Reix,1995,p16)

### الفرع الأول : اختلاف إدارة المعرفة عن إدارة الموارد المادية

تختلف إدارة المعرفة كونها إدارة اللاماديات عن إدارة الموارد المادية في العديد من الجوانب الأساسية التالية: (بحضية،2005، 181)

1. أن المعرفة المقدمة كمعلومة عادة ما تكون أقل مما يستطيع أن يقدمه صاحب المعرفة (الفرد أو المجموعة أو المؤسسة)، فما يقدم هو المعلومات أو المعرفة الصريحة في حين ما يتبقى هو المعرفة الضمنية والكامنة ؛

2. أن المعرفة بوصفها من الأصول الفكرية لا تشبه الأصول المادية، فهي لا تهتك عند الإستخدام، إذ تستطيع المؤسسات أن تتحصل على القيمة من استخدامها في العديد من العمليات وفق قانون تزايد العوائد الذي يطبق على الأصول الرقمية والمعرفية، في مقابل قانون تناقص العوائد السائد في الأصول المادية، إلا أن الأمر الذي يحد من قدرة تسيير المعرفة على استدامة تحصيل تلك القيمة هو سهولة نقل، واستنساخ، وتقليد المعرفة التي تقدمها المؤسسة لأول مرة ؛

3. أن الاستثمار في إدارة الموارد المادية عادة ما يتحول إلى أصول مادية ثابتة وملموسة تبقى داخل المؤسسة، بينما الاستثمار في تسيير المعرفة يتحول في العادة إلى أصول معنوية مجسدة في رأس مال فكري أو معرفي؛

4. من الصعوبة تطبيق القوانين والقيود والضرائب على أساس قومي بحث في اقتصاد المعرفة على عكس الاقتصاد التقليدي، حيث أن المعرفة متاحة للجميع في جميع أنحاء العالم وأنها أصبحت تشكل عنصر الإنتاج الأساسي وبالتالي فإن هذا يعني هيمنة الاقتصاد العالمي على الاقتصاد الوطني(الصميدعي،15،2005) ؛

5. عادة ما ترتبط المعرفة بالأفراد مما يصعب من إمكانية فصلهم عنها، فإذا كانت المعرفة الصريحة هي ما يتم تحويله إلى قاعدة المعرفة القياسية في المؤسسة، فإن المتبقي من المعرفة الضمنية والكامنة هي ما يبقى في علاقات وسلوكيات وقيم مخزنة في عقول الأفراد، والتي تظل تعمل لصالح المؤسسة ما دام الأفراد يعملون فيها ؛

6. إن إدارة الموارد المادية تعامل في السابق مع المعرفة كأصل ملموس وفق معيار المردود الإقتصادي غير المادي الذي تملكه المؤسسة، الذي يقدم قيمة مادية قابلة للقياس كما هو الحال في البراءات،



والامتيازات، والسمعة أو الشهرة، الأمر الذي يجعل من الممكن تقدير قيمته محاسبيا. إلا أنه ومع إدارة المعرفة فإن مفهوم المعرفة كأصل غير ملموس أصبح أوسع بكثير من ذلك، فهي تضم أيضا الخبرات والقدرات الفكرية للعاملين، وعلاقاتهم ضمن البيئة التنظيمية والبيئة التنافسية .

### الفرع الثاني : مبررات تبني إدارة المعرفة

- هناك العديد من العوامل التي أدت بالمؤسسات إلى تبني إدارة المعرفة ضمن استراتيجيتها ، استجابة لعدة متطلبات ومؤثرات سواء تعلق الأمر بالبيئة الداخلية أو البيئة الخارجية، منها: (الزطمة، 2011، 32)
1. تحسين عملية اتخاذ القرارات : إذ تتخذ القرارات بشكل أسرع خاصة في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا و باستخدام موارد أقل وبشكل أفضل كما لو أنها اتخذت من قبل المستويات الإدارية العليا ؛
  2. تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بطريقة أفضل، إذ انه ليس هناك حاجة ماسة لشرح وتوضيح تلك القرارات، ولأن حلقات الإتصال بين المستويات الإدارية المختلفة تكون أقصر؛
  3. يصبح الموظفون أكثر وعيا لما يحدث في بيئة العمل، وبالتالي فإنهم يتفهمون ما يحدث بشكل أفضل، كما وتنخفض نسب الغياب ؛
  4. يصبح الموظفون أكثر وعيا فيما يتعلق بعمليات التشغيل، ومحتوى وطبيعة المنتجات والخدمات وحاجات العملاء والزبائن، وسياسة الشركة وإجراءاتها، وبالتالي يصبحون قادرين على انجاز أعمالهم بجودة أفضل ويعملون على تصحيح الأخطاء دون الحاجة إلى تدخل المشرفين؛
  5. يصبح الموظفون أكثر وعيا لما يحدث في بيئة العمل؛ وبالتالي فإنهم يتفهمون ما يحدث بشكل أفضل، كما و تنخفض نسب الغياب والدور الوظيفي؛
  6. يصبح الموظفون أكثر قدرة على التعاون فيما بينهم بصورة أفضل؛ إذ يصبح لديهم فهم أكبر حول كيفية اعتماد كل منهم على الآخر وكيف يتصف كل منهم بمعرفته المعرفة التي لدى الآخرين؛
  7. تصبح قدرة المؤسسة على إرضاء الزبائن أفضل؛ من خلال تقديم منتجات وخدمات واستجابات ذات نوعية أعلى؛
  8. العمل على تحسين العمليات الداخلية الأمر الذي يؤدي إلى خفض التكاليف؛
  9. العمل على تحسين الإبداع داخل المنظمة والذي يعتبر العنصر الأساسي للمنافسة الآخذة بالازدياد والإبداع لا يقتصر فقط على توليد منتجات وخدمات جديدة، ولكنه يعني أيضا رؤية الأشياء القيمة بمنظور جديد.

الفرع الثالث : المؤسسة قبل وبعد تطبيق إدارة المعرفة

أولاً: الخصائص الرئيسية لمؤسسة المعرفة

تتميز المؤسسة المدارة معرفياً -مقارنة بغيرها المسيرة بنظم الإدارة التقليدية - بجملة خصائص أهمها: (السلمي، 2001، 210)

1. إتباع منهجية البحث العلمي، وطرق التفكير المنطومي كأساس في التفكير، والتخطيط، واتخاذ القرارات ؛
  2. الحرص على تنمية التراكم المعرفي، من مختلف مصادره الداخلية، والخارجية، والتحديث المتواصل للمعرفة المتاحة، والاتصال الإيجابي بمصادر المعرفة الأهم بالنسبة لأنشطة المؤسسة وغاياتها ؛
  3. تزايد أهمية الأنشطة المعرفية ذات القيمة المضافة الأعلى، والتي تستثمر في بناء وتنمية القدرات المحورية والتي تستغل في رفع عوائد الأنشطة في سلسلة القيمة للمؤسسة ؛
  4. تحديد مواقع العاملين في هيكل المؤسسة بقدر ما يتمتعون به من معارف، وتتناسب الصلاحيات والإمكانات المتوفرة لهم مع أهمية تخصصاتهم المعرفية ؛
  5. تزايد إمكانات، وفرص إنتاج، وتنمية المعرفة داخليا، وسهولة، وكفاءة عمليات تبادل وتداول المعرفة بين قطاعات، ومستويات المؤسسة المختلفة ؛
  6. ارتفاع معدل، وسرعة عماليات الإبداع، والابتكار، وتطوير المنتجات، والخدمات، واتجاه العاملين إلى المشاركة الفعالة بتقديم مقترحاتهم، ومبتكراتهم مما يزيد من القدرة التنافسية للمنظمة ؛
- ومن خلال ما سبق نستطيع القول بأنه يتعين على الإدارة في جميع المؤسسات باختلاف وتعدد أنواعها الاهتمام بجانب إدارة المعرفة والنظر له من منظور استراتيجي في تفعيل أداء المؤسسة ككل والاستفادة من مزاياه المتعددة .

ثانياً: الإدارة قبل وبعد استعمال المعرفة

من المعروف أن إدماج إدارة المعرفة في إدارة أي مؤسسة يسفر عن تغيير كبير في تنظيم وطرق عمل هذه الأخيرة، والجدول الموالي يوضح مختلف وأغلب التغيرات التي تحدث على مستوى المؤسسة بعد إدماجها للمعرفة في إدارتها .

الجدول رقم (2-6) : الإدارة قبل استعمال المعرفة وبعد استعمال المعرفة

الإدارة ما قبل استعمال المعرفة	الإدارة ما بعد استعمال المعرفة
الرؤية الشخصية للمدراء والرؤساء أساس اتخاذ القرارات	1
التجربة والخطأ أساس تخطيط وإدارة العمليات	2
الثروة الحقيقية الرئيسية هي رأس المال والعمل لتحقيق الربح والمردودية	3
أفضل الاستثمارات هو الاستثمار في بناء القدرات المادية -الأصول الملموسة-	4
المهارات والقدرات العملية هي أساس تقويم الأفراد	5
التراكم الرأسمالي هو المظهر الأساسي لتطور ونجاح المؤسسة	6
الموقع التنظيمي هو مصدر السلطة وأصحاب المناصب العليا هم أصحاب السلطة	7
الاختصاصات والمهام والعلاقات الوظيفية وطبيعة العمليات الإنتاجية والتسويقية هي أساس التنظيم	8
النسبة الأكبر من العاملين هم أصحاب القدرات والمهارات العملية	9
الأنشطة الإنتاجية هي مصدر القيمة المضافة	10
تخفيض التكاليف وأسعار البيع هي أساس بناء القدرات التنافسية.	11

المصدر: (السلمي،2000،223)

بالنسبة للمؤسسة المعلومة هي اكتشاف لمنهج جديد، إمكانية الوصول لسوق قبل المنافس، وسيلة لتطوير وسائل الإنتاج بسرعة، طريقة لتحريك العمال للوصول إلى أهداف مشتركة. كما تسمح المعلومة لمسؤولي المؤسسة بأن يصبحوا مؤهلين للتعامل مع ما يجري بالمحيط، وهذا لا يكون إلا بما نسميه يقظة ( Pierre Caspar & al.,1988,p 63 ) ، بمعنى حضور كبير بالنظر إلى الظواهر الجديدة منها ، المتابعة المستمرة والدائمة لما يجري في محيطها، وهذا من أجل الحصول على معرفة مفيدة تساهم في

الوصول إلى أهداف المؤسسة .

الفرع الرابع : معوقات إدارة المعرفة وجهود المؤسسة لمواجهتها .

أولاً: معوقات إدارة المعرفة

تواجه إدارة المعرفة مجموعة من المعوقات أو المشكلات التي قد تواجهها أثناء التطبيق أو قبل التطبيق ونذكر منها ما يلي: (نجم،163،2008)

1. العزلة: حيث ان منفاذي نظام أو برنامج إدارة المعرفة قد يعملون بعيدا عن غيرهم من الموظفين، مما يسبب لهم عزلة، مما يعني وجود اختلاف حول القدرات، والإمكانيات، والاجراءات، بين منفاذي النظام والإدارة العليا حيث تؤدي إدارة نظام المعرفة الى الممارسات قد لا تكون هي الأفضل من وجهة نظر الإدارة العليا ؛

2. عدم توفر الكادر البشري المؤهل بالشكل الكافي للقيام بمهام نظام إدارة المعرفة: وهذا يعني نقص واضح ببرنامج التدريب النوعي الهادف ؛

3. عدم توفر البنية التحتية اللازمة : مما يعني الفشل الذي يؤدي إلى انعكاسات سلبية على المؤسسة.

4. الفجوة بين الإمكانيات والطموح: حيث يتوقع من نظام إدارة المعرفة بعد تطبيقه أن يحقق الميزة التنافسية التي تسعى إليها المؤسسة .

بالإضافة إلى : (الملكاوي،2007،30)

- هناك غموض في الحدود الفاصلة بين المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية، بسبب التداخل بين الإثنين، مما يجعل من الصعب الفصل بينهما ؛

- صعوبة قياس مدى نجاح برنامج إدارة المعرفة حيث ان آثارها ومردوديتها لم تفحص بعد ؛

- صعوبة تحديد المعلومات والمعارف التي من الضروري وضعها في برنامج إدارة المعرفة؛

ثانيا : جهود المؤسسة لمواجهتها

تتمثل في النقاط التالية : (رزيق ومسدر،2004،224)

1. اعتماد سياسة تكوينية تتوافق مع المتطلبات الجديدة وتواكب التطورات التكنولوجية الحديثة ؛

2. تخصيص اعتمادات داخل المؤسسات لتطوير الجهود البحثية الرامية الى استحداث مختلف الابتكارات ؛

3. اعتماد ميكانيزمات تحفيزية لتشجيع الجهود الابتكارية داخل المؤسسة ؛

4. الاهتمام باكتساب وتطوير البرامج المعلوماتية الحديثة ؛

5. التركيز على سرعة تنقل المعلومات وذلك من خلال تكنولوجيات الاتصال الحديثة ؛

6. اعتماد إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تتوافق وحاجات المؤسسة من الكفاءات الاكاديمية والمهنية الرقابية؛

7. تكثيف الجهود التنسيقية بين الطرفين، والاتفاق من البداية على نظام العمل والإجراءات الافضل، مع السماح بإدخال بعض التعديلات حسب ما تقتضيه الحاجة بناء على المستجدات بالإضافة إلى :

- تحديد مكامن وجوانب الإبداع في المحيط؛
- استباق التغيرات والتحويلات في سلوك الأعوان الاقتصادية (الدولة ، المؤسسات المناسبة، باقي العالم،..الخ).

### المبحث الثالث : استراتيجيات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي

تختلف استراتيجية إدارة المعرفة تبعاً لاختلاف طبيعة وعمل المنظمة والمدخل الذي تتبناه، ويجب أن تبنى الإستراتيجية على أساس المشاركة بالمعلومات والمعرفة، وبناء هياكل التعلم الفردي والتنظيمي وبناء ثقافة المشاركة المعرفية .

#### المطلب الأول : استراتيجيات إدارة المعرفة

##### الفرع الأول : مفهوم إستراتيجية المعرفة

تمهيدا إلى فهم العلاقة المترابطة بين مفهوم إدارة المعرفة ومفهوم الإستراتيجية، لا بدّ من الوقوف على تحليل مفهوم الإستراتيجية أولاً من حيث إدارتها وشموليتها وعناصرها، ولم يتفق أكثر الباحثين على تحديد مفهوم شامل للإستراتيجية، لذلك كانت التوجّهات الحديثة تنطلق من أربعة أطر مفاهيمية تعطي الصور الكاملة والشاملة للمفهوم ، وهي : (المدلل،2012،59)

- التخطيط أو العملية التخطيطية، وما يرتبط بها من ممارسات وأنشطة متعددة ؛
- التعلم والفكر الإستراتيجي، وما يشتق عنه من قدرات إبداعية وإمكانية التعامل مع الأحداث بنكاء لصنع القرارات الإستراتيجية ؛
- التمرکز في الأسواق والبيئات الخاصة بالعمل، وما يرتبط بذلك من فهم لشروط المنافسة وعوامل النجاح؛
- التركيز على الموارد وأساليب تخصيصها على الأنشطة والأعمال المختلفة ، وما يرتبط بذلك من قدرات تنفيذية متجددة لغرض تطوير مميزات تنافسية فريدة .

وأما استراتيجية إدارة المعرفة كما عرفها (غالب ياسين،2007،292) " هي خارطة طريق لاستقطاب ، ولتكوين و، وتخزين المعرفة ، والمشاركة فيها وتوزيعها لتحقيق قيمة مضافة من استثمار موارد المعرفة ورأس المال الفكري ". ويضيف " يصح القول أن استراتيجية المعرفة هي إحدى استراتيجيات الوظيفية التي يتم تطويرها في ضوء إستراتيجية الأعمال الشاملة ذلك لأن إستراتيجية المعرفة لا بد أن تعبر بوسائل وتقنيات مبتكرة عن رؤية ورسالة وأهداف تستشرف واقع ومستقبل المنظمة من منظور ماتملكه

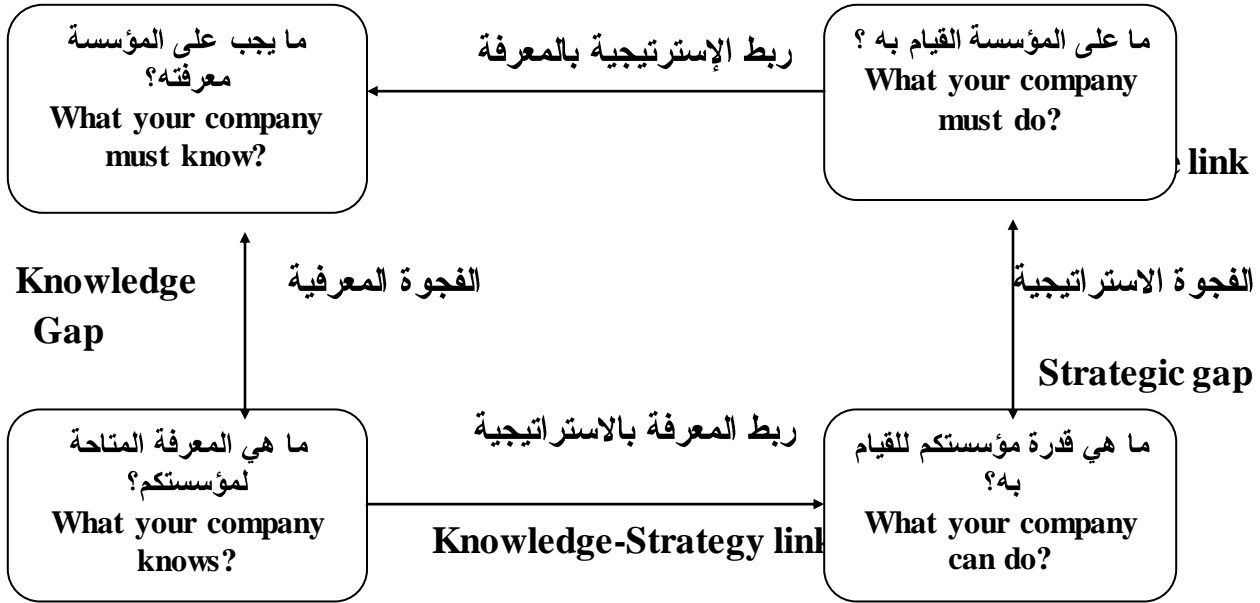
من موارد وأصول معرفة ورأس مال فكري " .

وفي نفس السياق يعرفها ليث القهوي (ليث القهوي،2013،85) "عندما نتحدث عن استراتيجية إدارة المعرفة هي في طبيعتها إستراتيجية لبرنامج أو مشروع لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات ، وعليه فإن الاستراتيجية من هذا النوع ينبغي لها أن تتفرع لتحديد استراتيجيات تمثيل العمليات والوظائف واختيار نوع التطبيق وفق جدول أسبقيات تتسجم مع متطلبات المنظمة من المعرفة ، وذلك لأن إدارة المعرفة نظام مفتوح ينمو مع نمو المنظمة ونمو متطلباتها من المعرفة "

ويمكن القول أن الهدف الإستراتيجي لإدارة المعرفة في المؤسسات هو بناء نظام معرفي شامل لإدارة المعرفة فيها، مما يوفر المعلومات والمعرفة الدقيقة في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات الرشيدة، ويدعم عمليات التعليم والتعلم النوعي للموارد البشرية، ويستثمر الموارد والموجودات المعرفية في توليد المعرفة الجديدة وابتكارها وتخزينها ونشرها وتشاركها وتطبيقها في مجمل العمليات الإدارية وفي مختلف المستويات لزيادة القيمة المضافة بأنواعها المتعددة للموارد والمخرجات والخدمات(حسن عبد الكريم،2008، 128)

تحاول استراتيجية الأعمال الشاملة تحديد الفجوة الإستراتيجية بين ما تقوم به المؤسسة وما يجب أن تقوم به لتحقيق الميزة التنافسية المؤكدة، أما استراتيجية المعرفة فهي تهتم بتحليل الفجوة المعرفية بين المعرفة التنظيمية المتاحة (ما تعرفه المنظمة) والمعرفة المستهدفة (أي ما يجب أن تعرفه المنظمة) لضمان تحقيق قيمة فريدة واستثنائية لمنتجاتها وخدماتها، ما يميّز هذه الفجوة عن غيرها هو التعاضد المستمر والمتصاعد للمعرفة في الصناعة والتكنولوجيا والأعمال بصورة غير مسبقة في التاريخ على رأي غالب ياسين. و توضّح (Tiwana Amrit,1999,p129) العلاقة البنوية بين استراتيجية الأعمال الشاملة وإستراتيجية المعرفة من خلال الشكل:

الشكل رقم (2-4) : العلاقة بين استراتيجية المعرفة واستراتيجية الأعمال



Source : (Tiwana Amrit ,1999, p 129).

هناك تكامل بنيوي بين المفهومين والمسارين ولكن هذا التكامل لا يمنع التمايز فاهتمام إدارة المعرفة ينصب على المعرفة باعتبارها أصل وتدفق ، معطيات سردية معقدة صريحة أو معارف وخبرات كامنة ، تحتاج إلى استراتيجية تطوير وتنمية المعرفة المبنية على برامج ومبادرات لاستثمار القدرات الفكرية والمعرفية المتاحة وتوظيفها في أنشطة الأعمال المختلفة ، بينما ينصب اهتمام استراتيجية الأعمال الشاملة على مجمل أعمال المنظمة والتي منها فجوة المعرفة .

تعكس إستراتيجية المعرفة الرؤية الشاملة للإدارة نحو قضايا التعليم والتعلم مدى الحياة والتدريب والبحوث والتطوير التي لا تقع تحت مظلة اهتمام إستراتيجيات الأعمال التقليدية لأسباب موضوعية من بينها تركيز إستراتيجيات الأعمال على الموارد والأصول الملموسة لتمكين الإدارة من وضع أهدافها وقياس أدائها في ضوء هذه الأهداف. وهنا تكمن الصعوبة في تطبيق أساليب القياس التقليدية لتقييم أداء إستراتيجية تطوير وتنمية المعرفة التنظيمية فهذه الأساليب غير ملائمة لتقييم إستراتيجيات المعرفة لأنها مورد أثري ، ضمنى غير ملموس في معظم حالاته .

إلا أن ياسين يرى أنه يمكن قياس تأثير تطبيق إستراتيجية المعرفة على نمو حصة المؤسسة في السوق من خلال تحليل القيمة المكتسبة من أنشطة ابتكار المنتجات والخدمات الجديدة أو من تكوين المعرفة الجديدة، أيضا قياس إستراتيجية المعرفة على الفعالية التشغيلية من خلال تحديد قيمة الابتكار العملياتي وفعالية المشاركة بالمعرفة في داخل المؤسسة ونجاح الإدارة في تطوير وتنمية ثقافة التعلم (ياسين،2007،

### الفرع الثاني : أنواع استراتيجيات إدارة المعرفة

لقد أصبحت المؤسسات أشد استيعابا واستخداما للمعرفة نتيجة سرعة التغيرات وتعاضم الفرص الناشئة عنها من ناحية ، وتعدد احتياجات العملاء من ناحية أخرى ، كما أصبح معروفا في أدبيات إدارة المعرفة التمييز بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية الذي قدمها نوناكا في دراسته " الشركات الخلاقة للمعرفة " عام 1991 ، وان الشركات توظف هذين النوعين من خلال التنبني لاستراتيجيتين متميزتين هما: (نجم،2008،165)

1. إستراتيجية الترميز : والتي تعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية ، ورسمية ، وقابلة للوصف والتحديد والقياس والنقل والتقاسم ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات وقاعدة معرفة قياسية يمكن من خلال شبكة المؤسسة تعميمها على جميع العاملين من أجل الاطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في أعمال المؤسسة المختلفة .

ويطلق على هذه الاستراتيجية أيضا تسمية نموذج مستودع المعرفة (Knowledge Despository)، تعمل على تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في نظام توثيق أو مستودع للمعرفة وجعله متاحا للعاملين . ويتم بحسبها تبادل المعرفة بخطوتين : نقل المعرفة من الفرد إلى المستودع ، ومن المستودع إلى الفرد ، وبذلك تستخدم المعرفة المرمزة مرة بعد أخرى ، مما يؤدي إلى إنتاج معرفة جديدة وتحسين مخزون المعرفة في مستودعها.

2. إستراتيجية الشخصية : وهي تركز على المعرفة الضمنية وهي المعرفة غير القابلة للترميز القياسي ، وغير رسمية لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجها لوجه ، غير قابلة للوصف والنقل والتعليم والتدريب ، وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمعايشة المشتركة والتشارك في العمل والخبرة، وهذه الاستراتيجية تناسب المؤسسات كثيفة المعرفة كالمؤسسات الاستشارية .

ويطلق على هذه الاستراتيجية أيضا تسمية شبكة المعرفة (Knowledge Network) أو شبكة الأدمغة (Brain Network) (عمر همشري،30،2013). ومن المعلوم أن هذه الاستراتيجية لا تسعى إلى ترميز المعرفة أو إلى استخراجها من الأفراد الحاملين لها ، وإنما إلى تقاسمها وتشاركها وتبادلها فيما بينهم ، من خلال اتصالاتهم وحواراتهم ومناقشاتهم وتفاعلاتهم وعملهم المشترك .

الميل إلى أي من الإستراتيجيتين لا يأتي صدفة كما يقول ياسين وإنما يعتمد على الطريقة التي تخدم بها المؤسسة عملائها ، والأفراد الذين تستخدمهم، والنموذج الإقتصادي الذي تتبعه . حيث أن أغلب المنظمات الناجحة تستخدم الإستراتيجيتين، وهذا ما تؤكد دراسات حول هذا الموضوع إذ أنه من الضروري عدم اعتبار إستراتيجية الترميز واستراتيجية الشخصية متناقضتين، إنما هما مكملتين لبعضهما ويجب استخدامهما في وقت واحد.



الجدول رقم ( 2-7 ) : أوجه الإختلاف بين استراتيجيات الترميز واستراتيجية الشخصنة

استراتيجية الترميز	مجال الاختلاف	استراتيجية الشخصنة
توافر نظم معلومات سريعة وفاتحة النوعية والموثوقية بإعداد استخدام المعرفة المرمزة ؛	الاستراتيجية التنافسية	توافر المشورة التحليلية القوية والخلاقة حول المشكلات الإستراتيجية بواسطة قنوات الخبرة الفردية للأشخاص ؛
(اقتصاديات إعادة الإستخدام) -الإستثمار في الموجودات المعرفية ؛ -إعادة الاستخدام عدة مرات ؛ -استخدام فرق كبيرة بمعدل عال من المشاركة -التركيز على توليد عوائد كبيرة	النموذج الإقتصادي	(اقتصاديات الخبرة ) -استيفاء أجور عالية لحل المشكلات المعقدة ؛ -استخدام فرق عمل صغيرة بمعدل منخفض من المشاركة مع الآخرين -التركيز على إدامة هامش ربحي عال.
(الأشخاص إلى الوثائق) -تطوير نظام إلكتروني للتوثيق يرمز ويخزن وينشر ويتيح استخدام المعرفة	استراتيجية إدارة المعرفة	(الأشخاص إلى الأشخاص) -تطوير شبكة لربط الأفراد لتسهيل المشاركة في المعرفة .
الإستثمار الكثيف في تقنية المعلومات بقصد ربط الأفراد بالمعرفة المرمزة القابلة للاستخدام ثانية	تقنية المعلومات	الاستثمار المعتدل في تقنية المعلومات بقصد تسهيل الحوار وتبادل المعرفة الضمنية .
-استخدام خريجي الكليات المناسبين لإعادة استخدام المعرفة ووض الحلول -تدريب أفراد المجموعات والتعلم عن بعد . -مكافأة الأفراد الذين يثرون قاعدة المعرفة .	المصادر البشرية	-استخدام الذين يستهويهم حل المشكلات ويتحملون الغموض . -تدريب الأفراد عن طريق تقديم المشورة الواحد للآخر . -مكافأة الأفراد مباشرة لمشاركتهم الآخرين في المعرفة .

المصدر : (الزيادات،2007،145)

### الفرع الثالث : تكامل إستراتيجية إدارة المعرفة مع إستراتيجية الأعمال

من خلال البحث الذي أجراه (M.Greiner & al, 2007,p06) على شركة ألمانية رائدة ، حيث واجهت هذه الشركة منافسة حادة بعد فتح السوق الألماني ، اهتمت الشركة بكيفية استخدام إدارة المعرفة لزيادة تنافسيتها ، والسؤال البارز هو كيفية اختيار إستراتيجية لإدارة المعرفة تتناسب مع إستراتيجية أعمال المؤسسة وتكون الأكثر نجاحا .

وقد خلصوا إلى وجود علاقة قوية بين نجاح إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة وبين ملائمة إستراتيجية إدارة المعرفة لاستراتيجية الأعمال .

فإذا كانت إستراتيجيات الأعمال تحتاج إلى كفاءة في العمليات يجب أن تعتمد في المقام الأول على

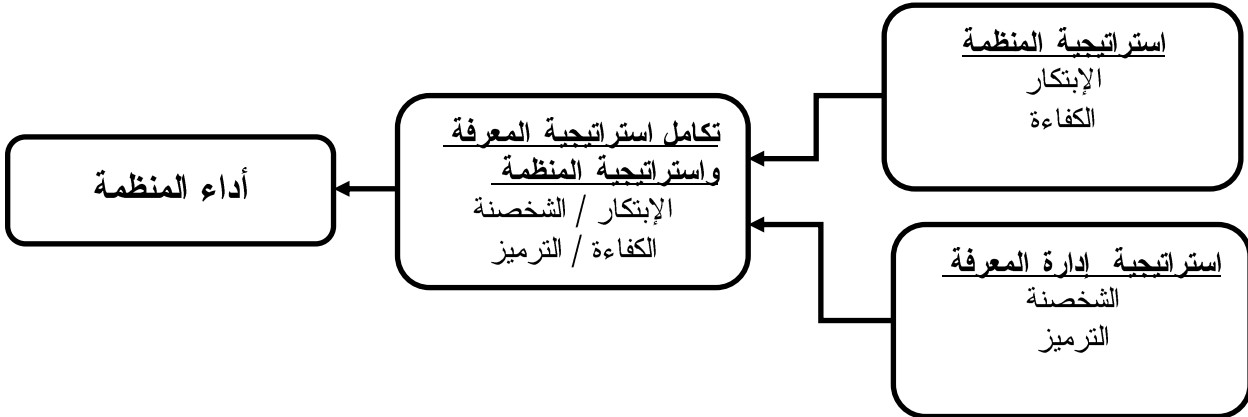
استراتيجية الترميز ، وإذا ما كانت استراتيجية الأعمال تتطلب الإبداع في المنتجات والعمليات فإنها يجب أن تعتمد في المقام الأول على استراتيجية الشخصية ، وهذا ما يقضي وجوب تكامل وتوافق استراتيجيات إدارة المعرفة مع استراتيجيات وأهداف المؤسسة .

الجدول رقم (2-8): تناسب استراتيجية إدارة المعرفة مع استراتيجية المؤسسة

استراتيجية المؤسسة	الإبتكار	الكفاءة
الأهداف	الإبتكار	الكفاءة
التركيز على	الأفراد	العمليات
استراتيجية إدارة المعرفة	الشخصنة (التواصل والحوار)	الترميز (جمع ، خزن، نشر المعرفة صريحة)
طبيعة العمل	جديد غير منظم، ولا متكرر	أنشطة متكررة ، وعمليات متشابهة
نوع المعرفة	معرفة ضمنية	معرفة صريحة

Source : (M.Greiner.M& al,2007,06)

الشكل رقم(2-5) : تناسب بين استراتيجية إدارة المعرفة واستراتيجية الأعمال



Source:(Martina E. & al.,2007,p06)

■ الابتكار والشخصنة :

المؤسسات التي ترغب في استخدام إدارة المعرفة كأساس للابتكار تشجع عملية إنشاء وتبادل المعرفة من خلال تمكين التواصل والتعاون في إطار تبادل معرفة شخص (معرفة ضمنية) إلى شخص آخر تنشأ عن التآزر بين الناس من مواقع مختلفة والثقافات والتخصصات وتعد منتديات النقاش، والبريد الإلكتروني، التلفزيون، مؤتمرات الفيديو، أدوات دعمت استراتيجيات التخصيص وتستخدم بالنسبة للعمليات المعقدة، غير المنتظمة، والفريدة من نوعها. هذا النهج الاستراتيجي اختير ليحل مشاكل جديدة، ويجد حلول لمشاكل العملاء، يطور ويبتكر منتجات جديدة. من خلال المعرفة الضمنية والتي هي المفتاح لاستراتيجية الشخصنة.

■ الكفاءة والترميز :

على العكس من ذلك، المؤسسات التي تستخدم إدارة المعرفة من أجل تحسين كفاءة العمليات التشغيلية ونظم المعلومات تستخدم قواعد بيانات لنشر أفضل الممارسات، استراتيجيات الكفاءة في المقام الأول تقوم على تجميع المعرفة ليتم استخدامها لاحقا، وتسمى كذلك استراتيجيات التدوين أي تدوين المعرفة وتخزينها على شكل قواعد بيانات (معرفة صريحة) لتصبح معرفة متاحة لمن يحتاجها، هذه الاستراتيجيات بشكل خاص مناسبة للأنشطة المتكررة أو مشاكل مماثلة. تمكن من حل المشاكل بشكل أسرع.

المطلب الثاني: إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي

الفرع الأول : مفهوم التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

من المعلوم أن جوهر إدارة المعرفة هو تنمية المقدرات الإنسانية والأصول المعرفية الأخرى واستثمارها لبناء منظمات المعرفة، ومن ثمة بناء المنظمات المتعلمة. ويشير الأدب المنشور إلى أن بقاء المنظمات ونجاحها في الوقت الحاضر يعتمد على التحول إلى منظمات متعلمة وممارسة التعلم التنظيمي على نحو مستمر، وأن تتميز بالمرونة والتكيف السريع مع المتغيرات، مما يهيئ لها فرصا أكبر للبقاء والتقدم والمنافسة. وتعد مقدره المؤسسة على التعلم بصورة أفضل من منافسيها شرطا أساسيا لزيادة مقدرتها على الإستجابة بصورة فاعلة ومبتكرة للمتغيرات البيئية.

ويرى حجازي أن " التعلم التنظيمي يدخل ضمن برنامج إدارة المعرفة، وبالتالي هناك ترابط وتداخل بين مفهوم المنظمة المستندة للمعرفة وبين المنظمة المتعلمة " (حجازي، 2014، 135)

ويعرف ياسين التعلم التنظيمي هو بالأساس نشاط يستطيع من خلاله الفرد أو الجماعة بناء المعرفة واكتسابها من خلال تجارب العمل. أي أن التعلم والمعرفة رديفان لا يفترقان. وبالتالي يصبح القول أن إقتصاد المعرفة هو إقتصاد التعلم، وتساهم كل من أنشطة المعرفة والتعلم في عملية الإبتكار وتكوين القيمة. ووفقا لهذا المنظور يصبح التعلم التنظيمي عملية تقوم من خلالها المنظمات بتعزيز قدراتها على العمل الفاعل والمؤثر (ياسين، 2007، 129).

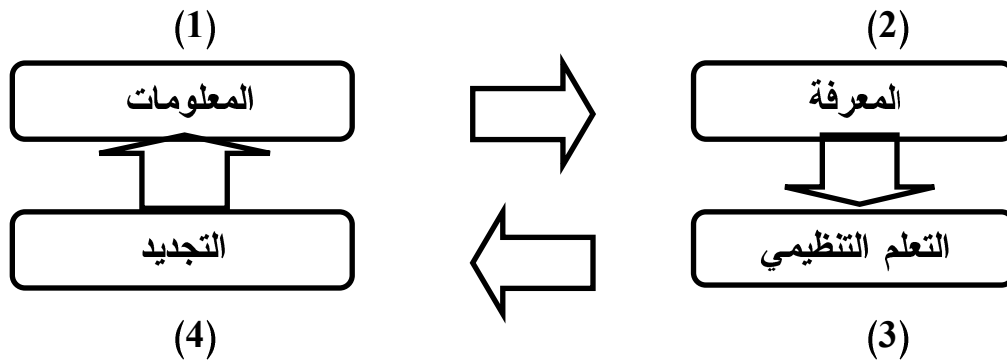
ويعرف (Donald Hislop, 2009, p99) المنظمة المتعلمة هي التي تدفع وتساند أفرادها من أجل التعلم وتتيح لهم فرصة التعبير على ما تعلموه ، للإستفادة منه لصالح المنظمة ، من خلال توفير بيئة تنظيمية تشجع على الحوار المفتوح ومشاركة الخبرات وتحمل المخاطرة.

وقد عرفها بيتر سنغ (1990) P. Senge ، وهو أكثر الكتاب الذين يتم الإشارة إليهم في هذا المجال ويعتبر مبتكر مصطلح المنظمة المتعلمة " المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تعمل باستمرار على زيادة قدرتها وطاقاتها على تشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه ، فهي منظمة ذات فلسفة تتنبأ بالتغير وتستعد له وتستجيب لما يتطلبه ، إضافة إلي أنها تسعى لاكتساب قدرات تمكنها من التعامل مع التعقيد والغموض" (العنزي، 2012)،

ويرى (الكبيسي، 2005، 113) المنظمة المتعلمة هي التي تسمح لكل أفرادها بالمشاركة والتدخل في التشخيص ومناقشة مشاكلها والبحث عن أحوالها وتجريب قدرات عاملها ومهاراتهم لإحداث التغيير والتحسين المستمر وتحقيق التطور الذاتي لها وللعاملين فيها .

ويمكن القول أن المنظمة المتعلمة، أو المنظمات العارفة Knowing Organizations ، أو المنظمات المفكرة Organizations Thinking ، أو المنظمات دائمة التعلم ، كلها تحمل معنى واحد تستعمل هذه المصطلحات للإشارة إلى المنظمة التي تهتم بالعمل المعرفي وتعمل على تنمية وتطوير قدرات العاملين في التخصصات العلمية وتهيئة البيئة المناسبة لممارسة أنشطتهم الفكرية بهدف تعزيز عمليات الإبداع والتميز في الأداء .

الشكل رقم (2-6): سلسلة تحول المعرفة



Source : (D.Hislop, 2009 , p22) .

#### الفرع الثاني : أسس المنظمة المتعلمة

عند الحديث عن مقومات وعناصر بيئة المنظمات المتعلمة والجوانب التطبيقية التي تقوم عليها، فإن معظم الكتاب يشيرون إلى المدخل الذي قدمه بيتر سنغ للمنظمات المتعلمة، والذي يقوم على العناصر الخمسة التالية: (P.Senge, 1990)

### 1. الالتزام الشخصي Personal Mastery

وهي العملية التي يكون فيها الفرد تواق لتوسيع وتعزيز رؤيته وتركيز طاقاته، وأن يكون في حالة دائمة للتعلم وتطوير قدراته، وأن يتوفر لدى الفرد التزام واستعداد طويل الأمد (مدى الحياة) للتعلم وأن يتطلع ليصبح شخصاً متميزاً لا يوجد له نظير

### 2. النماذج العقلية الذهنية Mental Models

وفيها يكون العقل الإنساني جاهزاً وحاضراً للتعامل مع التحديات واعتبارها فرصاً لأفكار وإبداعات جديدة ونهج لتغيير حقيقي وإيجابي، وهذا يعني الإستعداد الذهني لدى الفرد للتخلص من القوالب الذهنية والتعاميم الجامدة والجاهزة التي قد تمنع الفرد من الانطلاق نحو ما هو جديد.

### 3. بناء الرؤية المشتركة Building Shared Vision

هي قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو متماثلة للمستقبل المنشود (النعيمي وآخرون، 2012)، وهي ما تريده أنت وأعضاء آخرين لإنجاز المنظمة، وخلق مصالح مشتركة وشعور بوجود هدف مشترك لجميع الأنشطة التنظيمية. إن الرؤية المشتركة هي محرك ومحفز قوي لجميع الأفراد، فرؤية القائد هي ليست مشتركة فقط مع أولئك الذين يتصلون به مباشرة، فالأساس في المنظمات المتعلمة أن يتم تحرير وترسيخ هذه الرؤية والمتعلقة بمستقبل المنظمة لجميع أفراد التنظيم، فالرؤى لا يمكن إملؤها على الأفراد؛ لأنها لا بد وأن تبدأ من الرؤية الفردية والتي قد لا تتفق مع رؤية القائد (Shawn Grimsley, 2015)

### 4. التعلم من خلال الفريق Team Learning

وهي الحالة التي يكون فيها أعضاء الفريق يفكرون سوية لتحقيق أهداف مشتركة. ويؤكد هذا الجانب على بناء مستقبل المنظمة على الرؤية المشتركة بين الأفراد وتعزز عنصر التعاون وروح فريق العمل الجماعي. والجانب الأهم لبناء هذا العنصر هو توفير بيئة الحوار (Dialogue) في المنظمة.

### 5. أنظمة التفكير Systems Thinking

ويعني التعامل مع المنظمة كنظام معقد يتكون من أنظمة جزئية وفرعية، وهذا يستدعي أن يتمكن الفرد من فهم الكل وإدراك المكونات الفرعية أيضاً، والإحاطة بكيفية ارتباط هذه المكونات بالنظام ككل، بمعنى آخر القدرة على رؤية الصورة الأكبر للمنظمة. و ينبغي أن تلتزم بها المنظمة التي تسعى إلى أن تكون منظمة متعلمة ومن ضمنها الرؤية المشتركة.

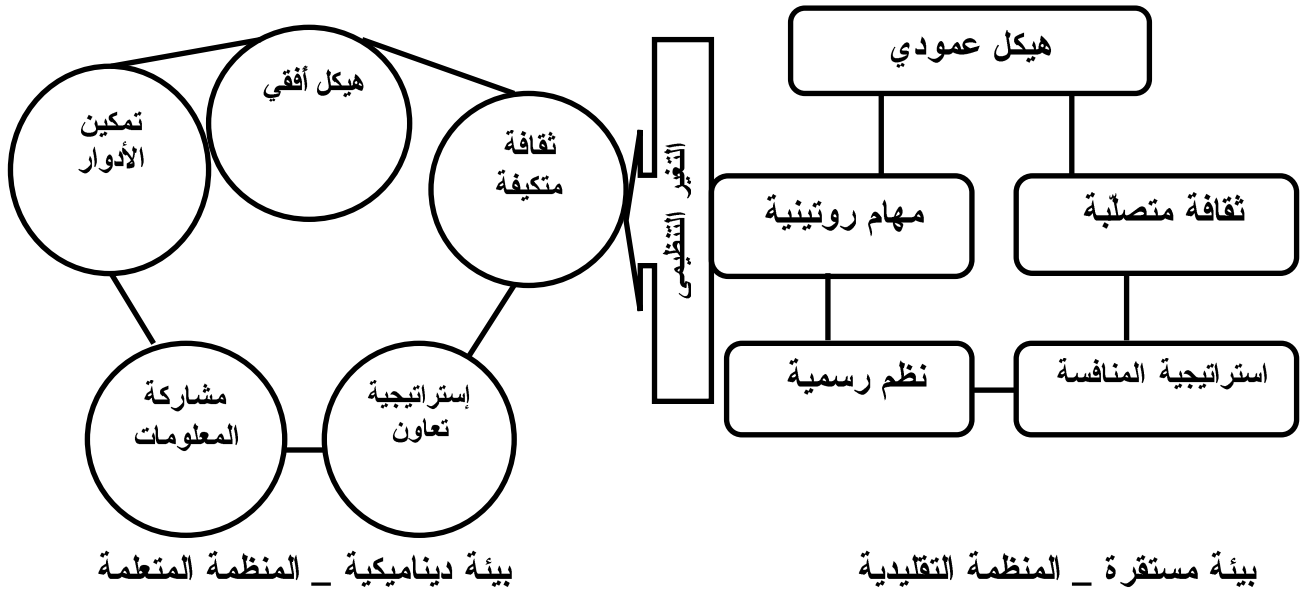
### الفرع الثالث : مقارنة بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية

قد وضعت خمسة فروق بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية كما أوضحها Daft وهي : (نجم، 2008، 161-162)

1. شكل التنظيم : فالهيكل العمودي للمنظمة التقليدية لا يسمح بنشر وتوزيع المعرفة، كما في الهيكل الأفقي للمنظمة المتعلمة الذي يزيل الحدود بين الوظائف والدوائر في المنظمة.

2. **طبيعة المهام والوظائف:** فالمنظمة المتعلمة تحول المهام الروتينية إلى أدوار التمكين, أي جعل العاملين قادرين على التصرف والتحرك بفاعلية ومرونة بإعطائهم الصلاحيات القانونية وتوفير مصادر القوة على العكس من المنظمة التقليدية.
  3. **بأنظمة الرقابة :** إذ تتسم المنظمات المتعلمة بالانتقال من الرسمية إلى المشاركة بالمعلومات عبر فتح قنوات الاتصال بين العاملين وبالتالي الوصول إلى التعلم.
  4. **استراتيجية المنظمة :** والتي تتمثل من خلال إيجاد إستراتيجية الاستخدام الأمثل والأفضل للموارد والعاملين وتشاركتهم في تطوير استراتيجياتهم , وتتيح لهم فرص تقديم المقترحات والحلول الفضل للمشكلات , وإتاحة الفرص الأكثر من أجل التعليل وهذا لا يحدث في المنظمات التقليدية.
  5. **الثقافة التنظيمية :** فالمنظمات المتعلمة مجموعة من القيم والمعتقدات المشتركة بين أفراد التنظيم, وعندما تؤمن القيم والمعتقدات بقيمة التعلم وتحت عليه وتسعى إلى إشاعته ,فإنها تكون عنصرا مهما في المنظمة لتتكيف وتتطور.
- و يكمن المطلب الأساسي لخلق بيئة المنظمات المتعلمة في القيادة ، ولا يتم ذلك من خلال الهرمية التقليدية للمنظمات، ولكن من خلال منظومة من الأفراد ومن مختلف المستويات لتمارس القيادة بأشكال مختلفة.
- وظهر الاهتمام بالمنظمات المتعلمة بعد أن تأكدت حاجة المنظمات التقليدية إلى التحول إلى منظمات متعلمة , وبعد أن برزت أهمية تحول المنظمة التقليدية إلى منظمة متعلمة , تنبتهت المنظمة التقليدية إلى ضرورة توفير الشروط الضرورية لبناء المنظمة المتعلمة , وتبني وتطبيق الاستراتيجيات اللازمة لنجاح هذا البناء , إن بناء المنظمة المتعلمة يمكن المنظمات من تنوع مصادر معلوماتها من داخل المنظمة (خبرات المديرين, وبرامج التطوير والتدريب, والتقنية للقادة والعاملين) ومن خارج المنظمة ( التجارب مع العملاء والموردين والمنافسين ووسائل الإعلام ومختلف المؤسسات في المجتمع) وهذا التعلم يمكن المنظمات من بناء بيئة ثقافية فاعلة ومشجعة على التفكير والبناء وتوليد الأفكار الجديدة التي تحقق الميزة التنافسية .

الشكل رقم (2-7) : التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة التعليمية



المصدر : (همشري، 2013، 407)

تبع التعلّم التنظيمي ظهور مصطلح المنظمة المتعلمة التي أسهمت في تطور مفهوم إدارة المعرفة من خلال التعليم المستمر للعاملين وزيادة قدراتهم وتنمية مهاراتهم وصقل خبراتهم في مجال العمل وتزويدهم بمصدر متدفق من المعلومات التي تساعدهم على اتخاذ القرارات في الظروف الروتينية والطارئة، توجد علاقة قوية بين الرؤية المشتركة ونظم التفكير وتقاسم الرؤية حول تطوير الإحساس والالتزام في المؤسسة من خلال تصميم الصور القادمة من حيث المبدأ والطموح كدليل للنجاح، وهذا يؤدي إلى السرعة في التعلم وهي الصفة الرئيسية التي تتصف بها المنظمة المتعلمة وهو ما يميزها عن المنظمات التقليدية.

لقد حدّد (Marquard, 2002) الاختلافات بين المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة من خلال الجدول التالي: (الذياب، 2012، 25)

الجدول رقم (2-9) : الإختلاف بين خصائص المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة

المنظمة التقليدية (المنظمة البيروقراطية )	المنظمة المتعلمة (منظمة القرن 21)	البعد
مادية	عقلية	الواجبات الأساسية
هرمية	أفقية	العلاقات
متعددة	قليلة	المستويات الإدارية
وظيفي	فرق عمل متفاعلة	البناء
ثابتة	متحركة	الحدود
أوتوقراطية	مشاركة	أسلوب الإدارة
الطاعة وتنفيذ الأمر	التزام بتحقيق النتائج	الثقافة السائدة
متجانسون	مختلفون	الأفراد
على الفاعلية	على الابتكار	التركيز الاستراتيجي

المصدر : (الذياب،2014،25)

الفرع الرابع : العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة

وفي إطار علاقة إدارة المعرفة بالمنظمة المتعلمة ، يعرف (حمود،2010،16) منظمة المعرفة على أنها منظمة القرن الواحد والعشرين، فهي الصورة المثلى للتعامل مع التطورات والمستجدات العالمية مقرونة بالتعلم الذاتي، إذ يتعلم الفرد من خلالها أفضل الممارسات و أكملها ، ويسعى لنقل المعرفة بسرعة فائقة وفاعلية في كل كياناتها وأجزائها وبصورة تشاركية، وهي منظمة مبدعة تتعامل مع المشكلات التي تواجهها بصورة منهجية وعلمية واضحة ، وهي التي تعمل على استثارة طاقات العاملين لديها وبناء معرفتهم الأساسية على اعتبار أنهم العنصر الأهم في رأس مالها الفكري ، وهي التي تمكنهم من العمل ضمن مبدأ الفريق الواحد وفي إطار تنظيم شبكي يعتمد على المعلومة الحديثة والدقيقة في إيجاد تراكم معرفي مفتوح ومتفاعل في طلب المعرفة واكتسابها وتخزينها وتوليدها واستخدامها في اتخاذ القرارات الرشيدة لتحقيق الأهداف الموضوعية .

على أنها منظمة متعلمة فهي تمتلك بنية تحتية تكنولوجية تمكنها من تطبيق إدارة المعرفة في عملياتها اليومية (الإدارية والتنظيمية والإنتاجية والخدماتية)، وأيضاً ثقافة تنظيمية تمكن العاملين لديها من تبادل الأفكار والمعلومات فيما بينهم بما يخدم تحقيق أهدافها الإستراتيجية .

ويرى حجازي في إطار العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة أن المنظمات بحاجة إلى كيف تقود المعرفة الأعمال من حيث فلسفتها ، ونظمها ، ومداخل حل المشكلة واتخاذ القرار ، وكذلك كيفية تطوير مهارات اكتساب وتنظيم المعرفة ، وترميزها ونشرها ، من خلال المبادئ التالية: (حجازي،2014،148)

1. فلسفة تعلم تسهم في تطوير المعرفة في أنحاء المنظمة ؛
2. معدلات محسنة من التعلم تعمل على توليد المزيد من الخيارات والفرص ؛



3. اعتماد مبدأ تمدد الأهداف ؛
5. الإخفاق الآمن ، بمعنى إتاحة الفرص التي تشجع اتخاذ المخاطرة ولكن حيث يكون الضرر من المخاطرة ضمن الحد الأدنى ؛
6. نظم لتعزيز المعرفة والتعلم ؛
7. تحفيز عمليات المعرفة الرئيسية ؛
8. نظم تقاطع الحدود الوظيفية مثل : فرق العمل والشبكات

ويرى حجازي كذلك أن هناك رابطاً قوياً بين التعلّم التنظيمي ومعرفة المنظمة ، يتمثل في النقاط الدروس المتعلمة واكتسابها، فهذه الدروس المتعلمة تعمل على زيادة معدلات التعلم المنظمي كما أنها ضرورة من أجل تسهيل وتسريع عملية التعلم التنظيمي ، لأنه حينما يتعلم قسم ما في المنظمة شيئاً قيماً ، فإنه يتيح المعرفة المتعلقة بهذا الشيء أمام أفراد المنظمة جميعهم من خلال عملية نقل المعرفة والتشارك فيها(حجازي، 2014، 154)

وفي دراسة قاما بها الباحثان (Bannet & Bannet(2003) حول العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة خلصت إلى أن القرارات الفردية أصبحت أكثر تحدياً خاصة في ظل ارتفاع درجات التعقيد وعدم التأكد بشأن المستقبل ، بينما يعتبر وجود فرق العمل والتعلم التنظيمي بجانب برنامج قوي ومنهجي لإدارة المعرفة يتيح للمنظمة قدرة فائقة ومتميزة للتغيير والتكيف والتأثير في بيئة المنظمة بطريقة تؤدي إلى تعظيم وتطوير الأداء بمرور الوقت . ومن خلال الجمع بين نقاط القوة في التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة ، فإن المنظمات المتطورة والذكية سوف تتاح أمامها الفرصة لخلق ثقافة وهيكل تنظيمي ونمط قيادة يؤهلها ويساعدها في تفحص وتصوير وتقييم الفرص والمخاطر الغامضة وغير المتوقعة واتخاذ إجراءات فعالة لاستغلالها أمثل (المدلل،43،2012) .

## خلاصة الفصل

في ظل التسابق التكنولوجي و الثورة المعلوماتية، أضحت المعرفة الموجود الجوهري الغير الملموس الذي تنامي دوره في نجاح منظمات الأعمال ، و العنصر الأكثر أهمية من عناصر الإنتاج الأخرى والمصدر الذي لا غنى عنه في خلق القيمة المضافة و ضمان الجودة والميزة التنافسية والأداء المتميز للمنظمات ، على اختلافها .

فالمعرفة أدت إلى تحول بيئة الأعمال من إقتصاد تقليدي قائم على ( الأرض ، العمل ، رأس المال) إلى إقتصاد جديد قائم على المعرفة يعرف بإقتصاد المعرفة ، تلك المعرفة التي اتفق وأجمع على تصنيفها أغلب الباحثين والدارسين إلى معرفة كامنة تعتبر سر نجاح المنظمات ، تكمن في خبرات والقدرات العقلية والفكرية للأفراد ، الأفراد الذين هم المصدر الأساسي للمعرفة الداخلية ، ومعرفة صريحة ظاهرة يمكن التعبير عنها . تتحول المعرفة إلى رأس مال فكري ، عندما يتم استغلالها ودمجها ضمن أعمال المنظمة ، مما يزيد من القيمة المضافة للمؤسسة .

وقد تعددت تعاريف إدارة المعرفة من قبل الباحثين والدارسين في حقل المعرفة نظرا لاختلاف المداخل التي كان على أساسها ينظر إليها، إلا أنها في معظمها تركز على العمليات التي تسمح بالإستثمار الأمثل للموجودات الفكرية، وتتمثل هذه العمليات في عملية تشخيص وتوليد المعرفة التي تمكن من رصد وتحديد مصادر المعرفة وكذا أسلوب جمعها ، خزن المعرفة التي تعتبر الوسيلة التي تحفظ بها المؤسسة ذاكرتها التنظيمية في شكل قواعد معرفية ، كما تسمح عملية نشر وتوزيع المعرفة بالتقاسم والتشارك في المعارف بين أفراد المنظمة ، لتأتي في النهاية عملية تطبيق المعارف ودمجها ضمن أعمال المنظمة، وطبعاً يتم ذلك بمساندة وتوفير بنية تحتية ضرورية لنجاح تطبيق إدارة المعرفة ، يأتي على رأسها العامل البشري الذي يجب أن يكون مستعد ومحفز للأخذ بإدارة المعرفة . من أجل في النهاية بلوغ الأهداف المرجوة .

## الفصل الثالث: مقومات إدارة المعرفة

## تمهيد

كأحد الأسباب التي تجعل العديد من المنظمات تفشل في كافة مساعيها لتحقيق الإستغلال الأمثل للمعرفة بكامل إمكاناتها المتوفرة، هو افتقار هذه المنظمات إلى بنية تحتية قوية لتطبيق أنظمة إدارة المعرفة على أكمل وجه، أو أنّ هذه المنظمات لا يتوفّر لديها المتطلبات الرئيسية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة، فمن المهم والضروري لتحقيق النجاح في تطبيق إدارة المعرفة فهم متطلبات تطبيق إدارة المعرفة أو ما يطلق عليها البنية التحتية لإدارة المعرفة، على الرغم من تباين هذه المتطلبات بين الكتاب والدارسين، لكنهم يتفقوا على ضرورة خلق بيئة مشجعة ومناسبة، وتهيئة الأجواء لتطبيق أسس وقواعد إدارة المعرفة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعارف والمعلومات.

والتي نرى أنه يمكن تلخيص هذه المقومات في ثلاث مقومات أساسية : عمليات إدارة المعرفة، البنية التحتية التكنولوجية، العامل البشري. ومن خلال هذا الفصل سيتم عرض هذه المقومات (المتطلبات) بشيء من التفصيل، وذلك من خلال المباحث التالية :

**المبحث الأول: عمليات إدارة المعرفة وبعض نماذجها**

**المبحث الثاني : البنية التحتية التكنولوجية المساندة لإدارة المعرفة**

**المبحث الثالث : العامل البشري(القيادة الإدارية، البيئة الثقافية و التنظيمية)**

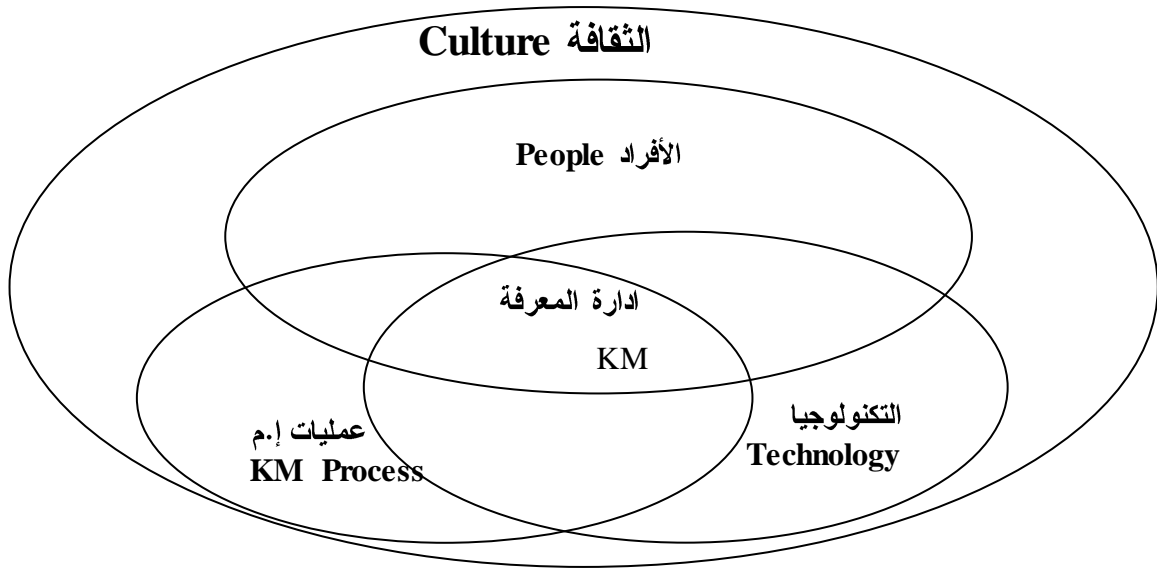
### المبحث الأول : مقومات نجاح تطبيق إدارة المعرفة عند بعض المفكرين

تتضمن إدارة المعرفة العديد من المكونات التي تتفاعل مع بعضها لتؤلف نظاما معرفيا يسهم مباشرة في تحسين أداء المنظمة وبالتالي إنجازها ، ويتم الإشارة إليها بمنظمة المعرفة .

يرى كل من (N.Dubois & T.Wilkerson, 2008) أنه من أجل تحقيق النجاح في تطبيق إدارة المعرفة يجب توفير بنية تحتية لهذه الأخيرة، تصنف إلى أربعة متطلبات أساسية هي : الأفراد ، ثقافة المنظمة، عمليات إدارة المعرفة، المحتوى المعرفي (المعلومات، المهارات، الخبرات) (N.Dubois & al.,2008,p21)

وترى كل من (C.Gorelick & B.Tantawy,2005) أن إدارة المعرفة تتطلب التكامل بين الأفراد وعمليات إدارة المعرفة والتكنولوجيا ضمن ثقافة معينة ، وتشجيع التعلم المستمر للأفراد (C.Gorelick & al.,2005, 125)

#### الشكل رقم(3-1) : متطلبات إدارة المعرفة



Source : (Carol Gorelick & al., 2005, 152)

وحدّد الباحث الهندي (Dilip Bhatt,2000) النسب التالية لمساهمة كل عنصر من العناصر السابقة:70% للأفراد(العادات، المهارات، العمل الجماعي، التحفيز..)، 10% للتكنولوجيا(قاعدة البيانات، الشبكات، نظم الآلية..)، و20% لعمليات إدارة المعرفة(خرائط المعرفة، ذكاء الأعمال..).

وبنفس الإتجاه تذهب Caroline De Brùn حيث ترى أن أهم عناصر إدارة المعرفة تتمثل في: الأفراد، العمليات ، والتكنولوجيا ، وبهاته العناصر تستطيع المؤسسة أن تحقق الإدارة الفعّالة لإدارة المعرفة (C. De Brùn, 2005,p61) . ولدى الكبيسي هي أربعة عناصر أساسية متفاعلة : الإستراتيجية،الأشخاص، التكنولوجيا، العمليات(الكبيسي،2005، 99-105)

ويشير (2001) Grover and Devenpport إلى أن لإدارة المعرفة أربعة أبعاد أساسية يتعلق كل منها بالتركيز على محور محدد، وهي: (Devenpport & Grover,2001,p201)  
**البعد الأول: التركيز على الأفراد:** يجري التركيز على تحقيق المشاركة بين الأفراد بالمعرفة المتاحة، وتوسيع وبناء قدرات معرفية واسعة ومتميزة .

**البعد الثاني: التركيز على إدارة المعلومات IM وتكنولوجيا المعلومات IT:** يجري هنا التركيز على المعرفة المتعلقة بإدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات، ويجري التأكيد والتركيز على المعرفة المرتبطة بالتكنولوجيا واستخداماتها.

**البعد الثالث: التركيز على الأصول الفكرية ورأس المال الفكري:** ضمن هذا المحور يجري التركيز على استخدام المعرفة بما يؤدي إلى دعم وتعزيز القيمة الاقتصادية للمنظمة، وضمان توفير رأس المال الفكري الذي يحقق ميزة تنافسية دائمة تكفل نجاحا طويل الأمد.

**البعد الرابع: التركيز على فاعلية المنظمة:** يجري هنا التركيز على استخدام المعرفة بما يقود إلى تطوير وتحسين الفاعلية التشغيلية والفاعلية التنظيمية.

كما يدرج (2008) Murray Jennix في كتابه بعض نماذج لعوامل نجاح إدارة المعرفة لبعض الدارسين من خلال الجدول التالي : (M.Jennix;2008, pp 35\_40)

**الجدول رقم(3-1): بعض نماذج لعوامل نجاح إدارة المعرفة لبعض المفكرين**

عناصر نجاح إدارة المعرفة	صاحب النموذج
تحديد عمليات إدارة المعرفة، فهم الأشخاص ، تحديد التكنولوجيا اللازمة	Massey & al.(2002)
البنية التحتية لإدارة المعرفة : التكنولوجيا ، البنية التنظيمية ، ثقافة الأفراد عمليات إدارة المعرفة : حيازة المعرفة ، تحويل المعرفة ، تطبيق المعرفة ، حماية المعرفة	Lindsey,(2002)
التكنولوجيا ، عمليات واستراتيجيات المعرفة ، الإدارة الداعمة للمعرفة	Jennex & olfman,(2004)
نظام الجودة ، عمليات المعرفة ، تكنولوجيا المعرفة، الأفراد	Maier,(2002)

المصدر : من إعداد الباحثة انطلاقا من النماذج التي ذكرها Murray Jennix

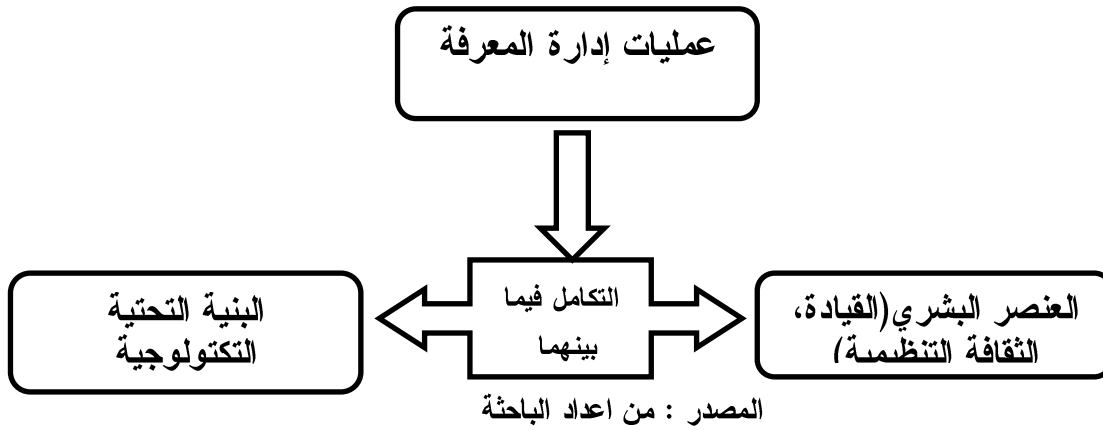
أما(المطيران،16،2007) فيرى أن المتطلبات تتمثل في :

- الإدارة العليا : الإلتزام والدعم المستمر ، الحوافز وبناء المعرفة ؛

- التغيير الإداري : التدريب، التعليم، الثقافة، إعداد فرق عمل، المهارات ؛
- عمليات إدارة المعرفة : خلق واستغلال المعرفة، تحويل ونقل المعرفة، المشاركة بالمعرفة ؛
- التكنولوجيا : الشبكات المحلية، الشبكات الدولية (Internet , Intranat , Website) ، الإتصالات ، قواعد المعرفة .

كخلاصة لما سبق يتبين أنه على الرغم من تباين مقومات نجاح تطبيق إدارة المعرفة بين الكتاب والدارسين، لكنهم أجمعوا على التركيز على العنصر البشري من خلال نشر ثقافة توليد واكتساب المعرفة ومشاركتها مع الآخرين و الطريقة المثلى لتطبيق ما تعلموه، وذلك بمساعدة التقنيات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والإتصال لتحقيق أكبر عائد لإدارة المعرفة . وعلى هذا الأساس نخلص للشكل الموالي الذي يبيّن أهم المقومات التي نراها تؤدي إلى نجاح تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة .

الشكل رقم(2-9): مقومات إدارة المعرفة من وجهة نظر الباحثة



### المبحث الثاني: عمليات إدارة المعرفة وبعض نماذجها

رغم الإتفاق على الجانب المفهومي للعمليات، إلا أن الافتراق في مضمون العمليات يظهر مرتبطاً بمناهج النظر إلى المعرفة وكذلك إدارتها، وبالتالي فإننا نلتقي مع نماذج مختلفة لعمليات إدارة المعرفة **المطلب الأول : عمليات إدارة المعرفة عند بعض الدارسين .**

اختلفت آراء الباحثين في تحديد العمليات والأنشطة المسؤولة عن إدارة معرفة المؤسسة، فبينما نجد أن السالمي يحددها بـ: عمليات البحث عن مصادر المعرفة ، اكتشافها ، تحليل محتواها ، تنمية التفاعل بالمعرفة ، وإدماجها وتعميمها(السالمي وآخرون، 2001،17) .

ويحدد (Turban,2002) وزملاؤه هذه العمليات بالآتي : إنشاء المعرفة الجديدة ، الاستحواذ عليها (بتحديدها كمعرفة ذات قيمة وبطريقة ملائمة)، التنقيح (وضع المعرفة الجديدة في سياق محدد)، حفصها (بصيغة ملائمة)، الإدارة العملية لها (تقييمها ،مراجعتها)، وأخيراً نشرها (أن تكون متاحة لأفراد الشركة حسب الحاجة وفي أي وقت أو مكان)(نجم،2008، 419)، ويلخص الجدول التالي مختلف عمليات إدارة المعرفة التي يراها بعض الباحثين مرتبة حسب الأقدمية في الجدول التالي :

الجدول رقم (3-2) : عمليات إدارة المعرفة حسب عدد من الدارسين

الترتيب	الكاتب	عمليات المعرفة
1	Nonaka & Takeuchi , 1995	1. التشارك 2. التجسيد 3. الترابط 4. التذويت
2	Gartner Groupes , 1996	1. الخلق 2. التنظيم 3. الإستحواذ 4. الوصول 5. الإستخدام
3	Demrest, 1997	1. الإنشاء 2. التجسيد 3. النشر 4. الإستخدام
4	Davenport & Prusak, 1998	1. الأسر 2. التوزيع المعرفة 3. الإستعمال الفعال
5	Daal and Others, 1998	1. التوليد 2. وضع خريطة 3. التخزين 4. المشاركة 5. التطبيق 6. التقييم
	Liebowitz J, et Beckman. T ,1998	1. تعريف إحتياجات المعرفة 2. جمعها 3. ترميزها 4. خزن 5. تقاسم 6. التطبيق 7. الخلق
6	Desrpres & Chauvel, 1999	1. الخلق 2. وضع خريطة 3. التخزين 4. المشاركة و النقل 5. إعادة الإستخدام 6. الإستخراج
7	Nissen, 1999	1. الإستحواذ 2. التنظيم 3. التشكيل 4. التوزيع 5. التطبيق
	Alavi et Leidner ,1999	1. رأسمة 2. تخزين 3. تقاسم
8	Rastogi, 2000	1. التحديد 2. رسم 3. أس 4. إكتساب 5. خزن 6. مشاركة 7. توليد وتطوير وتعلم
9	Mertins et al. ,2001	1. توليد 2. خزن 3. نشر 4. تطبيق
10	Skeyrme , 2001	1. توليد 2. تحديد 3. الجمع 4. الإستحواذ 5. تنظيم 6. التقاسم 7. التعلم 8. التطبيق 9. الإستثمار 10. التقييم 11. الحماية
11	Laudon & Laudon, 2001	1. الإستقطاب 2. التوليد 3. التقاسم 4. النشر والتوزيع
12	Turban, 2002	1. إنشاء 2. الحصول 3. التنقيح 4. خزن 5. الإدارة 6. النشر
13	Southon et al , 2002	1. الحيازة 2. الاستعمال 3. تحديد مكان الإستعمال
14	McElroy, 2003	1. تكامل المعرفة : الترميز ، والخزن ، والتوزيع ، والتطبيق
15	Fernands et al. , 2004	1. الأسر 2. الإكتشاف 3. التشارك 4. التطبيق
16	Bouthiller & Shearer, 2004	1. التشخيص 2. الإكتشاف 3. الإستحواذ 4. التوليد 5. الخزن والتنظيم 6. التطبيق والإستعمال
17	Awad & Ghaziri , 2004	1. الإستحواذ 2. التنظيم : الجدولة ، التصنيف ، الترابط ، الترميز 3. التنقية : الإستخراج ، الدمج ، ، التآزر 4. التحويل : المشاركة ، التدفق ، العزم
18	الكبيسي ، 2005	1. التشخيص 2. تحديد الأهداف 3. توليد 4. الخزن 5. التوزيع 6. التطبيق 7. التنظيم 8. الإسترجاع 9. الإدامة
19	نجم ، 2005	1. الإستقطاب أو الإستحواذ 2. التوليد أو الإنشاء 3. التقاسم 4. التوزيع

المصدر: انطلاقاً من (رفاعي، 2009، 13) و(الجنابي، 79، 2013\_78) و(Sabiha HOMRI, 2013, P183)



## المطلب الثاني: العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة

مهما اختلفت آراء الباحثين في تحديد هذه العمليات أو الأنشطة إلا أن حقيقة الممارسات العملية لهذه العمليات لا تتعدى كونها الحصول عليها من مصادرها المختلفة، ومن ثم ترميزها لخزنها في قاعدة معرفة المؤسسة من أجل مشاركتها ونشرها وتوزيعها ليتم تطبيقها كما أشار إليها (Mertins et al., 2001)، وفيما يلي بيان للملامح الأساسية لكل عملية من هذه العمليات :

## الفرع الأول: توليد واكتساب المعرفة

يقول (Ikujiro Nonaka, 1999) تبدأ المعرفة الجديدة دائما عن طريق الفرد، باحث له فكرة رائعة تتوج ببراءة جديدة، حدس إطار وسيط لاتجاهات السوق يصبح عامل مساعد لتصميم هام لمنتج جديد، عامل ورشة يستلهم من سنوات خبرته لاقتراح نسق جديد مبدع، وفي كل مرة معرفة فردية تتحول إلى معرفة مفيدة لمجموع المؤسسة (نجم، 2008، 10). ويمكن تعريفها بأنها "عملية الحصول على المعرفة من الخبراء وصياغتها على شكل مفاهيم وقواعد" (الحمدي وآخرون، 2005، 20)

وتتم عملية الحصول على المعرفة بطرق مختلفة : (J. Maurice & al., 1992, pp88\_89)

- تكوين الموارد البشرية وتعيين الأكفاء في هذا المجال ؛
- اليقظة بكل أنواعها من خلال إرساء خلية يقظة تعنى بتوفير المعرفة حول كل الميادين ذات العلاقة؛
- اللجوء إلى المؤسسات الخارجية، خدمية واستثمارية ؛
- حيازة المنتجات المعرفية «produit savoir» كالبرمجيات وبراءات الاختراع والشراكة مع مختلف المؤسسات لأجل تبادل المعارف وتقاسمها .

ومن أهم الأنشطة التي تنمي المخزون المعرفي تتم على مستوى مخابر البحث و التطوير من خلال عمليات إدارة الموارد البشرية من نشاطات الإبداع التي تعمل بالتنسيق مع خلية اليقظة والإدارة العليا ؛ ويقول الفارس في هذا السياق أن تشخيص وتحديد احتياجات المؤسسة من المعرفة يعد أولى خطوات توليد المعرفة، ويحتاج التوليد إلى توافر ثلاثة شروط هي: (الفارس، 2010، 71)

- وجود مصادر داخلية وخارجية للمعلومات؛

- أن يكون لدى المؤسسة والأفراد العاملين فيها الطاقات الاستيعابية لإحداث التكامل في المعلومات المستلمة من شبكة العمل؛

- أن تكون المعرفة مبتكرة لإحداث التأثير المطلوب أثناء التطبيق؛

وحسب I.Nonaka - H.Takeuchi ، هناك أربع طرق لتوليد المعرفة هي: (Nonaka I,

(Takeuchi, 1997, p19)

1. الاشتراكية (Socialisation): هي من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الضمنية، حيث عندما تتفاعل

المعرفة الضمنية لشخص ما أو لعدة أشخاص يمكن أن تصبح معرفة لأفراد آخرين، فيحدث هذا

الانتقال طبيعياً بالأعمال الجماعية مثل تقنيات الحل الجماعي للمشاكل والعلاقات مع الزبائن والموردين. إذن تخلق الاشتراكية المعرفة المقسمة (Partagé).

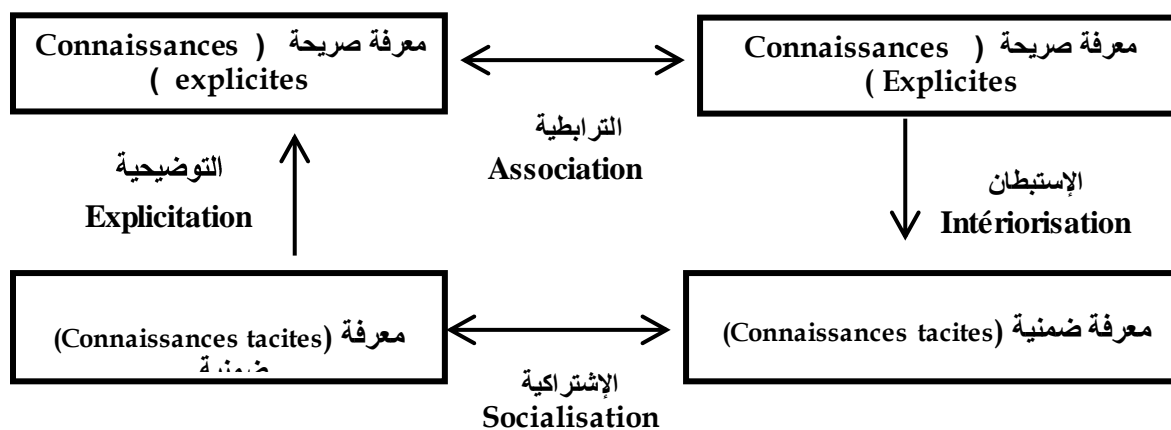
2. التوضيحية (Explicitation): هي من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة، وتتضمن تحويل المعرفة الضمنية إلى مفاهيم واضحة بالاستعانة بالإعارات، التشبيه، الأشكال والرسوم. إن التوضيحية تخلق المعرفة التصورية (Conceptuel).

3. الترابطية (Association): وهي من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الصريحة، وتمثل العملية التي من خلالها تجمع وتدمج المفاهيم فيما بينها لتكون حجم من المعارف عن طريق الكلام المشترك، العروض الشفوية و وسائل الاتصال والمعلومات، فهي إذن تجمع المعارف الواضحة لتعطي أشكال جديدة من المعرفة. تخلق الترابطية المعرفة النظامية (Systemique).

4. الاستبطان (Intériorisation): من الصريح إلى الضمني، حيث أن التطبيق المتكرر لمعرفة ما أو لمهارة سوف يؤدي إلى ترسيخها وتعميقها في تصرفات وذاكرة الفاعلين والمؤسسة ككل. فالاستبطان يخلق المعرفة العملية (Opérationnel).

وضع I.Nonaka – H.Takeuchi تتابع هذه الطرق الأربعة ، كما يظهر أدناه :

الشكل رقم (3-3) : نقل المعارف حسب نوناكا



Source : (Jean-Louis Ermine,,2010)

ورغم اتفاق الكثير من الدراسات على هذه العملية إلا أن الباحثين أطلقوا العديد من التسميات على عملية توليد والحصول على المعرفة ، ومنهم من قسموها إلى مراحل أو أجزاء ، مثل :

-الإكتشاف Discovery : وهو تحديد مكان المعرفة الداخلية داخل المؤسسة ، وتعمل هذه العملية

بمقولة

" فقط لو عرفنا ما نعرف " " If only we knew what we know " ، تجد المنظمات الكبيرة ، أو المتفرقة جغرافيا هذه العملية مفيدة خصوصا إذا كان أحد الأقسام غيرمدرك للمعرفة في الأقسام الأخرى .

-الإكتساب Acquisition: وهو جلب المعرفة إلى المنظمة من المصادر الخارجية . كما يمكن اكتساب المعرفة من المصادر الداخلية حيث تأتي المعرفة بشكل أساسي من تجارب ومهارات الموظفين .

يرى ( Filemon. A,Uriarte.Jr, 2008,pp46\_47 ) أن توليد واكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة يعد أصعب مرحلة، ولا يمكن خلق المعرفة بدون إبداع وابتكار ، ويربط هذين الأخيرين بمدى نجاح وتنافسية المؤسسات و قدرتها على خلق والتقاط معارف جديدة تميزها عن المؤسسات الأخرى .

مما سبق يمكن أن نستنتج أن عملية توليد المعرفة هي خلق واكتساب المعرفة بالحصول عليها من مصادرها المختلفة (الداخلية والخارجية) ، وتتمثل هذه العمليات في النشاطات التالية :

- استقطاب الكوادر ذات الخبرة والمهارة والكفاءة العالية؛

- تحويل المعارف الداخلية الضمنية الكامنة في عقول الأفراد إلى معارف صريحة أي من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي من خلال توفير بيئة مناسبة تتميز بالتحفيز على التفاعل والمشاركة وتبادل الخبرات ؛

- اكتساب المعارف من مصادرها الخارجية مما يدعم نشاطها الداخلي ويدعم مركزها التنافسي الخارجي

### الفرع الثاني: خزن واسترجاع المعرفة

بعد العديد من الابتكارات وتطور العلم في كل المجالات، ظهرت ثقافة معرفة المؤسسة، حيث ظهرت معارف جديدة مرتبطة بإنتاجية المؤسسات كالمعرفة العلمية (الإلكترونيك والمعلومات الآلية مثلا)، والمعرفة الإدارية(التسويق ، الموارد البشرية، الاتصال، والإستراتيجية) وكذا المعرفة التنظيمية (الإنتاج، أنظمة المعلومات) وغيرها من المعارف التي أدت بالضرورة إلى ظهور الحاجة إلى ذاكرة تحفظها من الاندثار (J.Maurice&al,1992,pp49\_50) ، وتدعى بالذاكرة التنظيمية وتعرف بأنها "الطرق التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي وخبراته وأحداثه في الأنشطة التنظيمية الحالية " كما تدعى عند البعض برسمة المعرفة" (J.Brilmán,2001,p386) ، أين يتم تجديد المعرفة المتراكمة في كل مرة، ولا خلاف حول أهمية تكنولوجيا المعلومات في تخزين واسترجاع المعرفة وسهولة استخدامها، ومن أسباب إرساء ذاكرة المؤسسة : (J.Brilmán,2001,p386)

1. تخزين المعرفة لاسيما العملية لتفادي ضياعها من خلال مختلف دعائم التخزين ؛

2. الحفاظ على ثقافة المؤسسة، هويتها وصورتها داخليا وخارجيا، بحاجة إلى ذاكرة تحفظ نجاحاتها، مبادئها، قيمها، مفاهيمها الأساسية وأهم أدبياتها من خلال تخزين مسارها التاريخي ؛
3. تحقيق المرودية من خلال الاستفادة من التجارب السابقة و دعم مفهوم التجديد والإبداع ؛
4. ترشيد عملية اتخاذ القرار وذلك بالبحث عن معارف معينة سواء داخليا أو خارجيا ؛
5. تحقيق إنتاجية المعرفة من خلال استعمال المعرفة في توسيع البدائل بدل من التفكير في عملية إنتاج المعرفة من جديد ؛

إن تفيد الذاكرة التنظيمية في تسهيل برامج التغيير الحالية من خلال خبرات التغيير التنظيمي في الماضي، تطبيق الحلول السابقة دون تضييع الوقت في إجراءات ثبت نجاحها في الماضي، بالرغم من وجود نتائج سلبية للذاكرة الناتجة عن تبنى ثقافة مضادة للتغيير لأن الحلول السابقة لا يعتد بها إلا إذا كان هناك تطابق بين الوضعية السابقة والحالية .

إن خلاصة القول عملية تخزين المعرفة هي عملية تجميع وتصنيف وترتيب المعرفة، وتحويلها من صورتها الورقية إلى أرشيف إلكتروني لما يتميز به من سرعة ودقة في الخزن والإسترجاع، ليتسنى استخدامها من قبل العاملين، مع القيام بتحديثها باستمرار، وتدريب الأفراد على خزنها واسترجاعها.

#### الفرع الثالث : نشر وتوزيع المعرفة

توفير المعرفة الصحيحة للشخص الصحيح في الوقت الصحيح يعتبر جوهر عملية التوزيع، وتستخدم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات نشر المعرفة وتوزيعها كالأنترنترنت والانترانت، وتشمل أيضا نقل الخبرات المعرفية إلى العاملين الجدد عن طريق التدريب وتقنيات تقديم النصح والإرشاد ، كما أن الهيكل التنظيمي يؤثر مباشرة في هذه العملية، لاسيما الهيكل التنظيمي الهرمي، القائم على البيروقراطية، يعيق مرونة نقل المعرفة وتقاسمها وتشاركها، فإصدار الأمر في نقل المعرفة عبر قنوات رسمية محددة مسبقا، يعيق تدفقها بشكل فعال بعكس النمط غير الرسمي الذي يدعم عملية الابتكار.

يعتبر الكثيرون أن المشاركة بالمعرفة أصعب من توليدها، فإذا كانت المعرفة موردا فريدا ومصدرا للميزة والتميز، فلماذا وتحت أي مبررات عقلية وعملية يمكن المشاركة بها مع الآخرين، وقبول انتقالها وربما خسارتها كقيمة حقيقية، فالمنطق السائد عند الأفراد أن " المعرفة قوة"، بالتالي فإن المشكلة الحقيقية في إدارة المعرفة تتعلق بمسائل المشاركة بالمعرفة. فالمنظمات التي تستطيع إيجاد الطرق الكفيلة بتسهيل المشاركة وغالبا من خلال طرق تحفيزية للأفراد، ستكتسب ميزة هامة من مزايا المنظمات المتعلمة. ولم يبق لها إلا أن تحقق قيمة تلك المعرفة من خلال تطبيقها.

نخلص إلى أن عملية توزيع المعرفة هي عملية نشر ونقل وإيصال المعرفة للموظفين في الوقت والمكان المناسبين ، ويتم ذلك من خلال تنمية ثقافة المشاركة الطوعية للمعرفة بين الموظفين ، التدريب ، عقد الاجتماعات وحلقات النقاش ، استخام التقنيات الحديثة في نقل المعلومات وتبادلها مثل الأنترنت، الأنترانت، البريد الإلكتروني .

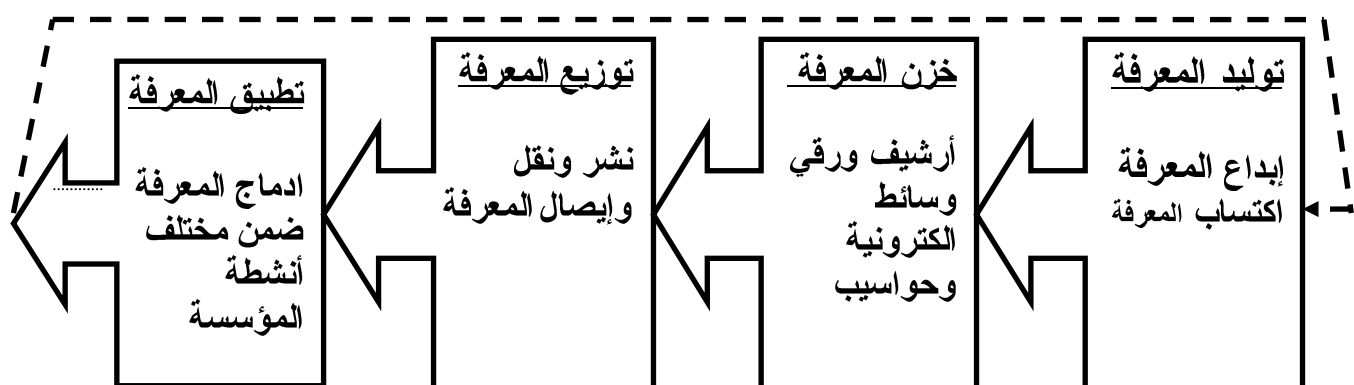
### الفرع الرابع: تطبيق واستخدام المعرفة

تنطلق من مبدأ الاستفادة من المعرفة وجعلها أكثر ملائمة للاستعمال في تنفيذ نشاطات المؤسسة وأكثر ارتباطاً بمهامها بعد أن تم إبداعها، تخزينها، تطوير طرق استرجاعها ونشرها. وتعرف على أنها "الإفادة من المعرفة بطريقة فعالة تضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية" (همشري، 139، 2013)

نميز ثلاث آليات لتطبيق المعرفة :

1. التوجيهات : وهي مجموعة محددة من القواعد والإجراءات والتعليمات اللازمة لتحويل المعرفة الضمنية للخبراء إلى معرفة صريحة لغير الخبراء ؛
2. الروتين : وضع أنماط للأداء ومواصفات للعمليات بحيث تسمح بتطبيق ودمج المعارف المتخصصة، دون الحاجة إلى الإتصال بالآخرين ؛
3. بناء فرق ذات المهام المحددة ذاتياً : بحيث تتولى هذه الفرق ذات المعرفة المتخصصة بالتصدي لحل المشكلات التي تتسم بعدم الأكادة والتعقيد .

الشكل رقم (3-4): العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة  
تغذية عكسية



المصدر: من اعداد الباحثة .

على الرغم من أن تطبيق المعرفة تعد المرحلة الأخيرة في دورة حياة المعرفة ، إلا أنها بداية لحركة جديدة في حياة المعرفة ، بمعنى بداية لولادة معارف ومهارات جديدة فهي في الواقع ليست نهاية المطاف وإنما مهاد لانبثاق ولادة مبتكرة وجديدة للمعرفة والمهارة الإنسانية والتنظيمية (ياسين، 2007، 122،

ولكي تستطيع المنظمات تنفيذ ما تم معرفته عليها أن تحدد النموذج، فنماذج إدارة المعرفة هي التي ترشد الإدارات إلى كيفية استثمار المعرفة وتحويلها إلى التنفيذ.  
المطلب الثالث : نماذج مختارة لإدارة المعرفة .

بناء على المفاهيم المتعددة والمداخل المختلفة لإدارة المعرفة فقد حاول عدد من الباحثين تقديم نماذج لإدارة المعرفة من وجهة نظر كل منهم ، ونذكر منها :

## الفرع الأول : نماذج أجنبية

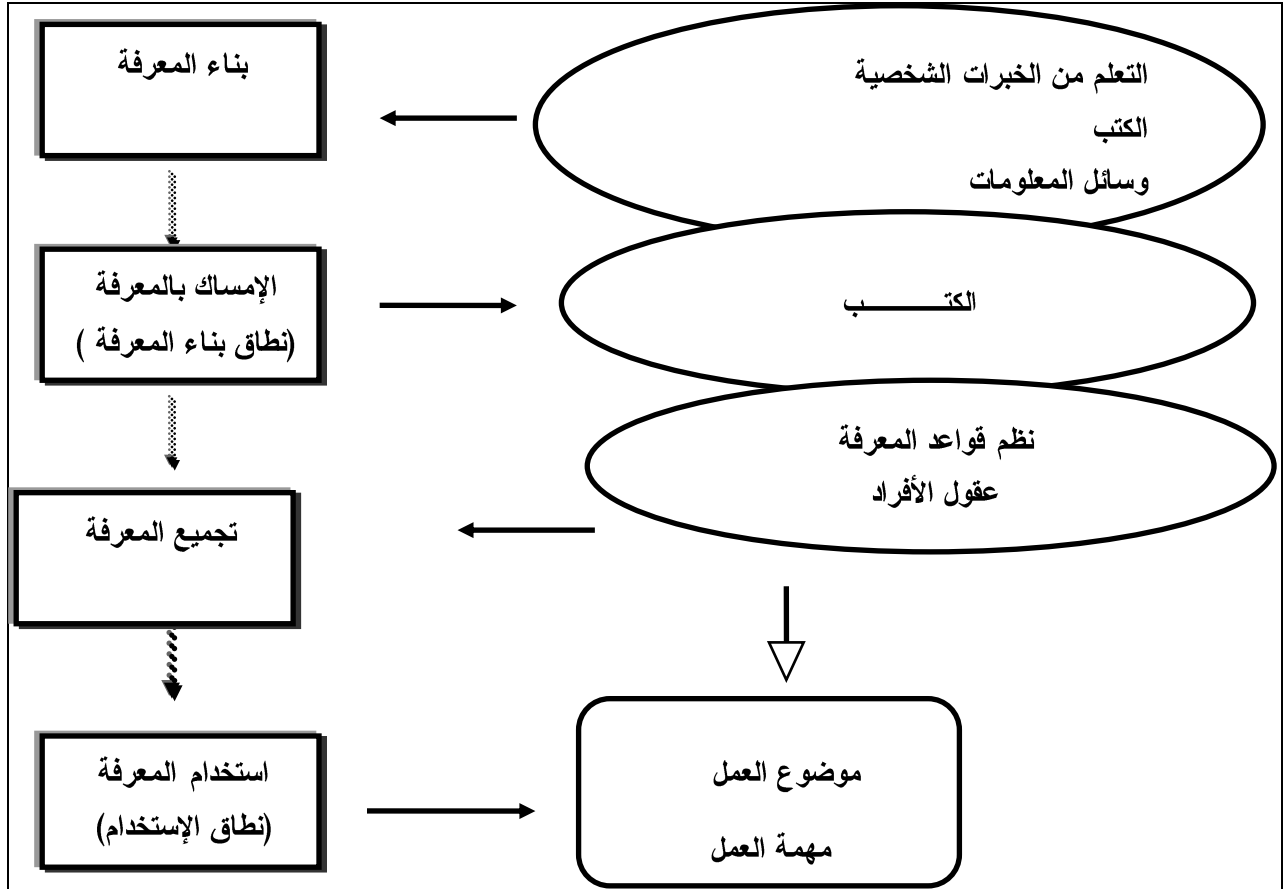
## 3. نموذج (1993) Wiig .

في سنة 1993 قدم Wiig نموذجا لإدارة المعرفة يحقق أربعة أهداف رئيسية هي: (الزيادات، 2008، 124)

1. بناء المعرفة
2. الاحتفاظ بالمعرفة
3. تجميع المعرفة
4. استخدام المعرفة

وفي هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد و وظائفه على أنها خطوات متسلسلة . بمعنى آخر ، أنها عملية تسهل بناء المعرفة واستخدامها ، باعتبار انه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات بالتوازي . كما أننا نستطيع الاستدارة نحو الخلف كي نكرر الوظائف والنشاطات التي تم تنفيذها في وقت سابق ، ولكن بتفصيل وتأكيد مختلفين . وكما يتبين من النموذج ، فان الاهتمام يتركز أيضا على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد ، وفي الكتب ، وفي قواعد المعرفة المحوسبة ، وفي أي شكل آخر له علاقة بالموضوع . أما تجميع المعرفة فيمكن أن يتخذ أشكالا عديدة ، بدءا من الحوارات ، إلى شبكات الخبرة ، والى فرق العمل . وعلى نحو مماثل ، فانه يمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة ، وذلك اعتمادا على الموقف . ويلاحظ في هذا النموذج انه تم دمج وتوحيد الوظائف الأساسية ، والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى المؤسسات والأفراد . وعلى الصعيد النظري ، فان هذه الوظائف يمكن أن تكون متشابهة ، لكنها على الصعيد العملي تكون مختلفة تماما ويركز هذا النموذج على تحديد وربط الوظائف والنشاطات التي تنهك بها المؤسسة والأفراد لإنتاج المنتجات و الخدمات .

الشكل رقم (3-5) : نموذج إدارة المعرفة عند Wiig



المصدر: (الزيادات ، 2008 ، 124)

## 2. نموذج (Marquardt 2002)

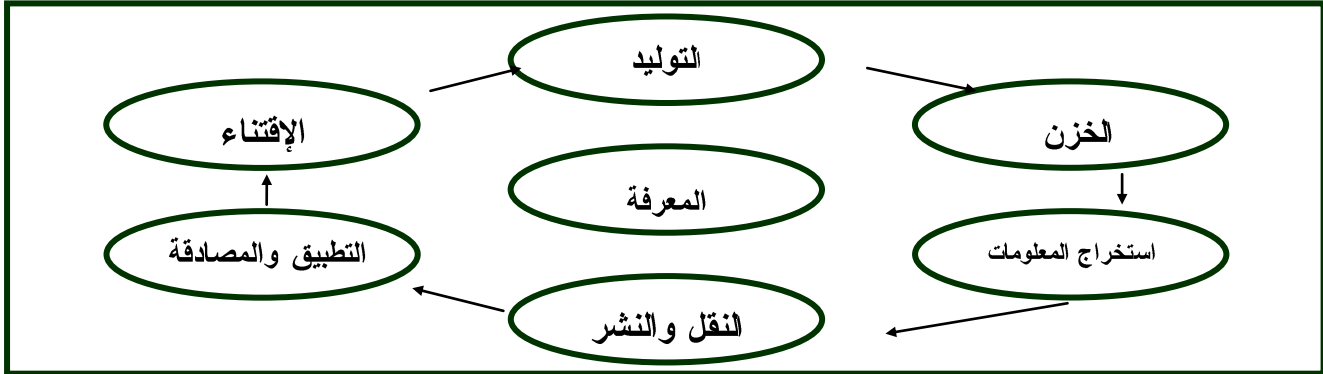
وقد اقترح Marquardt سنة 2002 مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المؤسسة. و يمثل النموذج المقترح ست خطوات لعملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل: (حجازي، 2005، 50)

- 1- الإقتناء
- 2- التوليد
- 3- الخزن
- 4- استخراج المعلومات وتحليلها
- 5- النقل والنشر
- 6- التطبيق والمصادقة

و يوضح هذا النموذج أن المؤسسات تتعلم بفاعلية حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها . وبالتالي ، فإن هذه العمليات عمليات غير مستقلة عن بعضها البعض . فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة ، وكل قناة من هذه القنوات لها اطر زمنية مختلفة . ويجب أن تخضع إدارة

المعرفة ، وبشكل مستمر ، لعمليات مراجعة وتنقيح . و تقع إدارة المعرفة في قلب بناء المؤسسة المتعلمة ، التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست .

الشكل رقم (3-6): نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt



المصدر : (حجازي ، 2005 ، 50)

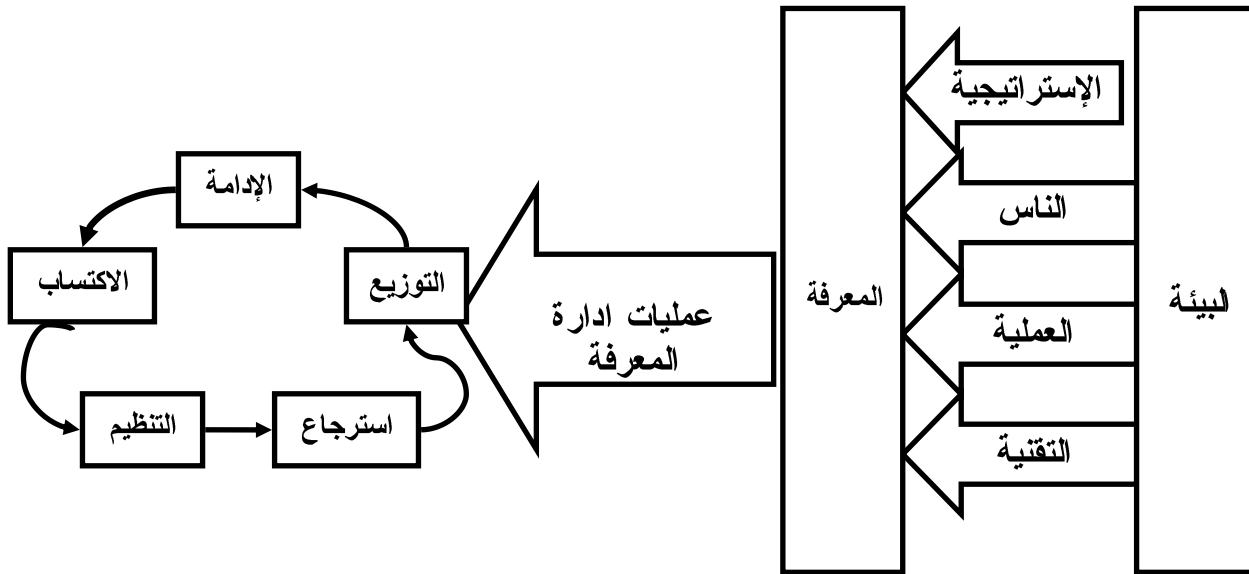
### 3. نموذج (2000) Duffy

قدم سنة 2000 و المعبر عنه بالشكل أدناه منطلقا من أن المنظمة تحصل على المعلومات و الطاقة و النشاط من البيئة الخارجية ، و من خلال اشتراك الاستراتيجية و الأفراد و العمليات التقنية حيث تتحول المعلومات و الطاقة الى معرفة و عمليات و هياكل التي تنتج السلع و الخدمات ، و التي تسهم في زيادة ثروة المنظمة ، و ادارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية و الصريحة ، و دعم اسناد الأعمال و توليد العوائد و التأكيد على العنصر البشري ، لكونه الجانب الجوهري فيها ، و الحصول على الدروس من خلال تكرار استعمال المعرفة فمن خلال الشكل تتوضح العمليات التي يتكون منها النموذج و هي على النحو التالي :

- 1-الحصول على اكتساب المعرفة تشمل الشراء و التوليد.
- 2-عملية التنظيم تشمل التصنيف و التبويب و الرسم.
- 3-عملية الاسترجاع تشمل البحث و الوصول.
- 4-عملية التوزيع تشمل المشاركة و النقل.
- 5-عملية الإدامة تشمل التنقيح و النمو و التغذية.



الشكل الرقم (3-7): نموذج إدارة المعرفة عند Duffy



المصدر: (الكبيسي، 2005، 173)

#### 4. نموذج Jason و Gupta (2002) :

ويقدم كل من (Gupta & Jason, 2011) نموذجا آخر لإدارة المعرفة ، انطلقا من رؤيتهما إن إدارة المعرفة عملية إستراتيجية ، تتضمن تحقيق هدف التميز .

ويفترض هذا النموذج وجود خمسة مكونات أساسية لإنتاج إدارة معرفة فعالة . وتسير هذه المكونات الخمسة تسلسلا على النحو التالي :

- **الجمع** : ويعني هذا وجوب الحصول على المعرفة من داخل المؤسسة أو اكتسابها من الخارج ، لان مثل هذا النشاط يؤدي إلى توليد الميزة التنافسية .
- **التقنية** : ويعني هذا وجوب تحديد أي معلومات وأي معرفة هي ذات فائدة بالنسبة إلى المؤسسة، و من ثم تنقيتها . وبناء عليه ، يجب على المؤسسة أن تبتعد عن تجميع وترميز كل المعرفة التي حصلت عليها لمجرد أنها حصلت عليها . ويجب أن تتم هذه الخطة بالتطابق مع رؤيا المؤسسة، ورسالتها ، وأهدافها .
- **الترتيب** : بعد أن يكون قد تم فحص نظام المعرفة لتحديد الفائدة الإستراتيجية المتوخاة منه ، تكون المؤسسة قد وصلت إلى مرحلة الاستفادة من تطوير آليات تهدف إلى خزن هذه المعرفة وتنميتها . ويفترض أن تساعد عمليات نشاط الترتيب على توليد ميزة تنافسية .
- **النشر** : تعتبر عملية تسهيل الاتصال و عملية تطوير ثقافة المؤسسة العاملين الأساسيين اللذين يؤثران بشكل جيد في عملية نشر المعرفة على نحو مناسب .
- **التطبيق** : إن تحقيق الميزة التنافسية يكون من نصيب المؤسسات التي تطبق إدارة المعرفة بأفضل صورة من الصور ، لأن ذلك سيؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية .

بالإضافة إلى نماذج أخرى : (شنشونة، 2011، 129\_ 131)

▪ **نموذج MKSM** : ( Methodology for Knowledge System Management ) ويسمى باللغة الفرنسية *Methodologie pour Gestion de système de Connaissance* هذا النموذج يرتكز على فرضيتين أساسيتين هما :

**الفرضية النظامية** : وتعني ان الراسمال المعرفي للمنظمة يشكل نظاما معقدا ، هذا النظام يخضع في التعامل معه الى المفهوم العام لنظرية النظم من حيث التفاعل مع المحيط ، ومن حيث المدخلات ، العمليات التحويلية ، المخرجات والتقييم... الخ .

**فرضية نظرية الرموز (Seniotique)** : وتعني ان كل معارف المؤسسة يمكن النظر اليها من خلال ثلاث مستويات : المستوى النحوي الاجرائي *Syntaxique* ويعني كيفية عرض المعلومات ، مستوى الدلالة اللغوية *Semantique* ويعني فحوى او مدلول المعلومات ، مستوى الانتفاع العملي *Pragmatique* ويخص توضيح سبب اخذ المعلومة في محيط معين او اتجاه محدد دون غيره

▪ **نموذج Rex** : (*Retour d'experience*) ملخص هذا النموذج هو ادارة المعرفة انطلاقا من عودة الخبرات ، حيث يرى اصحاب هذا النموذج الذي ظهر سنة 1987 ان "خبرات المؤسسة تأتي من الافراد وما هو محتفظ به في الوثائق والمستندات داخل المؤسسة " غير ان المعمول به في بعض المؤسسات الوطنية هو اعادة توظيف الخبرات بعقود جديدة بعد خروجهم على التقاعد ، خاصة في المجال التقني مثال : مؤسسة تجديد عتاد الطائرات الجزائر العاصمة ، الخطوط الجوية الجزائرية ، شركة سوناپراك .

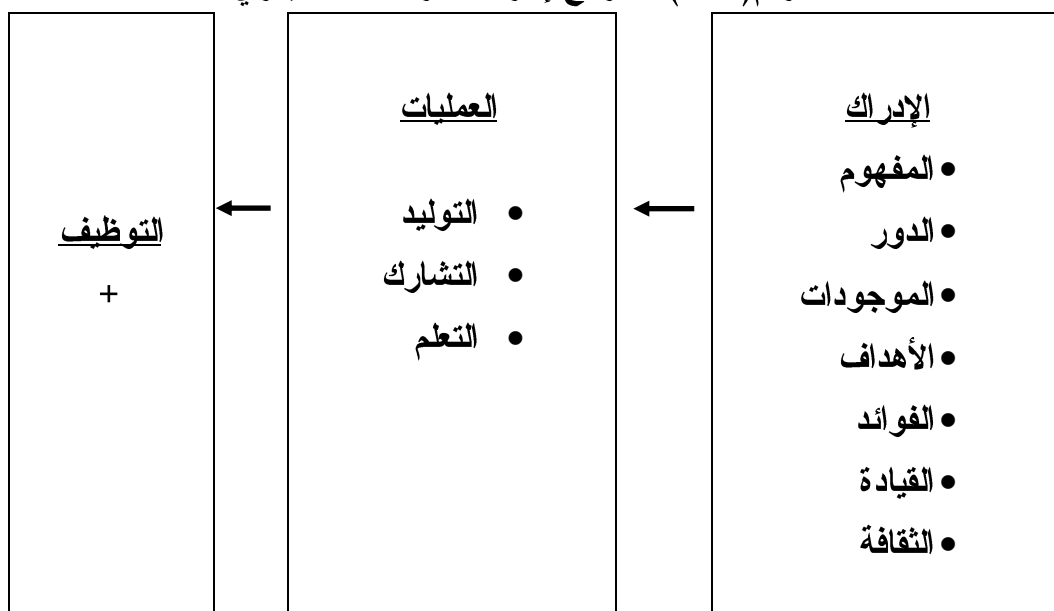
الفرع الثاني: نماذج عربية

1. نموذج حجازي (2005) :

سعى حجازي (2005) الى بناء نموذج يعمل على قياس المتغيرات المستقلة والوسيطه التابعة فيما يتعلق بتوظيف ادارة المعرفة بعد ان تم تحديد هذه المتغيرات . ويعكس هذا النموذج اثر ادراك المؤسسات الاردنية العامة والخاصة لادارة المعرفة من حيث مفهومها ، ودورها ، وموجوداتها ، واهدافها ، وفوائدها، ودور قيادة المعرفة، ودور الثقافة التنظيمية (المتغيرات المستقلة ) في توظيف ادارة المعرفة سلبا او ايجابا . كما أن النموذج يدرس عمليات إدارة المعرفة من حيث توليد المعرفة ، و التشارك فيها ، و التعلم المنظمي ( المتغير الوسيط ) واثر ذلك في توظيف المؤسسات لإدارة المعرفة

وقد عمل حجازي على تشكيل متغيرات الدراسة من ثلاثة متغيرات أساسية : مستقلة (الإدراك) ووسيطه (العمليات) وتابعة (التوظيف) وحاول تطبيق هذه المتغير في البيئة الاردنية ، كما هو موضح في الشكل التالي : ( حجازي،2014،82)

الشكل رقم (3-8): نموذج إدارة المعرفة عند حجازي



المصدر : ( حجازي،2014، 82)

و قام حجازي باختبار النموذج المذكور، من خلال تحليل تطبيقه على المؤسسات الاردنية العامة و الخاصة. و نتيجة إجراء تحليل اختبار الانحدار المتعدد اتضح من خلال النموذج أن كلا من التوليد و التشارك و التعلم ، كل على حده ، يؤثر في توظيف إدارة المعرفة و عند اختبار أثر أبعاد إدراك إدارة المعرفة على عملية التوليد ، و من خلال اختبار الانحدار المتعدد تبين أن كلا من الموجودات ، و الأهداف ، و الثقافة تؤثر بشكل مباشر في عملية توليد المعرفة ، وأن كلا من المفهوم ، و الدور ، و الفوائد ، و القيادة تؤثر بشكل غير مباشر في عملية التوليد كونها ترتبط بعلاقة ذات مغزى مع الموجودات و الأهداف و الثقافة .

## 2. نموذج نجم عبود نجم (2008) :

قدم نجم عبود نجم في عام 2008 نموذج خاص بإدارة المعرفة تحت إسم (رصيد - تدفق - ميزة) (Stock - Flow - Advantage) ،الذي اشتمل على خمس من المراحل المتدرجة المتصاعدة تبدأ بمرحلة الاهتمام بالمعرفة وتنتهي بمرحلة تعظيم المعرفة وتحقيق رافعتها واستدامتها ، والمراحل هي : (نجم،2008، 125)

- مرحلة الاهتمام بالمعرفة : وهي أول مرحلة يتم فيها تحسين دور المعرفة وأهميتها في أعمال المنظمة ، وتحديد مصادرها (الداخلية والخارجية ) ، والاهتمام برصيد المعرفة في المنظمة
- وعي المعرفة :أي أن هناك قدرة على التمييز بين أنماط معرفة المؤسسة الصريحة، الضمنية، الكامنة، والمجهولة في هذه المرحلة يكون الاهتمام بالتقييم الأولي من أجل إنشاء القيمة واكتساب الميزة التنافسية.

- **تحديد أصول المعرفة :** في هذه المرحلة يتحول وعي المعرفة إلى خطوات عملية تدور حول تحديد ما مدى معرفة المؤسسة و النظر إليها كأصول معرفية، ويكون هنا الاهتمام أكثر بتطوير المعرفة من خلال البحث والتطوير الذي يوجه عادة نحو تطوير المنتجات والخدمات.
  - **تحقيق ميزة المعرفة :** في هذه المرحلة تبدأ بوادر توظيف المعرفة في أعمال المؤسسة وتعميمها وتقاسمها، وذلك بتطوير علاقاتها بالزبائن كمصدر متجدد للمعرفة الجديدة التي تساهم في إنشاء القيمة وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، إذ تتحول هنا المؤسسة من مرحلة التعلم إلى مرحلة الابتكار.
  - **تعظيم رافعة واستدامة المعرفة :** هنا إدارة المعرفة تبدأ بمرحلة النضوج وتكون قادرة على استخدام أصول المعرفة في عمليات متزايدة فهي تقضي على الروتين الذي يعيق الأفراد ويحد من قدرتهم على المبادرات الجديدة وإنشاء المعرفة الجديدة التي تحقق استدامة تجديد المعرفة والابتكار. ويرى نجم في هذا النموذج الشمولية لمصادر المعرفة وأنواعها ، والمنطقية في التعلم وإنشاء المعرفة الجديدة لأنها القوة المحركة المتجددة للمؤسسة ، ويرى أيضا بأنه تحفيزي بحيث يبدأ يتصاعد في الرصيد المعرفي إلى التدفق المعرفي وصولا إلى المعرفة كميزة تنافسية .
- وخلاصة القول في تناول النماذج المقترحة من قبل الباحثين ، عل الرغم من اختلافها إلا أنها أجمعت في مجملها على التركيز على العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة ، هذه الأخيرة التي تتطلب التغيير في هياكل منظمات الأعمال وأنظمتها الداخلية ، نشر ثقافة التعلم المستمر لدى العاملين وثقافة المشاركة بالمعرفة .

### المبحث الثالث : البنية التحتية التكنولوجية المساندة لإدارة المعرفة .

تأثرت العديد من المجالات بالتطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات، كالتعلم عن بعد، العمل بمساعدة الحاسب، الشبكات ، كما شاركت بفعالية في إحداث التغييرات في النظام الإنتاجي بحيث حولت العمل جزءا من السلطة أين أصبحت فاعلية المنتجات، التنوع، التكيف وتقليص مواعيد الاستلام، الإبداع والاتصال والتعاون المفاهيم الأساسية للمؤسسة الحديثة (Chaou-Fisil,2004)

**المطلب الأول: ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .**

يمكن تعريف تكنولوجيا إدارة المعرفة بأنها الاستخدام والاستثمار المفيد والأمثل لمختلف المعارف والبحث عن أفضل الوسائل والسبل التي تسهل الحصول على المعلومات التي تقودنا إلى المعرفة وكذلك جعل هذه المعلومات متاحة للمستفيدين منها، وتبادلها وإيصالها بالسرعة المطلوبة والفاعلية والدقة التي تتطلبها أعمال وواجبات الإنسان المعاصر.

واستنادا إلى نظرية النظام المفتوح واسترشادا بمفهوم تكنولوجيا المعلومات عند عدد من المختصين يمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات بأنها "نظام مكون من مجموعة من الموارد المترابطة والمتفاعلة يشتمل على الأجهزة والبرمجيات والموارد البشرية والبيانات والشبكات والاتصالات التي تستخدم نظم

المعلومات المعتمدة على الحاسوب ، وسيتم توضيح هذه المكونات تباعا، كما يلي ( المحاميد،2008، 32\_34)

**1. الأجهزة :** تعود الأجهزة إلى المعدات المادية المستخدمة في الإدخال والمعالجة والإخراج والتخزين في نظام الحاسوب وبالتالي فهي تحتوي على ستة عناصر رئيسية هي : وحدة المعالجة المركزية والذاكرة الرئيسية والثانوية وتكنولوجيا للإدخال و تكنولوجيا للإخراج وتكنولوجيا للاتصال .

**2. البرمجيات :** تعتبر البرمجيات تعليمات (أوامر) تفصيلية تضبط عمليات نظام المعلومات وهي تحقق ثلاث وظائف رئيسية هي ادارة موارد الحاسوب في المؤسسة وتزويد العاملين بمزايا هذه الموارد والتوسط بين المؤسسة والمعلومات المخزنة(السمير،2013، 11). وتنقسم إلى نوعين رئيسيين ، هما **برمجيات النظام (Software Opérating) :** التي تهتم بشكل أساسي بإدارة ودعم عمليات نظم الحاسوب والشبكات، أما **برمجيات التطبيقات (Software Applications) :** والتي تقوم بتوظيف إمكانيات الحاسوب لتنفيذ وإنجاز المهام التي يحتاجها المستخدم .

**3. الشبكات والاتصالات :** كما أن الشبكة عبارة عن تركيبة من الأجهزة تتكون على الأقل من جهازي حاسوب ، يتصل كل منهما بالآخر من خلال قناة اتصال ، يتم من خلالها تأمين خدمات إشارة الحاسوب الرئيسي للطرفيات لتصبح لها قيمة على الحاسوب ، كما أن شبكات الاتصال تتكون من نظام اتصال يربط بين أجهزة الحاسوب والطرفيات وقنوات الاتصال والأجهزة من خلال وسائط اتصالات وتضبط من قبل برمجيات اتصالات ؛ والاتصالات سواء كانت سلكية أو غير سلكية تعنى بإرسال المعلومات بأي شكل من مكان إلى آخر باستخدام وسائط الكترونية أو ضوئية ، وتعد الشبكات بمكوناتها متطلبات مهمة لربط وإتمام الاتصالات عن بعد هذا وتتجلى الشبكات بالمشاركة في الموارد التكنولوجية ، والمشاركة في البيانات ، و عملية توزيع البيانات ونظام خدمة الزبون ، وأخيرا تحسين الاتصالات مما يجعل المؤسسة تتميز بميزة تنافسية .

**4. البيانات :** فالبيانات (كما تم تعريفها مسبقا) عبارة عن حقائق أو صور أو أصوات ربما تكون وثيقة الصلة أو غير وثيقة الصلة أو ذات فائدة لمهمة خاصة ، ويمكن تصنيف البيانات إلى خمسة أشكال أساسية : البنود وتكون رقمية أو هجائية ، ونصية على شكل رسائل أو سياق جمل تحمل معنى دالا عليها ، وصورا بمختلف أنواعها وصوتية ، وفيديو يجمع بين الصوت والصورة ، كما أن هناك بيانات أخرى تعتمد على اللمس والشم والذوق .

وقد مرت نظم التكنولوجيا التي تواكب عصر المعرفة بأربعة مراحل : فالمرحلة الأولى التي بدأت في عام 1992، وتم فيها صنع قواعد بيانات جديدة للمشاريع وقواعد بيانات جديدة لأفضل الممارسات العملية، ..الخ.كما بدأت المرحلة الثانية بعد ذلك بالتركيز على العميل، وكان هدفها هو استخدام كل ما لدى المؤسسة للوصول إلى أفضل الطرق لخدمة العميل، وكان تخزين البيانات هو محور كل العمليات، ولم يكن هناك تفاعل مع متلقي المعرفة. أما المرحلة الثالثة (1999-2001) والتي تم فيها

التفاعل بين متلقي المعرفة والمعرفة، فأصبح هناك صفحات على شبكة المعلومات، يقوم المستخدم بالتفاعل معها، كما أصبحت هناك التجارة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية E-business، والمعاملات البنكية.. الخ. وقد أدت هذه المرحلة إلى حماس واهتمام عال بمفهوم المعرفة وإدارتها. وقد بدأت المرحلة الرابعة في عام 2001، حيث أصبح التركيز على كيفية تعظيم قدرة المؤسسة على خلق معرفة جديدة، وكيفية خلق بيئة داخلية تشجع المشاركة في المعلومات. وبذلك يصبح الاستثمار أكبر في الأفراد، والتوظيف الجيد، والبيئة الداخلية.. الخ (عبد الوهاب، بدون سنة نشر)

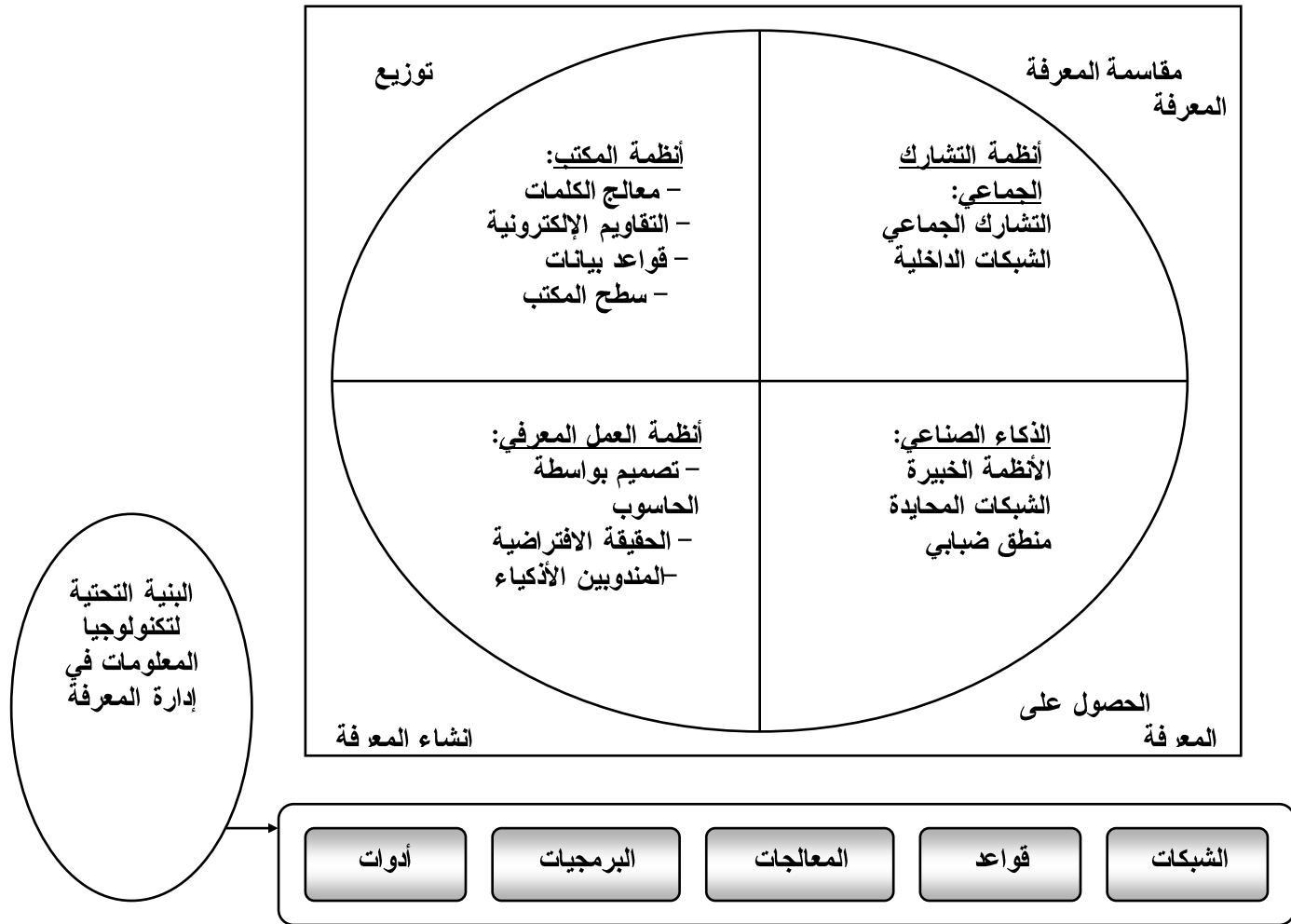
#### المطلب الثاني : تكنولوجيا المعلومات وعمليات إدارة المعرفة .

هذا العامل يتضمن عنصران أساسيان، العنصر الأول هو عمليات إدارة المعرفة، و العنصر الثاني هو التكنولوجيا التي تعتبر أدوات مساعدة في تطبيق إدارة المعرفة. ودمج هذان العنصران مع بعضهما نطلق عليها نظم المعرفة (عمليات المعرفة + تكنولوجيا المعلومات = نظم المعرفة) .  
و أغلب مفاهيم المعرفة تركز على هذين الإتجاهين :

- **الاتجاه الأول:** القائم على التكنولوجيا ويركز على أنظمة وتكنولوجيا المعلومات، ويذهب إلى تخفيض المعرفة إلى معلومات وتخفيض إدارة المعرفة إلى أنظمة معلومات وبرمجيات خاصة بأنظمة العمل المعرفي
- **والإتجاه الثاني:** القائم على الأفراد، ويرى في قدرة الأفراد على تجديد وإنشاء المعرفة الجديدة أهمية ومزايا تفوق قدرة تكنولوجيا المعلومات على جمع وتصنيف واسترجاع المعلومات، فالأفراد لهم القدرة على التعامل بطريقة تجعل أكثر الأنظمة الخبيرة دقة لا تصل إلى مستواهم (نجم، 2004، 372). فبالرغم من أن هذين المدخلين يبدوان على طرفي نقيض إلا أنهما متكاملان بطريقة لا يمكن تجاهل أحدهما.

إن وظائف إدارة المعرفة المرتبطة بالجانب التكنولوجي تتمثل في الجمع، التحديد، التنظيم، وإلى حد ما التقاسم، وهذه تتكامل مع وظائف إدارة المعرفة المرتبطة بالأفراد المتمثلة بالتعلم، التوليد، الإنشاء للمعرفة ، والشكل يلخص ذلك :

الشكل رقم (3-9) : عمليات إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات



المصدر : (نجم عبود نجم ، 2004 ، 420 )

#### الفرع الأول: أنظمة الذكاء الاصطناعي المقابلة لعملية توليد و خزن المعرفة

هو نشاط توفير مقدره عرض آلات مثل الحاسبات للسلوك الذي يمكن الإشارة إليه بأنه ذكاء كما يدركه بنو البشر. ويمثل الذكاء الاصطناعي (Artificial intelligent) تطبيق الحاسب الأكثر تعقيدا ،باحثا عن تقليد بعض أنواع التفكير البشري(مكليود،2004، 630) . كما يعرف على انه "محاولة إكساب الحاسبات الآلية بعض من ملكات الإنسان وقدراته"(الكردي والعبد،2003، 363)؛ ويمكن اعتباره إعادة تمثيل الذكاء الإنساني عن طريق الحاسوب، وكذلك استخدام الحاسوب لأداء مهمات عالية الجودة والكفاءة والتي تحتاج إلى قدرات بشرية ذهنية وذكائية عالية جدا؛ ومن بين هذه الأنظمة :

- الأنظمة الخبيرة ( Expert Systems ): تعد من أهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي وهي برمجيات تحاول تقليد عمليات التفكير ومعرفة الخبراء في حل أنواع معقدة من المشكلات . هي عبارة عن النظم المصممة تكنولوجيا والمبنية على قواعد المعرفة (تمثيل المعرفة في قاعدة البيانات يأتي بعد الحصول عليها من الخبراء والمصادر الموثوقة وبطريقة يمكن فهمها ثم ترجمتها إلى

قواعد أو إلى صور أخرى من تمثيل المعرفة ) والتي تستخدم الأساليب الحديثة لتكنولوجيا المعلومات من أجل تجميع وتخزين جميع أنواع المعارف والخبرات والحكمة والذكاء البشري في أوعية إلكترونية (الأقراص المغناطيسية، الأشرطة المغناطيسية، الذاكرة المركزية... الخ) ومعالجتها بحيث يتم تبويبها وتصنيفها وتحليلها وربطها بحالات محددة ومخصصة من القرارات التي تحتاج إلى تفكير ذهني معقد والرجوع إلى الخبرات السابقة إذا توفرت نظم قواعد المعرفة الوسائل التفاعلية التحاورية بين النظام والمستخدم والتي تمكن المستخدم من الاستفادة من الخبرات السابقة والمعارف التي تماثل التفكير البشري حول القضايا والقرارات التي يواجه فيها المستخدم اتخاذ قرارات حساسة ومهمة (السامرائي والزعبي، 2004، 318).

▪ **خزن المعرفة (تكوين قاعدة المعرفة) :** كما أشار (Piere Levy (دكتور بجامعة Quebec) أن المعلومات الآلية أصبحت وسيلة هامة لرسملة المعرفة، حيث يمكن تخزين ما يعادل المعارف المسجلة لدى كل أفراد البشرية " (J.Maurice,1992,p51).

هذه التقنيات تساعد على الحفاظ على موارد المؤسسة المعرفية وحمايتها من الاندثار، كما تساهم في تغيير ثقافة المؤسسة نحو ثقافة معرفية مشتركة ، ومن أسباب إرساء ذاكرة بالمؤسسة :

(J.Brillman,2001,386)

- ◀ تخزين المعرفة لاسيما العملية لتفادي ضياعها من خلال مختلف دعائم التخزين ؛
- ◀ الحفاظ على ثقافة المؤسسة، هويتها وصورتها داخليا وخارجيا، بحاجة إلى ذاكرة تحفظ نجاحاتها، مبادئها، قيمها، مفاهيمها الأساسية وأهم أدبياتها من خلال تخزين مسارها التاريخي ؛
- ◀ تحقيق المرودية من خلال الاستفادة من التجارب السابقة و دعم مفهوم التجديد والإبداع؛
- ◀ ترشيد عملية اتخاذ القرار وذلك بالبحث عن معارف معينة سواء داخليا أو خارجيا؛
- ◀ تحقيق إنتاجية المعرفة من خلال استعمال المعرفة في توسيع البدائل بدل من التفكير في عملية إنتاج المعرفة من جديد.

**الفرع الثاني : أدوات التشارك الجماعي المقابلة لمقاسمة ونشر المعرفة .**

تتبنى المشاركة الجماعية حول ثلاثة مبادئ أساسية هي : الاتصالات ،التعاون ، التنسيق، والتي تسمح للجميع أن تعمل معاً في التوثيق ، الجدولة ، اللقاءات ، ملفات الدخول المشترك ،قواعد البيانات المشتركة المتطورة، والبريد الإلكتروني ووجدت المؤسسات المؤكدة للمعرفة مثل الشركات الاستشارية ، المؤسسات القانونية ، شركات إدارة الأموال . إن أنظمة المشاركة الجماعية تمثل قوة خاصة لدفع الموجودات المعرفية ، وان أدوات الانترنت مثل البريد الإلكتروني ، حوارات الأخبار الجماعية ، النشر عبر الشبكة وعقد الملتقيات والمؤتمرات المباشرة (On line) والمحادثة والحوارات والتلفون والفيديو كل هذه الأدوات تلائم بشكل جيد المشاركة الجماعية وتعد بدائل منخفضة التكاليف للعمل الجماعي.



إن التميز الحقيقي و قوة المؤسسة يكمن في قدرتها على تشجيع أفرادها لتبادل، و تقاسم المعرفة فيما بينهم ، حيث تتجسد من خلاله قوة المعرفة المشتركة ما يجعل المؤسسة تعمل من خلال مزيج كلي للمعرفة المتاحة بها و استفادة شاملة ، كما أن نشر المعرفة يؤدي إلى تطبيقها في الوقت المناسب، و في المكان المناسب ، و تفادي الأخطاء السابقة . ومن أهم هذه الأدوات :

1. شبكة داخلية "انترانت": تعتبر وسيلة للحصول على المعلومات للمؤسسة وللوصول إلى أدوات أكثر تخصصا لإدارة المعرفة .

2. أدوات التعاون الجماعي GroupWare : وهي تطبيقات تكنولوجية تتيح العمل الجماعي، وهي برامج متكاملة معدة لأداء المهام الجزئية لصيرورة عمل محددة لتحقيق هدف شامل، بحيث يمكن من متابعة سير العمل، ومعرفة الأعمال المنجزة، وغير المنجزة . وهي كذلك تكنولوجيا تسمح للعاملين بالتعاون مع بعضهم البعض مهما بعدت المسافة بينهم.

رغم هذه الأهمية المولاة لعملية النشر و التشارك في المعرفة ، إلا أنها تصطدم ببعض العقبات ، كالهرمية الصارمة في إدارة المؤسسة، مما يجعل العامل لا يستفيد من فرصة للتبادل المعرفي ، كذلك ثقافة المؤسسة المبنية على أنه لا مبرر لتقاسم المعرفة ، إضافة إلى سلوكيات الموظفين التي لا تساعد على نشر هذه المعرفة مثل فقدان الثقة .

بالإضافة إلى : ( فني، 2008، 99)

#### ■ معالجة النصوص :

يعرف معالج الكلمات بأنه مجموعة من المكونات المادية للحاسوب والبرمجيات التي تقوم بإنشاء النصوص الكتابية والقدرة على عرضها من خلال الشاشة وتصحيحها و تخزينها على وسائط التخزين واسترجاعها وتشغيلها وطباعتها ... الخ، والتي تساعد في إعداد التقارير ، قوائم الأسعار ، الإجراءات ، إضافة إلى المساعدة في الاتصالات بين المؤسسات بعدد من النسخ المطبوعة .

#### ■ التنظيم الإلكتروني للمواعيد :

وتعبر عن استخدام شبكة الحاسوب في تخزين واسترجاع جدول المواعيد والارتباطات الخاصة بالمدير ومراجعتها وتعديله في أي وقت من خلال الوحدة الطرفية الخاصة بها ،ويستخدم كوسيلة لتوصيل المعرفة إضافة إلى كونه منظم للوقت .

#### ■ نظام إدارة الوثائق :

ويستخدم لنقل صور الوثائق إلى أشكال رقمية ويستعمل في خدمة شبكة العمل لتحريير البيانات الرقمية في قرص التخزين الليزري والعمل على توفير المعلومات والمعرفة لمستخدميها الذين يتعاملون مع هذا النظام بالمحطات الطرفية. ويفيد هذا النظام بتصوير الوثائق التاريخية المهمة وتخزينها ومن ثم استرجاعها عند الحاجة إليها

وقد أكدت الدراسات أن نظم إدارة المعرفة تفيد المؤسسة في تحقيق اتصال أفضل، من حيث السرعة والجودة والشفافية والمشاركة من قبل العاملين. كما تساعد في تحقيق كفاءة أعلى، من حيث تقليل وقت حل المشكلات وتخفيض العمالة .

### المبحث الرابع: العامل البشري (القيادة الإدارية، البيئة الثقافية والتنظيمية)

العنصر البشري هو المورد الأساسي للمعرفة بما يذفن في دماغه من معرفة وخبرة ومهارة ، لا يمكن لأي تكنولوجيا من التنبؤ بها ما لم يصرح عنها وتنتقل منه إلى العقل الإلكتروني لتخزن فيه بقية أنواع المعرفة الموثقة

#### المطلب الأول : ماهية القيادة الإدارية

#### الفرع الأول : أهمية القيادة الإدارية

تعد القيادة الإدارية احد أهم العوامل الداعمة لتطبيق نموذج إدارة المعرفة وذلك لدورها الرئيسي في رسم المسارات الإستراتيجية للمنظمة، وتوجيه الموارد البشرية العاملة فيها لتحقيق أهداف المؤسسة، كما تقوم القيادة الادارية بترسيخ القيم والمعتقدات وتعزيز السلوك الايجابي في المؤسسة، لذا فان التطورات البيئية التي تعيشها بيئة الاعمال، يتوقع لها ان تزداد تنوعا وسريعة في المستقبل استلزمت البحث عن انماط جديدة من القيادة الادارية، ان قدرة انشاء المعرفة وتبادل تلك المعرفة بين القيادة وطرق المؤسسة والمتعاملين معها، يتطلب تفاعلا مباشرا ومستمر وغير رسمي . ويشير (Bollinger and Smith,2001) إلى أهمية دور القيادة في نجاح تطبيق إدارة المعرفة ، من خلال التركيز على عدة أمور : (C. B. Crawford,2006,06)

- تأسيس ثقافة تحترم المعرفة، وتعزز ولاء العاملين اتجاه مؤسستهم .
- التأكد من أن أي شخص في منصب إشرافي تلقى التدريب والتمكين، والدعم اللازم لتعزيز الثقافة المطلوبة.
- إنشاء بنية تحتية لإدارة المعرفة والدعم اللازم الذي يعزز ويسهل تبادل المعارف وتنفيذها .
- أما (Davenport & Prusak (1998) فيرى أنه يتوجب:
  - على القادة الدعوة إلى أهمية التعلم والمعرفة في المؤسسة ؛
  - تصميم وتنفيذ والاشراف على البنية التحتية التكنولوجية لإدارة المعرفة
  - إدارة العلاقات مع المحيط الخارجي للحصول على المعرفة الخارجية ؛
  - تقديم الأفكار لتحسين عملية خلق المعرفة في المؤسسة ؛
  - تشجيع تدوين المعرفة للاستفادة منها ؛
  - الإشراف على إعداد استراتيجيات المعرفة والتعلم ،

#### الفرع الثاني: أنماط القيادة الإدارية

توجد عدة أنماط للقيادة، وتركز أدبيات كثيرة على ثلاث أنماط ، هي كما يشير إليها همشري

(همشري،2013، 409\_410)

**1. القيادة الخادمة :** تعرف القيادة الخادمة على " أنها نمط قيادي يركز فيه القائد على تحقيق حاجات الآخرين ولو على حساب حاجاته الشخصية وأن المحفز الرئيسي لهذه القيادة هو تحقيق حاجات الآخرين"

وعليه فإن القائد الخادم هو الذي يزرع في الأفراد حب خدمة الآخرين من خلال التضحية بمصالحه الشخصية لتوفير الفرصة لنمو المرؤوسين وتعلمهم بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة

**2. القيادة التشاركية :** وهي نمط قيادي يقوم على أساس منح القائد فرصة حقيقية لمرؤوسيه للمشاركة في عملية اتخاذ القرار ، إذ يحرص على تشجيعهم على المبادرة والمشاركة في آراءهم واقتراحاتهم ، وتقديم أفكار وحلول إبداعية للمشكلات اغلتي تواجه المؤسسة ، فالقائد في بعض الأحيان لا يملك كل المعارف اللازمة للوصول إلى القرار المناسب ، والى القائد توفير المناخ الملائم لمشاركة المرؤوسين .

**3. القيادة التحويلية :** القيادة التحويلية هي نمط قيادي حديث يعمل على بناء اهتمامات مشتركة بين كل من القيادة والأفراد للوصول إلى رؤية جماعية مشتركة بإنشاء علاقة تكافلية فيما بينهم ، والتي تربط بين حاجات الأفراد ورغباتهم ، وقدرة القيادة على فهمها ، وتأسيس طموحات جماعية بناء عليها في سبيل إيجاد البيئة الملائمة التي تعمل على تفويض الأفراد فالقائد التحويلي يعلم تماما أن عملية التحويل لا تتم بدون مشاركة العاملين ، فهو معني بتفويض الصلاحيات للآخرين وبتطوير ثقافة تنظيمية محفزة على الإنجاز وملائمة لعمليات التعلم عن طريق أنشطة فرق التعلم ، ولديه قابلية التعلم مدى الحياة ، فهو يحرص على تثقيف نفسه والعاملين معه ، فهو قائد يشجع على نقل المعرفة والمشاركة بها بين العاملين معه ، ويعمل على دعمهم في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة .

### المطلب الثاني : ماهية الثقافة التنظيمية

#### الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

يعتبر وضع تعريف محدد للثقافة أمرا بالغ الصعوبة لكونها تعبر عن مفهوم معنوي ومعقد جدا ، وأصبح شبه إجماع بين الباحثين والأكاديميين حول على عدم وجود تعريف شامل وموحد للثقافة ، فمنهم من يعرفها على أنها تراكم معرفي فكري أو ذهني منظم للأفراد ، ومنهم من يعرفها على أنها نظام متكامل من نماذج السلوك يتضمن كل ما يفكر به أعضاء الجماعة أو يقولونه أو يفعلونه أو يشعرون به" (منى زبيدة، 2009، 15)

وعرفها Hofsted(2005) " الثقافة هي مجموعة من البرامج الذهنية التي تميز أفراد جماعة واحدة أو فئة من الناس عن الآخرين " ( M. Chmielecki ,2012,102 )

واعتبرها كل من ( N.Dudois , T. Wilkerson 2008 ) على أنها " طريقة التعلّم والإدراك والتفكير و الإحساس المشترك بين أفراد المؤسسة " ويضيفا " بتعبير آخر الطريقة التي تؤدي بها الأمور من حولنا " (Dubois, N. & Wilkerson,2008,21)

تعددت التعريفات الخاصة بالثقافة التنظيمية أو ثقافة المؤسسة، ويمكن تعريفها على أنها مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المؤسسة والتي تسود بين العاملين، مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد مع الآخر من المؤسسة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين.

ومن المعلوم أن الثقافة التنظيمية السائدة تؤثر تأثيرا مباشرا على درجة التشارك المعرفي ، إذ كلما كان التشارك المعرفي رمزا للثقافة التنظيمية والسلوك الإجتماعي في المؤسسة ، كان الاهتمام بالمشاركة المعرفية أكثر ، والعكس صحيح .

وقد قارنا الباحثان ( N.Dudois , T. Wilkerson 2008 ) بين الثقافة التنظيمية الأقل إدراكا ووعيا للمعرفة وبين الثقافة التنظيمية الأكثر إدراكا للمعرفة وعملياتها من خلال الجدول أدناه :

الجدول رقم (3-3): الفروقات في الوعي الثقافي في المؤسسة

ثقافة تنظيمية أقل وعيا بالمعرفة	ثقافة تنظيمية أكثر وعيا بالمعرفة
• توزيع محدود للمعلومات	• توزيع واسع للمعلومات
• تعدد المستويات الإدارية	• قلة المستويات الإدارية
• مسؤوليات غير متكافئة	• تقاسم المسؤوليات
• الإعتماد على القواعد	• التركيز على المبادئ
• بنية تنظيمية رسمية	• بنية تنظيمية غير رسمية
• تجنب المخاطر	• ثقافة تحمل المخاطر من أجل الإرتقاء
• التدريب من حين إلى آخر	• التعلو المستمر
• التركيز على الجوانب المالية	• التركيز على كافة الجوانب
• يتبع سياسة معينة	• منفتح
• الإحتفاظ بالمعرفة وعدم المشاركة بها	• المشاركة بالمعرفة واستخدامها
• قلة الوعي والإدراك بأهمية المعرفة	• الترحيب بالجديد والتغيير من المعارف

Source: (Dubois, N. and Wilkerson, 2008,23)

تحتاج مؤسسة المعرفة إلى ثقافة تحمل المخاطر ، تشجع الأفراد على الإستعداد لقبول المخاطرة بتشجيعهم على التجربة وإيجابية التعامل مع الفشل ؛ إذ أن هناك العديد من الفرص التي تخسرها المؤسسات بسبب خوف أفرادها من الفشل ، وأن هناك كثيرا من الإنجازات والإبتكارات التي توصلت إليها المؤسسات بعد محاولات عديدة غير ناجحة ، إذ يجب أن لا يكون الفشل دافعا للإستسلام ، بل محركا للعمل والإبداع .

بالإضافة إلى ثقافة المشاركة التي تعدّشمل من المشاركة المعرفية ، وتتضمن بناء استراتيجية للمشاركة في المؤسسة تتضمن اشراك جميع الأفراد في مختلف المستويات الادارية ( دنيا ، وسطى ، عليا ) ، وذلك بإبداء آرائهم وتصوراتهم التي تسهم بالإرتقاء بالمؤسسة منطلقين من الرؤيا المستقبلية التي ترغب المؤسسة الوصول إليها.

ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية مؤسسة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وان تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل ، رغم أن التغيير في الثقافة التنظيمية يحتاج إلى جهد كبير ووقت أطول ، فخلق بيئة منافسة يتطلب بالضرورة تغييرا في القيم والثقافة التنظيمية ، وتغييرا في سلوكيات الأفراد وأنماط العمل . إذ تعتبر إحدى المشكلات الأكثر حساسية التي يشيع ذكرها باعتبارها تحديا لإدارة المعرفة ، كما تعتبر الثقافة المؤسسية عاملا مهما في بناء وتعزيز إدارة المعرفة في المؤسسات .

لا سيما المصارف، فالمؤسسات المصرفية المبدعة تقوم اليوم على تطويرها لثقافة بلورة الإتجاهات الإبداعية في منهج فكري وعلمي يقوم على قيم ومعايير وممارسات وظيفية تعمل على ترسيخ الإبداع كهدف تنظيمي متجدد ومطلوب ، والسعي إلى جعل العملية الإبداعية هما مشتركا بين العاملين في المصرف على مختلف مستوياتهم ، فبيئة المصرف الداخلية التي تتصف بوجود الإمكانيات المادية وتوفر المعلومات والمعرفة المتاحة للعاملين ، والنظام الإداري المرن الذي لا يتصف بالتعقيد أو الجمود ، والمناخ الذي تسوده الثقة بين الأفراد والتي هي أساس تنمية الإتصال المفتوح الذي يساعد بدوره على تدفق المعلومات وحل المشكلات ، من شأنها أن تؤثر على السلوك الإبداعي البنك ، عن طريق تشجيع التعبير عن الأفكار الجديدة وتطويرها وحمايتها وتقديرها .

فهي في آخر الأمر تقدم مجموعة من الأغراض أهمها : (عزاوي وعجيلة، بدون سنة نشر، ص61)

1. تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المؤسسة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية؛

2. تحقيق التكيف بين أفراد المؤسسة والبيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمؤسسة؛

3. القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكرة والجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها؛

4. تحدد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها.

#### الفرع الثاني : تحفيز المورد البشري

إدارة المعرفة تستلزم توفر موارد بشرية مبدعة وقادرة على توليد المعارف المتبادلة مع الآخرين، وبالأخص مع شيوخ استخدام فرق العمل في انجاز المهام التنظيمية .

فعالم المعرفة يتطلب من العاملين في المؤسسة امتلاك القدرة على استخدام المعلومات خارج إطار الأساليب المعيارية ، الأمر الذي يتطلب امتلاك قدرة تحديد المعلومات المطلوبة أولاً، واستخدام تلك المعلومات بشكل دقيق ثانياً، وفهم نتائج الاستخدام ثالثاً. فالتغير في محتوى العمل يتطلب أن تكون الموارد البشرية متطورة بما يواكب المستجدات البيئية، وعملية خلق المعرفة الجديدة تعتمد على نوع العلاقات بين الأفراد العاملين في المؤسسة، وبينهم وبين قيادة المؤسسة، أي أنها تتطلب بيئة اجتماعية تشجع الابداع والابتكار(الخطيب ومعاينة،2009، 80) . وقد ركزت (C.De Brùn (2005 على عنصر الأفراد فتقول بأنه أقوى مؤثر لتطبيق إدارة المعرفة ، ذلك لأن توليد ومشاركة واستخدام المعرفة يتم من خلال الأفراد، بينما تعتبر التكنولوجيا والثقافة من الأدوات المساعدة للتسهيل من تطبيق إدارة المعرفة .لأنه في نهاية الأمر الأفراد هم يملكون قرار تطبيق المعرفة ( C. De Brùn,2005,61 )

وتضيف (2005) De Brùn تقاسم المعرفة هو في الواقع فعل طبيعي جدا وهذا ما نفعله بالفعل في كل وقت فمشاهدة عدد قليل من الناس على حد سواء في العمل أو الحياة اليومية ، يمكنك ان ترى الأدلة في الطرقات، عن طريق آلة القهوة على الهاتف، عن طريق البريد الإلكتروني، ... الخ -الناس تقاسم المعرفة بحرية في كل وقت . وفي جميع الأماكن ، فالناس بطبيعتهم يرغبون في مشاركة المعرفة ، وبالرغم من هذه الطبيعة فإن تشجيع الأفراد على توليد المعرفة و مشاركتها يعتبر من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات ، وتعود الأسباب إلى قيم وثقافات ومعتقدات سائدة ، ننتكر في المدرسة كيفية تقاسم المعرفة كانت تسمى الغش ؟ ، ومنذ ذلك الحين، وبيئات العمل لدينا تنتهج هذه الطريقة في التفكير . نحن نتنافس على الوظائف والمرتبات والترقيات، والطاقة، والموارد ، ببساطة تم تدريبنا على عدم المشاركة بالمعرفة .

وفي الأخير وباختصار كما أشار ( Ndou (2004 إلى أن التنفيذ الناجح لمبادرات إدارة المعرفة يقتضي أن نأخذ في الإعتبار العناصر الستة التالية : ( الخوري،2015، 56)

1. دور القادة وتحديد الإستراتيجية ؛
2. إدارة التغيير؛
3. تنمية رأس المال البشري والتعلم مدى الحياة ؛
4. توفير البنية التحتية التكنولوجية للمعلومات والاتصالات؛
5. الشراكة والتعاون ؛
- 6.السياسات والتشريعات .

### المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي

شهدت عملية تصميم الهياكل التنظيمية للمنظمة كثيرا من التطورات التي جاءت استجابة لحاجات بيئية، ومتطلبات التكيف معه وبظهور تكنولوجيا المعلومات وتطور وسائل الاتصالات وقنواتها فقد استلزم الوضع التفكير بتصميم تنظيم يدعم استخدام التكنولوجيا الحديثة من جهة ويسمح بانتقال

- المعارف وتبادلها بين المؤسسة والأطراف التي تعمل في محيط عملها الداخلي ، أو بيئة انتشارها الخارجي، من جهة أخرى يظهر تأثير الهيكل المرن الذي يسمح باتصالات مفتوحة تمكن الموظفين من إطلاق ابداعاتهم مما يسمح بزيادة الإلتزام والولاء التنظيمي. على سبيل المثال: (القرني، 2013، 24)
1. **الهيكل الأفقي المتسع** : يكون في هذا النوع نطاق الإشراف كبيرا جدا، حيث أن الأوامر لا تأتي من الرئيس إلى المستوى الواقع أسفل منه، بل يصبح الرئيس مستشار ينسق الاتصالات ويجب على الأسئلة العويصة التي تحد من قدرة عمل الأفراد وتحتاج إلى خبرة أكثر، بمعنى يكون المسير هو المرجع لكثير من الأفراد في تأدية أعمالهم اليومية وتحسينها، حيث يكون الفرد في أسفل التنظيم قريب من القيادة التنظيمية مما يسرع عملية الاتصال، ويتميز هذا النوع بتركيز المعرفة في نقطتين هي المركز والأطراف، حيث يعمل كل طرف بدون علاقة مباشرة مع الأطراف الأخرى لكن الأطراف تتبادل المعرفة عن طريق المركز.
  2. **الهيكل الشبكي (العنكبوتي)** : من تسميته يتضح أن نوعية العلاقة بين أفرادها تتسم بالتشاور والاتصال المباشر والمستمر بين مختلف الوحدات التنظيمية ذات المستويات والتخصصات المختلفة، التي تعمل بكفاءة وفاعلية عندما تكون هناك حاجة لمعرفة أو خبرة عالية لحل المشاكل المعترضة، وفقا لنوع المشكل وطبيعة المعارف والخبرات المطلوبة .

في هذا النوع من الهياكل التنظيمية نجد أن الوحدات تعمل باستقلال تام عن السلطة المركزية وتتبادل المعارف والخبرات فيما بينها بالصورة التي تحقق لها أفضل الانجازات، عن طريق مجموعة من الصلات والروابط التي تجعل من علاقتها تشكل شبكة، وتلعب السلطة المركزية دور الوسيط الذي له تدخل محدود يتمثل في جمع المعلومات والمعارف ويخزنها بطريقة فعالة من مختلف الوحدات، ليمد بها عند الحاجة وحدة أو وحدات لإنجاز أعمالها، مما يوحي بأن لكل وحدة معارفها ومعلوماتها الخاصة، تتبادلها مع الوحدات الأخرى عبر مختلف قنوات الربط العنكبوتي.

  3. **الهياكل المعكوسة** : هذا النوع من الهياكل يصلح أكثر للمؤسسات الخدمية، حيث يعتبر الزبائن أساس كل العمليات الجوهرية في المؤسسة، بمعنى أن الشخص الذي يكون على صلة بالزبائن هو الشخص الأكثر أهمية في المؤسسة، ولذلك تقوم المؤسسة بقلب هيكلها التنظيمي رأسا على عقب مما ينتج عنه وجود السلطة عند المستويات السفلى للمؤسسة التي تتعامل مباشرة مع الزبائن الذين تعطى لهم الأولوية والأهمية، وبقية الأفراد في المؤسسة يعملون على مد الخط الأممي بما يحتاج من معارف ومعلومات. هذه العملية تشكل بعض المخاطر على المؤسسة من حيث تداخل الصلاحيات وينتج عنها عدم الفهم الجيد للأدوار والصلاحيات، لذا يجب تبني أسلوب خاص في تدريب العمال على أدوارهم الجديدة لتفادي حدوث التجاوزات في الصلاحيات ولتحديد المسؤوليات، كما تحتاج إلى نظام خاص للحوافز والمكافآت، بالإضافة إلى تكنولوجيا ذات درجة عالية من التقنية والتخصص، والتأكد الدائم لتنفيذ القواعد التنظيمية وتمكين العاملين .

## خلاصة الفصل

اجتهد الباحثون من خلال معابنتهم لكثير من الحالات العملية في إدارة المعرفة لتقديم بعض النماذج لتطبيقها ، تميّزت هذه النماذج بتحليلات تختلف من حيث الأدوات والأساليب وتشارك في هدفها المتمثل في التطبيق الناجح لإدارة المعرفة في المؤسسة من خلال العمليات المعروفة من توليد وإنتاج ، خزن ومشاركة واستخدام للمعرفة ، لكن أجمعت في معظمها على أن المنظمات الراغبة في تبني إدارة المعرفة يتوجب عليها أن تولي اهتمامها وتركيزها على مجموعة المقومات الضرورية لتطبيقها والتي يمكن إجمالها في : عمليات إدارة المعرفة ،الأفراد و التكنولوجيا، مع التركيز على العنصر البشري كأهم مقوم باعتباره مصدر للمعارف ومديرها في ذات الوقت .

ويجب النظر إلى إلى هذه العناصر الثلاثة المذكورة دائما على أنها إما عوامل ممكنة لتنفيذ إدارة المعرفة بشكل فعال ، أو عوامل معيقة وبالتالي يجب تحديد المعوقات للتخلص منها .



## الفصل الرابع : المقاربة النظرية لقياس الأداء

## تمهيد

نال الأداء اهتمام المفكرين والباحثين والكتّاب من مختلف الاختصاصات والاتجاهات الفكرية، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت الأداء، إلا أن المجال مازال واسعاً للمزيد منها، لغرض تأطير هذا المفهوم الواسع، خاصة وأنه لم يعد مفهوماً بسيطاً بقياسات محددة يتفق عليها الجميع، فالأداء مفهوم متجدد، بتجدد وتغير وتطور أي من مكونات المؤسسة على اختلاف أنواعها. سيتم في هذا الفصل استعراض جانبين مهمين بعد إلقاء الضوء على إشكالية مفهوم الأداء من طرف الدارسين له، قياس وتقييم الأداء، وإدراج بعض النماذج الحديثة لقياسه، وذلك على النحو التالي:

**المبحث الأول : ماهية الأداء**

**المبحث الثاني : الأداء بين القياس والتقييم**

**المبحث الثالث : أنظمة قياس الأداء**

## المبحث الأول : ماهية الأداء

تبيّن من مراجعة الأدبيات المتوقّرة تباين الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم الأداء وأبعاده وقياسه، ذلك نظراً لأهميته التي فرضت ضرورة التركيز عليه من طرف الباحثين من طرح مفاهيم بديلة له كمحاولة لتحديده بدقة، إذ أصبح نجاح أي منظمة يقاس بمستوى أدائها .

## المطلب الأول : إشكالية مفهوم الأداء .

إنّ مصطلح الأداء ليس حديثاً بل توجد عدة دراسات و أبحاث من الناحيتين :النظرية والتطبيقية التي كانت تهدف إلى تدقيق مفهومه، إلا أنه لا يوجد اتفاق عام حول تعريفه، لذا سنحاول فيما يلي إدراج مفهومه حسب اتجاهات معظم الباحثين بداية بتطوّره التاريخي: (35\_36 Y.Benabderrahmane,2012,pp

## الفرع الأول : لمحة تاريخية حول الأداء (حسب أهم مدارس الإدارة)

أولاً : المدرسة الكلاسيكية : هدفت أبحاث تايلور (Taylor , 1911) الى زيادة الفعالية وسرعة الانتاج من أجل رفع الأداء في المصانع ، ويستند المنطق التايلوري على أن هناك دائماً طريقة جيّدة ووحيدة لإنجاز الأعمال (one best way) . دائماً في المدرسة الكلاسيكية ، رأى فايول (Fayol,1916) أن الأداء الفعال لن يكون إلا بتوفير إدارة رشيدة تقوم على تقسيم العمل والتخصص وروح المشاركة ، لكن تايلور رأى أن التخصص و تقسيم العمل وحده غير كافي لرفع الأداء، بل لابد من مراقبة أداء العامل أثناء قيامه بالعمل لتحسين الأداء، أما ويبر (Weber , 1922) فقد نظر إليه من خلال المعيارية و النمطية واستخدم مصطلح آلة للإشارة لمؤسسة .

ثانياً : مدرسة العلاقات الإنسانية : ظهرت هذه المدرسة نتيجة العمل النقابي ، و جاء مفهوم تقاسم السلطة الذي أتى به فولت (Follett,1924) أي الإدارة بالمشاركة ، ليأتي مايو (Mayo, 1933) وديكسون (Dickson, 1939) اللذان استعملوا مفاهيم جديدة مثل الإتصال ثنائي الإتجاه ، والتنظيمات الغير رسمية ، ليركزوا بذلك على العوامل الاجتماعية والإنسانية و ظروف العمل لتحسين الأداء و رفع الإنتاجية .

ثالثاً: المدرسة النيوكلاسيكية : جلبت هذه المدرسة تغييرات كبيرة على النظرية الكلاسيكية مثل ما أتى به (Simon , 1957) و (Selznick , 1948)استمالة العناصر التي قد تشكل خطر على المؤسسة ومحاولة ارضاءها للوصول الى الرضا الوظيفي مما ينعكس إيجاباً على الأداء .

رابعاً : مدرسة النظم : تم إنشاء النموذج التنظيمي من طرف (Wiener, 1948) ارتكزت مدرسة النظم على مراقبة ومعالجة المعلومة ، وعلى البحث على توحيد العلوم ، وقد عرفت الأداء على أنه " القدرة على التكيف مع البيئة والاستقرار وتحقيق الروح المعنوية العالية للعاملين وحسن الاستغلال للموارد المتاحة "

و مع ظهور المفاهيم الجديدة مثل توسيع العمل وإثراء العمل تغيرت النظرة نحو الأداء، من أداء سيتم مكافأته إلى الأداء هو المكافأة، وأصبح العاملون قادرين على النظر إلى الرضا و الإشباع لحاجاتهم ليس فقط من خلال العمل و إنما من خلال الأداء العالي فيه .

#### الفرع الثاني: مفهوم الأداء (لغة واصطلاحاً) .

لم يتوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء ، ويعود الاختلاف حول ذلك إلى اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه التي يستخدمها الباحثون ، مع الإشارة إلى أن هذا الاختلاف إنما يعود لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراساتهم .

#### أولاً : لغوياً :

الأداء جاء من الكلمة الفرنسية القديمة في القرن 13 م " performer " التي تعني (أنهى ، نفذ)،. ثم جاء الفعل الانجليزي " to perform " في القرن 17 م فوسع أكثر من معنى الكلمة ، فمن جهة عرفها على أنها الإنتهاء من تنفيذ عمل ، ومن جهة أخرى هي النتائج المحصل عليها من النجاحات المتنبأ بها " (Stéphane Jacquet,2011,p02) . وهو نفس المفهوم الذي ذهب إليه قاموس Larousse " الأداء هو النتيجة المحصل عليها من تنفيذ عمل "

أيضا عرّف على أنه " تنفيذ مهمة أو تأدية عمل " (Ecosip,1999,p18)

وكثيراً ما ارتبط الأداء بالمجال الرياضي فيقول (Vincent plauchu,2006,p07) في هذا الصدد "الأداء هو لفظ ينتمي ويستخدم في الميدان الرياضي ، ويكون مربوط دائماً بالمنافسة ، نقول أداءه أفضل من الآخر ، تقنية أدائه أحسن من الآخر ، ونفس الشيء بالنسبة للمؤسسة "

#### ثانياً : اصطلاحاً :

في ميدان الإدارة وبالنسبة لكثير من الباحثين ، كثيراً ما ارتبط مفهوم الأداء على مستوى الأفراد ، أي على قيام الفرد بعمله أو مهامه طبقاً للأهداف المسطرة ، بنمياً ذهب آخرون إلى ربط مفهوم الأداء على مستوى المؤسسة ككل ، وكذلك في تناولهم للمفهوم من حيث المحصلة أو الناتج المتوقع الوصول له من خلال الأداء . سنورد بعض التعريفات حسب وجهات نظر بعض الباحثين :

■ التعريفات المستندة على الأفراد : فيمكن تعريفه على أنه " درجة إنجاز الأعمال كما يمكن أن تنجز"، وهذا ينسجم مع بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال درجة تحقيق مهام وظيفته، حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة، في نفس السياق يقول (Thomas Gelbert,2007,pp17\_18) " لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الانجاز والأداء، ذلك بأن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من الأنشطة في المؤسسة، أما الانجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتاج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل ، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والانجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً

فهو النسبة بين الإنجاز و السلوك وتقاس كفاءة الفرد بالنسبة القيمة/ التكلفة ( تكلفة الأفراد ) أي كلما كان الأداء أحسن كلما انخفضت التكلفة وزادت القيمة "

وبما أن بلوغ المؤسسة لأهدافها لا يتم إلا بتفاعل كل موارها فإن أداء الموارد البشرية لا يمكن أن يعبر وحده على الأداء الكلي للمؤسسة. بالرغم من أنه جزء لا يتجزأ من أداء المؤسسة ككل ، فالمؤسسة تحقق أهدافها من تفاعل مختلف مواردها .

▪ التعريفات المستندة على البعد البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة حيث عرفه مخيمر وآخرون " بأنه المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية " (وصفي الكساسبة،2011، 77)

بنفس الإتجاه يعرفه (Zaher & Pearse,1989) " الأداء هو النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية فعلى اختلاف انواعها ، والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق اهدافها " (إدريس والغالي،39،2009) . كلا التعريفين يتفقان على أن الأداء يعبر عن مدى قدرة المنظمة في التفاعل مع بيئتها الداخلية والخارجية

▪ التعريفات المستمدة من النجاح الذي تحققه المؤسسة في هذا الصدد يعرفه كل من (wiersenn & Robbins,1995)"الأداء هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل "(الحسيني،2000، 231)

بذات السياق يعرفه (Ecclec, 1999)"انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها" (دروزة،2008، 53)

بالرغم من أن التعريفين السابقين نظرا الى الأداء الكلي للمؤسسة بالإمام بالنتائج التي ترغب المؤسسة بلوغها ، إلا أن هذه النتائج يمكن أن لا تتحقق كليا ، لذا فهناك من يرى بأن الأداء هو الفعل الذي يربط بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة .

▪ وهناك من ركز في تعريفه على النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ، فيعرفه (Lorino Philippe,2011,p20) "الأداء هو كل ما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في المدى المتوسط والطويل." ويضيف نفس الكاتب " الأداء يعبر عن الثنائية (تكلفة / قيمة) خلق القيمة الصافية من خلال تدنية التكاليف الى أقصى حد " ، الأداء إذن يعبر عن الإستخدام الأمثل للمدخلات (التكلفة) من أجل بلوغ أهداف المؤسسة (خلق القيمة)"

▪ هذا التعريف يركز على العلاقة بين الموارد المخصصة والنتائج التي يرجى تحقيقها بالتركيز على الجانب الإيجابي لنتائج الأداء مفترضا من البداية قدرة المنظمة على تحقيق مستوى عال لادائها ، وبما أن الأداء هو نتيجة لدالة مختلف الموارد والانشطة التي تمارسها المؤسسة ضمن عوامل ومحددات مختلفة ، فإن درجة مستواه تتحدد نتيجة العوامل المؤثرة فيه ، ومدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلاله .

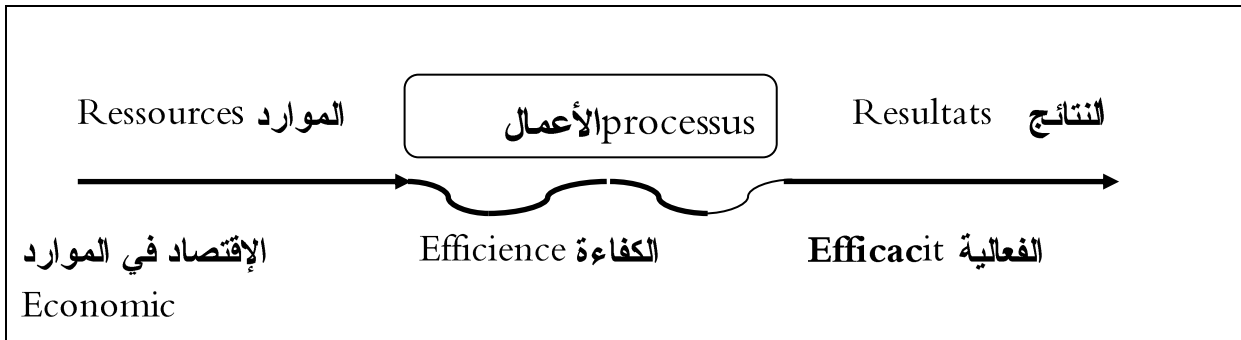
- ومن التعريفات التي استندت الى كيفية استغلال الموارد بالشكل الذي يضمن للمنظمة بلوغ أهدافها يوضح كل من (Miller & Bromiley,1990) "الأداء هو محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الاهداف المنشودة" (إدريس والغالي، 2009، 38)
  - ويعرف (Weelens & Hunger, 2010) "الأداء هو النتيجة النهائية لنشاط المؤسسة وهو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية، لغرض تحقيق أهدافها" (الياسري وآخرون، 2013، 58)
  - كذلك "الأداء هو إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفاعلية" (الزطمة، 2011، 62) في ذات السياق " (W.Peterson & al.,2003,p22) عرفوا الأداء على أنه قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة، ونتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخميها)
  - من التعريفات السابقة نجد ان الباحثين ربطوا مفهوم الأداء بالفاعلية والكفاءة ، اللذان يمثلان بعدي الأداء وهما وجهان متلازمان لعملة واحدة (الأداء ) ، عندما يتعلق الامر بقياس الانجازات .
  - اما مدخل مدرسة النظم فيعد المفهوم الاكثر شمولية : " الأداء هو القدرة على التكيف مع البيئة والاستقرار وتحقيق الروح المعنوية العالية للعاملين وحسن الاستغلال للموارد المتاحة " (جليح، 2004، 126)
  - كذلك يعكس الأداء" قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ولاسيما طويلة الأمد منها التي تتمثل بأهداف الربح والبقاء والنمو والتكيف باستخدام الموارد المادية والبشرية بالكفاءة والفاعلية العاليتين، وفي ظل الظروف البيئية المتغيرة" (الفارس، 2010، 71)
  - من كل التعريفات السابقة للباحثين نخلص إلى أن الأداء لا يخرج من ثلاث مفاهيم أساسية : (D.Bassire,1992,p129)
  - قد يعني درجة ومستوى انجاز الاعمال مقارنة بالاهداف الموضوعة من طرف المؤسسة ؛
  - قد يعني النجاح المحقق . الأداء هو دالة تمثل النجاحات ، متغيرها هم الفاعلين إيجابا ؛
  - قد يعني العمل الذي يقود إلى النجاح ، وهو ما يجعل الأداء صيرورة تستخدم فيها القدرات الكامنة في المؤسسة والفرد .
- أما مستويات الأداء التي لا يختلف فيها معظم الباحثين هي :
- أداء الأفراد في إطار الوحدات التنظيمية
  - أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة
  - أداء المؤسسة في إطار بيئتها الداخلية والخارجية

من كل ما سبق نخلص الى أنه مهما اختلف المنظرين والكتّاب حول الأبعاد التي ينظرون من خلالها إلى الأداء، فإنهم يتفقون على أن الأداء مفهومها جوهريا في المجال الإداري النظري أو التطبيقي ، فالأداء دالة لكافة أنشطة المؤسسة ، وهو المرآة التي تعكس وضع المؤسسة من مختلف جوانبها، وهو يعبر عن قدرة المؤسسة على اختلاف أنواعها وأحجامها على تجسيد أهدافها المسطرة في نتائج فعلية، من خلال الاستغلال الفعال والكفاء لمواردها البشرية والمادية في ظل ظروف بيئتها الداخلية والخارجية . وهو الفعل الذي تسعى كافة الأطراف في المؤسسة الى تعزيزه .

#### الفرع الثالث : الأداء من منظور الكفاءة والفاعلية والإنتاجية

بالنظر إلى ما سبق ونظرا لارتباط مفهوم الأداء بمدى نجاح وقدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المحددة، فإن تحقيقها يرتبط أيضا بعدة مفاهيم أهمها : الكفاءة والفاعلية وفي هذا الصدد يلخص ( H.Bouquin, 2004,p508 ) إشكالية الأداء بين الكفاءة والفاعلية على النحو التالي :

#### الشكل رقم(4-1): اشكالية الأداء بين الكفاءة والفاعلية حسب (H.Boquin)



Source:(H.Bouquin,2004,508)

1. الكفاءة (Efficiency) : هي الفعل الذي يؤدي الى تعظيم المخرجات من المنتجات والخدمات انطلاقا من الاقتصاد في الموارد : ويضيف : الإقتصاد : هو تأمين الموارد باقل تكلفة ويرى أن: الربحية: هي الفوائد المحصلة نسبة لرؤوس الاموال المستثمرة و الإنتاجية: هي حجم الانتاج او الخدمات المحصلة نسبة لحجم الموارد المستهلكة الداخلة في الإنتاج ، و يعتبرهما مثالان للكفاءة . ويرى أن قياس الأداء يأتي من قياس الأبعاد الثلاثة السابقة الذكر : الاقتصاد في الموارد ، الكفاءة و الفعالية .

ويضيف Peter Druker " تستخدم الكفاءة للتعبير عن المثالية، وهي القيام بالاعمال بأحسن الطرق" (Stéphane Jacquet,2011,p03)

كخلاصة لما سبق يمكن أن نعرف الكفاءة على أنها الإستخدام الأمثل للموارد، بمعنى تدنية المدخلات(الموارد، التكاليف) وتعظيم المخرجات(الإنتاج، الأرباح). فالكفاءة ترتبط بعنصر التكلفة وعناصر الإنتاج، ويمكن قياسها كما يلي: الكفاءة = النواتج (الكمية، القيمة) / المدخلات (الكمية، القيمة)

2. الفعالية (Effectiveness): "فهي الفعل الذي يؤدي الى تحقيق الاهداف والنتائج" (H.Bouquin, 2004,p508)؛ تعني أيضا " القدرة على تحقيق الأهداف المنتظرة . وعمل فعّال هو العمل الذي يصل بالضبط إلى أهدافه" (Vincent plauchu,2006,p06)

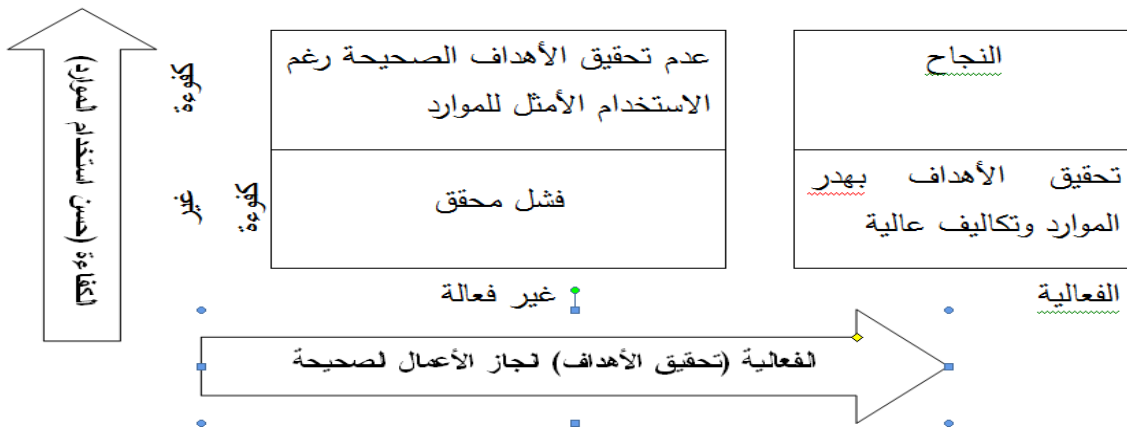
ويعرفها ( Paturel 2007) " هي مقارنة تحقيق الأهداف المسطرة من طرف صاحب المؤسسة أو المسير" ( M.Pendaries,2011,50 )

وفي هذا الصدد يقول عبد الملّيك مزهودة " لا يمكن الحكم على أداء المؤسسة التي تمكنت من بلوغ أهدافها بأنه جيد ، إذا كان ذلك قد كلفها الكثير من الموارد يفوق مثيلاتها(الكفاءة) . كذلك بالنسبة للمؤسسة التي تمكنت من توظيف كل الموارد المتاحة لديها ، إذا حقق لها ذلك نتائج دون مستوى الأهداف المرسومة( الفعالية )" (مزهودة، 2001، 88)

وبشكل عام تعبّر الفاعلية عن تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحتويه من أنشطة إدارية وما يؤثر فيه من تغيرات داخلية وخارجية، وهذا لتحقيق الأهداف خلال فترة زمنية معينة، كما يتصف مفهوم الفاعلية بالتعقيد والتركيب ويقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة .

مما سبق يتضح أن هناك ارتباطا قويا بين الكفاءة والفعالية لأنهما متكاملتان، فالكفاءة هي أحد عناصر الفعالية ، ونجاح المؤسسة في الأداء يتوقف من من ناحية على مدى بلوغ الأهداف (الفعالية)، ومن ناحية أخرى بالقدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة (الكفاءة)، ومن هنا يمكن " اعتبار الفعالية متغير تابع يتحدّد بفعل عدد من المتغيرات من ضمنها كفاءة استخدام الموارد" (M.Kalika,1995,328) ، فعلى المؤسسات أن تسعى إلى تحقيق مستويات من الكفاءة والفعالية يضمن لها تحقيق أهدافها.

#### الشكل (4-2) : الأداء من منظور الكفاءة والفاعلية



المصدر : (إدريس والغالبي، 2009، 49)

من خلال قراءة لمصنوفة الفاعلية والكفاءة يتضح أن منظمات الأعمال التي تستطيع أن تجمع بين الكفاءة والفعالية هي التي تستطيع أن تحقق أهدافها وبالتالي تحقيق النمو والازدهار ، بينما المؤسسات الغير كفؤة والغير فعالة يكون مصيرها الانهيار والزوال لانها لم تستطع تحقيق اهدافها او انجزت



الأهداف بصورة خاطئة ، من جهة أخرى المؤسسات الفعالة التي لا تتمتع بالكفاءة سوف تستطيع البقاء من خلال تحقيق أهدافها لكن ليست بالكفاءة المطلوبة وبالتالي هذا سيؤثر على تنافسيتها مستقبلا ، في المقابل المؤسسات الكفؤة التي لا تتمتع بالفعالية يكون مصيرها الانهيار التدريجي وبالتالي الزوال ، لعدم قدرتها على تحقيق أهداف أصحاب المصالح ، بالرغم من كفاءة استخدام الموارد (ادريس والغالي ، 2009، بتصرف) .

### المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في الأداء

إنّ الأداء بمختلف أنواعه يعتبر دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيها سلبا وإيجابا، مما يجعل المؤسسة تعظم آثارها الايجابية وتقلص آثارها السلبية، ويجمع أغلب الباحثين العوامل المؤثرة في الأداء إلى عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة والمتمثلة في تغيرات المحيط الخارجي وهي عوامل خارجية ، وعوامل خاضعة لتحكم المؤسسة وتمثل في العوامل التقنية والتكنولوجية والعوامل البشرية المتمثلة أساسا في المعرفة ، التعلم ، الخبرة ، التدريب ، المهارة ، القدرة الشخصية ، التكوين النفسي ، ظروف العمل، حاجات ورغبات الأفراد كما أوردها الدكتور علي السلمي وهي عوامل داخلية . وسنحاول تحديد هذه العوامل أو على الأقل حصر أهمها :

### الفرع الأول : عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا (عوامل داخلية)

وهي المحيط الداخلي للمؤسسة الذي تتحكم فيه، وتنقسم بدورها إلى : (عبد الصمد، 57، 2008)

**أولاً: العوامل التقنية :** وهي مختلف المتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة ومنها: نوع التكنولوجيا المستخدمة، نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج، التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات المستهلكين... الخ .

**ثانياً: العوامل البشرية :** وهي مختلف القوى التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة . ومن بين الإجراءات التي تؤثر بشكل إيجابي على أداء أهمها: (عيشوش، 2011، 72\_73)

**1. التحفيز :** ويتمثل التحفيز في المؤسسة في الحاجة أو الطاقة الداخلية التي تدفع الفرد إلى العمل في اتجاه موجه نحو الهدف ، و تحفيز العمال يكون من خلال معرفة حاجاتهم ومحاولة تلبيةها أو بإشعارهم أو تنبيههم إلى طاقتهم التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم . فالمؤسسة عن طريق التحفيز الجيد لمختلف العمال قد تتمكن من بلوغ أهدافها ومن تم تحقيق الأداء الجيد، ولا يمكن أن تتم عملية التحفيز إلا بتوفر الحوافز التي قد تكون مادية أو معنوية

**2. المهارات :** يمكن تنظيم المهارات في ثلاثة مستويات:

▪ **مهارة التقليد:** وتمكن من انجاز أو القيام بالنشاطات المتكررة حسب إجراءات محددة مسبقا .

مهارة الإسقاط : تسمح انطلاقا من وضعية معطاة لمواجهة وضعيات أخرى شبيهة إلى حد معين بالوضعية الأولى.

▪ مهارة الإبداع : تمكن هذه المهارة من مواجهة شكل جديد، فالفرد مجبر أن يعود إلى رصيده المعرفي

ويستغله في إيجاد الحلول فحسب هذه الحالة يجب على الفرد أن يكون مبدع في التصرف والتعامل مع حالات جديدة لم يسبق له مواجهتها.

الأنواع الثلاثة مهمة إلا أن مهارة الإبداع أهم، وهذا لما يمكن أن تؤثر في أداء المؤسسة

3. التكوين : يعد التكوين نوع من الاستثمار في العنصر البشري الذي يمكن القيام به لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة ويظهر دوره في تحسين أداء المؤسسة عبر النقاط التالية :

- رفع مستوى معارف الأفراد ونشرها وتحسين تقنياتهم في العمل .
- يسمح التكوين بتحسين التنظيم وتنسيق المهام .
- تسهل عملية الاتصال وتحريك المعلومات في كل الاتجاهات.

الفرع الثاني : عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة (عوامل خارجية)

وهي العوامل التي تؤثر إيجابا أو سلبا على أداء المؤسسة دون تدخل هذه الأخيرة فيها، وتتمثل في مجموعة التغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها، فهي بذلك تنتمي إلى المحيط الخارجي الذي هو مصدر للفرص التي تحاول المؤسسة استغلالها، ومصدر للمخاطر التي تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها . فالمحيط الخارجي له تأثير كبير في الأداء، ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية ، سياسية وقانونية، تكنولوجية : (عيشوش، 2011، 57\_59)

أولاً: العوامل الاقتصادية: وهي أهم العوامل لكون المؤسسة تعتمد على المحيط الاقتصادي ومصدر مختلف مواردها ومستقبل منتجاتها، وتنقسم إلى:

▪ عوامل اقتصادية كلية: كمعدلات النمو الاقتصادي، سياسات التجارة الخارجية، معدلات التضخم،... الخ .

▪ عوامل اقتصادية جزئية: كوفرة المواد الأولية، الطاقة، درجة المنافسة،... الخ .

ثانياً: العوامل الاجتماعية والثقافية : وتؤثر هذه الأخيرة على أداء المؤسسات عند تأثيرها على حاجات الأفراد ودوافعهم، فعلى المؤسسة إيجاد سياسات لتلبية حاجاتهم ودفعهم وأن تنمي دافع الابتكار والتجديد والإنجاز، كما تؤثر على أداء المؤسسات من حيث تأثيرها على المستهلك وعلى السلوك الإداري وعلى الهيكل التنظيمي ... الخ .

ثالثاً: العوامل السياسية والقانونية : وتؤثر على أداء المؤسسة من حيث سياسات الدولة المالية والنفدية الخارجية، وسياسات الدولة بالنسبة للاستثمار الخارجي كما نجد أيضاً القرارات والتشريعات الإدارية واللوائح المختلفة للمؤسسة ... الخ .

رابعاً: العوامل التكنولوجية : بالإضافة إلى العوامل السابقة تتأثر المؤسسة بشكل كبير بمحيطها التكنولوجي من معارف علمية وبحث علمي، إبداعات التكنولوجيا وبراءات الاختراع ... الخ ، حيث ان

التكنولوجيا المستخدمة من طرف المؤسسة تساهم بشكل كبير في تخفيض او رفع التكاليف، وتحدد نوع المنتجات، لذا يجب على المؤسسة مواكبة التطورات بما يسمح دوما بتحسين الأداء .

من خلال ما تم عرضه حول العوامل المؤثرة في الأداء يمكن القول أن الأداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية والنوعية، المتحكم في بعض منها وغير متحكم في البعض الآخر.

### المطلب الثالث : إدارة الأداء

#### الفرع الأول : مفهوم إدارة الأداء

إذا ما أرادت المؤسسات أن تحصد أفضل النتائج من إدارة الأداء ، من المفترض أن تنظر الى هذه الإدارة باعتبارها نظاما يعمل ضمن نظام شمولي . حيث أن من أهم الأسباب التي تؤدي إلى إخفاق معظم جهود إدارة الإدارة هو عدم ارتباطها لإجراءات وعمليات المؤسسة ، وبالتالي من المهم أن تفهم المؤسسات مدى أهمية فهم هذا النوع من الإدارة .

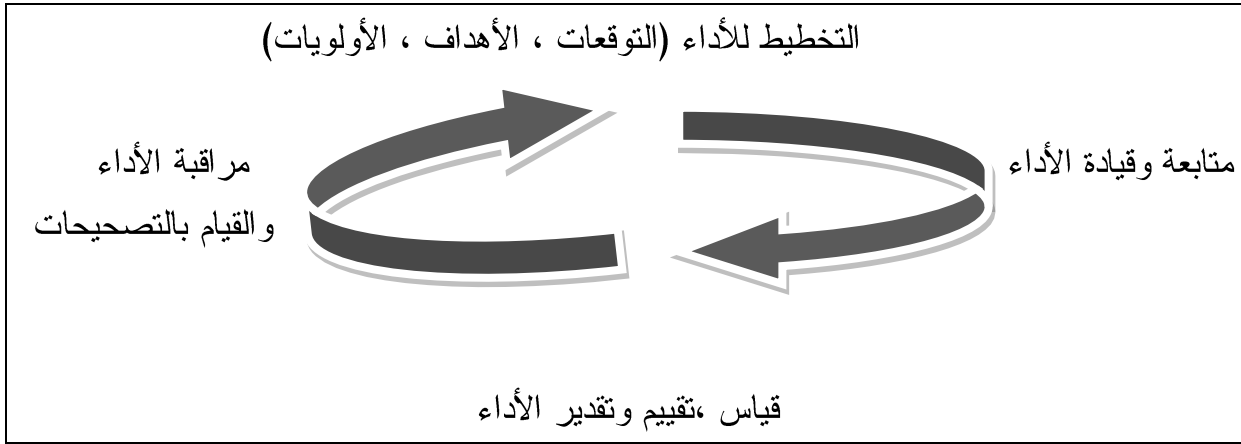
استخدم مصطلح إدارة الأداء لأول مرة بالسبعينات، ولم يعترف به كعملية حتى النصف الثاني من الثمانينات (J.Martinez,2001,p03) ، ومنذ ذلك الحين وردت العديد من المفاهيم حوله وذلك حسب توجهات وآراء الباحثين ، نذكر منها :

يعرفها (M.Armstrong, 2006,pp01-02) والمشهور بمؤلفاته الكثيرة حول إدارة الأداء " بأنها عملية منظمة لتحسين الأداء المؤسسي من خلال تطوير أداء الأفراد والفرق للحصول على نتائج أفضل سواء للمؤسسة ، الفرق ، و الأفراد من خلال تنمية وتطوير كفاءة الأفراد " حسب (Patrice Roussel, 2007,p30) أن " إدارة الأداء تعني كل الأنشطة المرتبطة بعملية التخطيط ، مراقبة ، و تقييم مدى تقدم وتطور أداء العاملين "

في ذات السياق يرى (Sylvie saint-onge,2012,pp04\_05) أن إدارة الأداء هي تلك العملية المستمرة للأنشطة على مستوى الفرد والجماعة ، الموزعة كالتالي:

- تلك العملية المرتبطة بتحديد وتخطيط الأداء لبلوغ الأهداف المسطرة ؛
- تلك العملية المرتبطة بمتابعة الفرد أو الجماعة من أجل تحقيق احتياجاته لأداء أفضل ؛
- تلك العملية المرتبطة بقياس و بتقييم أو تقدير أداء العاملين على مدار السنة ؛
- هي تلك العمليات التي لها صلة بتحقيق أهداف الأداء المنتظر ، مراقبة الأداء والقيام بالتصحيات الضرورية على مستوى الفرد أو الجماعة لبلوغ ذلك. كما أنه يربط إدارة الأداء باستراتيجية ورؤية المؤسسة

الشكل رقم (4-3) : عملية إدارة الأداء



Source : (Sylvie Saint-onge , 2006,p06)

ويعرفها إدريس والغالبي على أنها " ذلك المدخل النظامي لتحسين وتطوير إدارة وكفاءة الفرد والمجموعة من أجل زيادة الفاعلية العامة للمنظمة "(إدريس الغالبي،2009، 114) ويدر ج (T.Samsonowa,2012,p34) مجموعة من التعريفات لمجموعة من الكتاب من بين هذه التعاريف:

- "هي عملية إدارة استراتيجيية المنظمة من خلال نظام متكامل من خلال تحسين المنهجيات والمقاييس والعمليات والأدوات والبرمجيات والأنظمة التي تدير أداء المؤسسة "
- " إدارة الاداء تشمل جميع الأنشطة التي تؤدي إلى تعظيم مصالح أصحاب المصلحة من خلال التحسين المستمر لكفاءة الأفراد والرفع من مهاراتهم ، وفي نفس الوقت تدنية الموارد المادية والمالية وجهود الأفراد "
- " إدارة الأداء هي عملية ترمي الى تكييف سلوك المدراء والعاملين للإلتفاف حول الأهداف العامة للمؤسسة"
- ويدرج الكاتبان المشهوران في مجال إدارة الأداء(Armstrong & Baron,1998,p45) أهم خصائص هذه الأخيرة كالتالي :

- عملية يتم من خلالها إيصال رؤية وأهداف المؤسسة لكافة عاملها ؛

- يربط أداء كل من الإدارات والوحدات والأفراد نحو الأهداف الكلية للمؤسسة ؛

- تتم متابعة التقدم نحو هذه الأهداف ؛

- تحديد نوعية التدريب المطلوب ومكافأة الكفاءات ؛

- تقييم كافة العمليات من أجل زيادة فعاليتها ؛

- تعيين هيكل إداري لمتابعة العمليات السابقة لنظام إدارة الأداء

من جهتنا وخلصنا لما سبق نجد أن إدارة الأداء هي مفهوم إداري متكامل وشامل ، غايته تحقيق الإتفاق و توحيد الأهداف الفردية وأهداف المؤسسة من خلال التحسين المستمر للعمليات ورفع كفاءة العاملين ، من أجل تحسين فعالية المؤسسة .

#### الفرع الثاني : أهمية إدارة الأداء

تتحدد أهمية نظام إدارة الأداء في ترجمة رؤية المؤسسة إلى نتائج واضحة، وإيجاد بيئة جيدة لإدارة المؤسسة بشكل يمكنها من تحقيق أهدافها وتقييم استراتيجيتها باستمرار، كما تمكن من تعزيز المشاركة في عملية صنع القرار، واستثمار الموارد والجهود لتحسين الأداء وتحفيز الموظفي ويشير جاد الرب بأن أهمية إدارة الأداء تنبع من كونها تسهم في تحقيق الأهداف التالية: (جاد الرب، 2009، 41\_44)

1. أنها ترتبط ارتباطاً مباشراً بمنهج إدارة الجودة الشاملة TQM ، حيث أن إدارة الأداء تسهم في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة للمؤسسة ؛

2.تهدف إدارة الأداء الى التركيز على أن أداء العاملين هو وظيفة هامة وأفضل من الوظائف الأخرى فتركز على الحوافز والتدريب والإتصالات والإشراف وغيرها ؛

3. إحداث الدمج والتكامل بين تحديد الأهداف وتقييم العاملين وتطوير أدائهم ؛

4. إدارة الأداء أسلوب فعال لزيادة الإنتاجية ؛

5 . لها تأثير إيجابي واضح خاصة في ظل البيئة الصناعية التنافسية على المستوى الدولي ، حيث أن مجهود كل عامل يجب لأن يكون موجها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ؛

6 . تساعد صاحب العمل وإدارة المؤسسة على حد سواء على انتهاج منهج التحسين المستمر كمنهج من مناهج إدارة الجودة الشاملة TQM . فلسفة التحسين المستمر تقوم على فكرة أساسية هي أن كل عامل يجب أن يحسن باستمرار أدائه الشخصي سواء قبل أو بعد تقييم الأداء وهذا يأتي في إطار مفهوم إدارة الأداء كعملية مستمرة ، تبدأ بتحديد الأهداف ثم تقييم الأداء ثم تطوير الأداء الفردي أو الكلي وبما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ؛

7. ويضيف جاد الرب أن أحد الكتاب يرى أن عملية إدارة الأداء تهدف الى بناء اتفاق وتفاهم مشترك بين العامل ورئيسه المباشر نحو :

- واجبات ومهام العمل الأساسية ؛
- مساهمة عمل الموظف نحو تحقيق أهداف المؤسسة ؛
- تحديد إتقان أو جودة العمل بوضوح ؛
- كيف يكون التعاون بين المشرف والعامل نحو تحقيق الأداء المستهدف وتحسينه ؛
- تحديد معوقات الأداء ومحاولة قهرها والتغلب عليها ؛

8. أثبتت الدراسات التطبيقية أن هناك مزايا أخرى لإدارة الأداء منها منها :

- زيادة الحصص السوقية يرافقتها زيادة حجم الأرباح ، ارتفاع أسعار الأسهم في السوق المالي ؛
- تدعم المؤسسة نحو العمل عند مستويات المثالية للأداء مع منع والحد من الأخطاء ، بالإضافة الى مقابلة التوقعات المالية للمؤسسة ؛
- استخدام الحوافز الغير مالية من الأمور المباشرة التأثير على دافعية الأفراد وإمكانية تغيير سلوكهم وذلك أفضل م الحوافز المالية التقليدية ؛
- تحقيق السرعة في التغيير التنظيمي في مستويات الإدارة الوسطى نحو جودة العمل ومجارية التطور

#### الفرع الثالث : سلسلة إدارة الأداء

أي عمل ناجح في أي مؤسسة لا يأتي من فراغ ولا يأتي نتيجة مجهود فردي ، لكنه يكون نتيجة تكامل وتعاون ومشاركة أطراف متعددة ، ومن ثمة لإدارة الأداء تعني تكامل المراحل التالية كما يدرجها (M.Armstrong ,2006,p19) :

1. تحديد الدور والغايات (Role definition) : توحيد الأدوار نحو الغايات ؛
2. اتفاقيات الأداء (The Performance agreement): اتفاقية الأداء تحقق العمل الذي يراد انجازه والنتائج التي يراد بلوغها ومعايير الأداء التي يراد تحقيقها ومستويات الكفاءة المطلوبة ؛
3. خطة تحسين الأداء (The Performance improvement): هي عملية تحديد لما يتعين أن يقوم به الأفراد من أجل تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم ومعرفة الكيفية التي يقوم من خلالها مدراءهم بتوفير ما يحتاجونه من الدعم والإرشاد لهم .
4. العمل على تطوير وتنمية الأفراد (The personal development plan) : تتعلق بتطوير الأفراد من خلال مساعدتهم على التعلم وتزويدهم بالدعم الذي يحتاجونه لتحسين أدائهم الآن ومستقبلا .
5. المراقبة المستمرة والتغذية العكسية (Managing Performance throughout the year): هي عملية مستمرة ومتواصلة ، تقوم على توفير تغذية عكسية واتخاذ الاجراءات اللازمة بناء على ذلك ، هذه المراجعات تكون على مدار السنة ، حيث يتم مراجعة الاهداف والخطط ومحاولة تكييفها للظروف المتغيرة ، ويمكن أيضا مراقبة سير التقدم الحاصل في تنفيذ خطة التطوير الشخصي خلال السنة .
- 6.مراجعة الأداء (Performane review): هي مرحلة تقييم رسمية عند مراجعة الأداء لواقع ما يقوم به الفرد فعلا ، إذ يجب أن تكون ذات طروحات ملموسة ، وليست نظرية وتسمح للمدراء والأفراد معا بأن يحصلوا على نظرة موضوعية وإيجابية حول امكانية إيجاد الوصول الى أداء أفضل في المستقبل وكيفية حل المشاكل التي تواجه تحقيق الأهداف .

### المبحث الثاني : الأداء بين القياس والتقييم .

يعتبر الأداء قلب الوظيفة الإدارية ، لأن مسيري المؤسسات مطالبين بمعرفة كل ما يتعلق بالمؤسسة وإذا ما كانت تتجه نحو تحقيق أهدافها ، للوصول في النهاية لاتخاذ القرارات المستقبلية اللازمة ، مختلف الباحثين في مجال تقييم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعارف بيّنوا أنه لا يوجد مقياس محدد للارتكاز عليه للأداء المؤسسي .

هؤلاء الكتاب والدارسين خلصوا الى أن قياس الأداء يخضع أساسا لسياق البحث والأهداف المنتظرة من البحث ومن المقاييس المقترحة لقياس الأداء بشكل عام : الإنتاجية ، الفعالية ، رضا الزبون ، الجودة ، النمو ، القدرة على التكيف مع التغيرات . والشيء المؤكد هو أن أداء المؤسسة لا يمكن حصره ، لكن يمكن إيجاد علاقة استدلالية مثلا بين الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعارف وواحدة من المقاييس المذكورة (Y.Benabderrahmene,2012,p34) .

#### المطلب الاول : ماهية قياس الأداء .

#### الفرع الاول : مفهوم قياس الأداء (Performance Mesurement).

يعتبر قياس الأداء من العمليات المهمة سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة، تخيل أنك تعمل بدون أن تقيس ما تعمله، هل يمكن أن تعرف أنك تسير في الطريق الصحيح؟، هل أنت فعلا متجه نحو الهدف؟، هل أنت محتاج إلى تطوير؟، هل الخطط التي تعمل بها صالحة أم هي في حاجة إلى تطوير؟، وغيرها الكثير من الأسئلة، والإجابة عنها توحى بأهمية القياس.

و قياس الأداء الفعلي عموما لا بد أن يشمل كلا الجانبين الكمي و النوعي ، و عملية جمع المعلومات الكمية قد تكون أسهل و أيسر من جمع المعلومات النوعية و أقل تكلفة، والتي منها تلك المتعلقة بالأداء الفكري و التي يصعب وضع مقاييس محددة و ثابتة لقياسه، كأداء مبرمج حاسب أو أداء موظف البيع أو طالب..... الخ.

ويعرف العدلوني (2002) قياس الأداء المؤسسي " عبارة عن جمع المعلومات وملاحظات كمية عن الموضوع المراد قياسه ، وهو تقدير الأشياء والمستويات تقديرا كميا، وفق إطار معين من المقاييس " (الكساسة،2011، 81)؛ نلاحظ أن التعريف ركز على الجانب الكمي للأداء بمعنى ترجمة المعلومات النوعية الى معلومات كمية .

ويعرفه عادل ثابت (2006): " بأنه ذلك القياس الذي على أساسه يتحدد النجاح من الفشل عن طريق القرب والبعد من مقاييس كل منهما " (ثابت،2006،331)

ويرى إدريس والغالبي أن قياس الأداء هو " المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتوثيقها ولا سيما مراقبة وتوثيق وجوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا، وعادة ما تكون الجهة التي تقوم بإجراء عملية قياس الأداء هي الإدارة المسؤولة عن مفردات عناصر برامج المؤسسة ، ومن الجدير بالذكر أن مقاييس الأداء يمكن أن تتناول أنواع أو مستويات أنشطة البرامج المنفذة،

والمنتجات والخدمات التي تنشأ من تلك البرامج ، ونتائج تلك المنتجات والخدمات المقدمة . فالبرامج هي تلك الأنشطة أو المشاريع أو الوظائف أو السياسات التي لها غايات محددة أو مجموعة من الأهداف المتجانسة " (إدريس والغالي، 2009، 68) .

وترتبط عملية قياس الأداء بوجود مقاييس أو مؤشرات أو معايير أو أطر مرجعية حيث أنها تحتوي على الأنشطة أو المهام والنماذج المستخدمة في توفير البيانات اللازمة لتحديد قيم هذه المؤشرات أو المعايير .

كما يعتمد قياس الأداء على التغذية العكسية (Feed Back) في جمع المعلومات حول الأداء الفعلي من المستوى الإداري الأدنى المسؤول عن التنفيذ إلى المستوى الإداري الأعلى المسؤول عن وضع الاستراتيجية والتي تكون على شكل تقارير تستخدمها الإدارة العليا في اتخاذ القرارات الاستراتيجية (تركمان، 2007، 23)

ومن الناحية الكمية فإن مقاييس الأداء تعطي المؤسسة صورة مهمة حول منتجاتها وخدماتها والعمليات التي تؤدي إلى إنتاج تلك الخدمات والمنتجات ، فهي إذن أداة تساعد المؤسسة على فهم وإدارة وتحسين عملياتها .

ومقاييس الأداء الفاعلة تساعد منظمة الأعمال على فهم واستيعاب ما يلي: (إدريس والغالي، 2009، 69) .

- مستوى وجود أعمالها
- هل المؤسسة تمضي قدماً في تحقيق غاياتها
- ما هو مستوى رضا عملائها
- هل اجراءات اعمال وعمليات المؤسسة تسير وفق الرقابة الاحصائية
- هل هناك ضرورة لاجراء التحسينات وأين ؟
- وعموماً فإن مقاييس الأداء توفر للمنظمة المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الصحيحة واتخاذ الاجراءات التصحيحية الملائمة .

#### الفرع الثاني : معايير قياس الأداء

##### أولاً : مفهوم معايير الأداء

يعد معيار الأداء الدستور أو القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الكيفية التي تحقق لهم أفضل مستوى أداء، وفي الوقت نفسه التعرف على أوجه القصور التي تشوب الأداء . إن الهدف من وضع معايير للأداء هو مراقبة الأداء بصفة مستمرة للتعرف على أي تذبذب أو تغيير في مستوى الأداء للتدخل في الوقت المناسب وتصحيح السلبيات وأوجه القصور، وإعادة توجيه الأداء. وانطلاقاً من رسالة المؤسسة و أهدافها و غاياتها يتم وضع معايير الأداء " Standards " لاستخدامها في قياس الأداء و المعايير هي " المستوى المحدد من قبل الإدارة كنموذج لتقييم الأداء و تستخدم كنقاط يمكن أن يقارن بها الأداء الفعلي "



و يمكن وضع المعايير على أساس الأهداف النهائية أو على أساس المراحل الوسيطة للتأكد من إنجاز الأهداف في كل مرحلة، فقد يتم وضع المعايير انطلاقاً من المخرجات (النتائج) أو ( المدخلات) فإذا انطلقنا من المخرجات لا بد أن يحدد المدير معايير الأداء للمخرجات بعبارات كمية أو نوعية أو زمنية ، أما إذا انطلقنا من النفقات فإن المعايير تكون بتحديد المصاريف الواجب إنفاقها.

وتتخصر أهم معايير الأداء فيما يلي: (أبو قمر، 2009، 25)

1. **المعايير الكمية** : تستخدم الأرقام المطلقة للتعبير عنها مثل: حجم الإنتاج ، حجم الإيرادات ، حجم المبيعات ، حجم الأرباح... الخ ؛
2. **معيار الجودة** : حيث ترتبط الجودة بجميع نشاطات المؤسسة، حيث تعبر عن مستوى أداء العمل، ولذلك يمكن القول بأنها تمثل إستراتيجية عمل أساسية تساهم في تقديم سلع وخدمات ترضي بشكل كبير كافة احتياجات المستهلكين، وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة ؛
3. **الوقت** : ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة للتجديد أو التعويض، فهو رأس مال وليس دخلاً، مما يحتم استغلاله الاستغلال الصحيح في كل لحظة من حياتنا لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة، وبالتالي على المؤسسات الأخذ في الاعتبار هذا المعيار بشكل جيد حتى تتمكن من إنتاج المنتجات وتسليمها للمستهلكين في الوقت المناسب(المانع، 2006، 75) .
4. **معايير التكلفة**: مثل: أجور المديرين، تكلفة الخدمات البريدية، تكلفة نظام الحاسب و يلخص الغالبي وإدريس مختلف التصنيفات لمعايير الأداء في الجدول التالي :

#### الجدول رقم(4-1): تصنيف مقاييس الأداء

المقياس	يقيس	التعبير عنه بالوحدات
الكفاءة	قدرة المؤسسة على أداء المهام	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة
الفاعلية	قدرة المؤسسة لى التخطيط لمخرجات عملياتها	المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المخططة
الجودة	مسألة إنجاز وحدة العمل بشكل صحيح ، وإن معايير الصحة هنا تُحدّد حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة
التوقيت	مسألة إنجاز وحدة العمل في الوقت المحدد، وإن معايير التوقيت تُحدّد حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة
الإنتاجية	حجم الموارد التي تُستخدم لإنتاج وحدة عمل	المخرجات إزاء المدخلات

المصدر : (الغالي وإدريس، 2009، 78)

ثانياً : الشروط الواجب توفرها في معايير الأداء :

هناك بعض الاعتبارات و الضوابط لا بد من مراعاتها عند تصميم معايير الأداء، فعليها تتوقف فاعلية و دقة المعلومات و من هذه الاعتبارات : (تركمان، 2007، 22)

1. الصدق (Validity): أي العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن تلك التي يتطلبها أداء العمل لا أكثر و لا أقل؛
2. المرونة (Flexibility) : عملية وضع المعايير لا تعني أن الإدارة يجب أن تلتزم بها مهما تغيرت الظروف إذ يجب أن يتغير المعيار كلما تغيرت الظروف ؛
3. عدم المغالات في عدد المعايير : إذ أن ذلك قد يعقد من العملية الرقابية كما توجد خطورة عند إهمال استخدام بعض المعايير ؛
2. الموثوقية (Reliability) : يتعلق الثبات بالمقياس و ليس بالأداء، لأن أداء الفرد قد يتغير أو يخضع لتقلبات؛
3. التمييز (Discrimination) : أي قدرة المقياس على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء حتى بالنسبة للفروقات البسيطة؛
4. أن يكون عملي (Practicality) : لا بد من مراعاة سهولة استخدام المقياس ووضوحه والقصر النسبي للوقت وقلة الجهد الذي تستغرقه عملية القياس ؛  
و بالتالي فإن المعايير لا بد أن تكون واقعية تراعي البيئة الداخلية والخارجية للعمل.

#### الفرع الثالث : أهمية قياس الأداء

- يمكن أن يكون هناك تطوير بدون قياس، فإذا كانت المؤسسة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع علمياتها لا يمكن أن تعرف مستقبلها، وبالتالي لا يمكن الوصول إلى حيث تريد من حيث تحقيق الأهداف الإستراتيجية ويمكن التعبير عن ذلك من خلال المقولة المشهورة "من لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته"، ويمكن إيجاز أهمية قياس الأداء في النقاط التالية: ( أبو قمر، 2009، 22\_23 )
1. الرقابة : يساعد قياس الأداء في تقليل الإنحرافات التي تحدث أثناء العمل ؛
  2. التقييم الذاتي : يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها ؛
  3. تنفيذ الخطط: إن نتائج القياس تعمل على اتخاذ قرارات تحسن من وضع المؤسسة للإستمرار في تطبيق استراتيجيتها والخطط المرسومة .
  4. تحسين الأداء: إن قياس الأداء يحسن واقع العلاقات الداخلية بين العاملين ، وكذلك العلاقات الخارجية مع العملاء ، هل المؤسسة تحقق احتياجات العميل أم لا ، هل نحن على علم بنوعية المنتجات والخدمات التي يحتاجها العميل أو لا .
- بالإضافة إلى تقييم الإدارة : بدون قياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المؤسسة تحقق القيمة المضافة لأهدافها و أن المؤسسة تعمل بكفاءة وفعالية.

## الفرع الرابع : صعوبة قياس الأداء

- تواجه عملية قياس الأداء العديد من الصعوبات قد تحول دون نجاحها، أهمها: (شاوي، 2010، 193)
1. صعوبة تحديد نموذج نظري متكامل واضح وعلى درجة من الدقة والموضوعية بسبب اختلاف البيئات التنظيمية وطبيعة أهدافها؛
  2. عدم فعالية مقاييس الأداء الحالية في كشف حالات التعثر والإفلاس التي قد تتعرض لها المؤسسة، لاعتمادها بصفة أساسية على المعلومات المحاسبية المعدة على أساس الاستحقاق والقيم التاريخية والطرق المحاسبية التي قد تصبح قديمة وغير ذات قيمة في حالة التضخم؛
  3. تفاعل العوامل والظواهر المتجانسة، مما ينجر عنه صعوبة الفصل بينها لتقييم أداء كل منها على حدة بالإضافة إلى تداخل و تعارض الأهداف؛
  4. صعوبة تحديد الأولويات والجوانب والمتغيرات الأكثر أهمية وارتباطا بالأداء، فغالبا ما يكون التركيز على قياس العناصر السهلة بدلا من التركيز على قياس القضايا الهامة التي تؤثر على مستقبل المؤسسة؛
  5. سيطرة المقاييس الكمية في عملية القياس نظرا لسهولةها؛
  6. غالبا ما يتم تحديد المقاييس طبقا لسلوك المديرين وتحيزهم الشخصي اتجاه الأهداف قصيرة الأجل والمحدودة على حساب الأهداف الإستراتيجية؛
  7. غياب النظرة الشاملة للمخرجات والنتائج؛
  8. النقص في الكوادر البشرية المدربة للقيام بقياس الأداء؛

## المطلب الثاني : تقييم الأداء

## الفرع الأول : مفهوم تقييم الأداء

لقد جرت العادة على استعمال كلمتي القياس والتقييم\* في عملية الرقابة بمفهوم واحد دون تمييز ولكن في الأصل الكلمتان تحملان معنيين مختلفين، إذ ما لا يمكن قياسه لا يمكن تقييمه وبالتالي لا يمكن إدارته بالشكل المطلوب .

يميز (jacot, 1990) تمييزا واضحا بين مفهوم قياس وتقييم الأداء، القياس هو بيان لقيمة الأشياء ، في حين يوحي تقييم الأداء الى " تقدير ومقارنة ما تم انجازه مع المخطط للتحكم والسيطرة على أداء النظام " ، بعبارة أخرى يرى (Burlat & al., 2003): " قياس الأداء هو وسيلة لا غنى عنها لتقييم الأداء . و يتم تقييم الأداء إما بتصميم نظام جديد أو تغيير نظام قائم أو بالسيطرة على نظام القائم "

(M.Mathieu\_Lauras,2004,p112 )

\* لإشارة يستخدم مصطلح "تقويم" كثيرا خاصة في دراسات إخواننا المشاركة كمرادف لمصطلح "تقييم"، وتقويم الشيء في اللغة العربية تعني الاستقامة والإعتدال ، والتقييم يقصد به معرفة نقاط القوة والضعف، وعليه فإننا ننفق مع من ينظر إلى التقييم على أنه أعم وأشمل من التقويم لأن معرفة النقص يدفع إلى تعديله، لذلك سنستخدم مصطلح التقييم على مدار البحث .

و يعرف سيد محمد جاد الرب تقييم الأداء " هي العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الايجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وانجاز معدلات الأداء المستهدفة " (جاد الرب، 2009، 51)

ويعرفه عبد السلام أبو قحف " العملية التي تقوم فيها المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء، مع تحديد أسباب ذلك للتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء واستمرار المؤسسة " (أبو قحف، 2002، 483)

كذلك ينظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها " تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة، وهي تهتم أولاً بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمحددة مقدماً و ثانياً بقياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية" (مزهودة، 2001، 95).

ويمكن تعريف تقييم الأداء بأنه عمليات قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم إنجازه بالمقارنة بالمستهدف كما وكيفا أي المقارنة بين الوضعين القائم والمستهدف، من أجل اقتراح حلول لسد الفجوة إن وجدت .

خلاصة القول مما سبق :

- تقييم الأداء هو عملية مدخلاتها هي الأداء المخطط ومخرجاتها الأداء الفعلي؛
- تقييم الأداء تكشف الاختلال الواقع بين الأداء الفعلي والمخطط (فجوة الأداء)؛
- تقييم الأداء يكشف أسباب الفجوات الحاصلة ويحاول إعطاء علاج لها أي اقتراح الحلول؛
- يجب التفرقة بين نوعين من الأعمال التي يتم تقييمها:
  - الأعمال التي يمكن تقييمها من حيث الكم، وهي تتميز بكونها شيئاً مادياً ملموساً، يمكن حصر وحداته والتأكد من مطابقتها هذه الوحدات للمواصفات المحددة؛
  - الأعمال التي تعتمد على الجهد الذهني، مثل أعمال التخطيط والبحوث والتنظيم والإشراف والرقابة وإصدار القرارات في هذه المجالات وفي هذه الأعمال يصعب في كثير من الأحيان إيجاد معايير واضحة محددة لقياسها دون الاعتماد إلى حد كبير على التقدير الشخصي للقائم بالتقييم
- إعطاء صورة تقييمية للمؤسسة لمدى كفاءتها في استغلال مواردها المادية والبشرية ومدى فعاليتها في بلوغ أهدافها .
- تقييم الأداء يساعد لى وضع أهداف جديدة وتعديل الخطط القائمة لتخدم أفضل مستوى من الإنجاز الممكن .

## الفرع الثاني : جوانب تقييم الأداء (الأداء الكلي )

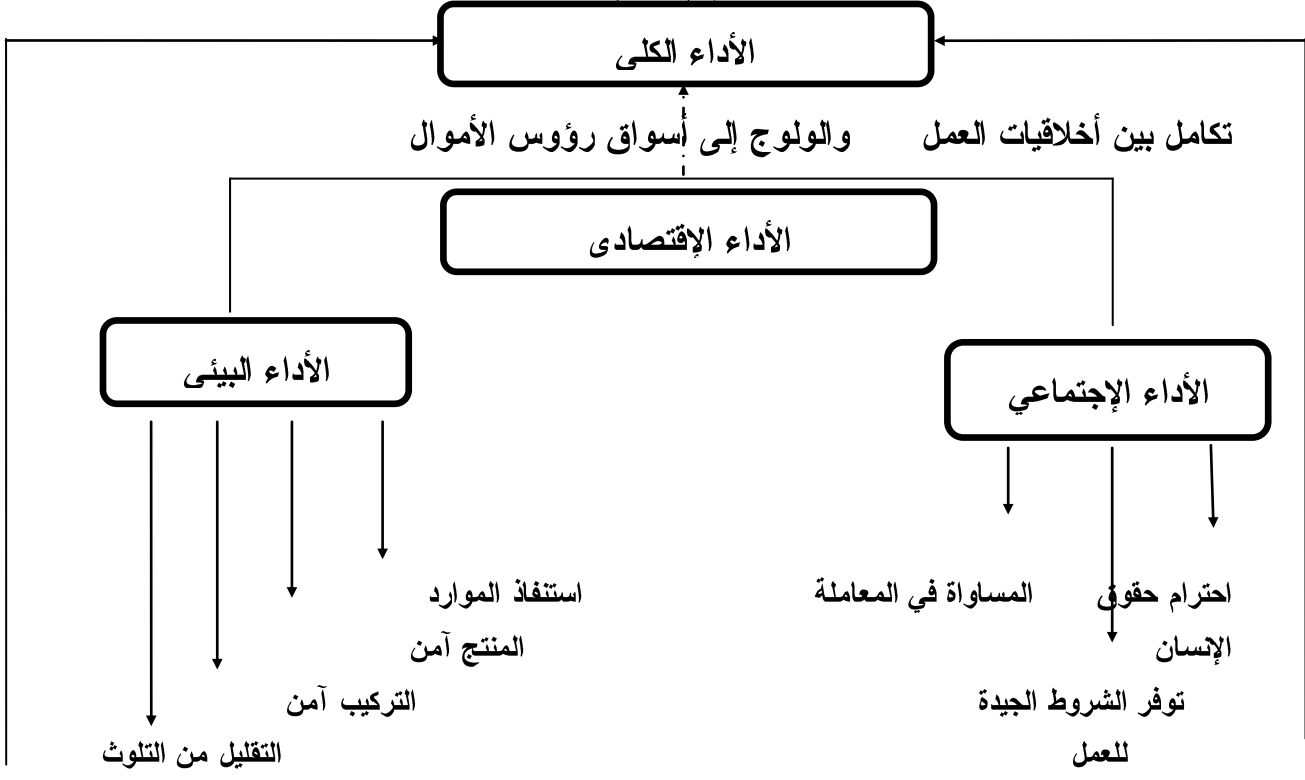
كانت جوانب تقييم الأداء محور نقاش لكثير من المؤلفين من أمثال (Kaplan & Norton, 1998) ، (Lorino (2003) ، (Malo & Mathé (2000) ، (Paturel (2007) . وقد اقترح (Martinet & Reynaud (2004) نموذجا متعدد الأبعاد لتقييم الأداء الكلي للمؤسسة انطلاقا من تعريف هذا الأخير: الأداء الاجتماعي ( المساواة في المعاملة ، احترام حقوق الفرد ، توفير شروط عمل جيدة ، ... الخ ) ، الأداء الاقتصادي ( الحصة السوقية ، الربحية ، العائد ، ... الخ ) ، الأداء البيئي (تخفيض مستويات التلوث ، أمن المنشآت ، سلامة المنتج ، استخدام الموارد المتجددة ،... الخ ) ، ويتم تقييم كل من هذه الأبعاد من خلال مؤشرات إقتصادية ، إجتماعية ومؤشرات بيئية (M. Pendaries, 2011, 17) ويعرف الأداء الكلي للمؤسسة " هدف متعدد الأبعاد ، الإقتصادية والإجتماعية والمجتمعية ، المالية ، والبيئية ، المتعلقة بالمؤسسات والمجتمعات الإنسانية ، العاملين والمواطنين " (A. Hattabou, 2011, 114\_ 115) هذا التعريف يستند إلى عدة معايير وعدة متعاملين ، وعليه فإن الأداء الكلي للمؤسسة يبحث عن حل وسط ، بين الأبعاد الثلاثة ، البعد الإقتصادي والإجتماعي والبيئي من خلال محاولة خلق التوافق والتقليل من حدة التناقضات بين هذه الأبعاد ، كما أنه يتعين على المؤسسة أن تلتزم بمسؤوليتها الإجتماعية .

والمسؤولية الإجتماعية كما عرفها العايب عبد الرحمان " نشاط مرتبط ببعدين أساسيين أحدهما داخلي ويتمثل في إسهام الإدارة في تطوير وتحسين ظروف العمل من خلال الاهتمام بكل المحالات التي تؤدي إلى إشباع رغبات الموارد البشرية للمؤسسة من صحة وسلامة مهنية وتكوين وتدريب وحوافز مادية ومعنوية . أما البعد الثاني فهو خارجي وينعكس في مبادرات المؤسسة اتجاه البيئة الخارجية وجميع مكوناتها وذلك بالمساهمة في إشباع رغبات أصحاب المصالح الخارجيين وعلى رأسها السعي نحو تحسين حياة المجتمع من خلال تناول المشكلات البيئية والاجتماعية والأخلاقية وإيجاد حلول عملية له" (العايب، 2011، 52\_53)

وقد ارتبط مفهوم المسؤولية الإجتماعية بالتنمية المستدامة من خلال الإسهام في هذه الأخيرة بهدف خدمة الإقتصاد وخدمة البيئة في آن واحد عن طريق الإهتمام بالبيئة وبالمجتمع جنبا الى جنب اهتمامها بتحقيق أهدافها الإقتصادية . كذلك يمكن اعتبار المسؤولية الإجتماعية تذكير للمؤسسات بمسؤولياتها وواجباتها إزاء مجتمعها الذي تنتسب إليه .

في الألفية الثانية اقترح كل من Kaplan & Norton نموذج Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) ( استدامة بطاقة الأداء المتوازن ) مكان (BSC) Balanced Scorecard (بطاقة الأداء المتوازن ) المعروفة بإضافة إلى النموذج السابق (BSC) بعد اجتماعي بيئي ، وكان محور نقاش عدد كبير من المؤلفين .

الشكل رقم (4-4) : جوانب الأداء



- التقليل من حدوث الإضرابات والمقاطعات
- الزيادة في تحفيز العمال
- تسهيل من عملية توظيف الإطارات
- تخفيض التكاليف (نفاذي التبذير)
- تخفيض من نسبة الحوادث والتشريعات
- تحسين العلامة \_ ربح أجزاء أخرى من السوق
- خلق منتجات جديدة

Source : (A. Hattabou, 2011 , 115)

#### الفرع الثالث: أهمية تقييم الأداء .

تتبع أهمية تقييم الأداء من خلال طبيعته كوظيفة تستهدف دراسة درجة التناسق والاتلاف بين عوامل الانتاج للتعرف على مدى كفاءة استخدامها , وتطور تلك الكفاءة في فترات زمنية متتابعة وذلك من خلال مقارنة ما تحقق منها بالهدف .

يرى الفايدي أن الهدف الرئيسي من تقييم الأداء هو تحقيق أعلى مستوى من الأداء داخل التنظيم وبمستوى من الكفاءة والإنتاجية ، حيث يعتبر التقييم من الركائز الأساسية المؤثرة على مجالات التطوير والتنمية المختلفة داخل أي منشأة ، وبما أن الفرد هو المحور الأساسي في عملية التقييم من خلال اسناد الوظائف إلى الأكفأ من العاملين القادرين على تحمل المسؤولية والنهوض بأعباء الوظائف ، لذلك كان من الطبيعي وجود معايير ومستويات محددة لتقييم أداء العاملين والتأكد من صلاحيتهم للأعمال المنوطة بهم .(الفايدي، 2008،02)

ويحقق نظام تقييم الأداء فوائد عديدة للمؤسسة والعاملين بها ، من أهمها : (عمرو حامد،133،2009)

1. تساعد على توجيه نظر الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف وحيث يكون الإشراف أكثر إنتاجية ؛
  2. تعمل على ترشيد الطاقة البشرية في المؤسسة في المستقبل حيث يتم إبراز العاصر الناجحة وتنميتها . وكذلك العناصر غير المنتجة التي يتطلب الأمر الاستغناء عنها أو محاولة إصلاحها لزيادة كفاءتها حيث يمثل تقييم الأداء أساسا موضوعيا لوضع نظم الحوافز والمكافآت التشجيعية ؛
  3. تساعد مديري الأقسام على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه نشاطهم نحو المجالات التي ستخضع للقياس والحكم ؛
  4. المساعدة على وجود نوع من الإقتناع الوظيفي بتعرف المدير لكيفية أداء العامل ، وكذلك توفير الأساس السليم لاقامة نظام سليم وفعال للحوافز . كما انها تساعد على تحديد المدى الذي يتحقق عنده تحمل المسؤوليات الإدارية؛
  5. تمدنا مؤشرات تقييم الأداء بالأساس الذي يتم بمقتضاه إجراء مقارنات بين القطاعات المختلفة داخل المؤسسة ، وكذلك بين منظمات الأعمال ؛
  6. تساعد مؤشرات تقييم الأداء المستويات الادارية على التعرف على أسباب الانحرافات التي تم اكتشافها حتى يمكن اتخاذ الإجراءات اللازمة لتلافيها ؛
- ولزيادة فعالية تقييم الأداء ودعمه ينبغي أن تكون عملية التقييم مستمرة ، وذلك عن طريق تقسيم خطوات العمل في ضوء الأهداف الرئيسية .وضع النماذج الخاصة بالتقييم في كل خطوة ، على أن يتم التقييم النهائي بعد الانتهاء من العمل ، ويتميز أسلوب التقييم المستمر في التعرف على الصعوبات والمشاكل في كل مرحلة من المراحل المختلفة .
- وبالرغم من الأهمية البالغة لعملية التقييم إلا أن هناك جملة من المشاكل التي يمكن أن تواجه المسير أثناء عملية التقييم نذكر منها : (البحيري، 201،2006)
- النظرة الجزئية عند التقييم: أي عدم إدراك المسير لأهمية استخدام المقاييس التي تعكس أداء مؤسسته على المدى البعيد؛
  - الخلط ما بين الوسائل والأهداف :ويقع هذا عندما تعتبر النشاطات التي صممت لانجاز هدف ما هي الهدف بينما هي في الحقيقة وسائل استخدمت من أجل الوصول إلى ذلك الهدف؛
  - غياب البعد السلوكي والتنظيمي: ويحدث ذلك عندما يكون الهدف مكونا من مجموعة من الأجزاء بعضها قابل للقياس الكمي والبعض الآخر غير قابل، وهنا يتم التركيز على تلك الأجزاء ذات القابلية للقياس الكمي على حساب الأجزاء غير القابلة لذلك ، وهنا يقع خلل في عملية التقييم لأن إهمال أي عنصر على حساب الآخر يعني فشل العملية ككل؛
  - عدم توافر الوقت المطلوب لإجراء التحليلات طويلة الأجل والتي عادة ما تتطلب مهارات من نوع متقدم وتتطلب اطلاع على كل البيانات واستخدام أساليب رياضية معقدة.

**المطلب الثالث : الفرق بين قياس وتقييم الأداء**

رغم أن الكثيرين يستخدمون المصطلحين ( القياس والتقييم) للتعبير عن نفس المعنى، لكن الحقيقة غير ذلك ، فالقياس يهدف إلى التشخيص أما التقييم فيهدف إلى العلاج أو التعزيز ، وهذا ما يتضح جليا من تعريف العدلوني : " القياس عبارة عن جمع معلومات وملاحظات كمية عن الموضوع المراد قياسه، وهو تقدير الأشياء والمستويات تقديرا كميا وفق إطار معين من المقاييس المدرجة، أما التقييم فهو عملية منظمة ينتج عنها معلومات تفيد في اتخاذ قرار أو إصدار حكم على قيمة معينة، وترمي عملية التقييم إلى معرفة مدى النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف وكذلك نقاط القوة أو الضعف حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة بأحسن صورة ممكنة "(عيشوش، 2011، 79)

كذلك قياس أداء المؤسسة يختلف عن إدارة أداء المؤسسة ، فقياس الأداء يزودنا فقط بالبيانات والمعلومات حول وضع المؤسسة ومدى نجاح مشاريعها واستراتيجيتها ، أما إدارة الأداء فتتضمن القيام بعملية تحسين الأداء بعد قياسه واتخاذ قرارات تصحيحية يتبعها تنفيذ خطط تحسين وتطوير أداء المؤسسة ككل .

**الجدول رقم (4-2) : الفرق بين القياس والتقييم**

القياس	التقييم
1. يهتم بوصف السلوك	1. يحكم على قيمة السلوك
2. يهتم بالوسائل والدقة الرقمية	2. يهتم بالمعايير والمبادئ والأسس
3.التقدير(الوصف)الكمي للسلوك	3. التقدير الكمي والنوعي للسلوك
4. محدود (جمع بعض المعلومات والبيانات حول الموضوع المقاس)	4 عملية تشخيصية علاجية في آن واحد
5. إعطاء وصف للموضوع المراد قياسه	5. يقوم على مقارنة الشخص مع نفسه ومع الآخرين
5. القياس هو جزء من التقييم	6.التقييم أكثر شمولاً من القياس (يستخدم القياس كأداة)

المصدر : (عيشوش، 2011، 79)

**المبحث الثالث : أنظمة قياس الأداء**

تتوقف فعالية الإدارة على القياس الفعال للأداء والنتائج، فكلما كانت المنظمة تمتلك نظاما جيدا للقياس كلما اتصف أدؤها بالفعالية. والشرط الأول لتحسين وتحقيق التميز في أداء المنظمة هو تطوير وتنفيذ نظام قياس الأداء. ويلعب قياس الأداء دورا مهما في جعل المنظمة على علم بالعوامل الأساسية التي تحقق لها النجاح، كما يساعدها في تحديد المناطق التي تحتاج إلى تحسين. ويعتبر تحديد متطلبات قياس الأداء الجيد والتركيز على المقاييس المناسبة التي ترتبط بنظام القياس عملية مهمة لأنها تحدد نجاح أو فشل المنظمة .



## المطلب الأول : مقاييس الأداء بين الماضي والحاضر

## الفرع الأول: قياس وإدارة الأداء في عصر المعرفة

أدى ظهور التقنيات الحديثة للمعلومات والاتصال واستخدامها الواسع في العصر الحالي إلى وضع مقيدات على بعض الافتراضات الأساسية للمنافسة في العصر الصناعي ، إذ يلاحظ أن عمر المنظمة قد لا يكسبها مزايا تنافسية والبقاء في السوق فقط من خلال امتلاك أصول ملموسة ذات تقنيات إنتاج عالية أو من خلال إدارة جيدة للأصول والخصوم المالية ، بل على العكس يلاحظ أن بيئة عصر المعرفة والمعلومات تمتاز بدخول متغيرات جديدة لتحقيق المنافسة والتي تتمثل بسرعة التحرك لاتخاذ القرارات بناء على معلومات كافية والسرعة في تغيير الإجراءات والنظم لمواكبة حاجات المستخدمين .

إن المنظمات اليوم وفي ظل ظروف بيئية تتصف بتعقيد عملية المنافسة تحتاج إلى معلومات مالية وغير مالية مترابطة لاستخدامها كدليل موجه لصناعة قرارات رشيدة تحقق من خلالها أهدافا تشغيلية واستراتيجية تمكنها من البقاء في موقع تنافسي في السوق . وهنا يلاحظ أن المعلومات المطلوبة تتمحور حول عنصرين أساسيين هما البيئة الخارجية المتمثلة بالمنظمات المنافسة والأداء التشغيلي للمنظمة نفسها التي يجب عرضها بشكل متقابل بهدف تحديد صورة الأداء الحالي وبتجاه تحقيق عوائد مستقبلية جيدة مع بيان إمكانية المنافسة والبقاء في المستقبل، لذا فالفهم الصحيح والدقيق لتلك الأهداف (تشغيلية واستراتيجية) وبيان طرق تحقيقها تعد من أساسيات النجاح والبقاء .

إن التطور الحاصل في نظم القياس والإدارة للأداء والانتقال من المنافسة في العصر الصناعي إلى المنافسة في عصر المعلوماتية وفق الحاجات المتزايدة من قبل الإدارات إلى معلومات غير مالية، فرض على نظم قياس وإدارة الأداء اعتماد إجراءات وأساليب قياس للجوانب غير المالية فضلاً عن الجوانب المالية ، فالملاحظ أن النظم التقليدية لا تستطيع تزويد الإدارات بمعلومات غير مالية تخص على سبيل المثال زمن الإستجابة لطلب العميل ، زمن انتقال المنتج أو مرحلة التصميم إلى مراحل الإنتاج والتسليم ومستوى الجدوى مقارنة مع منتجات منافسة في السوق ومستوى رضا العملاء عن المنتجات والخدمات المقدمة لهم . من هنا تطلب الأمر البحث واعتماد نظم قياس تأخذ كلاً من المعلومات المالية وغير المالية ( الغالبي وإدريس، 59، 2009)

## الفرع الثاني : محدودية أنظمة القياس التقليدية

كان القياس التقليدي قائم أساساً على معايير مالية بحثه تركز على النتيجة النهائية وبالذات الربح المتحقق في النشاط، وكان التقييم يعتمد على المحاسبة التحليلية كأداة للرقابة، والتي كانت تهدف إلى حساب سعر التكلفة، وبعدها انتقل إلى أداة أخرى وهي محاسبة الموازنات التي تحدد الأهداف . والرقابة تأتي بعد التنفيذ من أجل حساب الانحرافات بين التقديرات ( الأهداف) وما هو منجز، وإجراء التعديلات اللازمة في حالة وجود انحراف، مما جعل ردة فعل المسؤولين ومتخذي القرار تتميز بالبطء

والتأخر. كما أن القرارات كانت تتخذ بالاعتماد على المعلومات الداخلية ونادرا ما يتم تفسيرها مقارنة بالمعطيات الخارجية (الأسواق، المنافسين، رضى الزبائن....) كما أن أدوات القياس التقليدية كانت تعتمد على المعلومات الكمية التي تبين أين يجب الوصول، هذا مما سهل من مهمة تحديد المسؤوليات وأنظمة الجزاء والعقاب، غير أنه في المقابل غطى عن الكيفية التي يتم بها النجاح، خاصة بعد ظهور ثورة تكنولوجيا المعلومات والتغيرات الجذرية في طرق وأساليب الإنتاج في نهاية القرن 19 م ومطلع القرن 20 مما جعل هذه الانظمة تعاني من قصور.

وهذا راجع الى : (J.Browne & al.,1997,p03)

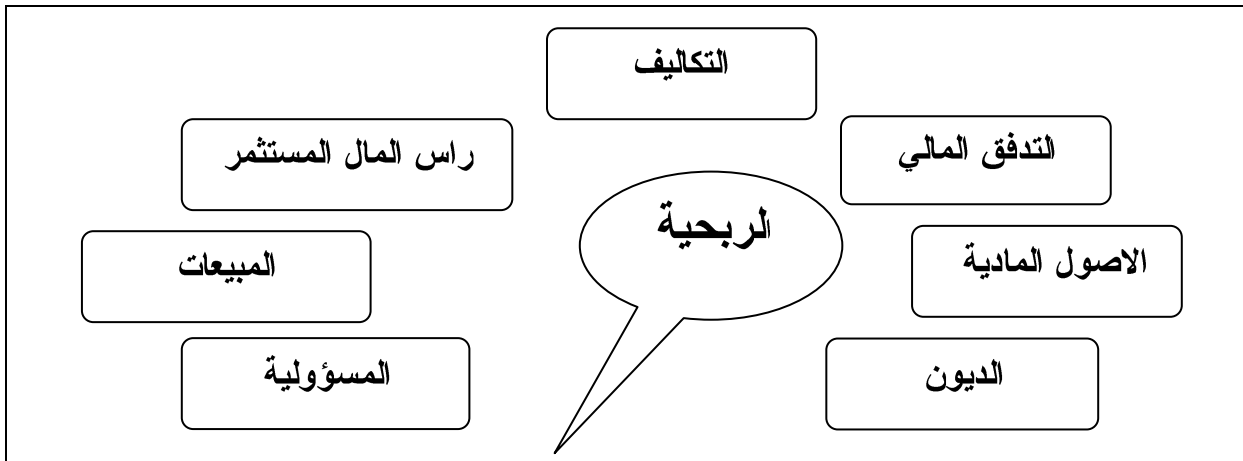
- **اعتماد نظام التسيير المحاسبي التقليدي:** يعتبر هذا القيد من بين أهم القيود التي تعيق القياس التقليدي؛ إذ يعتبر أهم تكلفة هي تكلفة العمل (العمالة) في حين يجمع بقية التكاليف على اختلافها في فئة واحدة، الأمر الذي قد لا يظهر السبب الحقيقي من وراء ارتفاع التكاليف؛ أي لا يمكن المسير أو الباحث من التحليل الدقيق للعمليات؛
- **عدم ارتباطها بإستراتيجية المؤسسة:** ان الاعتماد على التقارير المحاسبية الإدارية غير مرتبط بإستراتيجية المؤسسة بشكل مباشر، وبالتالي فهي غير مجدية لمراقبة عمليات الإنتاج والتوزيع إضافة الى أنها تقدم معلومات مضللة أثناء اتخاذ قرارات التسعير.
- **فقدان الإرتباط بالواقع :** القياس التقليدي يعجز عن قياس العديد من المتغيرات التي أثبتت الواقع المؤسساتي أنها مهمة جدا في تدعيم الموقع التنافسي، لأنه يعتمد فقط القياس المالي (النقود كوحدة قياس) فمثلا: تحقيق رضى المستهلك لا يمكن قياسها بالنقود. فعالية العمالة كذلك لا يمكن قياسها بالنقود و غيرها من الأمثلة. (بوريش، 60، 2013)
- **التركيز على مبدأ تخفيض التكاليف :** تخفيض التكاليف بالنسبة للمدرسة التقليدية أعتبر كسلاح لتحقيق الميزة التنافسية، لكن في ظل معطيات و متغيرات المحيط الجديدة أصبحت التكلفة عاملا فقط من بين العوامل، بل قد تؤدي إلى نتائج عكسية إذا تم تخفيضها على حساب الجودة أو وقت الإنتاج أو عملية التوزيع أو خدمات المستهلك. بالإضافة (J.Browne & al.,1997,p04) إلى صعوبة تحديدها وهذا راجع إلى أن الأنظمة التقليدية لا تفرق بين التكاليف الثابتة والمتغيرة مما يؤدي الى الوقوع في الأخطاء أثناء تقدير التكاليف.
- **فقدان المرونة :** التقارير المحاسبية الإدارية لا تتغير من وحدة الى أخرى داخل المؤسسة ولا تتغير كذلك مع تغير احتياجات العمل، وفي أغلب الأحيان لا تستلم هذه التقارير في الوقت المناسب، ونتيجة لهذا لا يوليها المدراء الاهتمام الكافي أثناء اتخاذ القرارات.
- يرى كذلك كل من Kaplan & Norton : (عبد الرحيم محمد، 207، 2009)

- إن الاعتماد على المقاييس المالية مثل العائد على الاستثمار ، ربحية السهم ، تعطي إشارات مضللة لا تساعد المؤسسة على التحسين والتطوير المستمر وعدم القدرة على الابتكار في الأنشطة التي تمكنها من المنافسة وتحقيق المتطلبات البيئية .
- مقاييس الأداء المالية كانت مناسبة في لعصر الصناعة ولكنها لا تناسب البيئة التنافسية التي تعمل فيها المؤسسات الآن .

#### الفرع الثالث : المدخل الحديث لقياس الأداء

لفترة طويلة ، كان قياس الأداء يركز فقط على المؤشرات المالية ، في هذا السياق يرى Eccles (1998) انه لا يمكن التركيز فقط على هذه المؤشرات كأساس لقياس الأداء في ظل البيئة التنافسية الحالية التي تتطلب إلى أكثر من هذه المؤشرات (Frederico & al, 2009, 04):

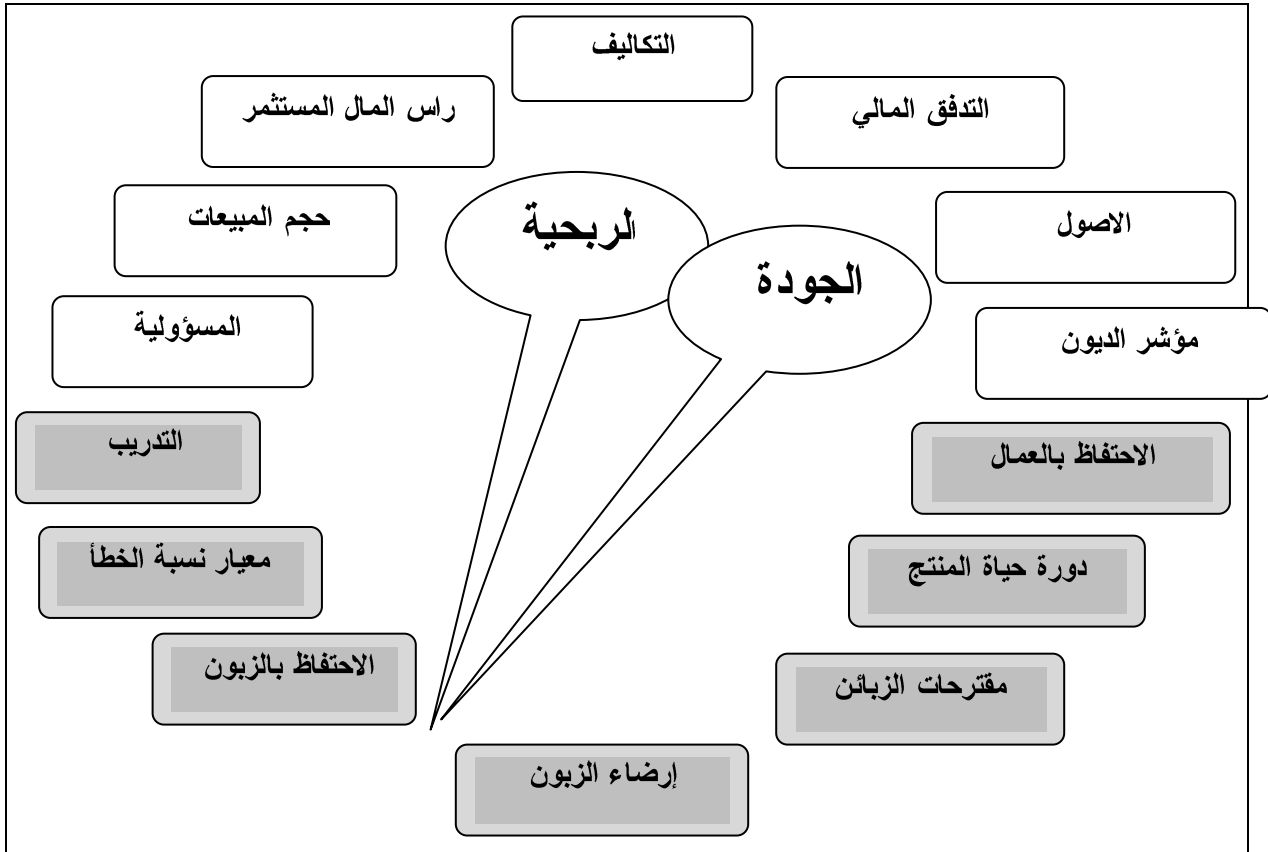
#### الشكل رقم: (4-5) : مؤشرات الأداء التقليدية



Source :( Frederico & al , 2009 , 04)

الشكل السابق يبين مؤشرات الأداء التقليدية التي ارتكزت في مجملها على المؤشرات المالية والتي هدفها في المقام الأول الربحية .

الشكل رقم (4-6) : مؤشرات الأداء الحديثة



Source : ( Frederico & al,2009 , P 05)

الشكل السابق هو مقارنة للجودة والربحية معا بحيث نرى المؤشرات المالية والغير مالية هذه الاخيرة المتمثلة في اصحاب المصالح مثل : الزبائن ، العمال . في هذا السياق نجد ان الشكل تغير ليضم مجموعة من المؤشرات المالية والغير مالية .

بالاضافة الى المشاكل التي طرحتها انظمة قياس الأداء التقليدية ، ظهرت الحاجة الى مؤشرات قياس اداء جديدة مقاييس أداء غير مالية أو عملياتية تستند على أبعاد تنافسية ، تركز من جهة على العامل ( الاهتمام به ، تدريبه ، المحافظة عليه كمصدر للمعرفة ) ومن جهة اخرى على الزبون مثل : مدة التسليم ، تحقيق مستويات عليا من الجودة، و المرونة في التغيير.

وعليه الأداء الغير المالي أو العملياتي يمثل الحلقة الوسطى لأداء الأعمال في المؤسسات، فبالإضافة إلى المؤشرات المالية يجري الاعتماد على مقاييس ومؤشرات تشغيلية في الأداء بالتركيز على الزبون والعامل كالحصة السوقية ، تقديم منتجات جديدة ، نوعية المنتج (الخدمة المقدم) ، فاعلية العملية التسويقية ، الانتاجية ، وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء عمليات المؤسسة . ان تضمين مقاييس الأداء لمقاييس تشغيلية يظهر للإدارة الصورة الخلفية للأداء الذي لا تستطيع المؤشرات المالية الكشف عنه .

ذلك أن الاعتماد على القوائم المالية فقط في تقييم الأداء يعطي رؤية غير متكاملة الأبعاد حول المؤسسة ، لذا يجب تعزيز هذا الأسلوب في القياس بمقاييس أداء غير مالية لبناء نظام قياس أداء فعال في المؤسسة ، وضمن هذا التوجه أيضا يعتقد البعض انه اذا ما اهتم المدير بالأداء الكلي والشامل للمؤسسة، فإنه يكون أكثر ميل لايجاد التوازن بين الاهتمامات العملياتية والمالية .

هذا ما يطلق عليه بـ **ميدان الفاعلية التنظيمية**: وهو يمثل المفهوم الأوسع والأشمل لأداء الأعمال والذي يدخل في طياته أسس كل من الأداء المالي والعملياتي ، ويرى أنه من المناسب الإعتماد على هذا الميدان بمفاهيمه ومقاييسه عند دراسة الأداء في مختلف المجالات الادارية ، وخاصة في مجال بحوث الادارة الاستراتيجية ونظرية المؤسسة نظرا لما تتطلبه الطبيعة المتشابكة للاهداف التنظيمية وأهداف أصحاب المصالح في المؤسسة ، ويعمل على قياس هذه الاهداف لمختلف الأطراف

وضمن هذا السياق يوضح Thompsonet & Strickland(1999) أن أحد أهم مقاييس الأداء هو الفاعلية الى جانب الكفاءة ، إذ نقصد بالكفاءة إنجاز النتائج المحددة ( المخرجات ) بأقل استخدام للموارد (المدخلات)، وترتكز الكفاءة على مفهوم الإستفادة القصوى من الموارد المتاحة بأقل الكلف أما الفاعلية فتعني التأكد من أن استخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى تحقيق الغايات والمقاصد والأهداف المرجوة منها كما سبق التعرض إليه ((دروزة، 2008، 57)

تمتاز الأنظمة الحديثة لقياس الأداء بخصائص جاءت لسد الفجوة النقص الحاصل في النماذج التقليدية وأهم هذه الخصائص:

- التركيز على جوانب عدة لقياس الأداء بالإضافة إلى الجانب المالي؛
- اعتمادها في قياس الأداء على جوانب غير ملموسة كرضى الزبون والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؛
- الاهتمام والأخذ في الحسبان جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة عكس المدخل التقليدي الذي يركز على طرف واحد وهو المساهم أو صاحب رأس المال؛
- الاهتمام بالجانب الإستراتيجي إضافة للجانب التشغيلي المكمل للجانب الإستراتيجي؛
- التركيز على العمل في الأجل الطويل والمتوسط والتصير؛
- محاولة إعطاء قياس أداء متكامل للمؤسسة يركز على جميع الجوانب الملموسة وغير الملموسة الداخلية والخارجية (توازن القياس).

#### الفرع الرابع: الفرق بين أنظمة القياس التقليدية والحديثة

مما سبق يمكن تلخيص أهم الفروقات التي بيّنها كل من إدريس و الغالبي بين أنظمة القياس التقليدية والحديثة من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (4-3) : التطور التاريخي لأنظمة القياس

أنظمة القياس التقليدية	أنظمة القياس الحديثة
تستند على أنظمة المحاسبة التقليدية	تستند على إستراتيجية المؤسسة
تستند على التكلفة	تستند على القيمة
التوجه بالربح	التوجه بالعملاء
التوجه قصير المدى	التوجه بعيد المدى
التركيز على المؤشرات الفردية	التركيز على مؤشرات الفريق
التركيز على المؤشرات الوظيفية	التركيز على مؤشرات التحول
الغاية منها التقييم	الغاية منها التقييم والمراقبة
تعيق عملية التحسين	تؤكد على جهود التحسين المستمر

المصدر : (إدريس والغالبى ،100،2009)

من خلال هذا الجدول، نلاحظ الفروق الجوهرية الموجودة بين أنظمة القياس التقليدية والحديثة، والتي فرضتها التغيرات الحاصلة في البيئتين الداخلية والخارجية، ولاسيما التطورات التكنولوجية وزيادة وعي وتنوع رغبات الزبائن، كل هذه العوامل كانت السبب في البحث عن نماذج يمكن أن تسد النقص الموجود في النظام التقليدي لقياس الأداء.

المطلب الثاني : نموذج الأداء المتوازن (Balanced Scorecard,1992)

الفرع الأول : مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

أحدثت بطاقة الأداء المتوازن ثورة في مجال الإدارة كنظام وفلسفة إدارية وكأداة لقياس الأداء بالنسبة للأصول الغير ملموسة ، بعد نشر كل من Kaplan & Norton (1992) مقالهما الشهير في مجلة Harvard Business Review حول مشروع قياس الأداء في المؤسسات ذات الأصول الغير ملموسة أو الفكرية، هذه الاخيرة التي لعبت دورا هاما في خلق القيمة والثروة ، تبنت العديد من الشركات استخدام بطاقة الأداء المتوازن لأنها أعطت رؤى أعمق وأوسع لقياس الأداء في ظل ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال (Kaplan, 2010,p02)

وعلى الرغم من الاستثمارات الكبيرة في أنظمة تكنولوجيا المعلومات المتطورة ، فإن عددا كبيرا من الإداريين استمروا في اعتماد الأنظمة التقليدية في منظماتهم وكأنهم ينظرون إلى الماضي . فكرة بطاقة الأداء المتوازن جاءت نتيجة النقص الذي تولد عن الإعتماد على مقاييس ومؤشرات مالية ومحاسبية فقط لتقييم الأداء ، وإهمال المؤشرات غير القابلة للقياس ، لذا تطلب الأمر إلى التغلب على هذه التحديات من خلال الانتقال من العصر الصناعي الى العصر المعرفي حيث الشمولية

والتركيز على جوانب متعددة من الأداء تمنح المؤسسة قدرة أكبر على الاستمرارية والمنافسة وإرضاء العملاء ومختلف أصحاب المصالح ، هذه التقنية التي تشبه الى حد كبير مفاهيم الإدارة بالأهداف التي طورها " P. Druker " في أواخر الخمسينيات من القرن الماضي ، والتي تركز على مفهوم التوازن الذي يبنى على عدة جوانب متعددة للمنافسة ابتداء من تحسين أداء العمليات الداخلية لتصب في هدف إرضاء الزبون .

و بطاقة الأداء المتوازن كما عرفها Kaplan & Norton (1992) هي " مجموعة من المقاييس المالية والغير مالية التي تقدم لمدراء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم " (إدريس والغالي،2009، 151) ، في ذات السياق يعرفها (M. Pendaries,2011,p119) : " هي نظام قياس الأداء الاستراتيجي ، تستخدم من طرف المسيرين ليس فقط لتوضيح ونشر إستراتيجية المؤسسة ، بل أيضا كأداة إدارية لترجمة رسالة المؤسسة وإستراتيجيتها على شكل مجموعة من المؤشرات يتم من خلالها قياس الأداء موزعة على أربعة أبعاد : البعد المالي ، بعد العملاء ، بعد التعلم الداخلي ، بعد العمليات الداخلية " .

وعلى هذا الأساس يمكن اعتبارها نظام قياس في إطاره يمكن للمؤسسة اختيار المؤشرات والقياسات الملائمة وفقا لحاجاتها وطبيعة عملها ورغبات المسير في عرض مختلف الجوانب الذاتية والموضوعية في محتوى هذه المؤشرات والقياسات .

وتركز بطاقة الأداء المتوازن أو كما تسمى باللغة الفرنسية لوحة القيادة (Tableau de Bord équilibrée) على ترجمة رسالة ورؤية واستراتيجية المؤسسة الى مؤشرات قابلة للقياس ، هذه المؤشرات والمعايير تم اختيارها بعناية ، تجسدت في المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (P.Arveson,1998,p07) .

- الرسالة : ما نحن بصدد انجازه ؛

- الرؤية : ما نود الوصول إليه في المستقبل .

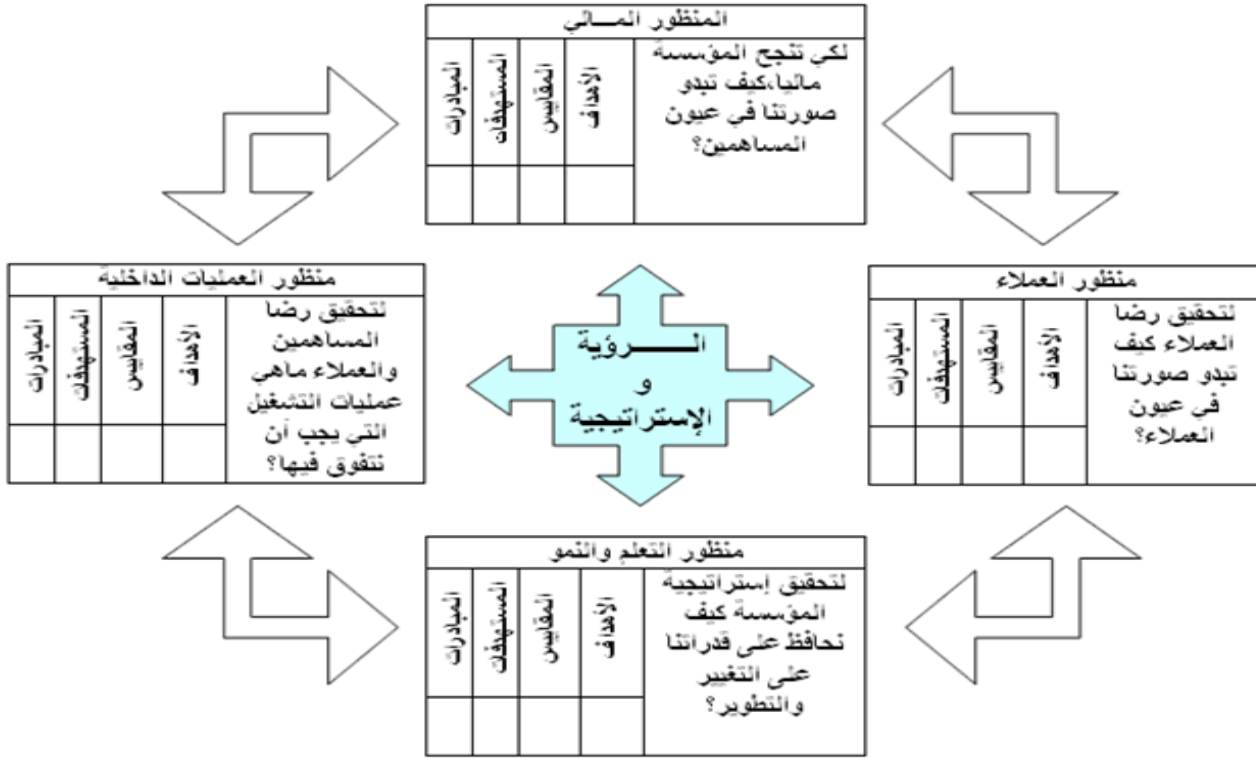
- استراتيجية : كيف نعتزم انجاز الرؤية و الاهداف .

بعد استعراض ما سبق ، بطاقة الأداء المتوازن هي نظام متكامل لقياس الأداء الحالي مع التركيز على محركات الأداء في المستقبل، من خلال مقاييس واضحة تقيس النواحي المالية والغير مالية المرتبطة بشكل مباشر مع رسالة ورؤية واستراتيجية المؤسسة، لتزويد المديرين بالنظرة الواقعية لما يحدث بالمحيط الداخلي والخارجي، ومدى تحقق الأهداف المنتظرة .

الفرع الثاني : المحاور الأساسية بطاقة الأداء المتوازن

والأساس في مدخل قياس الأداء المتوازن هو استخدام مجموعة متكاملة من المقاييس والمؤشرات الخاصة بالأداء، تضم مؤشرات مالية ومؤشرات غير مالية لتبين الجوانب المختلفة لقدرة المنظمة على الأداء، وتحقيق أهدافها الإستراتيجية بشكل متوازن من خلال التركيز على المحاور الأربعة التالية:

الشكل رقم (4-7) : الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر : (إدريس والغالي ، 2009 ، 146)

أولاً: البعد المالي (Financial Perspective) (كيف سنحقق النجاح المالي وفقاً لما يرغبه المساهمون؟) :

رغم انتقاد معظم الكتاب والباحثين للمقاييس المالية ودعمهم للمقاييس غير المالية فإنهم لا ينكرون دور المقاييس المالية في تقييم الأداء، ولا يمكن تجاهل المقاييس المالية بل يجب أن تستخدم مع المقاييس غير المالية جنباً إلى جنب.

ويعتبر البعد المالي المحصلة النهائية لانشطة المؤسسة التي تسعى من خلاله الى تعظيم ارباحها لمقابلة توقعات المساهمين ، فهو الصورة التي تبين مدى نجاح الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة لتحقيق ربحية المساهمين من خلال إستراتيجيتين أساسيتين: ( أبو عجيبة، 2012، 27\_28)

استراتيجية نمو الإيرادات (من خلال إضافة خدمات جديدة والاهتمام أكثر بالعملاء) و إستراتيجية نمو الإنتاجية .

كما أن منظورات كفاءة الأداء ضمن المحاور الثلاث الأخرى الممثلة بـ محور العملاء ، العمليات الداخلية، التعلم والنمو تتفاعل جميعها وتصب في هذا المحور المالي ، فهو يعتبر المحصلة النهائية لنواتج أعمال وحدات عمل المنظمة المختلفة .



ثانيا : بعد العملاء (Customer Perspective) (عند تحقيق رؤيتنا ، كيف سنبدو في نظر عملائنا؟):

تعتمد معظم المؤسسات في العصر الحالي على وضع متطلبات وحاجات العملاء نصب اعينها و في قلب إستراتيجيتها، لما يتضمنه هذا المحور من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح المؤسسة في المنافسة وبقائها واستمرارية نشاطها في سوق المنافسة الذي يتحقق من خلال قدرة المؤسسة على تقديم منتجات من سلع وخدمات بنوعية متميزة وبأسعار معقولة .

وبطاقة قياس الأداء المتوازن أخذت بعين الاعتبار تلك الخصائص من خلال احتوائها على محور العملاء الذي يتضمن مقاييس متعددة، مثل ، (Target Customer) مقاييس تتعلق بالعملاء المستهدفين (Customer Retention) والاحتفاظ بالعميل ، (Customer Satisfaction) رضاء العميل وربحية العميل ، (Customer Acquisition) واكتساب عملاء جدد في القطاعات المستهدفة، والنصيب في السوق ،وجهة نظر العميل، التي تعتمد بشكل أساس على إتباع المؤسسة لأسلوب تحليل ربحية العملاء (Customer Profitability) (أبو قمر، 41،2009)

ثالثا : بعد العمليات الداخلية (Internal Business Processes Perspective) ( لتحقيق رضا العملاء و المساهمين ما هي العمليات التشغيلية التي يجب اقيام بها ؟ ) :

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

رابعا : منظور التعلم والإبداع (Learning and Growth Perspective) (لتحقيق استراتيجية المؤسسة كيف نحافظ على قدراتنا على التغيير و التطوير؟):

يركز هذا المنظور على تطوير قدرات العاملين داخل المؤسسة كونهم البنية التحتية لها والتي تعمل على بناء المؤسسة وتطويرها لمدة طويلة الأجل، وكذلك طبيعة النظم والإجراءات التنظيمية ونوعيتها والتي تؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف الخاصة برضا العملاء وكذلك كيفية استخدام التقانات الحديثة لمواجهة عصر تكنولوجيا المعلومات والوصول إلى تحقيق رغبات العملاء وحاجاتهم وغايات المالكين، أي تحدد كيف يمكن أن تستمر المؤسسة في التطوير والإبداع وخلق قيمة أعلى لها(البشناوي،403،2004)

النظرة الشمولية والمتوازنة لبطاقة الأداء المتوازن جعلت منها نموذج متكامل وشامل لقياس الأداء ،انطلاقا من تتابع سلسلة من الأبعاد ، ابتداء من تحديد التعليم الضروري الذي يسمح بتحسين العمليات الداخلية . هذه العملية التي بدورها تؤدي الى اشباع رغبات وحاجات العملاء لتحقيق الأهداف الاقتصادية ومن ثمة تحقيق رضا المساهمين " (A.Hattabou,2011,p138)

تعكس هذه المحاور الأربعة عند (Kaplan & Norton, 1992) مستوى أداء المنظمة وهو النموذج الذي تم اعتماده في الدراسة كمنطلق في تحديد العلاقات بين إدارة المعرفة والأداء لشموليته واحتوائه على مجموعة من المقاييس والأهداف التي تشير إلى مستوى الأداء المنظمي .

الفرع الثالث : فوائد استخدام بطاقة الأداء المتوازن .

تتمثل أهم فوائد بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي :

1. توجه هذه البطاقة المؤسسات لاسيما البنوك الى تركيز اهتمامها نحو تحقيق رسالتها بعد أن كان اهتماما منصبا على المحور المالي فقط ، وبالتالي أصبح الاهتمام بأداء البنوك على المدى البعيد والمدى القصير بعد أن كان مقتصرًا على الأداء المالي الذي يقيس الأداء على المدى القصير ؛
  2. تحقيق فهم إداري أعمق لأوجه الترابط بين تنفيذ القرارات والأهداف الإستراتيجية المحددة ، وبالتالي فهي تؤدي الى تشكيل وتطبيق فعال للاستراتيجية ؛
  3. تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة للإدارة الاستراتيجية ، إذ يتضمن تخطيط استراتيجية ينتهي بتحقيق الأهداف والغايات المحددة في ظل الرقابة والمحاسبة المستمرة ، إذ تصبح الإستراتيجيات محور اهتمام كل موظف ، وبالتالي يمكن اعتبار هذه البطاقة أداة لترجمة الاستراتيجيات إلى أعمال ؛
  4. تجعل بطاقة الأداء المتوازن استراتيجيات البنك مستحدثة ومتوفرة باستمرار ؛
  5. تتضمن بطاقة قياس الأداء المتوازن العديد من التوازنات، فمقاييس الأداء تتضمن موازنة بين الأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى، والتوازن بين المقاييس المالية وغير المالية، وتوازن المقاييس الخارجية والداخلية؛
  6. يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على كافة المستويات الإدارية ، وليس على مستوى البنك ككل فقط . أن بطاقة الأداء المتوازن توفر التوازن بين القياس والتقييم ، إذ أن الأمور التي يصعب قياسها ماليا يمكن أن يكون لها تأثير كبير في استمرار البنك أو فشله ؛
  7. توفر بطاقة الأداء المتوازن طريقا منظما يربط رؤية البنك المستقبلية بمواردها المادية والبشرية لتحقيق أفضل للاستغلال لتلك الموارد ؛
  8. توفر بطاقة الأداء المتوازن معلومات كافية للمديرين لاتخاذ القرارات المناسبة ، وتقلل من مشكلة المعلومات التي تزيد عن حاجة مستخدميها التي تؤدي إلى إرباك المديرين في اتخاذ القرارات ؛
- إذاً يمكننا القول بأن بطاقة الأداء المتوازن تمثل نظام إداري بما فيه من القياسات و الاتصال الفعّال فيما يتعلق بأهداف الإستراتيجية ، و يحقق للمؤسسة البقاء و الاستمرار و يساعد على اتخاذ القرارات بشكل أسرع و ذلك لأنها توفر معلومات دقيقة و حديثة في وقت قليل.

### الفرع الرابع : التحديات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

قد تصادف عملية استخدام بطاقات التصويب كأداة لقياس و تقييم الأداء عدد من المشكلات نذكر منها :

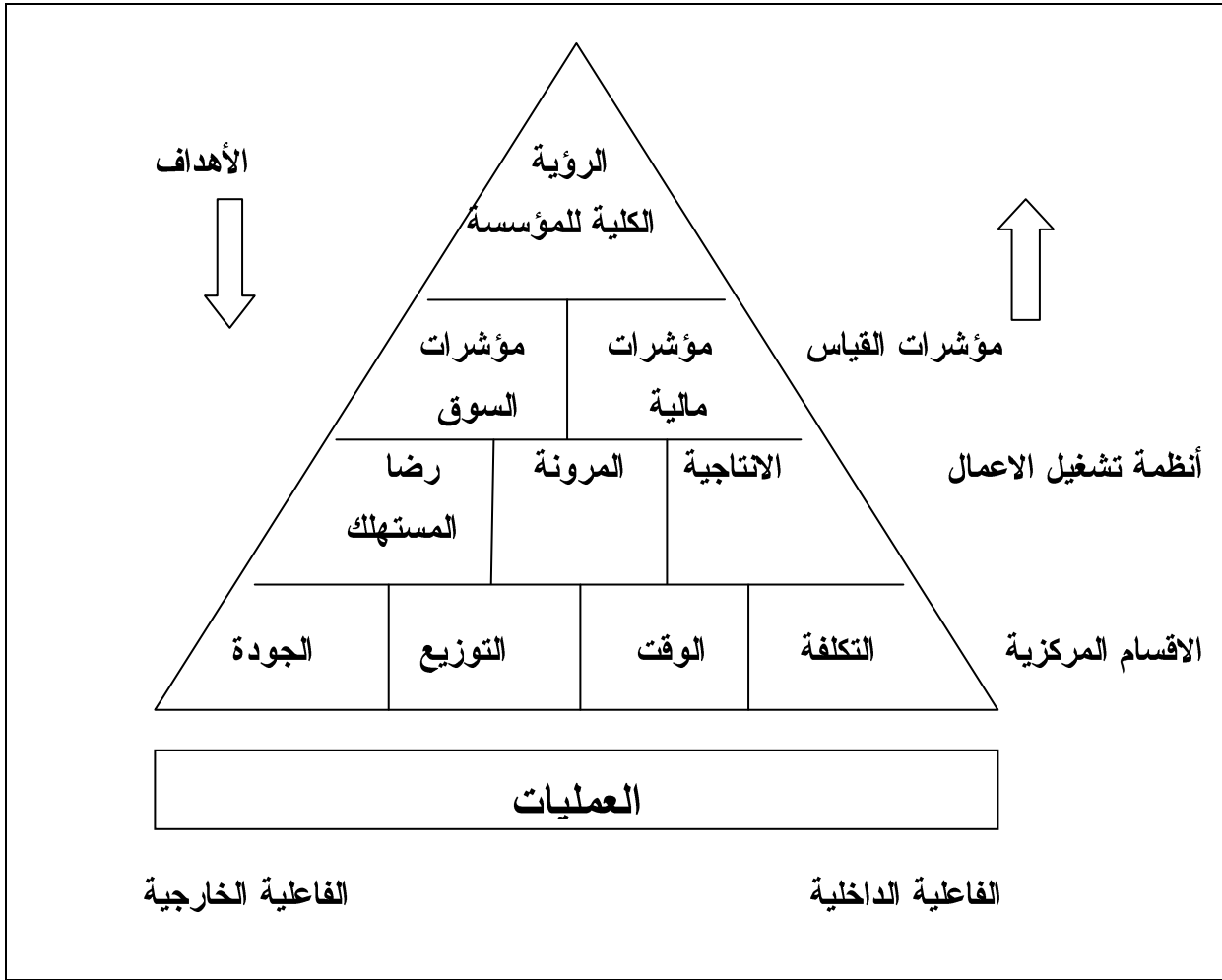
1. احتمال وجود معارضة و عدم وجود خبرة لدى الإدارة في إدارة التغيير بنجاح؛
2. قد يتطلب تطبيق هذا النظام إلى المزيد من الوقت ؛
3. إن عملية اختيار المقاييس المناسبة من المحاور الرئيسية هي مسألة نسبية حيث أن هناك الكثير من الأهداف الاستراتيجية و كذلك الكثير من طرق القياس ؛
4. عملية تطبيق النظام تتطلب مشاركة و التزام عدد من الموظفين و بالتالي فإن ضعف مشاركتهم و قلة التزامهم قد يقلل من فعالية النظام و نجاحه ؛
5. صعوبات تواجه فريق العمل في رسم الخريطة الإستراتيجية؛

### المطلب الثالث : بعض النماذج المعاصرة لقياس الأداء

#### الفرع الأول : نظام الأداء الهرمي (Performnce Pyramid,1998)

الغرض من الأداء الهرمي هو ربط استراتيجية المؤسسة بالزبون (الأولوية للمستهلك ) بترجمة الأهداف من أعلى الهرم الى اسفله وادوات القياس من اسفل الهرم الى اعلاه ، الأهداف والقياسات موزعة على اربع مستويات، قمة الهرم تمثل الرؤية الشاملة للمؤسسة والمستوى الذي يليه يمثل مؤشرات القياس التي تؤدي الى الأهداف المنتظرة ، في المدى القصير تتمثل في الربحية والتدفقات النقدية وفي المدى الطويل اهداف النمو والحصة السوقية، والمستوى الاخير يمثل معايير الاداء الرئيسية : (الجودة ، التسليم ، الوقت ، التكلفة ) ويتم قياس الأداء في المستوى الأدنى على أساس يومي أو أسبوعي أو شهري ، ويقوم على مفاهيم ادارة الجودة الشاملة كما يوضحها الشكل التالي:(G.P.Kurien &al.,2011,06)

الشكل رقم (4-8) : نموذج الأداء الهرمي (Performance Pyramid)



Source : (G.P.Kurien&al.,2011,26)

الفرع الثاني: نموذج الأداء الموشوري (Performance Prism, 2001)

(The Measurement of Organizational Performance with a Focus on Stakeholders )

كما الباحثان (Neely & Adams,2000) نموذج الأداء الموشوري والذي يعتبر من النماذج الأوسع والاشمل في قياس الأداء تبنته مؤسسات مختلفة ، اذ تمثل ابعاده الخمسة أسطح الموشور . اذ ركزا الباحثان على أصحاب المصالح لان البحث عن رضاهم وتحقيقه ، هو سر نجاح المؤسسة ، كما انهما احداثا الفرق بين أصحاب المصالح لبطاقة الأداء المتوازن لكل من (Kaplan & Norton 1992) اذ ان أخذاً في الحسبان ثلاث فقط من أصحاب المصالح : المستثمرين ، الزبائن ، العاملين . أما نموذج الأداء الموشوري (Performance Prism) أضاف إلى العاملين كل من : البائعين ووسطاء البيع المرشدين ، الجمعيات . واعتبر النموذج أن تحقيق رضا أصحاب المصالح ورضا المساهمين في اتجاه واحد .

الأداء الموشوري (Performance Prism , 2000): هو منهج فكري لقياس أداء المؤسسات يسعى إلى دمج خمسة ابعاد تسمح باعطاء رؤية لاصحاب القرار ، هذه الابعاد هي عبارة عن الاجابة على خمسة أسئلة أساسية : (Andy Neely& al.,2002,pp04\_07)

1.رضا اصحاب المصالح(Stakeholder Satisfaction) : من هم اصحاب المصالح وماذا يريدون وماذا يحتاجون ؟

2. أصحاب المصالح المساهمين(Stakeholder Contribution): ماذا نريد ونحتاج من اصحاب المصالح لدينا ؟

3.الإستراتيجيات (Strategies): ماهي الاستراتيجيات التي نتبناها لتلبي غاياتنا واحتياجاتنا ؟

4.العمليات(Processes): ما هي العمليات التي نحتاجها لتحقيق ما نريد ونحتاج ؟

5. القدرات (Capabilities): ما هي القدرات ، الممارسات ، التكنولوجيا ، البنى التحتية ، التي نحتاجها من اجل العمل بكفاءة وفعالية اكثر ؟

المنظور الأول : رضا أصحاب المصالح : وجدت المؤسسات من اجل خلق القيمة لاصحاب المصالح المتمثلين في : المستثمرين ، المستهلكين ، العاملين ، الموردين ، المشرعين ...الخ، هاته القيمة تختلف من صاحب مصلحة الى اخر ، مثلا : العملاء يودون منتجات عالية الجودة ، وقت تسليم سريع ، ضمان المنتج ...الخ ، العاملين في ظل المنافسة يحتاجون الى التدريب والتطوير ، الى تحفيزات ، ترفيات ..الخ أما المساهمين فهم اكثر قلقا حول العائد على استثماراتهم ، تحقيق نمو في الارباح .

المنظور الثاني : أصحاب المصالح المساهمين(Stakeholder Contribution):

يجب دائما نتذكر احتياجات ورغبات كل صاحب مصلحة من المؤسسة ، و ماهي احتياجات ورغبات المؤسسة من اصحاب المصالح ، مثلا : المستهلكين يتطلعون الى سرعة في التسليم ، اسعار تنافسية ، جودة في المنتج بالمقابل المؤسسة تنتظر منهم الولاء تحقيق ارباح من ورائهم .كذلك العمال يتطلعون الى تعويضات جيدة ، ترفيات ..بالمقابل تنتظر منهم الوفاء المرونة ، الانتاجية والابداع .

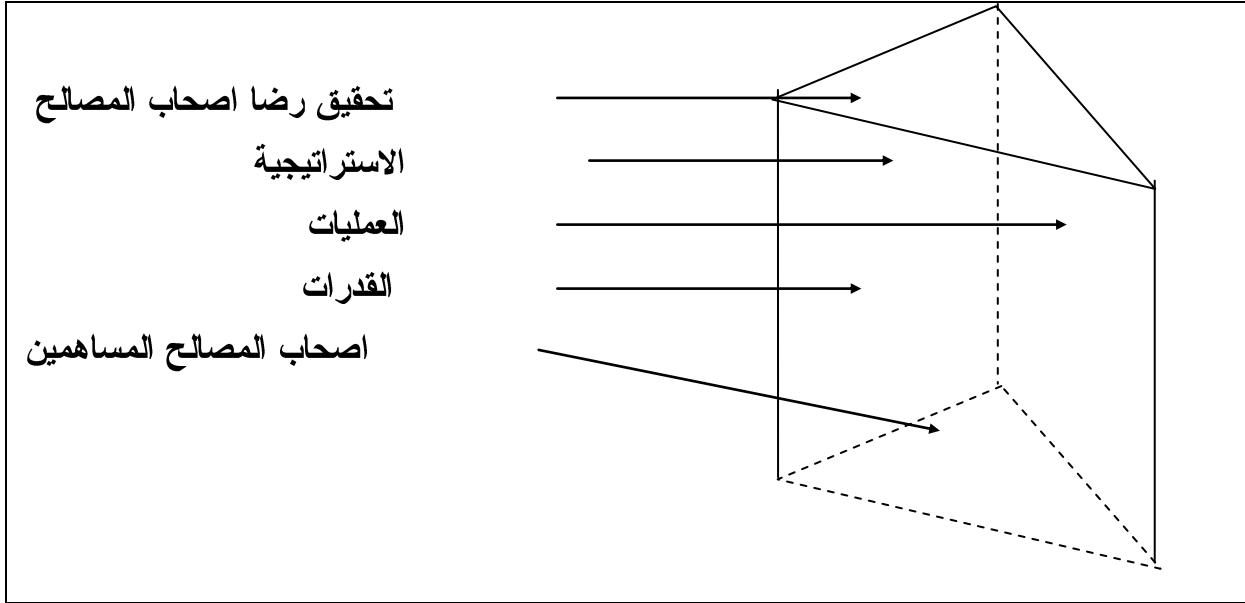
البعد الثالث : الإستراتيجيات (Strategies): يتم تحديد مدى قدرة المؤسسة في تحقيق رضا اصحاب المصالح في المدى الطويل ، وبالتالي اختيار الاستراتيجية المناسبة التي تحدث لها نوع من التوازن في تحقيق رضا كل واحد من اصحاب المصالح .

البعد الرابع : العمليات(Processes): الاستراتيجية التي يتم اختيارها يجب ان تحدد العمليات التي من خلالها تحقق غايات المؤسسة، على العموم العمليات يجب ان تجيب على : اين ومتى ، وكيف يتم تنفيذ المخططات الاستراتيجية ؟ من اجل بلوغ اهداف المؤسسة .

البعد الخامس القدرات (Capabilities) : العمليات لا تنجز من تلقاء نفسها ، بل تحتاج الى اشخاص ذوي مهارات معينة ، يعملون في ظل سياسات و اجراءات محددة ، هياكل مادية معينة ، معززة ببنى

تحتية تكنولوجية ، هاته المتطلبات مجتمعة تمثل قدرات المؤسسة التي يجب توفرها من أجل خلق قيمة لأصحاب المصالح .

الشكل رقم (4-9): نموذج الأداء الموشوري (Performance Prism)



Source : (Andy Neely& al.,2002,12)

مما سبق ، الأساس الذي يقوم عليه الأداء الموشوري (Performance Prism) ، من أجل البقاء والاستمرارية وتحقيق الازدهار ، في ظل بيئة أعمال تزداد في التعقيد ، يجب :

- تحديد مختلف رغبات واحتياجات أصحاب المصالح بالمقابل ماهي رغبات واحتياجات المؤسسة منهم ؛
- ربط وتنسيق استراتيجيات المؤسسة بالعمليات والقدرات اللازمة من أجل تلبية تلك الإحتياجات والرغبات المتنوعة من أجل خلق القيمة لأصحاب المصالح .

الفرع الثالث: نموذج المقارنة المرجعية (Benchmarking, 2006)

نظرا لقصور أنظمة الكلفة التقليدية في تلبية احتياجات الوحدة الاقتصادية على الرغم من دقتها في تحديد معايير الأداء الداخلية ، أوجبت متطلبات المنافسة على الوحدة الاقتصادية إعادة النظر في تحسين مستوى أداءها فضلا عن حاجتها الملحة لمعرفة مستوى أداءها قياسا بأداء الوحدات المنافسة كل هذا أدى الى ظهور اتجاهات حديثة لقياس الأداء جميعها تهدف الى تحقيق قيمة (منفعة) للزبون ومنها أسلوب المقارنة المرجعية والتي تعد من الأساليب المهمة في تحقيق اهداف الوحدة (BenchMarking) المقارنة المرجعية كونها من معايير الأداء الداخلية فضلا عن كونها أسلوب من اساليب التحسين المستمر.

## أولاً : تعريف نموذج المقارنة المرجعية

عرف (Vassilis Kelessidis, 2000) المقارنة المرجعية على أنها "عملية التحسين المستمر للأداء من خلال تحديد، و فهم ، والتكيف مع الممارسات والعمليات الموجودة داخل وخارج المؤسسة" (V. Kelessidis, 2000, p02)

وعرفت أيضا على أنها " عملية تقييم مستمرة للمنتجات، الخدمات ، الطرق ، مقارنة بالمنافسين ، أو الشركاء ذو المستوى الأفضل، أو مقارنة بالمؤسسات الرائدة في نفس المجال " (F.Lepoivre, 2005, p03) كذلك عرفها (Gerard J.Balm, 1994) " هي عملية مقارنة مستمرة للعمليات والمنتجات والخدمات مع مثيلاتها الأكثر مثالية في مجال نشاطها، من أجل تحديد الأهداف والإجراءات التحسينية اللازمة التي

تطمح إليها المؤسسة ، لترفع الحسنى إلى الأحسن خلال مدة معينة " (Fabien Lepoivre, 2005, p03) من التعاريف السابقة نستنتج أن المقارنة المرجعية هي إحدى أدوات تحسين الأداء من خلال مقارنة الوحدة مع مثيلاتها من الوحدات الأكثر نجاحا أو الرائدة في القطاع بقصد سد فجوة الأداء من خلال تعزيز النقاط الإيجابية وتجنب النواحي السلبية لبلوغ أفضل الممارسات. مع العلم أن اليابان كان أول الدول التي استخدمت هذا الأسلوب عقب الحرب العالمية الثانية ، حيث ركز اليابانيون على جمع المعلومات واستقطاب الأفكار ومحاكاة الشركات الأمريكية أثناء زيارتهم المكثفة التي كان الهدف منها الحصول على المعرفة وتكييف ما شاهدوه لخصوصيتهم والإستناد عليها في إبداع منتجاتهم ومبتكراتهم في نهاية الستينات، قبل وجود المقارنة المرجعية في قاموس الأعمال .

## ثانيا : أنواع المقارنة المرجعية :

هناك نوعين أساسيين يتفق معهم معظم الكتاب :

**1. المقارنة المرجعية الداخلية (Internal Benchmarking):** تتضمن اعتماد وحدات تنظيمية ذات أداء متميز داخل الوحدة واعتبارها كأساس للمقارنة لتحسين أداء الوحدات التنظيمية الأخرى لنفس الوحدة ويدخل ضمن هذا النوع عملية المقارنة المرجعية التي تتم في الوحدة التي لها عدة فروع أو اقسام.

**2. المقارنة المرجعية الخارجية (External Benchmarking):** المقارنة المرجعية الخارجية فهي التي تتم بين المؤسسات بعضها البعض، حيث تتم مقارنة منظمة ما بمنظمة أخرى متماثلة أو غير متماثلة معها في النشاط. وقد تقتصر المقارنة على أحد أنشطة أو خدمة منظمة بنشاط أو خدمة في منظمة أخرى، وقد تمتد المقارنة إلى منظمات خارج الدولة عندما لا تتوفر المؤسسات المتميزة الأداء في مجال من مجالات العمل داخل هذه الدولة ومن أشكال المقارنة الخارجية نجد :

- **المقارنة المرجعية التنافسية (Competitive benchmarking):** تقوم على أساس المقارنة المباشرة مع الأفضل من المنافسين لتحقيق مستويات أفضل في الأداء لذلك تسمى أيضا المقارنة المرجعية في الأداء إذ تستخدم في مجال مقارنة المنتجات ، الخدمات ، التكنولوجيا ، الأفراد، الجودة ، التسعير وبقية المجالات الأخرى (دواي اسماعيل، 2007، 06)

- هذا النوع من المقارنة المرجعية يستخدم بشكل واسع في بعض قطاعات الصناعة ، وغالبا ما يستخدم المؤشرات التي تمس الانتاجية ، التكاليف الادارية ، العلاقة مع المتعاقدين من الباطن ، والتي غالبا ما تكون مشتركة في نفس القطاع. (J.Alexander & al.,2003,p38)
  - **المقارنة المرجعية الوظيفية (Functional Benchmarking)** : وتسمى أيضا المقارنة المرجعية للعملية وتتضمن مقارنة وظيفة معينة (التسويق ، إدارة الموارد البشرية... الخ) أو أي عملية مثل تدريب العاملين أو غيرها بمثيلاتها في الوحدات الأخرى وقد تتم المقارنة مع وحدات تعمل بنفس المجال أو مجالات أخرى كمقارنة استقبال المرضى في المستشفيات مع استقبال الزبائن في الفنادق
  - **المقارنة المرجعية العامة (Generic Benchmarking)** : يقوم هذا النوع على مقارنة الممارسات مع ممارسات منظمات تنشط في قطاع مختلف تماما ، ومن هنا لا تواجه المؤسسة عائق السرية والتكتم عند اجراء المقارنة ، مصدر الافكار المبتكرة ، المشكل الذي تواجهه المؤسسة هنا هو صعوبة التكيف مع الممارسات نظرا لاختلاف ميدان النشاط(J.Alexander & al.,2003,p39) .
  - ويضيف(F.Lepoivre,2005,pp08-10) أنواع اخرى الى المقارنة الخارجية كما يلي: **المقارنة المرجعية التنظيمية** : تحسين الأنشطة التي لها تأثير على المؤسسة .
  - **المقارنة المرجعية الاستراتيجية** : تقوم على تحليل وتبني الاستراتيجيات الأكثر ربحا .
  - **المقارنة المرجعية للمنظمات التعاونية** : هدفها ان تكون الأحسن والأبقى .
- الهدف الرئيسي للمقارنة المرجعية هو التعرف على نقاط الضعف داخل المؤسسة والقيام بتحسينها مع تبني فكرة ان تصبح أفضل الأفضل ( best of the best)، عملية القياس تساعد المدراء على إيجاد الثغرات في الأداء وتحويلها الى فرص للتحسين ، فالمقارنة المرجعية عملية منهجية متواصلة تهدف الى تحديد مستويات الأداء المتفوق واحسن الممارسات بمعايير عالمية وتقارنها بمستويات الأداء الحالية لتحديد ما يمكن تحسينه ، بالإضافة الى تقاسم المعرفة بين الموظفين تؤدي الى تحسين الممارسات (L. Dragolea,2009,p818) .
- الفرع الرابع : النموذج الأوروبي المتميز لقياس الأداء EFQM (تحديث 2013)**
- يعتبر النموذج EFQM من أهم النماذج المستخدمة لقياس الأداء داخل أوروبا وحول العالم ، ويمكن القول أن هذا النموذج يعتمد بشكل كلي على أساس التحسين فهو بذلك صورة لإدارة الجودة .
- يشمل نموذج التميز المؤسسي على ثلاث عناصر : المبادئ الأساسية ، المعايير التسعة ومنطق الرادار؛ نموذج(EFQM 2013) يعتبر أداة تقييم متكاملة يمكن تطبيقها على أي مؤسسة ، تساعدك على معرفة مدى قدرة المؤسسة على استيعاب حاجات وتوقعات أصحاب المصالح الأساسيين للمؤسسة ومدى فعالية وتأثير تطبيق الإستراتيجيات ، أهم نقاط القوة التي تساعدك على تحقيق أهدافك ، كما أنها تساعدك على تحديد الأولويات في تطوير العمل وتحقيق أداء أفضل .



يتم مراجعة نموذج الأداء التميز بانتظام للتأكد من استمرارية مواجهة المؤسسات للتحديات والأفكار التي تعترضها . هناك ثمانية مفاهيم أساسية للتميز في الأداء ، وهي تعد المبادئ والقيم الأساسية لنموذج التميز الذي يحدد السلوكيات ، والأنشطة ، والنتائج التي نتوقع رؤيتها في مؤسسة متميزة وفعالة .

أولاً : المبادئ الأساسية للنموذج الأوربي للأداء المتميز

1. إضافة قيمة مضافة للزبون (Adding Value for Customers): المؤسسات المتميزة هي التي تضيف قيمة مضافة للزبون من خلال فهم ، وتوقع احتياجات ورغبات الزبون المستقبلية من أجل الإحتفاظ بولائه للمؤسسة، إذ أن الزبون في النهاية هو من يحكم على الأداء من خلال ما يحصل عليه من منتجات وخدمات .

2. خلق الأستدامة المستقبلية (Creating a Sustainable Future): المؤسسات المتميزة هي التي يكون لها تأثير ايجابي على العالم من حولها من خلال تعزيز الأداء الإقتصادي والبيئي والإجتماعي للمجتمعات والجمعيات المحتكة بها .

3. تطوير قدرات المؤسسة (Developing Organisational Capability): المؤسسات الممتازة هي التي تعزز قدراتها من خلال إدارة التغيير التنظيمي بشكل فعال سواء داخل المؤسسة أو خارجها .

4. تشجيع وتنمية الإبداع والإبتكار (Harnissing Creativity & Innovation) : ويتم من خلال البحث المنظم والمستمر والاستفادة من خبرات أومعارف العاملين فيها و المستحدث في التكنولوجيا في تطوير العمليات وتجديد المنتجات والخدمات وتفادي العيوب والأخطاء ومنع تكرارها ورفع مستويات الانتاجية والفعالية .

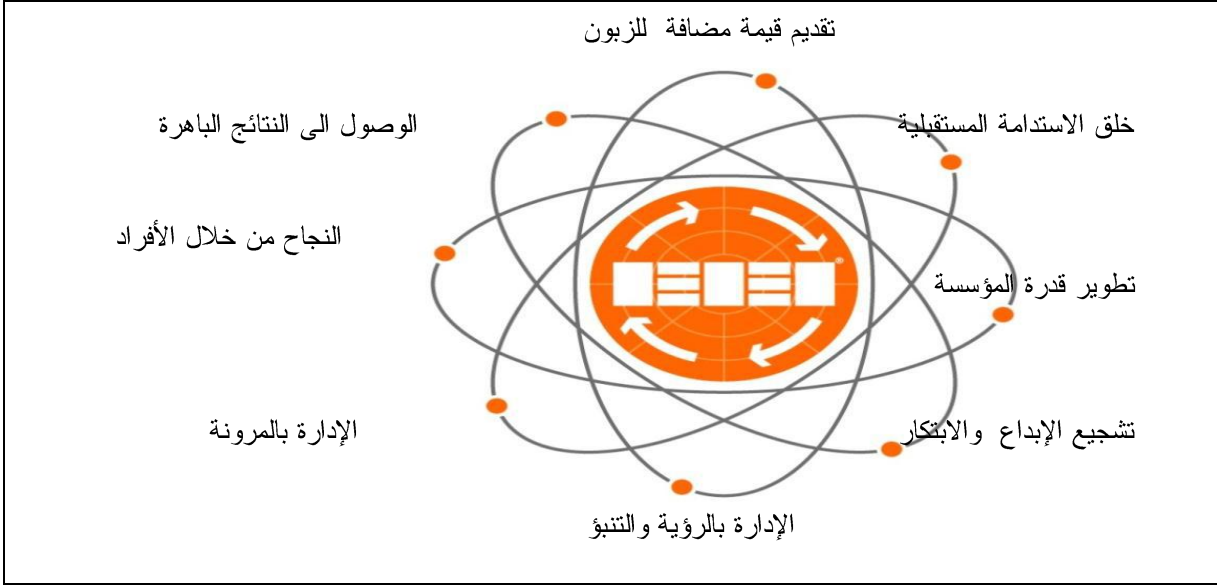
5. الإدارة بالرؤية والتنبؤ (Leading with Vision, Inspiration & Integrity): المؤسسات المتميزة هي التي لديها قادة يخططون الأهداف المستقبلية ويقومون بتحقيقها ، و يكونوا قدوة في الأخلاق والقيم للعاملين .

6. الإدارة المرنة (Managing With Agility): المؤسسات المتميزة هي المعترف بها في نطاق واسع بكفاءتها وفعاليتها و استجابتها السريعة للفرص وللتحديات .

7. النجاح من خلال الأفراد (Succeeding through the Talent Of people): المؤسسات المتميزة هي المؤسسات التي تمكن مستخدميها من المشاركة وإيداء نصائحهم حتى تنطلق طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الفكرية وخبراتهم بما يعود على المؤسسة بأفضل النتائج . وتحقق التوازن بين أهداف المؤسسة ومصالح مستخدميها .

8. الوصول الى النتائج المتوازنة (sustaining OUTstanding Results) : المؤسسات المتميزة هي التي تحقق نتائج باهرة بالجمع بين الإحتياجات أصحاب المصالح على المدى القصير والمدى الطويل ضمن المحيط الذي تنشط فيه .

الشكل رقم (4-10): المبادئ والقيم الأساسية للنموذج الأوروبي لقياس الأداء المتميز (EFQM 2013)

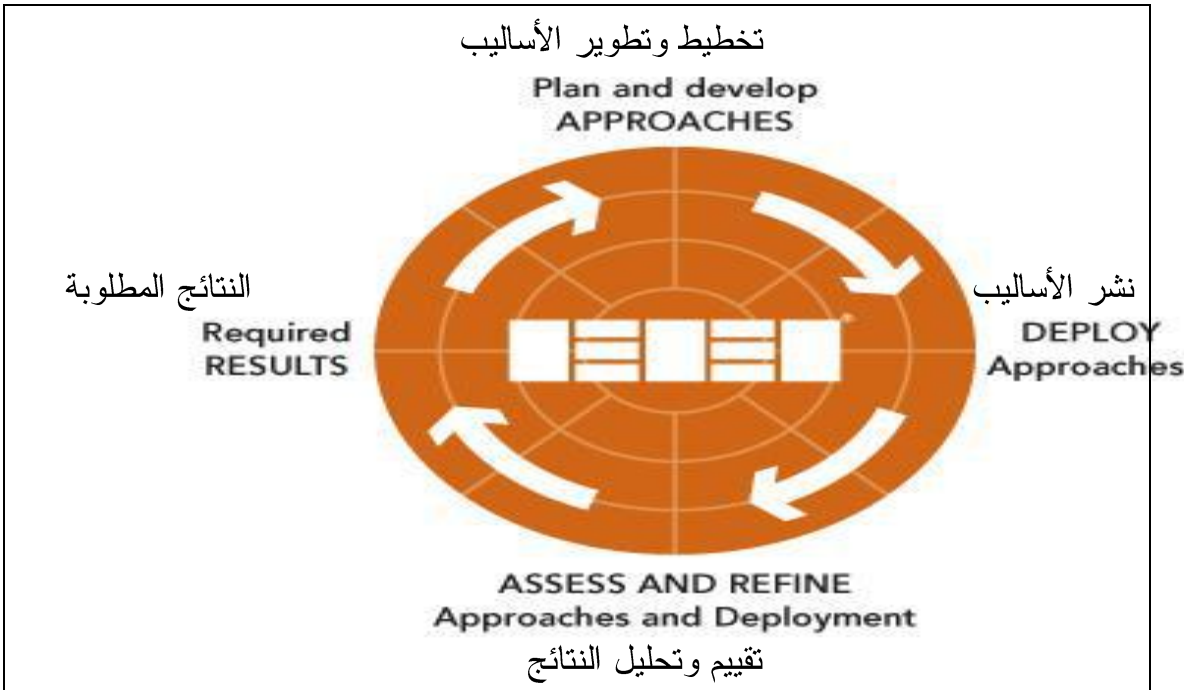


Source : An Overview of the EFQM Excellence Model ( 2013 ), P 03 .

ثانيا : الرادار (The RADAR)

الرادار هو أداة إدارية بسيطة وفعّالة تساعد على تحقيق التطور المستمر للأداء للوصول إلى أعلى مستوياته . يحدد الرادار حاجات المؤسسة التي تؤدي بنا الى النتائج المتوقعة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية ، تطوير الأساليب التي تحقق هذه النتائج ، نشر الأساليب بشكل منظم ، وفي الأخير تقييم وتحليل النتائج .

الشكل رقم (4-11) : الرادار (The RADAR)

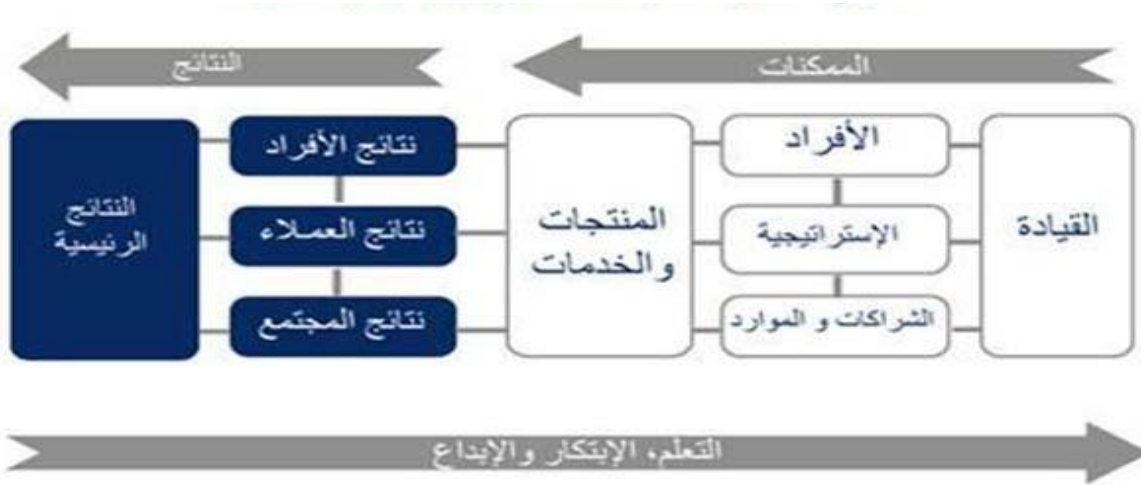


Source : An Overview of the EFQM Excellence Model ( 2013 ), P 06 .

ثالثاً : المعايير (The Criteria)

نموذج التميز EFQM وهو يعمل على أساس العلاقة بين السبب والنتيجة ، بين الممكّنات من جهة والنتائج من جهة أخرى ، إذا أرادت المؤسسة تغيير النتائج التي وصلت إليها عليها أن تغير في الممكّنات لتحقيق التّميز المستدام ، يجب أن يكون هناك توافق واضح بين أجزاء المؤسسة وهذا موضح من خلال الخطوط بين الخانات .لأن هذه المعايير لا يمكن عرضها بمعزل عن بعضها وعن حجم المؤسسة والقطاع الذي تنشط فيه ، على القادة أن يحددوا رؤيتهم ويعملوا على توصيلها ، عليهم وضع استراتيجيات تحول الرؤية إلى أهداف وإجراءات ، عليهم التركيز على الموظفين ، الشركاء والعمليات وغيرها من المصادر في تقديم المنتجات وخدمات لها قيمة لدى الزبون ، وعليهم تحقيق نتائج إضافية تتوافق مع حاجات وتطلعات أصحاب المصالح الأساسيين للمؤسسة : الموظفين ، العملاء ، المجتمع ، والمساهمين ، وهذا هو المنطق الذي يعتمده نموذج EFQM للتميز .

الشكل رقم (4-12) : معايير النموذج الأوروبي للأداء المتميز EFQM (تحديث 2013)



Source : An Overview of the EFQM Excellence Model ( 2013 ), P 04

ينكون النموذج الأوروبي للأداء المتميز EFQM من مجموعتين من المعايير :

1. مجموعة الممكّنات (Enabler Criterion): وتمثل مجموعة الوسائل والآليات التي تتسبب بشكل مباشر في تحقيق النتائج وهي تعتبر مؤشرات مختلفة من حيث تأثيرها على التقييم العام ، وتتكون من خمسة عناصر على الجانب الأيمن من النموذج ، تمثل الأمور التي تحتاج المؤسسة القيام بها لتطوير وتنفيذ إستراتيجيتها :

**1.1. القيادة (Leadership):** المؤسسات المتميزة هي التي لديها قادة يضعون رسالة ورؤية للمؤسسة ويعملون على تحقيقها، يعززون ثقافة التميز بين العاملين ، يعملون على جعل المؤسسة مرنة وقادرة على التكيف بكفاءة ، يعملون على زيادة ولاء الزبون .

**2.1. الأفراد (people):** المؤسسات المتميزة هي التي تنمي ثقافة مشاركة الأفراد وتقدير واحترام إنجازاتهم ، والعمل على تطوير مهاراتهم و خبراتهم ، وأن تكون المنفعة متبادلة بين أهداف المؤسسة والأهداف الشخصية للعاملين

**3.1. الإستراتيجية (Strategy):** الإستراتيجية هي وضع الخطط والرؤية على المدى الطويل ، وبالتالي على المؤسسات تبني استراتيجية تأخذ بعين الإعتبار فهم تطلعات المساهمين والمحيط الخارجي الذي تتعامل معه ، دراية بالقدرات والأداء الداخلي ، الإستدامة في المجال الإقتصادي والاجتماعي والبيئي .

**4.1. الشراكة والموارد (Partnerships & Resources):** تتمثل في قدرة المؤسسة في إدارة علاقاتها الخارجية ومورديها ومواردها الداخلية بما يدعم ويساند الإستراتيجية والسياسات التي تم تحديدها .

**5.1. العمليات المنتجات والخدمات (Processes, Products & Services):** كيفية إدارة العمليات بالمؤسسة وإجراء تحسينها من أجل مساندة ودعم الاستراتيجية والسياسات ، وخلق القيمة لأصحاب المصلحة وإشباع رغبات الزبائن .

**2. مجموعة النتائج (المخرجات):** وتعتبر عن المخرجات التي حققتها المؤسسة من انجازات ومستويات التطور، وتعكس هذه النتائج اتجاهات إيجابية تسير في تصاعد مستمر ، وتتفوق على ما يحققه المنافسون ، وتعكس أبعاد الأداء الأربعة المرتكزة على أساس الميزة التنافسية وهي : الوقت ، التكلفة، الجودة، والمرونة . ويتم تقييم النتائج وفق المعايير التالية، وتضم : (مزغيش،2012، 125\_126)

**1.2. نتائج الزبائن (Customer Results):** وهي عبارة عن مجموعة من المقاييس التي تشمل مستويين من البحث أساسي و إضافي : مقاييس أساسية تخص مدى إدراك الزبائن لما تحققه لهم المؤسسة من منافع وعمق العلاقة بهم ، ومقاييس إضافية تخص حجم رضى الزبائن على المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة .

**2.2. نتائج الأفراد (People Results):** وهي عبارة عن مجموعة من المقاييس التي تشمل مستويين من البحث : أساسي وإضافي ، يقيس هذا العنصر ماهية النتائج التي تحققها المؤسسة للعاملين بها ، ويتم تقويمه حسب المعايير التالية : مقاييس أساسية تخص إدراك العاملين لأهمية ما تحققه لهم مؤسستهم من منافع ، ومقاييس إضافية تخص حجم رضى العاملين داخل المؤسسة .

**3.2. نتائج المجتمع (Society Results):** وتشير هذه النتائج الى ما تحققه المؤسسة بالنسبة للحاجات الحالية والمتوقعة للمجتمع الوطني والعالمي ، ويتم تقييمه حسب : مقاييس تخص إدراك المجتمع لتأثير المؤسسة على جودة المعيشة ، البيئة ، وحماية الموارد الطبيعية الكونية ، مؤشرات إضافية داخلية متعلقة بالفعالية تخصص المؤسسة نفسها ، تكشف عن دورها في المجتمع .

4.2. النتائج الرئيسية (Business Results) : تشير هذه النتائج إلى جميع المؤشرات الأساسية القادرة على تفسير السلوك العام للمؤسسة واتجاهاتها المستقبلية ، ويتم وفق المقاييس : مقاييس أساسية توضح مدى تحقيق الأهداف المخطط لها وكذلك رضا جميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة عن النتائج المحققة ، مقاييس إضافية تخص أداء المؤسسة في الجانب المالي أو الجوانب الأخرى .

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل خلصنا إلى أنه في ظل عصر المعرفة والمعلومات يتطلب الأمر من منظمات الأعمال إغارة أهمية كبيرة لأساليبها وطرقها بل وفلسفتها الخاصة بالأداء وقياسه وإدارته ، فقياس الأداء وتقييمه في أي مؤسسة لا بد أن يكون شاملا ، فلا يكتفى قياس وتقييم أداء الأفراد بمعزل عن توجهات المؤسسة، ولا تقييم المؤسسة بكافة عناصرها بمعزل عن نطاق البيئة الخارجية المحيطة بها، لذا فإن عملية التقييم للأداء المؤسسي ينبغي أن تراعي كافة الجوانب المتعلقة بالبيئة الداخلية التي تحقق لها الكفاءة والفاعلية، وبالبيئة الخارجية التي تحقق لها الميزة التنافسية وتقديم الخدمة الجيدة التي تحقق الرضا لجمهور المستفيدين، وقد مثّلت بطاقة الأداء المتوازن نقلة نوعية مهمة في مجال قياس وتطوير وإدارة الأداء، وقد جاءت نتيجة لمتطلبات التطور الحاصل في مجال الأعمال وقصور القياسات والمؤشرات المالية من أن تعطي الصورة الحقيقية الشاملة لجوانب الأداء المختلفة .

الفصل الخامس : العلاقة بين إدارة المعرفة وتحسين  
الأداء

## تمهيد :

أوضحت الدراسات أن المنظمات التي تنجح في اختيارها للمدخلات المعرفية وتنفيذها للعمليات المعرفية بصورة فاعلة وكفؤة ، والتي تعتمد على التحسين والتطوير المستمر للأداء كجزء أساسي لا يتجزأ من سياستها وإستراتيجيتها للوصول إلى التميّز والريادة ولديها القدرة على التعامل مع المتغيرات المتواصلة ، وتبنيها لمنهج شامل يركز على إرضاء العميل والتحديث المستمر والابتكار، والانفتاح على العالم المتغير، واحترام الإنسان واستثمار طاقاته، وتأكيد الجودة الشاملة، واعتماد البحوث العلمية أساسا لعملية التطوير في المنتجات والخدمات، والاتجاه نحو المستقبل، لتحقيق المكاسب والأهداف المنتظرة، هي المنظمات التي تحقق الإنجازات العظيمة والنتائج الإيجابية .

نهدف من خلال هذا الفصل إلى توضيح العلاقة الإيجابية الموجودة بين مقومات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي وتحسينه، ذلك من خلال تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث :

**المبحث الأول : تحسين مستوى الأداء****المبحث الثاني: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي****المبحث الثالث : مداخل تحسين الأداء المصرفي في ظل إدارة المعرفة**



## المبحث الأول : تحسين مستوى الأداء

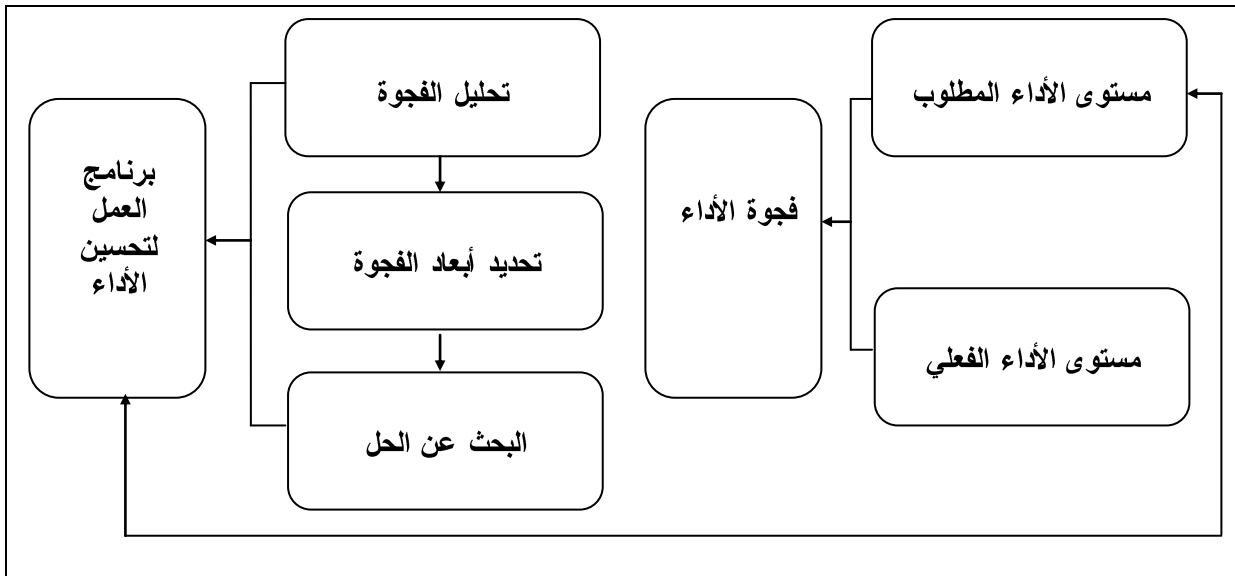
تتطلب عملية تحسين الأداء نظرة شمولية تبدأ من الجذور، و هذا أمر بديهي لأنك إذا قمت بمعالجة ظواهر المشكلة وقشورها الخارجية فستظهر من جديد. على الرغم من أهمية التعليم والتدريب لزيادة الإنتاجية إلا أنه يبقى جزءا من المطلوب، لأن الصورة تتكامل عندما نركز على كل الموارد الممكنة لتحسين الأداء، وإن عملية تحسين الأداء ذاتها تعتبر نوعا من أنواع التعليم المستمر، وبالتالي توفير مخزون مهاري محترف في المؤسسة.

**المطلب الأول: ماهية تحسين الأداء**

**الفرع الأول : مفهوم تحسين الأداء**

يشير بختي الى ان عملية التطوير المستمر أو الدائم للأداء تعرف عند اليابانيين بالمصطلح " كايزن Kaizen " اي مبدأ التحسين المستمر لكل شئ في التنظيم ، ومن اجل ذلك يجب ان تعمل المؤسسة على خلق بيئة يمكن ان يشارك جميع العاملين فيها بتطوير مستوى الأداء(بختي،2005، 318) كذلك يعرف تحسين الأداء " بأنه عملية منظمة لعلاج المشاكل والتوصل إلى الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المرغوب ، وهنا يأتي تحليل مسببات هذه الفجوة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتطوير مستوى الأداء وذلك يمكن أن يتضمن مراجعة النظام وإدخال وسائل وأساليب جديدة " (الغنيم،2013، 35) مما سبق يتبين أن عملية تحسين الأداء هي عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى الارتقاء بالأداء إلى مستويات أفضل من الحالية بوجود توافق بين الأداء الفعلي والمرغوب ، وبالمقابل إيجاد الحلول التصحيحية اللازمة ومحاولة تقليص الفجوة في حالة وجودها، والشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (5-1) : نموذج تحسين الأداء



المصدر : (علي السلمي، 147، 2002 )

## الفرع الثاني : مقومات الأداء الفعال

هناك عدد من المقومات التي ما توفرت يمكن الحكم بموجبها على تحقيق الأداء للأهداف المنشودة بعض هذه المقومات : (الغنيم، 2013، 34)

- الأخذ بأشكال اللامركزية الإدارية إلى أبعد الحدود ، واستثمار تقنيات الإتصالات والمعلومات في تحقيق الربط والتنسيق بين الإدارات المختلفة ؛
- اضافة المرونة على الهياكل التنظيمية لتوافق مع المتغيرات الداخلية والخارجية ؛
- خلق وتكريس أسلوب عمل الفريق المتكامل لتحقيق الترابط في الأداء وتنمية العمل الجماعي ؛
- اتباع تنظيمات وسياسات تحقق للإفراد فرص المشاركة الايجابية في التخطيط والاعداد للعمل مما يجعلهم يقتنعون بالعمل ويقبلون تحمل المسؤولية ؛
- تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الابداعية لدى الأفراد ؛
- اشراك جميع المستويات الإدارية في نظام مستمر لبحث أساليب تطوير مستوى الأداء ويمكن دمجها في مقومات تنظيمية وأخرى فردية :
- مقومات تنظيمية : تحديد أهداف المؤسسة ، مناخ عمل يشجع على العمل وانجازه ، علاقات جيدة بين الموظف ورئيسه وبين الموظف وزملائه ، تحديد المهام والواجبات بدقة ، توفر الحوافز المادية والمعنوية ، هيكل تنظيمي مرن .
- مقومات فردية : الرغبة والدافعية للعمل ، تحمل المسؤولية ، مهارات وقدرات ومعرفة وخبرات، التدريب والتعليم .

## الفرع الثالث : خطوات تحسين الأداء

تتمثل خطوات تحسين الأداء في : (عايش،2008، 50\_51)

## الخطوة الأولى : تحليل الأداء

يتم تحليل الأداء باختبار أداء المؤسسة ضمن أولوياتها و قدراتها، وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمشاكل في أداء العمل و المنافسة.

## الخطوة الثانية :البحث عن جذور المسببات.

هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء و الإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.

## الخطوة الثالثة :اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة.

التدخل في الاختيار هو طريقة منتظمة وشاملة وتكامل بالاستجابة لمشاكل الأداء و مسبباته، و أهم الطرق الملائمة لتجاوزه، و عادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة

لتحسين الأداء، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للشركة ولوضعها المالي و التكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة المرجوة، و أيضا تقييم المؤسسة ونجاحها يقاس بمدى تقليل الفجوة في الأداء و التي تقاس بمدى تحسين الأداء و النتائج التي توصلت إليها المؤسسة، و عادة ما يؤدي التدخل الشامل و المتكامل إلى التغيير إلى نتائج مهمة في المؤسسة؛ لذا يجب أن تكون أي استراتيجيات لتحسين وتطوير الأداء آخذة بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الاستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.

### الخطوة الرابعة: التطبيق

بعد اختيار الطريقة الملائمة: وضعها حيز التنفيذ، ثم صمم نظاما للمتابعة. و حاول تحليل أو تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان تحقيق فعالية المؤسسة و تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

### الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء.

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء كما يجب أن تكون لديك وسائل مراقبة و متابعة تركز على قياس التغيير الحاصل؛ لتوفير تغذية راجعة و مبكرة لنتيجة تلك الوسائل، ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء، يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب. و بذلك نكون حصلنا على معلومات من التقييم يمكن استخدامها و الاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد.

### المطلب الثاني: دوافع وغايات تحسين الأداء

تكمن أهم القوى الدافعة لتحسين أداء المؤسسات في كل من معدلات التغيير السريعة، المنافسة، التقدم التكنولوجي، الحفاظ على المكانة، الإهتمام بالجودة والتي سيتم توضيحها كالاتي: (زايد، 2008، 10)

### الفرع الأول: دوافع تحسين الأداء

#### 1. معدلات التغيير السريعة

التغيير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المؤسسات، ويعود السبب الرئيسي لحدوثه هو تغير ظروف البيئة الخارجية، والتي تمثل مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها والبيئة الخارجية هي نقطة البداية و النهاية للمؤسسة، فمن حيث كونها نقطة البداية فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة النهاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، عندها تعمل المؤسسات على تحسين أداءها لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار.

## 2. المنافسة

اعتادت العديد من الدول توفير الحماية لمنتجاتها المحلية من المنافسة الخارجية، وقد ساد هذا الفكر خلال الفترة التي تلت الحرب العالمية الثانية، حيث لجأت إلى إعادة بناء اقتصادها عن طريق تنمية الصناعات الوطنية بما يحقق النمو الاقتصادي لها، وقد لقي هذا الفكر رواجاً شديداً خاصة بين الدول التي اعتنقت مبادئ الفكر الاشتراكي، فقد كانت الفلسفة الأساسية لهذا النظام هو التخطيط المركزي وحماية الأسواق، غير أن تغير موازين القوى العالمية الكبرى عقب انهيار الكتلة الشرقية، أدى إلى نمو فكر الاقتصاد المفتوح و انتشار فكر المنافسة التامة، تلك الظروف الجديدة تفرض على المؤسسات ضرورة العمل على تحسين أداءها باستمرار لضمان تحقيق بقائها، نموها واستمراريتها؛

## 3. الحفاظ على المكانة

تعكس المكانة الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، و يمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الإستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، ويمكن تحقيق ذلك بالاعتماد على مصدرين أساسيين هما: التفوق المهاري والموارد التنظيمية، أما التفوق المهاري فيقصد به مستوى مهارات العاملين في المؤسسة و الذي يميزهم عن غيرهم من العاملين في المؤسسات المنافسة، في حين يقصد بالموارد التنظيمية كافة الأصول المادية غير البشرية التي تملكها المؤسسة و بغض النظر عن نوعها وطبيعتها نشاطها، فإن المؤسسة يمكن أن تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة؛

## 4. الإهتمام بالجودة .

تفاعلت كل المتغيرات السابقة لتضع على المؤسسات مسؤولية البحث عن الذات ومحاولة تحسين أدائها عن المؤسسات المنافسة، حيث تتمكن من تحقيق الاستقرار ومضاعفة فرص بقائها واستمرارها، فهناك اتجاه متزايد نحو تطبيق المفاهيم المختلفة الخاصة بالجودة كحلقات الجودة والجودة الشاملة، ويعكس هذا الاتجاه رغبة المؤسسة في الرفع من قدرتها التنافسية بالتركيز على الجودة والعمل على ترقيتها؛ و منه فإن كل من التغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات خاصة الهادفة للربح واشتداد المنافسة، تحتم على هذه المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها و مواردها المختلفة لتحقيق مستوى عالي من الأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء .

## الفرع الثاني : غايات تحسين الأداء

تكمن الفائدة والغاية من تحسين الأداء من خلال عدة أمور أهمها :

- في عالم أصبحت ندرة الموارد هي الشيء الطبيعي ووفرتها هي الشيء الصعب ، فمن الأولى التخطيط حسن استغلال هذه الموارد المتاحة لنا ، والاستفادة منها بالطريقة المثلى وبالطاقة القصوى للحصول على أفضل النتائج الممكنة ؛
- ندرة الموارد تعني أيضا ندرة الموارد البشرية الكفؤة والمؤهلة لذا العنصر البشري يمكن اعتباره استثمار يحسن توجيهه وحسن استخدامه يؤدي إلى أرباح مادية كبيرة ؛
- يؤدي تحسين الأداء كما نريده بالمفهوم الشامل ابتداء من اختيار وتعيين الموظفين والوصف الوظيفي الملائم الذي على أساسه يتم الاختيار ، يؤدي هذا إلى توفير في التكلفة المادية على الشركة أو المؤسسة في حسن اختيار موظفيها .
- تحسين الأداء يحاول صقل وتجديد مهارات العاملين الحاليين ،(أو أحيانا الجدد) وهذا يؤدي الى تركيز الجهود على الموظفين المتواجدين ضمن المؤسسة الذين يعملون فيها ، فيكون حجم ومقدار استفادتهم من الخبرات التي تم تعلمها الاستفادة منها كبيرة يمكن توظيفها بشكل مباشر في العمل ؛
- تحسين الأداء يعمل على إكساب الموظفين والعاملين مهارات جديدة على اختلاف مستوياتهم

#### المطلب الثالث : مداخل تحسين الأداء

هناك من يشير إلى ثلاث مستويات لتطوير ورفع كفاءة الأداء: (الموظف ، الوظيفة، الموقف) كما يلي: (ماضي، 85، 2011)

أ. الموظف : يعتبر تحسين أداء الموظف من أكثر العوامل صعوبة في التغيير ، وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لاجداث التحسين في أداء الموظف هي:

- التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولا ، وإدراك حقيقة أنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف.
- إحداث نوع من التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه.
- ربط مجهودات تحسين الأداء مع اهتمامات وأهداف الموظفين.

ب. الوظيفة : يوفر تغيير الوظيفة فرصاً لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة في تدني مستويات الأداء إذا كانت مملة ومثبطة للهمم أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو تحتوي على مهام غير مناسبة، أو غير ضرورية .

ت. بيئة العمل : يعتبر الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة فرصة للتغيير ، الذي يؤدي الى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية ، والطريقة التي يتم بها تنظيم المؤسسة ، ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال ، والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الدوائر ومع المستفيدين من الخدمة

وهناك من يرى أن مداخل تحسين الأداء هي ثلاثة (تحسين أداء الأفراد، تحسين أداء الجماعات (الإدارات والأقسام) ، تحسين أداء المؤسسة ككل )

#### الفرع الأول : مدخل تحسين أداء الفرد

ومن أهم الإجراءات اللازمة لتحسين أداء الفرد باعتباره أهم مورد في المؤسسة :

- تخطيط المسار الوظيفي للفرد من خلال تبصيره بإمكانياته ومهاراته واقتراح أساليب التدريب التخصصي المناسب لوظيفته ؛
- تدريب الحساسية لرفع تقبل الفرد لوجهات نظر الآخرين؛
- تفويضه لمزيد من الصلاحيات؛
- القيام بعملية النقل لتحقيق التوافق والتطابق بين الفرد والوظيفة ؛
- والتدوير وهو النقل المؤقت للفرد من أجل إفادته والاستفادة من مهاراته المختلفة .

#### الفرع الثاني : مدخل تحسين أداء الجماعات (الإدارات والأقسام )

يتعلق هذا المدخل بتحسين أداء الجماعات المتمثلة في الإدارات والأقسام وليس الوظيفة ، لكون الأفراد هم المكون الأساسي لأي مؤسسة وتطوير مستواهم يؤدي بالتأكيد الى تطوير مستوى الجماعات أي الأقسام والدوائر ومن ثمة القيام بالعمليات الداخلية بكفاءة و فعالية وبالتالي ينعكس ذلك على أداء المؤسسة ككل .

ومن أهم اتجاهات التطوير على مستوى الإدارات والأقسام(الجماعات) :

- تحديد الأدوار والمهام والعلاقات بين الأفراد؛
- التشجيع على حل المشاكل بصورة جماعية؛
- تفويض الجماعات لمزيد من الصلاحية والحرية في أداء العمل ؛
- تكوين أنظمة اقتراحات لإبداء الرأي والأفكار التي من شأنها تحسين أداء العمل ، وأخرى للشكاوي من تعسف القرارات الإدارية، وأنظمة للتنسيق من أجل تحقيق التكامل بين جهود الأفراد كتبادل المعلومات والصالات المشتركة .

#### الفرع الثالث : مدخل تحسين الأداء على مستوى المؤسسة ككل .

يتم تطوير الهياكل التنظيمية والاستراتيجيات ، والتكنولوجيا ، وأنظمة الموارد البشرية ، والثقافة التنظيمية ، وبيئة العمل وغيرها. ومن أهم اتجاهات التحسين على مستوى المؤسسة:(الغنيم، 2013، 37)

- إعادة هيكلة المؤسسة : إعادة البناء من حيث طبيعة أنشطتها وتنظيم هذه الأنشطة ، واللوائح والسياسات ، ونظم العمل وإجراءاته بشكل يعيد حساباتها في كل ما يمس حساباتها؛
- الوصف المرن للوظيفة : إعادة وصف الوظائف بحيث تكون الأعباء والمهام والواجبات مرنة وواسعة لضمان أن تكون الوظيفة قادرة على مواكبة التغييرات ؛
- العدد المثالي للعاملين : تحديد عدد العاملين بما يتناسب وحجم العمل ؛

- تبسيط الإجراءات : دراسة إجراءات العمل واستبعاد غير الضروري منها ودمج أو اختصار بعضها مما يؤدي للكفاءة في تقديم الخدمة ؛
  - المقارنة بالمنافسين : من حيث الأهداف وطرق العمل والاستراتيجيات والخدمة المقدمة بغرض التعرف على إمكانيات التحسين والتطوير ؛
  - برامج جودة الحياة الوظيفية : أساليب تساعد على زيادة اندماج العاملين في العمل من خلال المشاركة ومرونة النظم ومزيد من التمكين بشكل يحس الروح المعنوية والحياة داخل العمل ؛
  - التطوير المستمر للعملية : إعادة النظر في المعاملات والإجراءات لتحسينها حتى يمكن التوصل إلى خدمة وجودة أفضل ؛
  - جداول العمل المرنة : الخروج من الشكل التقليدي للدوام بإضافة مرونة لعدد أيام العمل في الأسبوع أو عدد ساعات العمل أو بداية الدوام أو نهايته لمواجهة ظروف العاملين الصحية والاجتماعية ؛
  - التصميم الحديث للمكتب : إعادة تصميم المباني والأدوار في المؤسسة وتصميم مكاتب مفتوحة على بعضها تسمح باتصالات حرة وسريعة واستخدام تكنولوجيا حديثة ؛
- أما سيد محمد جاد الرب ركز على منهج ستة سيجما (Six Sigma) لتحسين الأداء والتي اعتبرها آلية من أكثر الأدوات ملائمة لتحسين وتدعيم الكفاءة والفعالية لكافة العمليات والمهام الصفقات التي تتم داخل المؤسسة، ويتم اختيار وتنفيذ مشروعات ستة سيجما بناءً على قدرتها على زيادة درجة رضا العميل، وتحليل الفجوة بين مستويات الأداء الحقيقية والمرغوبة باستخدام مجموعة من المقاييس الكمية. واستخدام ستة سيجما في الأعمال له مدلولان: (جاد الرب، 437، 2009)
- الأول : تعد ستة سيجما آلية للعمل وفق معيار عالمي أو درجة لقياس خصائص السلعة أو الخدمة وتحديد مستوى أداء العمليات بالمؤسسة (معلمات).
- الثاني : تشير آلية سيجما إلى مجموعة من العمليات المؤسسة (المهيكلية) والتي تهدف إلى تحقيق مستوى أداء معين بدرجة قريبة من الكمال\* .
- مما سبق نستنتج ان اتجاهات تطوير وتحسين الأداء التي أشار إليها الباحثين لا تخرج من التحسينات على المستويات التالية :
- تحسين بيئة العمل والعمليات الداخلية : تبسيط الإجراءات الداخلية ، سرعة الإنجاز ، تسهيل عملية الاتصال ، مرونة الهيكل التنظيمي، توفير بيئة مشجعة على التعلم وتبادل المعلومات والمعارف، فتح مجال المبادرات والأفكار الجديدة ل طرحها من طرف الموظفين، إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات ؛

- زيادة الاهتمام بالزبون : تحسين جودة السلع والخدمات ، كسب ثقة و ولاء الزبون، تخفيض الأسعار مقارنة بالمنافسين ؛
- تحفيز العاملين على التعلم والنمو : القيام بدورات تدريبية وتكوينية ، تحديث التكنولوجيا باستمرار ، الاهتمام بالعاملين ، القدرة على التغلب على المشاكل ؛
- تحسين الأداء المالي : تحقيق إنتاجية أعلى ، زيادة حصص سوقية ، تخفيض التكاليف ، تحسين خدمة العملاء ، تحسين قدرة الاستجابة للضغوط التنافسية .

### المبحث الثاني: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي .

تلعب إدارة المعرفة دورا حيويا في بناء المؤسسات حيث تؤثر وبشكل كبير على الأداء المؤسسي في الأبعاد المختلفة ، كالأفراد والعمليات والمنتجات بالإضافة إلى الأداء العام للمؤسسة ، وقد يكون هذا التأثير مباشر من خلال تأثير إدارة المعرفة في التحسينات الضرورية لهذه الأبعاد أو غير مباشرة وذلك من خلال مساهمتها في توليد وتطوير المعرفة التي تساهم في تحسين أداء العناصر المذكورة أنفا

**المطلب الأول : أثر إدارة المعرفة على الأداء العام للمؤسسات .**

يرى الفارس أن إدارة المعرفة تسهم في الرفع من مستوى الأداء من خلال : ( الفارس،2010، 73)

1. توليد المعرفة الجديدة والمفيدة و تخزينها وتوزيعها وتطبيقها تسهل العمل داخل المؤسسة، كما أن وجود فريق متخصص بالنقاط المعرفة والتشجيع على استثمارها، فضلاً عن مشاركة العاملين وتفاعلهم، ووجود قيادة فعالة تقود تلك العمليات لإحداث التناسق والتناغم فيما بينها؛ وهذا يؤدي إلى:
- تقليل التكاليف الإجمالية للعمل عن طريق تقليل تكاليف الهدر و الإنتاج المعيب و مردودات المبيعات وتكاليف سوء التعامل مع التقانات ووسائل العمل.
- زيادة العوائد المالية للمنظمة عن طريق إنتاج منتجات متفنة وأخرى مبتكرة وسريعة البيع.
2. إن تحقيق الإنتاجية العالية يدل على الاستخدام الكفاء للمدخلات وإن تطبيق إدارة المعرفة في مجالات الأداء المختلفة يؤدي إلى ابتكارات وطرائق أكثر فاعلية.
3. تقود إدارة المعرفة إلى تحقيق الإبداع والابتكار و الإتيان بأشياء جديدة وزيادة الوعي الثقافي لدى العاملين من خلال التدريب والتعلم والحوار.

### الفرع الأول : أثر إدارة المعرفة على العاملين

وبشيء من التفصيل تؤثر إدارة المعرفة وبشكل كبير على الأداء المؤسسي في الأبعاد المختلفة ، الأفراد والعمليات والمنتجات ليصب هذا التأثير في الأداء العام للمؤسسة :

العاملون هم أعظم الموجودات إذ بدونهم لا أفكار ولا إبتكار فالأهمية تقتضي العناية الفائقة بالاستقطاب في من تتوافر فيهم المواهب والقدرات المتميزة لتكون المؤسسة فعالة بالمعرفة وأن تحافظ



على هؤلاء المتميزين وتديم عملية التدريب والتحفيز وإثارة الدافعية لديهم وان تفي بالعقد النفسي الذي أبرمته معهم وهذه مهمة قيادتها المعرفة .

تؤثر إدارة المعرفة على العاملين في المؤسسة بطرق مختلفة ، من بينها تساعد العاملين على التعلم ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المنظمة ، وبصفة عامة يتجلى أثرها من خلال:

- تعلم العاملين: مساعدة العاملين على التعلم والإنطلاق نحو المعرفة المتجددة في حقولهم وتخصصاتهم المختلفة، من خلال إتاحة المعرفة للجميع بتحويل المعارف الضمنية إلى معارف واضحة صريحة من خلال عدد من الفعاليات مثل اللقاءات، الإجتماعات ، الحوارات الغير الرسمية ؛
- استخدام المعارف المحصل عليها من طرف العاملين في حل المشاكل التي قد تواجه المنظمة خلال أداء أعمالهم اليومية؛
- تحقيق الرضا الوظيفي: تكسب إدارة المعرفة العاملين القدرة على أداء أعمالهم بفعالية مما يجعلهم متحفزين ومدفوعين للأداء الأفضل مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لديهم .
- وتأتي جميع هذه الأمور من نتائج زيادة العاملين لمعارفهم وتحسين القيمة السوقية لهم، مما يؤدي إلى تعظيم أداء منظمات الأعمال .

#### الفرع الثاني : أثر إدارة المعرفة على العمليات .

تعد العمليات معرفة متكاملة داخل المؤسسة ، فسلسلة القيمة في المؤسسة تعكس كيف يمكن إضافة القيمة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج فهي تشمل العديد من العمليات والأنشطة ، والممارسات الفضلى التي تشمل جميع الأنشطة والعمليات هي التي تضمن إضافة القيمة للعملية بأكملها مما يؤسس الكفاءة التنظيمية ويمكن المؤسسة من الحصول على الأداء المتميز: (العلي وآخرون، 2009، 336)

وتساعد إدارة المعرفة على تحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة من خلال العمليات المختلفة: الإنتاج والمحاسبة والهندسة بالإضافة إلى العلاقات العامة ، جميع هذه الآثار يمكن مشاهدتها من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي :

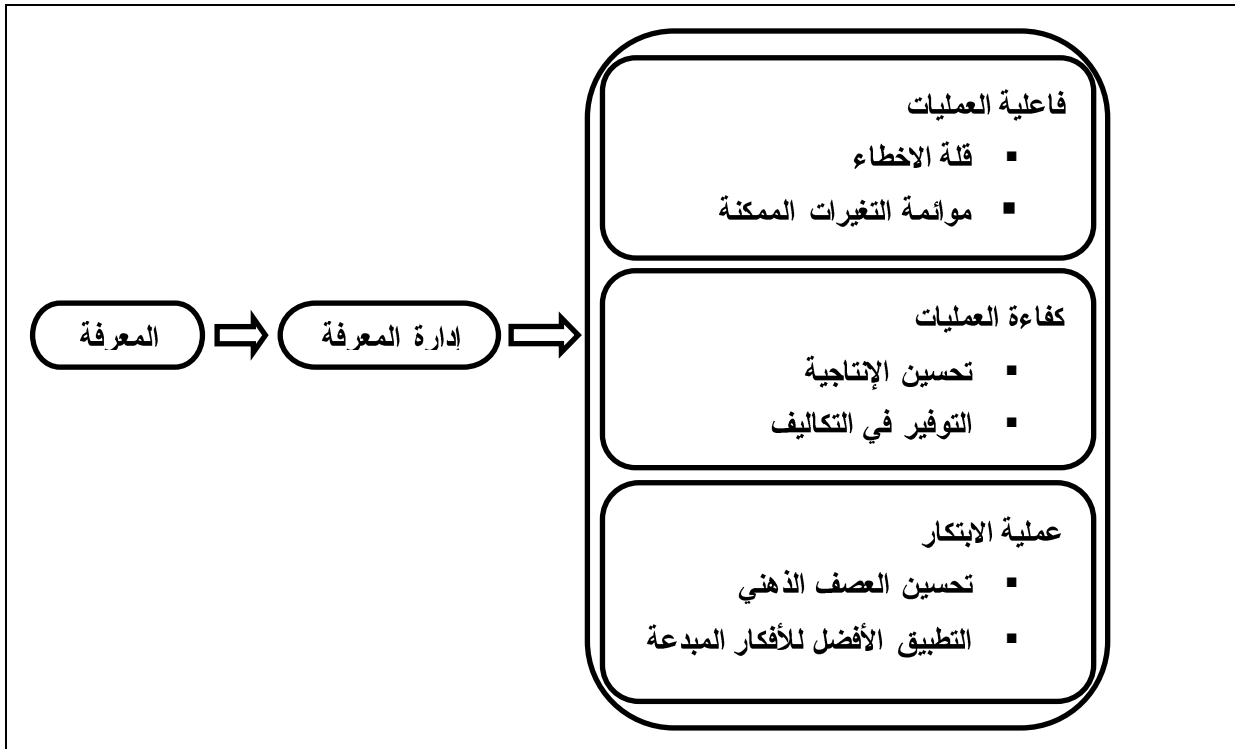
1. فعاليات العمليات : حيث تساعد إدارة المعرفة المؤسسة في جعلها أكثر فعالية في عالم الأعمال من خلال مساعدتها في اختيار وتنفيذ العمليات الأكثر مناسبة وموائمة لأعمالها ، لان إدارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين في المؤسسة على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية ، وهذا ينتج عنه الحاجة الى تحديث الخطط وجعل هذه الخطط أكثر استقرارا ، وبالمقابل فان إدارة المعرفة الضعيفة تؤدي إلى حدوث الأخطاء في المؤسسة لان خطر تكرار الأخطاء القديمة يبقى عاليا .

2. كفاءة العمليات : إدارة المعرفة بصورة فاعلة تمكن المعرفة من أن تكون منتجة أكثر وكفوة من خلال :

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

3. الابتكار في العمليات : بمقدور المؤسسة الاعتماد المتزايد على المعرفة المشتركة من خلال مساهمة العاملين في إنتاج الحلول المبتكرة للمشاكل بالإضافة إلى تطوير عمليات الابتكار في المؤسسة المنظمة ، وقد وجدت إدارة المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني Brainstorming وبالتالي مساندة عملية الابتكار ، و الشكل التالي يبين أثر إدارة المعرفة على العمليات في المؤسسة :

الشكل رقم (5-2) : اثر إدارة المعرفة على العمليات في المؤسسة



المصدر : (عبد الستار العلي وآخرون، 2009، 280)

بالنسبة للمصارف فإن إدارة المعرفة تؤثر على العمليات من خلال : خفض التكاليف والوقت ( الكفاءة) ، أداء الأعمال الأكثر مناسبة وأخذ أفضل القرارات الممكنة (الفعالية) ، وزيادة رضا العاملين والزبائن العاملين في المساعدة في اختيار وتنفيذ العمليات الأكثر ملائمة لأعمالها ، لأن إدارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية مما ينتج عنه استخدام قاعدة معرفية تساعد على تقليل الحاجة إلى تحديث الخطط في كل مرة ، بالإضافة إلى مساهمة العاملين في إنتاج الحلول المبتكرة للمشاكل في المنظمة ، بالنسبة للزبائن تقديم الأفضل بالنسبة للسعر والوقت والنوعية .

## الفرع الثالث : أثر إدارة المعرفة على المنتجات (المخرجات) .

تؤثر إدارة المعرفة على المنتجات والمخرجات المختلفة التي تقدمها المؤسسة وخاصة في سوق

المنافسة الحادة ، ويمكن مشاهدة الآثار في محورين هما :

1. اثر إدارة المعرفة على المنتجات ذات القيمة المضافة : تساعد عمليات ادارة المعرفة المؤسسة على تقديم المنتجات الجديدة وكذلك تحسين المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة ، وخير مثال على ذلك، تطبيقات شركة فورد (Ford) لإنتاج السيارات حيث تطلب الإدارة العليا من هذه الشركة العملاقة سنويًا من المديرين العاملين فيها تحقيق التحسينات بنسبة تتراوح ما بين 5 الى 7 % على المعايير الأساسية لمنتجاتهم مثل التحسينات على المخرجات ومواصفاتها أو معدلات استهلاك الوقود وغيرها، وبالمقابل بتوجيه المديرين لغرض تحقيق مثل هذه المؤشرات، والموجودة في قاعدة البيانات بحثنا عن المعرفة التي يمكن أن تساعدهم في تحقيق هذه المؤشرات .كما تنتفع المنتجات ذات القيمة المضافة من ادارة المعرفة من الجهود المبذولة في عمليات الابتكار داخل المؤسسة

2. اثر إدارة المعرفة على المنتجات المستندة على المعرفة : وذلك من خلال قواعد المعرفة التي تمتلكها شركات الاستثمار و المتخصصة في تطوير صناعة البرمجيات ، كما وأن المنتجات المستندة على المعرفة تساعد أيضا في بعض الاحيان من ان تلعب دورا مهما في الشركات الانتاجية التقليدية . مثال على ذلك شركة ميتسوبيشي اليابانية طورت ماكينة عجن الخبز ذات الأتمتة العالية ، فقد طورت الشركة أولا آلة العجن الرئيسية ومن ثم دراسة وتطبيق لمختلف أساليب إنتاج الخبز ثم إدخال هذه الأساليب ضمن برمجيات وظائف ماكينة الخبز .

ويمكن تعريف المنتجات المصرفية على أنها " مجموعة الأنشطة والفعاليات الخدمية التي يقدمها المصرف لغرض تلبية حاجات الزبائن" ، وبالتالي من خلال هذا التعريف يمكن ملاحظة بأن المنتجات المصرفية تتكون من مجموعة من الأنشطة ، والفعاليات المتنوعة ، والمتعددة التي تتمثل في حزمة من الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك لغرض تقديمها للزبائن بالشكل الذي يلبي لهم حاجاتهم و رغباتهم (عطا الله السرحان،2005، 36\_37)

وما يميز الخدمة عن السلعة الملموسة في أن انتاجها ، ووقوع الطلب الفعلي عليها ، يكون في نفس الوقت مما يجعل الدور الدور الذي يقوم به الشخص الذي يقدم الخدمة كبيرا، وفعّالا في تحقيق الطلب الواقع على الخدمة وفي كسب الزبائن ، وبناء الثقة وتقوية العلاقات معهم من أجل ألا تتعرض البنوك إلى خسارة الفرصة السوقية المتاحة أمامها ، لأن أي خلل في تقديم الخدمة سوف يؤثر سلبا على جودتها كون الخدمات أصلا غير ملموسة، وبالتالي فإن الإتصال عال جدًا بين العامل البشري في إنتاج الخدمات وتقديمها للزبائن ، وهنا يظهر دور الإبداع المعرفي في المنتجات المصرفية ، والذي سنتعرض له لاحقا.

## الفرع الرابع : أثر إدارة المعرفة على زيادة رضا الزبائن

إذ بدون الزبون لا وجود للأعمال كما يقول (بيتر دراكر) ، لذلك فإن على المؤسسة أن تبني معرفتها على الزبائن وتؤسس لذلك نظام علاقات الزبون المبني على قاعدة معرفية : ماذا يشتري؟ وكيف؟ وما هي توقعاته وحاجاته وكيف يمكن مقابلتها ؟ وكيف يمكن للمنظمة كسبهم والمحافظة على ولائهم ورضاهم ، والذهاب ابعدهم من ذلك إلى إبهاجهم والتعهد بالبقاء معهم .

ويعرف الملكاوي رضا الزبون أنه عبارة عن مشاعر السعادة والسرور الناتجين من مقارنة الزبائن بين الخدمات المقدمة وتوقعاتهم عنها ، ويكون الزبون في حالة استياء وخيبة أمل عندما يعجز الأداء عن تخطي التوقعات ، أما في حالة التطابق بين الأداء والتوقعات فإن الزبون يشعر بالرضا ، ويكون في حالة رضا عالي عندما يتجاوز التوقعات مما يولد ولاءه للمنظمة (الملكاوي،2007، 156) .

وفي عالم لا يبعد فيه المنافس عنك سوى نقرة بسيطة على الماوس ، مع إتاحة خيارات عدة أمام الزبائن عن كيفية تنفيذهم لأعمالهم ، والوقت المناسب لها ، ففي هذا العالم المتغير يصعب إيجاد مقياسا للتعامل مع الزبائن ، فالسوق تحوي الكثير ، والمنافسة حادة ، مما يجعل المرء في بحث مستمر عن حلول تضمن له البقاء داخل الحلبة . إذن فالتحدي لا يكمن في البحث عن زبائن جدد فقط ولكن في فهم وإدراك والإحتفاظ بزبائنك الحاليين . لذلك فإن التقنيات الحديثة والمعرفة في مجال إدارة علاقات الزبائن ، توفر حولا كاملة لإدارة الجهود التسويقية المصرفية وتنفيذ قرارات مبنية أساسا على الزبائن الحاليين والمتوقعين من خلال ردود أفعالهم وتجاوبهم مع الخدمات المقدمة .

## الفرع الخامس : أثر إدارة المعرفة على زيادة المرونة والكفاءة

تتجه منظمات الأعمال حاليا لتكون منظمات مرنة قادرة على سرعة الإستجابة والحركة، لذا سعت إلى إزالة الحواجز التي تعيق المرونة سواء كانت تنظيمية أو إدارية ، واعتمدت اللامركزية في العمل ، بحيث تتمتع الوحدات والفروع التابعة للؤسسة بذات المرونة والكفاءة ، التي يتمتع بها المركز ، وعملت المصارف على زيادة نسبة مشاركة الزبون في عملياتها إيماناً منها بدوره في المساعدة في تحقيق هذه المرونة والكفاءة ، وقد ساعدت نظم المعلومات والمعرفة التي تقدم إمكانات هائلة في تصميم العمليات في زيادة درجة المرونة والكفاءة للمؤسسات ، سواء في سرعة الإستجابة لطلبات الزبائن أو المتغيرات في البيئة الخارجية أو في خفض التكاليف .

## الفرع السادس : أثر إدارة المعرفة في تعزيز الموقف التنافسي

في ظل عولمة الأسواق ، وسرعة الإبتكارات في المنتجات و الخدمات والعمليات والتكنولوجيا ، تغيرت العوامل المعززة للقدرة التنافسية لا سيما المصرفية على الصعيد المحلي والإقليمي والدولي ، فحسب الصيغة الجديدة للمنافسة أصبحت الميزة التنافسية لا ترتبط بتكلفة عوامل الإنتاج وتوافر الموارد فحسب ، بل أصبحت ترتبط ارتباطا متزايدا بنوعية البنية التحتية للمؤسسات ،وملائمة مصادر الإبتكار ودرجة الصغوط التي تفرضها المنافسة من الكفاءات والقدرات التنظيمية والتقنية للمؤسسات

فيما يتعلق منها بحيازة التكنولوجيا الجديدة والمعرفة ، والتحكم فيها والإستجابة بسرعة للاحتياجات والتغيرات الطارئة على الطلب ، وتحسين الكفاءة والإنتاجية ، أمور كلها تعمل إدارة المعرفة على دعمها .

يعكس الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها لا سيما طويلة الأجل منها التي تمثل بأهداف الربح والبقاء والنمو والتكيف باستخدام الموارد المادية والبشرية بالكفاءة والفعالية العاليتين ، وفي ظل الظروف البيئية المتغيرة .

وعموما فان إدارة المعرفة تؤدي إلى تحقيق ثلاثة أمور في غاية الأهمية بالنسبة لأي منظمة محليا أو عالميا وهذه الأمور هي : توسع الخبرات لدى العاملين ، دعم زيادة رضا الزبائن من منتجات المؤسسة ، زيادة الربح والعوائد .

وبالتالي لا بد أن تنعكس الآثار الإيجابية على الأداء المالي في: زيادة كمية الإنتاج والمبيعات ، وبالتالي تقليص تكاليف إنتاج الوحدة الواحدة، ما يؤدي الى تحسين العوائد المالية (جرادات، 2011، 159)

#### المطلب الثاني: مساهمة عمليات إدارة المعرفة في تطوير وتحسين أداء العنصر البشري

بما أن المعرفة وظيفة بشرية يقتضي الأمر من القيادة الادارية الذكية التركيز على الطرق التي تستخدم بها المعرفة، وتحديد الآليات التي تساعد في التعبير عنها والتحفيز نحو المشاركة فيها، وتعميق عملية نقلها ومن اجل تطبيقها. وتشجيع حركة انسيابية المعلومات لتوليد المعرفة في جو تحفيزي يسهم في تغيير السلوك التنظيمي، بشكل يعزز ثقافة التعاون والثقة والمسؤولية ، إذ أن القيادة الادارية تلعب دوراً بارزاً في تحديث الثقافة التنظيمية حيث يتمثل في توجيههم لتفهم التحديات التي تواجه الأعمال وتدريبهم ليسلكوا السلوك الريادي في العمل وتعزيز الثقة فيهم واشاعة الثقافة التنظيمية التي تسمح بالعمل حتى لو أخطأوا وأن يتعلموا من أخطائهم وأن يبنوا مقاييس اتخاذ القرار والمشاركة في الرؤى المستقبلية(حنان بيزان، 2010)

خاصة في ظل تحديات العولمة والتكنولوجيا الجديدة فعلى القادة أن يركزوا على القيم والمصادقية والقوة والجدارات المعرفية لدى العاملين ويحفزونهم لدى المشاركة فيها وتعميق عملية نقلها وخاصة في المؤسسات المعتمدة على المعرفة والتي تتصف مهمة قادتها بالمهام التالية:(سمر العلول، 2011، 105)

1. تدريب العاملين؛
2. تشجيع حرية وحركة المعلوماتية وتوليد المعرفة؛
3. توفير الموارد المختلفة لزيادة الإلتزام التنظيم؛
4. يقودون المؤسسة من خلال ثقافتها المسؤولة؛
5. يكافئون جهود العاملين المميزين؛
6. يسهلون عمل الأفراد وتنمية فرق العمل؛

7. يعملون على أساس المنظمة المتعلمة ويشجعون التعلم التنظيمي؛

8. يشاركون الأفراد في الرؤية وصياغة الإستراتيجية؛

الأداء المؤسسي هو السجل الحافل بالنتائج المحققة، بما يجسد سلوكا عمليا يؤدي لدرجة من بلوغ الأهداف المخططة أي درجة الإنجاز بكفاءة وفاعلية، ربما هذا يستوجب علينا التركيز أولا على إعداد قدرات ومن ثم التوجه نحو ما يمكن إنجازها، أفضل من البدء بإنجاز أنشطة هناك من يجيد إنجازها أفضل منا، ويتضح مما تقدم أن الأداء المؤسسي مرتين بشكل أساسي بالقدرة على إدارة واستثمار الرأسمال الفكري لدى النظم المؤسسية بصورة فعالة بما ينعكس بصورة إيجابية على مستوى الأداء والإنتاجية والجودة التي تشكل بمجموعها عناصر التنافس الاستراتيجي بعيد المدى الذي لا ينتهي بمجرد ظهور منافسين جدد (حنان بيزان، 2010).

ومن ثم توظيف البرامج التي من شأنها تعظيم الموارد الفكرية والمعلوماتية من خلال قيامها بجملة عمليات تتعلق بإيجاد وجمع المعرفة والمشاركة بها وإعادة استخدامها بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الإبتكار وتحسين اتخاذ القرار، عندها تكون آليات إدارة المعرفة التي تتضمن إيجاد بيئة مشجعة لتسهيل عملية إبداع ونقل ومشاركة المعرفة بالتركيز على إيجاد الثقافة التنظيمية الداعمة من طريق القيادة العليا ذات الرؤية الثاقبة من خلال عملية إدارة المعرفة التي يتم بموجبها اكتشاف وتجميع واستخدام الخبرات المتراكمة سواء كانت في وثائق أو قواعد البيانات (معرفة صريحة)، أو في عقول الكوادر البشرية (معرفة ضمنية) لتحفيز العاملين وإضافة القيمة من خلال الإبتكار والإبداع.

#### الفرع الأول : اكتساب المعرفة والعنصر البشري

قد تكون مصادر اكتساب المعرفة مصادر داخلية مثل مستودعات وقواعد المعرفة، أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات والنقاش والحوار والاتصال بين جماعات العمل والمدير الأقدم والزبائن والعاملين، وينتج عن ذلك إبداع المعرفة التنظيمية وقد تكون من مصادر خارجية تتولى الإدارة إحضارها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها ويساعدها في ذلك التطورات التقنية وما تقدمه من تسهيلات مثل المؤتمرات الفيديوية والشبكة الانترنت. ومن الجدير بالملاحظة أنها تسهم في استقطاب عاملين جدد وخاصة المتميزين منهم، وباعتبار أن توليد المعرفة يعني إبداعها فإن ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة، لتوليد معرفة جديدة في قضايا وممارسات جديدة تسهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة، فهي من شأنها التزويد بالقدرة على التفوق في الانجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية، وتطوير المهارات ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب

والاحتفاظ بها، ولعل هذا يؤكد على ضرورة فهم ازدواجية المعرفة والإبتكار، فالمعرفة مصدر للإبتكار والابتكار بدوره يعود ليصبح مصدراً لمعرفة جديدة.

### الفرع الثاني : تخزين المعرفة والعنصر البشري

من أجل تعظيم الموارد المعرفية تأتي عملية تخزين المعرفة لتمثل الذاكرة التنظيمية، والتي تحتوى على أشكال مختلفة الموثقة بما فيها المكتوبة ورقياً والمخزنة إلكترونياً "قواعد البيانات" و"النظم الخبيرة"، هذا بالإضافة الى الضمنية بما فيها من معرفة موجودة في الإجراءات ومنتضمنه بالعمليات والمكتسبة من أذهان الأفراد وشبكات العمل، وأنه مع الزمن تتراكم تلك الذاكرة التنظيمية، ولعل ما يساعد في ذلك البرمجيات والتجهيزات التقنية، إذ تلعب تقنيات المعلومات والاتصالات دوراً مهماً في تحسين وتوسيع الذاكرة التنظيمية وتسهيل الاسترجاع. أما عن تطوير المعرفة فإنه يركز على زيادة قدرات ومهارات وكفاءات الكوادر بالنظام المؤسسي، وهذا بطبيعة الحال يقود الى الاستثمار في الرأسمال البشري الذي ينعكس على قيمة النظام ويعزز من جدارته التنظيمية الإدارية(حنان بيزان، 2010).

كما أن احتمالات فقدان الخبراء أو العاملين بما لديهم من معرفة ضمنية، نتيجة التقادم وتعاقب الأجيال يشكل أكبر تحدي مما يستوجب إعادة اكتشاف المعرفة، إذ من البديهية فقدان النظم المؤسسية للمعرفة الضمنية مع ترك المستخدمين لوظائفهم لأنهم يأخذون "ضمنيتهم" معهم. فعلى أقل تقدير أن نصف المعرفة التنظيمية معرفة غير ظاهرة أي تعد ضمنية، بالتالي فهي معرضة للفقدان بمغادرة أصحابها، وان عملية الإعداد والتعليم والتدريب (الرأسمال البشري) يَسْتَعْرِقُ سنّوات، لذا فهذا يعد من بين أهم التحديات التي تواجهه اغلب النظم المؤسسية دون شك .

### الفرع الثالث : العنصر البشري وتوزيع المعرفة

يعد من ضمن منهجيات إدارة المعرفة بنجاح في المؤسسات على مختلف أنواعها الإهتمام بتشجيع الإبتكار والتأكيد على فرص التعلّم والتدريب المستمرين للعنصر البشري، مع توفير فرص المشاركة في التحاور والتفاوض، والتأكيد على تشجيع ومكافأة روح التعاون بصورة دائمة "التحفيز"، من أجل تأسيس أنظمة للاستيعاب ونشر المعرفة والمشاركة بها، وتحديد القادة ودعمهم على كافة المستويات القيادية، كذلك تطوير الفهم المشترك على المستويات المعنية أولاً ثم يتم التحول تدريجياً للمستويات الأخرى، لكي يتمكن العاملين بالبدء في المناقشات وتداول الحوار ليتضح لهم ما الذي يشكل أساس المعرفة لانجاز أعمالهم كما ينبغي، بحيث يجب التركيز على تدفق وانسياب المعرفة بين الأفراد والإفادة منها في توليد معرفة جديدة أكثر من الإهتمام بتخزينها تقنياً فحسب، باعتبار ان تلك الأخيرة ليست إدارة المعرفة بل هي مجرد أداة من أدواتها كما سبق وشرنا .

### الفرع الرابع : تطبيق المعرفة والعنصر البشري

ويجدر التنويه الى دور إدارة المعرفة في إعداد القيادات الادارية بتوزيع المعرفة وبنها من أجل تطبيقها، فإذ لم تقم المؤسسة بالتوزيع بشكل كفاء فلن تولد عائداً مقابل التكلفة، خصوصاً فيما يتعلق بالمعرفة الضمنية الكامنة في العقول، ويجدر التنبيه الى ان هذا النمط الضمني يتأت من اجراءات العمل وخلال تعليم الآخرين. وهذا يستوجب إيجاد ما يعرف بالتعليم التنظيمي والشرح والذي يتطلب التدريب والتدريب مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها، إزاء ذلك لابد ان يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الاول، وأنه لا يوجد عملاً بدون أخطاء وما على إدارة المؤسسة إلا أن تستوعب ذلك وتنتهج مفهوم التسامح كثقافة تنظيمية. لذا فإنه يعد بمثابة خطوة إيجابية لضمان القوة الحاضرة والمستقبلية لأن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، إذ أنه لن تقود عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع الى صقل قيادات الصف الثاني ومن ثم تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة، على وجه الخصوص في العملية الاستراتيجية وتحقيق التميز والجودة.

### المبحث الثالث : مداخل تحسين الأداء المصرفي في ظل إدارة المعرفة

تعتبر عملية تطوير وتحسين الخدمات المصرفية عاملاً حيوياً و أساسياً للقيام بالأنشطة المختلفة التي يجب على المصرف أن يتبعها ، لما يعود عليه بالنفع و الفائدة، ففي ظل المنافسة الكبيرة يجب أن تتميز الخدمات المصرفية بمزايا متعددة تؤدي إلى اختيار الزبون لها دون غيرها من الخدمات المنافسة ، و هنا يكمن دور عملية تطوير الخدمات المصرفية، ولأجل ذلك فإن دول العالم تهتم بل وتتسابق نحو تطبيق المستحدث في مجال تحسين الجودة ولتحقيق ذلك لابد من التطوير المستمر في السلعة والخدمة وأسلوب العمل .

إن من بين الأهداف المهمة لعملية تطوير الخدمات المصرفية زيادة الإنتاجية للمصرف و ذلك عن طريق توفر أو استخدام مجموعة من العوامل أهمها: (عامر بشي، 2012، 70\_72)

-استخدام تطبيقات التكنولوجيا المتقدمة ؛

-توفر رأس المال الفكري ( التفكير الإبداعي) في المصارف ؛

-توفر ثقافة الخدمة المصرفية (المعارف) ؛

**المطلب الأول: أهمية استخدام التكنولوجيا في المجال المصرفي**

إن استخدام التكنولوجيا في تنفيذ تقديم الخدمات المصرفية المختلفة يزيد من كفاءة و فعالية أداء المصرف ، من خلال سرعة انجاز الخدمة الحالية و الدقة في تنفيذها ، كما تمثل مصدراً لكثير من الخدمات المصرفية الجديدة.



فالمواضح أنه هناك فرق كبير بين تنفيذ مختلف العمليات باستخدام الورق مقارنة باستخدام الوسائل الالكترونية لا من حيث كيفية تقديم الخدمة و لا من حيث التكلفة ، فتكلفة صرف الشيكات كبيرة بكثير مقارنة باستخدام بطاقات السحب البنكية .

يشير باحثين إلى أن المصارف هي أكثر المنظمات تقبلا لنتائج ثروة المعلومات والإتصالات ، والإدارة المصرفية مطالبة بتحقيق هدفين في الوقت ذاته : (الملكوي،2007، 100)

1. تطوير الخدمات المصرفية سواء من حيث العدد أم النوع لمقابلة حاجات ورغبات العملاء المتغيرة والمتطورة ، وبما يؤدي إلى زيادة درجة الرضا الحقيقي للزبائن وبالتالي تحقيق مصلحة البنك .

2. مواكبة التطورات التقنية والمعلوماتية في الميدان المصرفي ، وهذا بطبيعة الحال إلى جانب الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة مثل : المالية ، المادية ، البشرية ، التقنية .

وتقوم البنوك التجارية بعدة وظائف منها الكلاسيكية ومنها الحديثة .

الوظائف الكلاسيكية تتمثل في قبول الودائع بمختلف أنواعها ، وتشغيل موارد المصرف على شكل قروض واستثمارات متنوعة ،

أما الوظائف الحديثة فهي : إدارة الأعمال والممتلكات للعملاء ، تقديم الإستشارات الإقتصادية والمالية ، تمويل الإسكانن الشخصي ، سداد المدفوعات نيابة عن الغير ، خدمات البطاقة الإئتمانية Credit Card ، تحصيل فواتير الماء والكهرباء ، تحصيل الأوراق التجارية ، المساهمة في تمويل مشروعات التنمية ، تحويل العملة للخارج ، تحويل نفقات السفر والسياحة ، تأجير الخزائن الحديدية ، إصدار خدمات الضمان ، شراء وبيع الاوراق المالية وحفظها لحساب المتعاملين معها ، وتلبية متطلبات التجارة الإلكترونية ، كما ذهبت البنوك في استخدام نظم المعلومات والمعرفة إلى ما هو أبعد من ذلك حيث أتاحت استخدام البنوك الافتراضية Vertual Bank التي تستطيع تقديم الخدمات لزبائنها دون الحاجة لحضور العميل إلى البنك ، أو أحيانا دزن وجود فروع على أرض الواقع بالمعنى الفيزيائي ، ويتم إجراء المعاملات المصرفية للعميل مباشرة من بيته أو من أي مكان يريده معتمدا في ذلك على الشبكات المختلفة والأنظمة المرتبطة بها ، وتحتاج هذه الخدمات إلى تكنولوجيا وأنظمة معلومات حديثة ومتطورة ، ومعرفة قادرة على تقديمها بكفاءة عالية تلبي متطلبات السرعة والمنافسة والتعامل الإلكتروني الحديث في العمل المصرفي .

وقد استخدمت تكنولوجيا وأنظمة المعلومات في العمل المصرفي منذ أوائل الستينات ، وقد غير استخدامها الكثير من أساليب إنتاج وتقديم الخدمات المصرفية ، ويمكن تقسيم استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمل المصرفي بحسب فترتين زمنيتين وهما : (الملكوي، 2007، 102\_103)

- بداية الستينات حتى أواخر السبعينات : استخدام تكنولوجيا المعلومات في هذه الفترة في العمليات الخلفية أو الداخلية Back-Office Operations وهي عمليات اتصال غير مباشرة ، ومن

أمتنتها حساب الفوائد وكشوف الحسابات للعملاء والإحصائيات والتقارير المختلفة ، وفي نهاية هذه الفترة بدأت أجهزة الصراف الآلي بالظهور لتبدأ مرحلة جديدة من استخدام المعلومات والمعرفة في العمل المصرفي .

- بداية الثمانينات وحتى الآن : حيث بدأ استخدام تكنولوجيا في العمليات الأمامية Frot-Office Operations وهي التي تتم عند الحاجز والمسؤول والمدير للإستفادة من التحليل والإحصائيات في عملية صنع القرار ، وفي هذه الفترة ظهرت مكننة الفرع وإدخال الأنظمة الآلية إلى جميع الأنشطة التي يؤديها ، وأصبح الإتصال وتسخير نظم المعلومات والمعرفة يتم في العمليات الأمامية وبشكل مباشر ، وبالتالي تعددت استخدامات تكنولوجيا المعلومات في المصارف ، حيث استخدمت تقنيات مثل : القيام بالعمل المصرفي عن بعد Telebanking ، وأنظمة التحويل الإلكترونية للأموال عند نقطة الشراء Electronic Funds Transfer at the Point of Sale EFTOPS وغيرها .

#### المطلب الثاني : أهمية عملية الإبداع في المجال المصرفي

إن التفكير الإبداعي هو عملية جماعية تشجع التفكير على إيجاد و خلق الأفكار، و هذا يعني أن الهدف الأساسي للتفكير الإبداعي المصرفي تشجيع عملية توليد الأفكار المصرفية و تظهر فائدة هذا النوع من التفكير في حل المشكلات المصرفية ، و يعد هذا النوع من التفكير بمثابة الخطوة الأولى في برنامج عولمة جودة الخدمة المصرفية لأنه ذو قدرة هائلة على التعامل مع المشكلات بأسلوب سهل وبسيط بالإضافة إلى قدرة تكيفه مع المستجدات الجديدة في السوق المصرفي الدولي - وتظهر أهمية التفكير الإبداعي في مجال صناعة الخدمات المصرفية بتأثير نوعين من القوى:

- الأولى: داخلية ناتجة عن الحاجة المستمرة لتطوير الخدمات المصرفية للتوسع والامتداد بغية إشباع رغبات واحتياجات الزبائن؛  
- والثانية : قوى خارجية من البيئة المحيطة بالمصرف ناتجة عن ظهور قيم مجتمعية جديدة وحدة المنافسة بين المصارف العالمية.

كما أن عمليات إدارة المعرفة تفتح الباب أمام الابتكار والإبداع في مجال العمليات الإدارية والمنتجات المختلفة وخطط الإدارة .

إن مفهوم الإبداع البنكي لا يختلف عن المفهوم العام للإبداع ، وهو تقديم خدمات بنكية مبتكرة وجديدة، والتألق في تقديم الخدمات الحالية ، ويمكن للإبداع المصرفي أن يتجسد في تكوين مزيج مناسب من الخدمات البنكية تلبي احتياجات العملاء وتجعلهم أكثر التصاقاً بهذا البنك . وهو يعني بل ويتطلب البحث المتواصل عن تطوير المنتجات البنكية بشكل يحقق فوائد كبيرة للعملاء ، ويجعل المؤسسة المصرفية متميزة لدى هؤلاء العملاء .

إن الإبداع في العمل المصرفي سواء في سرعة الاستجابة لتطلعات العملاء أو إنتاج وتقديم الخدمة المصرفية أو في تسويقها وتوزيعها وحتى في تسعيرها ، هو من المقومات الأساسية لبقاء البنك واستمراره ، وهو المدخل الأساسي في المنافسة المتصاعدة في السوق المصرفي .

ويؤكد العديد من الباحثين بأن الإبداع المصرفي يجب أن يتم بمستوى يوازي التحدي القائم لأن عدم وصوله إلى هذا المستوى يفقد الإبداع محتواه وأهدافه ويعجز عن إنجاز ما هو مطلوب . ونحن نرى أن البنك المبدع هو ذلك البنك الذي يطور خدماته بشكل أسرع وأكبر من البنوك المنافسة له ، وأكثر استجابة لحاجات العملاء

وفي هذا السياق يشير حجازي إلى أن الإنجازات الفردية تتلاشى بسرعة ما لم يكن هناك إطار مؤسس للإبداع المستمر ، التعليم المستمر ، التحسين المستمر من أجل الوصول إلى مرحلة التميز على المنافسين من خلال الإبداع وهذا لا يتم تحقيقه إلا من خلال وجود ثقافة معرفة ومعلومات ، حيث أشارت الدراسات أن هناك عدة معايير يمكن استخدامها من أجل تقييم ثقافة التميز لدى المنظمات ومنها إدارة المعرفة والمعلومات ، هذا وتعتبر الثقافة التنظيمية حاضنة أساسية للمعرفة والمعلومات وخلقتها ونموها ، فإذا ما توافرت المؤثرات الإيجابية في ثقافة المنظمة ، اتجه أفرادها إلى تقديم الأفكار المبدعة والخلقة والتي بدورها تؤدي إلى نمو المنظمة وتميزها(حجازي، 2005، 12) .

لقد استطاع بنك ويلز فارجو Wills Varjo Bank \* أن يستخدم المدونات وأدوات التواصل الاجتماعي كاستراتيجيه للحفاظ على عملائه ، كما قرر بنك دويتشه Deutsche Bank أن يدخل مجال التواصل الاجتماعي مستخدماً أسلوب الفيديو الافتراضي . كما حققت البنوك الآسيوية ميزة إستراتيجية من خلال نقل قاعدة العملاء لتتجاوب بشكل سريع مع احتياجات السوق الناشئة .

يبلغ عدد غير المتعاملين مع البنوك ما يقارب (04) مليارات أي أكثر من ثلثي سكان العالم المنخفضة والمتوسطة الدخل ، فهؤلاء هم الغالبية الهائلة من المحرومين من الخدمات اليوم .

قرر بنك أمريكا Bank of America \* مؤخراً إغلاق 10% من شبكته في الولايات المتحدة الأمريكية مشيراً إلى تغيير أفضليات العملاء نحو القنوات الجديدة مثل الانترنت والهاتف الجوال . Wall Street Journal Market Watch 28 July 2009 . وأن 80% من خطوط الاتصالات الجديدة تتم في الأسواق الصاعدة من قبل عملاء منخفضي الدخل في الغالب ، وقد نشأت الخدمات المصرفية بدون فروع بنكية بوصفها منهجاً جديداً من شأنه التعجيل بجذب الجميع للمشاركة في الانتفاع بهذه الخدمات المالية .

\* . ولز فارجو شركة خدمات عملاقة متعددة الجنسيات وهو رابع بنك في الوم . أ من حيث حجم الاصول 1.3 تريليون عام 2012 (البنوك الثلاث الأخرى هي: بنك أوف أمريكا ، سيتي غروب ، وجي بي مورغان تشايس)، ، والثاني من حيث الودائع وخدمات الزهن العقاري وبطاقات الإئتمان .  
\* . هو ثاني أكبر البنوك التجارية في الوم، أ من حيث القيمة السوقية وأكبر بنك أمريكي يقدم الخدمات المالية وأكبرها من حيث الممتلكات .

وهنا لا ننسى أن نشير الى محمد يونس الذي حصل على جائزة نوبل للسلام عام 2006 من الجمعية الأكاديمية السويدية مناصفة مع مصرف غرامين \* Grameen Bank الذي يرأسه . والسبب كان إبداعياً , عندما أسس مصرفاً للقروض الصغيرة عام 1983 وله الآن 1176 فرعاً ويعمل فيه 11777 شخص ولديه 2,5 مليون من العملاء و ولقد منح 3,7 بليون دولار سدد منها 3,4 بليون دولار أي نسبة التحصيل 98% استثمرت القروض في مشروعات صغيرة على سبيل المثال قروض لتعليم أبناء الفقراء

### الفرع الأول : العوامل المساعدة على الإبداع المصرفي .

إن ثمة مقومات وعوامل تساعد على الإبداع المصرفي منها : (الملكاوي، 2007، 143\_144)

1. تشجيع العاملين على طرح الأفكار والنقاش الحر والعمل على الإهتمام بآراء الآخرين والإعتراف بمساهماتهم بالإنجاز وتساعد نظم المعلومات في ذلك ؛
2. إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد والتعبير عن الأفكار ومناقشتها؛
3. التركيز على الأهداف العامة وعدم إعطاء الإجرائية اهتماماً أكثر مما تستحقه؛
4. الإهتمام بالتكيف مع المتغيرات واعتباره أمراً ضرورياً وطبيعياً ؛
5. تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة ؛
6. تقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين ومشاريعهم الإبداعية ؛
7. دراسة الأفكار الجديدة دراسة جادة وإبداء الإهتمام بها ووضع الأفكار غير التقليدية موضع التطبيق

### الفرع الثاني: دوافع الإبداع المصرفي

تهدف عملية الإبتكار والإبداع في الخدمات المصرفية إلى تطوير هذه الخدمات ، حيث إنها عملية شاملة ن وهي ضرورية وحيوية في ظل تزايد حدة المنافسة التي تدفع المصرف إلى الإبتكار في خدماته المصرفية وتطويرها من أجل إشباع حاجات الزبائن الجديدة ، وجذب مزيد من الزبائن الجدد ، والمحافظة على الزبائن الحاليين ، وضمان عدم تحويلهم إلى مصارف أخرى (السرحدان، 2005، 45)

كما تهدف عملية الإبداع إلى تعزيز وضع المصرف التجاري التنافسي وبالتالي زيادة ربحيته على المدى الطويل، وتعد عملية تطوير الخدمات المصرفية عاملاً حيويًا وأساسياً للقيام بالأنشطة التسويقية المختلفة التي يتبعها المصرف بشكل فعال ، للمحافظة على استمرار نشاط المصرف وتعزيزه على المدى البعيد ، مما يؤدي إلى احتفاظه بالزبائن الحاليين وجذب زبائن محتملين ، وزيادة قدرته على المنافسة في السوق التي يعمل بها .

لم يعد الإبداع المؤسسي ترفاً بل أصبح عنصراً رئيساً للاستمرار لأن الحاجة باتت ملحة للتغيير وإعادة صياغة أدوات العمل لضمان تحقيق أفضل نتيجة . كما أصبح الإبداع مدخلاً رئيسياً للمنافسة

\* البروفيسور محمد يونس مؤسس بنك جرامين عام 1983 وهو مشروع بحثي يهدف إلى تصميم نظام ائتماني لتزويد الفقراء العاملين في الأماكن الريفية ببنغلاديش ، وحصل على ترخيص رسمي كبنك مستقل ، للإشارة جرامين مشتقة من "غرام" أي "قرية" بمعنى "بنك القرية" الريفية

وأحد المقاييس للحكم على نجاح المصارف وبقاءها واستمرارها وثمة قوى دافعة للإبداع المصرفي مثل: (كنجو، 2012، 11\_12)

- التحديات والمنافسة

- التغيير المستمر في بيئة الأعمال .

وهنا نشير إلى أن التكنولوجيا المالية محرك رئيسي للإبداع والتنافسية في المصارف . إن نمو وعي البنوك بتطوير بيئتها التكنولوجية يزيد من إنتاجيتها بنحو 30% من حيث استقطابها للعملاء الجدد في إشارة قوية على تنامي قاعدة العمل البنكي بأنظمة الدفع والتحويل الإلكتروني الجديدة . وتجدر الإشارة إلى ضرورة التطور في تسويق الخدمات المصرفية والتركيز على العملاء وتصنيفهم في مجموعات متجانسة ، ويجب أن لا تقتصر دراسة سوق الخدمات المصرفية على الاحتياجات الحالية ، بل يجب التنبؤ أيضاً باحتياجات العملاء في المستقبل والعمل على جذب عملاء جدد الأمر الذي لا يمكن تحقيقه بدون استخدام نظام معلومات متكامل في الإدارة المصرفية كل هذه المتطلبات تساعد على تطوير الخدمة وتحسين أسلوب العمل وهي إحدى الركائز التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة في المصارف والمؤسسات المالية.

إن المؤسسات المالية صرح تنظيمي كبير واسع شامل قادر على تحقيق الجودة الشاملة من خلال المستويات الإدارية المختلفة إلى جانب التسهيلات والإمكانيات التي يوفرها من خلال أسلوب العمل وتطوير الخدمة التي تؤهله، لأن يكون نموذجاً وقوة يحتذى به الآخرون و كل حسب نظام المنشأة التي يعمل بها.

**المطلب الثالث : أهمية توافر ثقافة المعرفة المصرفية**

**الفرع الأول: ثقافة المعرفة**

يجب على ثقافة البنك أن تعمل على تشجيع التشارك في المعرفة والتخلص من الأسباب التي تدفع الأفراد إلى التردد في توليد المعرفة التشارك فيها واستخدامها ، لأن الثقافة تؤثر في السلوكيات التي تعتبر أساسية من أجل توليد المعرفة والتشارك فيها ، ويجري تسخير ثقافة المنظمة لصالح إدارة المعرفة من خلال الطرق التالية :

- تكوين افتراضات حول ماهية المعرفة، وحول المعرفة التي تجب إدارتها ؛
- تحديد العلاقة بين المعرفة الفردية وبين المعرفة المنظمة من هو الشخص الذي يتوقع أن يكون مالكا للمعرفة ومن الشخص الذي يجب أن يشترك فيها ومن الشخ الذي يستطيع تخزينها ؛
- إيجاد بيئة للتفاعل الاجتماعي تحدّد كيفية استخدام المعرفة في مواقف وظروف معيّنة؛
- صياغة العملية التي يتم من خلالها توليد المعرفة، والتحقق من صحتها وتوزيعها في أنحاء المنظمة

وتشير أدبيات إدارة المعرفة إلى أن هناك مجموعة من العوامل الثقافية يمكن لمنظمات الأعمال اعتمادها من أجل تشجيع الأفراد على توليد المعرفة والتشارك فيها والبناء على افكار الآخرين ، ومن هذه العوامل : (حجازي، 2014، 114-115)

- إيجاد رابط بين عملية التشارك في المعرفة وبين أهداف المنظمة؛
- ارتباط عملية التشارك في المعرفة بالقيمة الأساسية للمنظمة؛
- تشجيع الأفراد على التعاون ومساعدة بعضهم البعض من خلال إدارة قوية؛
- تكامل عملية التشارك في المعرفة مع الأعمال اليومية من خلال تجسيد ذلك في العمليات الروتينية؛
- تناسب حجم الدعم الذي تقدمه الإدارة لعملية التشارك في المعرفة مع حجم الجهد المبذول من أجل التشارك ؛
- دعم الشبكات الغير رسمية تجنب تحولها إلى شبكة رسمية ؛
- تقديم التسهيلات المطلوبة للشبكات الرسمية وغير الرسمية بهدف التأكيد من حدوث التشارك الفعال في المعرفة من قبل الأفراد؛
- استخدام أنظمة المكافأة والتقدير لدعم عملية التشارك في المعرفة.

#### الفرع الثاني : ثقافة الخدمة المصرفية

ثقافة الخدمة المصرفية تشير إلى أنواع المعتقدات و القيم و الطرق التي تم تعلمها بالتجربة ، فالمعارف المكتسبة من ثقافات الخدمة المصرفية تعد أساسا للتطوير الفعال في تصميم المصرف وخدماته، و تطويره و خلق الميزة التنافسية التي يمكن اكتسابها من ثقافة الخدمة ، خصوصا بعد التطورات التي لحقت بتقنيات و وسائل الاتصالات و المعلومات فالجديد في إدارة المعارف في المصارف اليوم هو استعمال الثقافات المعاصرة للمعلومات كالانترنت و الانترنت و وكلاء البرمجيات لتنظيم وتسهيل و تعجيل إدارة المعرفة على المستوى المصرف و يربط مديرو المصارف العالميون عولمة جودة الخدمة المصرفية بإدارة المعرفة عن طريق التعليم الجامعي و التعليم المستمر و المصرف المتعلم: (عامر بشير، 2012، 70\_72)

#### المطلب الرابع : نموذج الأداء المتوازن لقياس الأداء المصرفي في ظل إدارة المعرفة

##### الفرع الأول : مفهوم قياس الأداء المصرفي

يعتبر قياس الأداء من القضايا الأساسية التي يقوم عليها تقييم الأداء في المصارف ، ومفهوم قياس الأداء في المصارف هو نفس مفهومه بالنسبة للمؤسسات الأخرى ، كما تم التطرق إليه سابقا . وقياس الأداء في المصارف يحتاج إلى معايير ، هذه الأخيرة تمثل المستوى المستهدف من الأداء ، حيث ترتبط معايير القياس والتقييم بالأهداف الأساسية للمصرف ، لذلك يعتبر التحديد الدقيق للنتائج التي

ينبغي تحقيقها والتي يختبر الأداء الفعلي على ضوءها مهمة جدا لمعرفة شكل أو نوع المعيار المعتمد في القياس .

الفرع الثاني : طرق قياس الأداء المصرفي

أولا : طرق قياس كمية

هي استخدام مؤشرات كمية ، حيث يعتمد على التقارير المالية والإحصائية السنوية المختلفة لمؤشرات الدراسة، والتي تحتوي على قيم رقمية لحجم التغير في عدد المؤشرات .

ثانيا : طرق قياس نوعية

تستخدم هذه الطريقة في قياس العديد من المؤشرات التي تتميز بالذاتية وليس لها مقياس كمي ، منها مثلا قياس درجة رضا العملاء ، معرفة سلوك المتعاملين اتجاه خدمة معينة وغيرها من المؤشرات ، ويتم هنا الإعتماد على كل من الإستبيانات والمقابلات بمختلف أنواعها ، وسوف يعتمد على هذه المؤشرات في دراستنا لقياس دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المصارف

الفرع الثالث : معايير ومؤشرات قياس أداء المصارف عند بعض المفكرين

لقياس الأداء بشكل دقيق لا بد من استخدام عدد من المؤشرات التي نستطيع من خلالها التعرف على مستوى أداء المصرف والنتائج التي حققها . سنورد في الآتي مقاربات بعض الكتاب والباحثين حول وضع توليفة من المؤشرات لقياس الأداء في المصارف .

الجدول رقم (5-1) : مؤشرات قياس الأداء عند بعض المفكرين

مؤشرات القياس	الكاتب
كفاءة موظفي البنك ، الربحية ، نوعية رأس المال	(Ozlem Ozkanli,MeteBumin,2006,146)
مؤشرات مالية : السيولة، الكفاءة، الربحية، الرأسمال الكافي مؤشرات نوعية : مؤشرات تتعلق برضا المساهمين، مؤشرات تتعلق بأهمية البنك ،مؤشرات تتعلق بقدرة مسيري البنك على التجاوب وسرعة حل المشاكل، عمر المصرف	(Neha Agrawal,Pondicherry,India,2010,9-10)
العوائد والتكلفة ، الكفاءة ، قواعد السوق ، مخاطر الائتمان	(European Central Bank , 2010,12)

المصدر : من إعداد الباحثة إنطلاقا من الأدبيات المذكورة

الفرع الرابع : بطاقة الأداء المتوازن كنظام متكامل لقياس الأداء المصرفي في ظل إدارة المعرفة

يركز قياس الأداء التقليدي على بيانات الحسابات التي تتقدم ، لذلك قام كل من (Kaplan & Norton,1992) بتحديد أربعة محاور تعتمد في التقييم، تشمل جوانب مالية وجوانب غير مالية ، إذ أن هذه المحاور تعمل معا من خلال العلاقة السببية فيما بينها .

أصبح أسلوب بطاقة الأداء المتوازن الأسلوب الأكثر انتشارًا ، ويتم اعتماده بشكل واسع في مجال إدارة المعرفة .

ميزة هذا الأسلوب في مجال إدارة المعرفة أنه يربط ، وبشكل مباشر، التعلم بعملية الأداء ، والتي ترتبط بدورها بالأداء الكلي للمنظمة ، وتركز بطاقة الأداء المتوازن على ربط استراتيجيات المنظمة بالأهداف من أجل القيام بعملية القياس من أربعة منظورات رئيسية : المالية ، والزبائن ، العمليات ، والتعلم والإبتكار . وعلى النقيض من مقاييس المحاسبة التقليدية ، فإن بطاقة الأداء المتوازن تحول التركيز من المقاييس المالية البحتة ليشمل ثلاث مقاييس رئيسية لعوامل النجاح الغير ملموسة ، والتي تساوي لحد ما ، المكونات الثلاث لرأس المال الفكري ، وبشكل أساسي رأس المال البشري (التعلم) ، ورأس المال البنائي(العمليات) ، ورأسمال الزبائن

أما المنظورات الأربعة فهي : (حجازي، 2014، 280)

- المنظور المالي : كيف تبدو في عيون المصالح ؟
- منظور الزبائن: كيف تبدو في عيون زبائننا ؟
- منظور العمليات الداخلية : ما الذي نحن بحاجة إلى القيام به كي نحقق النجاح؟ ما العمليات الحرجة ذات الأثر الأكبر في زبائننا وأهدافنا المالي؟
- التعلم والنمو : كيف يمكننا تطوير قدرتنا على التعلم والإبتكار من أجل تحقيق أهدافنا في المجالات الثلاثة المذكورة اعلاه؟

إدارة المعرفة المتعلقة بالتعلم ، يتم قياسها على أنها جزء مكمل علاوة على أنه مميز لأداء المنظمة الكلي . ويمكن تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن على المبادرات الفردية بالإضافة إلى المنظمة كلها



## خلاصة الفصل

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل ، يتضح لنا مدى أهمية إدارة المعرفة في التأثير الإيجابي على الأداء من خلال الموجودات غير الملموسة للأداء داخل المؤسسة كعملية التعلم الذاتي والمستمر، الرضا الوظيفي، العمليات الداخلية ، رضا الزبائن، تحسين المركز التنافسي وتشجيع الابتكار، والتي توازي أو تفوق في قيمتها الموجودات الملموسة التي تساهم جميعها في الرفع من مستوى الأداء و تحقيق المتميز، والتطرق إلى العوامل الأساسية التي تحسن من الخدمة على مستوى المصارف كالتكنولوجيا وعملية الإبداع .

و باعتبار أن الأساس في تنفيذ مبادرات إدارة المعرفة هو تحسين أداء المنظمات ، ومساعدتها على تحقيق أهدافها ، فإن المدخل الأفضل والأكثر منطقية هو ربط قياس إدارة المعرفة بنظم قياس الأداء الكلي للمنظمة . بالرغم من صعوبة وتعقيد هذا القياس الناتج عن الطبيعة المعقدة والغير ملموسة والغامضة لموارد المعرفة كالخبرات والممارسات المندمجة في العمليات ، إضافة إلى أن العائد الذي ينتظر تحقيقه من جراء تطبيق إستراتيجية المعرفة يحتاج إلى فترة طويلة لكي يظهر بشكل واضح وملموس .

ولقد لاحظنا تعدد النماذج التي درست قياس الأداء المصرفي كل حسب مداخله ومعاييره ونظريات، وقد توصلنا إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تعد من أهم النماذج التي طرحت لقياس الأداء إلى غاية يومنا هذا ، وعلى هذا الأساس سيتم تبني هذا النموذج المتكامل في دراستنا الحالية من خلال الفصل اللاحق، وذلك كمحاولة لقياس أثر المقومات الأساسية لنجاح تطبيق إدارة المعرفة في الرفع من المستويات الأربعة للأداء حسب منظور بطاقة الأداء المتوازن .

الفصل السادس : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية  
واختبار الفرضيات

## تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الجانب التطبيقي لموضوع الدراسة كمحاولة لإسقاط الدراسة النظرية على واقع البنوك العمومية في الجزائر، وقد تم اختيار مجموعة من المديريات والوكالات البنكية الواقعة في كل من الولايات باتنة، بسكرة، سطيف، مسيلة .

وقبل المضي في تحليل مستوى توافر مقومات النجاح لإدارة المعرفة ومستويات الأداء ودراسة العلاقة بينهما ، سيتم إعطاء نبذة تاريخية حول التطورات التاريخية التي مرّ بها هيكل النظام المصرفي الجزائري منذ الإستقلال حتى الآن . ومن ثمة عرض وتحليل مختلف النتائج المتوصل إليها من إجابات المبحوثين على الأسئلة و تحليل الفرضيات المطروحة سلفا وصولا إلى تقديم جملة من التوصيات .

## المبحث الأول : نبذة عن تطور الجهاز المصرفي الجزائري

يعتبر النظام المصرفي الجزائري نتاج تحولات تمت عبر عدة مراحل بعد الاستقلال في 1962 ، وتشكل في البداية من إرث المؤسسات والهيكل الموجودة في هذه الفترة (فترة الإستعمار الفرنسي) . وإنطلاقا من عام 1967 تم إضفاء السيادة عليه، وبدأ يتضح هيكله الذي عكس التوجهات السياسية والاقتصادية للدولة آنذاك .

## المطلب الأول : مرحلة تكوين النظام المصرفي الجزائري (احتكار الدولة للمجال المصرفي)

## الفرع الاول: النظام المصرفي الجزائري خلال الإحتلال الفرنسي

أول مؤسسة مصرفية في الجزائر هي تلك التي تقررر بالقانون الصادر 1843/07/19م لتكون بمثابة فرع لبنك فرنسا ويساهم فيها هذا البنك إضافة للأفراد ، وقد بدأ هذا الفرع فعلا بإصدار النقود مع بداية سنة 1948م؛ ولكن سرعان ما توقف بسبب ثورة 1948/02/28م من تلك السنة في فرنسا، وفي جويلية ألغي المشروع وجرى تعويض المساهمين .

وثاني مؤسسة مصرفية في الجزائر كانت تقتصر وظيفتها على الإئتمان -لم تتمتع بحق اصدار النقود- لكن لم يكتب لها النجاح بسبب قلة الودائع .

وثالث مؤسسة هي بنك الجزائر "La Banque de L'Algerie" الذي أنشئ سنة 1851م، حيث زاول نشاطه كبنك إصدار وبنك ائتمان في آن واحد وبعد نصف قرن من انشائه بدأت وظيفته الثانية تتقلص شيئا فشيئا إلى أن تخصص -بعد قرن من تاريخ تأسيسه- كبنك مركزي .

وباختصار ، فبالنسبة لوظيفته الأولى، كما بنك الجزائر مجرد فرع ميداني لبنك فرنسا ووزارة المالية الفرنسية، وعلاقة التبعية تتضح أكثر من خلال الشروط المفروضة على بنك الجزائر بشأن العملات الأجنبية، وكذلك في أن التغييرات في القاعدة النقدية الفرنسية كانت تؤثر آليا على الجزائر لوجود نظام مرفي جزائري مرتبط بفرنسا (سعاد ححو، 2013، 169)

أما وظيفة بنك الجزائر كبنك ائتمان فإنه كان مسؤولا عن ائتمان الحكومة -الإدارة الإستعمارية- يقدم لها تسليفات بدون فائدة ويدير استثمارا قسم إيراداتها ويمسك حسابا جاريا للخزينة وي منحها اعتمادا غير محدود من أجل تحقيق مرونة الإستبدال بين العملتين الجزائرية والفرنسية .

أما بالنسبة للإئتمان الخاص فقد وجه البنك منذ بداياته جزءا هاما من موجوداته لتمويل القطاع الزراعي بقروض متوسطة وطويلة الأجل لعدم وجود بنوك تقوم بذلك وقد تعرض بسبب ذلك لاختلال كبير في المالية والتسيير .

وتدهور وضع ابنك في الخمس الأخير من القرن التاسع عشر بسبب هبوط سعر النبيذ -السلعة الزراعية الوحيدة التي كانت تسوق بغزارة- وتلف أجزاء من المحصول بفعل الكوارث الطبيعية الشيء الذي أدى إلى عجز المزارعين عن الوفاء بديونهم للبنك .

واعتبارا من سنة 1900م وما بعدها انبثقت شيئا فشيئا المؤسسات المصرفية الزراعية، مما حرر بنك الجزائر من العبء الزراعي وجعله يتفرغ للتمويل التقليدي للمبادلات التجارية وخاصة مع فرنسا

والجدول التالي يوضح الهياكل المصرفية الموجودة خلال هذه الفترة

الجدول رقم (6-1): الهياكل المصرفية الموجودة في الجزائر خلال الإحتلال الفرنسي

المجموع	المكاتب الدورية	عدد الوكالات	البنك
-	-	-	بنك الجزائر
60	07	53	القرض العقاري الجزائري التونسي CFAT
39	3	36	الشركة الفرنسية للقرض والبنوك CFCB
10	-	10	القرض الليوني
09	-	09	البنك الوطني للتجارة والصناعة إفريقيا BNCIA
08	-	08	الشركة المارسييلية
04	-	04	القرض الصناعي والتجاري
07	01	06	الشركة العامة
03	-	03	القرض الشمالي
02	-	02	بنك الصناعة الجزائرية والبحر الأبيض المتوسط BIAM
02	-	02	بنك بركلاي

02	-	02	بنك فرنسا للتجارة الخارجية
01	-	01	بنك فرنسا والدول المتقدمة
01	-	01	القرض الخاص
01	-	01	المكتب الوطني للخصم الباريسي
01	-	01	البنك الشعبي العربي
01	-	01	بنك الجزائر مصر
01	-	01	البنك الثانوي للودائع والسندات
01	-	01	مكتب صرافة للخصم
22	04	18	الصندوق الجزائري لقرض الشعب
17	15	160	المجموع

المصدر: (سعاد حوحو، 2013، 169-170)

### الفرع الثاني : النظام المصرفي الجزائري بعد الإستقلال

بعد الاستقلال مباشرة بدأت نواة تشكل النظام المصرفي الجزائري من خلال إضفاء السيادة على المؤسسات المالية الكبرى، وذلك من خلال إحداث الدولة الجزائرية لمعهد إصدار خاص بها ليحل محل بنك الجزائر وتم إنشاء كذلك الخزينة الجزائرية بعزلها عن الخزينة الفرنسية في 31 ديسمبر 1962 ومن أجل عملية التنمية الوطنية التي تتطلب رؤوس أموال كبيرة لتمويل الاستثمار تم تأسيس الصندوق الجزائري للتنمية في سنة 1963 الذي تحول فيما بعد إلى البنك الجزائري للتنمية . ثم بعد ذلك تم إنشاء الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط الذي تحول فيما بعد إلى بنك متخصص في تمويل السكن ، ولكن الاجراء الأكثر أهمية في ذلك الوقت هو إصدار عملة وطنية تتمثل في الدينار الجزائري خلال سنة 1964 وهذا الأخير غير قابل للتحويل و قيمته مطابقة للقيمة الذهبية للفرنك الفرنسي آنذاك وقد وضعت هذه العملية حدا لتهريب رؤوس الأموال إلى الخارج.

إن النظام المصرفي الجزائري إلى غاية 1966 كان لايزال نظاما ليبراليا يتكون من مجموعة كبيرة من البنوك الأجنبية يتجاوز عددها العشرين . وكان التوجه العام لهذه البنوك التي تمتلك سيولة هامة يميل نحو رفض تمويل إستثمارات القطاع العام بحجة غياب القواعد التقليدية للعمل المصرفي مثل الأمن و القدرة على الوفاء . مما أضطر الخزينة العمومية الجزائرية أن تقوم بدور الممول للاقتصاد الوطني بالاعتماد على تسبيقات معهد الاصدار ، الذي كان بدوره مجبرا على الدخول في علاقة مباشرة لتمويل النشاط الفلاحي في الفترة الممتدة ما بين 1963 \_ 1967 . والنتيجة كانت إزدواجية النظام الأول قائم على أساس ليبرالي يسيطر عليه الخواص ، والثاني قائم على أساس اشتراكي تسيطر عليه الدولة ، مما خلق تناقضا على مستوى أداء النظام المصرفي كانت نتيجته قيام الدولة بتأميم البنوك الأجنبية وظهور المصارف الحكومية.

### ■ تأميم البنوك الأجنبية (1966 \_ 1967)

شهدت سنتي 1966 و 1967 تأميم الكثير من المؤسسات المالية والمصرفية العاملة في الجزائر، حيث نتج عن ذلك ميلاد ثلاثة بنوك تجارية تعود ملكية رأسمالها كلياً إلى الدولة وهي :

- البنك الوطني الجزائري (BNA) ؛
- القرض الشعبي الجزائري (CPA) ؛
- بنك الجزائر الخارجي (BEA) ؛

وكان الغرض من إنشاء هذه البنوك الثلاثة كسر حدة الإحتكار المصرفي الأجنبي والرغبة في تقديم مساهمات جادة في عملية التنمية الاقتصادية للبلاد ، وكانت بداية عمل هذه البنوك تركز نظرياً على نوع من التخصص ، حيث يقوم كل بنك منها بتمويل مجموعة من قطاعات الاقتصاد الوطني وفي هذا الصدد تكفل البنك الوطني الجزائري (BNA) بتمويل القطاع الاشتراكي الفلاحي ، والتجمعات المهنية للاستيراد ، و المؤسسات العمومية والقطاع الخاص . أما القرض الشعبي الجزائري (CPA) تكفل بتمويل النشاط الحرفي والفنادق والمهن الحرة ، في حين تخصص بنك الجزائر الخارجي (BEA) في تمويل التجارة الخارجية .

**المطلب الثاني : هيكل الجهاز المصرفي الجزائري بعد إصلاحات السبعينات والثمانينات (من 1971 إلى 1986) (مبدأ التخصص في العمل المصرفي)**

#### **الفرع الأول : إصلاحات السبعينات (1971)**

والتي تميزت بإصلاحات سنة 1971 الهادفة إلى إعطاء دور بارز للوساطة المالية وذلك لوجود عدد من النقائص نذكر منها : (زقير عادل، 2009، 128)

1. تدخل الخزينة العمومية بصفة مباشرة في عمليات التمويل خاصة تمويل عمليات الاستثمار وحصر نشاط البنوك في منح قروض الاستغلال فقط.

2. عدم ظهور أي قانون موحد ينظم الوساطة المالية، ولكن كانت هناك قوانين مبعثرة.

3. وجود نزاعات على مستويين، أولهما يقع على مستوى السلطات النقدية حيث كان هناك تداخل وتناقض في المهام والأوامر المتخذة من طرف كل من البنك المركزي ووزارة المالية .وأما ثانيهما يقع على مستوى البنوك حيث لم تحترم هذه الأخيرة مبدأ التخصص وكان بعضها يتدخل في تمويل قطاعات ليست من اختصاصه . وعلى هذا الأساس جاء الإصلاح المالي لسنة 1971 متضمناً رؤية جديدة لعلاقات التمويل كما حدد طرق تمويل الاستثمارات العمومية وفق العديد من الأسس والمبادئ التي حكمت السياسة التمويلية في هذه المرحلة

وقد توالى عملية إعادة تنظيم هيكل النظام المصرفي خلال الفترة (1982 - 1985) خاصة بعد أن عرفت المؤسسات الإنتاجية العمومية هي كذلك تسوية هيكلية والدخول في تجربة الاستقلالية المالية . الغرض من وراء ذلك تخفيض العبئ عن الخزينة ، وعودتها إلى أداء دورها كصندوق للدولة ومنح

البنوك دورا فعلا في الاقتصاد الوطني ونتج عن إعادة الهيكلة هذه بنكان تجاريان وهما : بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وبنك التنمية المحلية (BDL). وتغير مع تأسيسهما نوعا ما هيكل نظام التمويل ، وأدى هذا الإجراء إلى خلق نوع من التركيز المصرفي (التخصص المصرفي) من خلال إسناد البنك الأول مهام القطاع الفلاحي وترقية الأنشطة المختلفة المتواجدة في الريف على الصعيد الوطني . أما الثاني فكانت مهمته تكمن في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للجماعات المحلية

**الفرع الثاني : اصلاحات الثمانينات (1986\_1988)**

إن الفترة الممتدة من 1986 إلى 1988 محاولة لإصلاح المنظومة المصرفية والمالية لتحضيرها للتوجه نحو اقتصاد السوق، وقد تجسد ذلك في القيام بتعديل النصوص التشريعية والتنظيمية، حيث تم اصدار القانون 86-12 المؤرخ في 9-08-1986 وهو قانون خاص بنظام البنوك وشروط الإقراض، كما استعاد البنك المركزي صلاحياته فيما يخص تطبيق السياسة النقدية حيث كلف بإعداد وتسيير أدواتها، بما في ذلك تحديد سقف عمليات إعادة الخصم لتوجيه السياسة الإقراضية المنتهجة من طرق البنوك (حميدات، 2005، 138).

هذا بالإضافة إلى إصدار قانون استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية في عام 1988 الذي تحصلت البنوك بموجبه على استقلاليتها، حيث اعتبرها القانون مؤسسات عمومية اقتصادية أكد على طابعها التجاري وعلى أن لها شخصية معنوية تسييرها قواعد القانون التجاري (قاسمي، 2015، 76). فهذا القانون نظر للمؤسسة كمحرك للتنمية في خضم لعبها دور البطولة في اقتصاد السوق ودعمه في استقلاليتها، حيث أبعد هذا القانون الدولة عن إدارة وتوجيه المؤسسات العامة بالرغم من بقاءها مالكة أو مساهمة بجزء من رأسمال في هذه المؤسسات، أما الجزء الآخر الباقي فتملكه المؤسسات الاقتصادية العامة الأخرى.

وفيما يلي نحاول عرض هيكل النظام المصرفي عشية اصلاحات 1986: (بطاهر، 2006، 31\_39)

الجدول رقم (6-2): هيكل النظام المصرفي بعد إصلاحات السبعينات والثمانينات (1986)

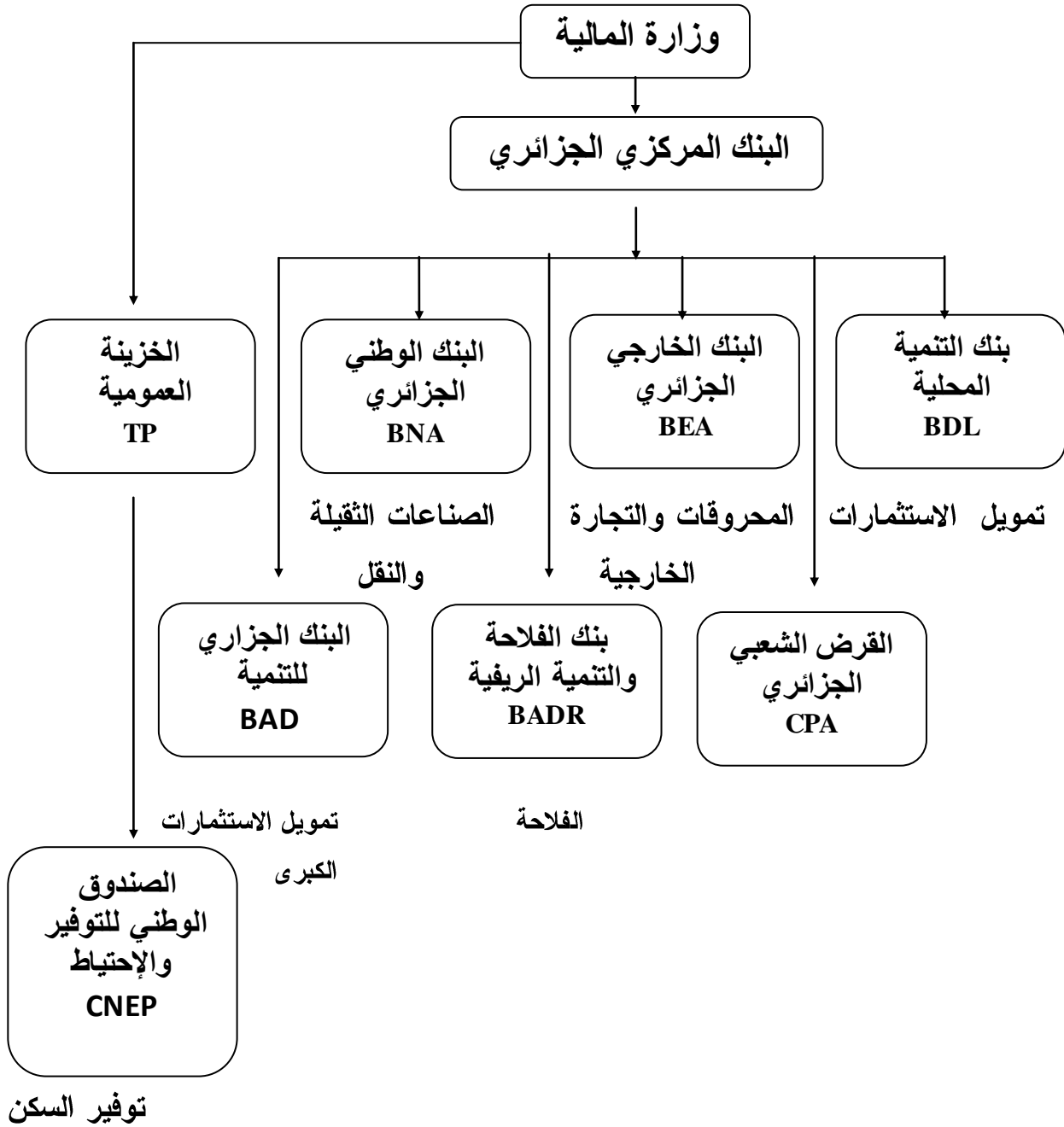
البنك	تاريخ نشأته ومهامه
البنك المركزي الجزائري	تأسس هذا البنك بموجب القانون رقم 62-144 المصادق عليه من قبل المجلس التأسيسي في 13 ديسمبر 1962 وقد ورث فعاليات بنك الجزائر المؤسسة المصرفية التي أنشئت إبان الاستعمار الفرنسي سنة 1851 برأسمال قدره 3 ملايين فرنك فرنسي مقسمة على 6 آلاف سهم . ومن الناحية القانونية البنك المركزي الجزائري هو مؤسسة عامة وطنية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي . وقد أسندت إلى هذا البنك كل المهام التي تتكفل بها البنوك المركزية وبذلك أصبح هو المسؤول عن الإصدار النقدي وعن معدل إعادة الخصم . ونجد أن هذا البنك قد تم تنصيبه كبنك البنوك بحيث يشرف على السياسة النقدية ويراقب ويوجه الائتمان . وهو كذلك بمثابة بنك الحكومة نظرا لما يقدمه من تسيقات للخزينة العمومية وما يخصه من سندات مضمونة من طرفها .
البنك الجزائري للتنمية (BAD)	تأسس البنك الجزائري للتنمية (BAD) بموجب القانون رقم 63-165 الصادر في 07 ماي 1963 ، وأول مظهر كان يحمل إسم الصندوق الجزائري للتنمية (CAD)، وظهر في شكل مؤسسة عامة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. وطبقا لقرار قانون المالية الصادر بتاريخ 07 جوان 1971 تم تحويل هذا الصندوق إلى البنك الجزائري للتنمية (BAD).
الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP)	لقد تم إنشاء الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP) بموجب القانون 64-227 المؤرخ في 10 أوت 1964 وحدد القانون دور ونشاط الصندوق التي تمثلت في جمع الادخار من المواطنين واستغلاله في خدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وتمويل البناء ، وتمويل الجماعات المحلية.
البنك الوطني الجزائري (BNA)	أنشئ البنك الوطني الجزائري (BNA) المؤرخ في 13 جوان 1966 بمرسوم رئاسي يحمل رقم 66-178 لكي يسد الفراغ المالي الذي أحدثته البنوك الأجنبية وليكون وسيلة للتخطيط المالي وركيزة للقطاع الاشتراكي والزراعي وهو يمثل نقطة تحول مهمة للاقتصاد الوطني من طرف السلطات في إطار إنشاء منظومة بنكية وطنية وتجسيد الإرادة السياسية التي بدت واضحة في استرداد البلاد لسياتها الاقتصادية ، وهذا ما عبر عنه عبد الحميد طمار بالمصطلح الاقتصادي " ضرورة التحكم في المستقبل " وبالمصطلح السياسي ب " ضرورة تنظيم ديمقراطية الشعب " ، وهو أول بنك تجاري حكومي للجزائر المستقلة.
القرض الشعبي الجزائري (CPA)	أنشئ القرض الشعبي الجزائري (CPA) في 29 ديسمبر 1966 وقد استرجع أصول البنوك الشعبية العديدة التي كانت متواجدة في الجزائر قبل هذا التاريخ ( 4 ) والمتمثلة فيمايلي: _ البنك الشعبي التجاري والصناعي الوهراني _ البنك التجاري والصناعي للجزائر _ البنك الجهوي التجاري والصناعي لعنابة _ البنك الجهوي للقرض الشعبي الجزائري. تم دمج جميع هذه الفروع البنكية وأسّس على أنقاضها القرض الشعبي الجزائري في 29 ديسمبر 1966 الذي تم تدعيمه فيما بعد بضم بنك الجزائر _ مصر في أول جانفي 1968 وضم الشركة المارسييلية . للبنوك بتاريخ 30 جوان 1968 والشركة الفرنسية للتسليف والبنك في سنة، 1971 ويعد القرض الشعبي



<p>الجزائري ثاني بنك تجاري من حيث النشأة ويقوم بجمع الودائع و تمويل الصناعات المحلية و التقليدية , والمهن الحرة , والسياحة , والصيد البحري والري , ويقوم بمنح الائتمان للإدارات المحلية وتمويل مشتريات الولاية والبلدية والشركات الوطنية . بالاضافة إلى أنه يقوم بجميع العمليات المصرفية التقليدية الأخرى كغيره من البنوك الجزائرية</p>	
<p>تأسس هذا البنك بموجب الأمر رقم 67- 204 بتاريخ 01 أكتوبر 1967 عن طريق إسترجاع أصول خمسة مصارف أجنبية وهي: _القرض الليوني بتاريخ 12 أكتوبر 1967 والذي بدوره قد ضم البنك الفرنسي للتجارة الخارجية. _الشركة العامة في عام 1968 _وبنك التسليف الشمال في عام 1968 _البنك الصناعي للجزائر وبنك البحر الابيض المتوسط كذلك في عام 1968 _ .وبنك باركليز الفرنسي في سنة 1968</p>	<p><b>البنك الخارجي الجزائري (BEA)</b></p>
<p>تأسس هذا البنك بمرسوم رقم 82- 106 بتاريخ 13 مارس 1982 وأخذ صلاحيات البنك الوطني الجزائري في ميدان تمويل القطاع الفلاحي و القطاع الفلاحي الصناعي والتي كانت موطنه لدى هذا الأخير سابقا . وتنص المادة الأولى من قانون تأسيسه على أنه بنك للإيداع والتنمية ويندرج تلقائيا في قائمة البنوك . كما تنص المادة الرابعة على أن مهمة هذا البنك تتمثل خاصة في تنفيذ جميع العمليات المصرفية والاعتمادات المالية على اختلاف أشكالها والمساهمة في: 1-تنمية مجموع قطاع الفلاحة. 2-تطوير الأعمال الفلاحية التقليدية والزراعية الصناعية واستخدام وسائله الخاصة لتمويل: - هياكل الإنتاج الفلاحي وأعماله. -الهياكل والأعمال المرتبطة بما يسبق إنتاج قطاع الفلاحة وما يلحقها. -هياكل الأعمال الزراعية الصناعية المرتبطة بالفلاحة. - هياكل الصناعة التقليدية في الوسط الريفي وأعمالها</p>	<p><b>البنك الفلاحة للتنمية الريفية (BADR)</b></p>
<p>تأسس هذا البنك بالمرسوم رقم 85- 85 المؤرخ في 30 أبريل 1985 ، وهو ثاني بنك تجاري ينبثق عن عملية إعادة هيكلة المنظومة المصرفية , كما ورث هذا البنك قسما من أسهم مملوكة للصندوق الشعبي الجزائري. يقوم هذا البنك بممارسة نوعين من النشاطات: 1. نشاط مصرفي تقليدي ونشاط متخصص ويتلخص نشاطه المصرفي فيما يلي: -جمع المدخرات الوطنية. -منح الائتمان للقطاع العمومي والخاص. -القيام بعمليات الصرف والتجارة الخارجية. 2. أما نشاطه المتخصص فيمكن في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للجماعات المحلية بحيث يقوم بتمويل المؤسسات والشركات العامة ذات الطابع الاقتصادي تحت وصاية البلديات والولايات ويعمل على إنجاز مخططات الجماعات المحلية التي تنبثق عن المخطط الوطني للتنمية.</p>	<p><b>بنك التنمية المحلية (BDL)</b></p>

المصدر: ( بطاهر علي، 2006، 31\_39) بتصرف

الشكل رقم (6-1) : هيكل النظام المصرفي الجزائري في 1986 .



المصدر : (بطاهر علي، 2006، 40)

**المطلب الثالث : إعادة هيكلة النظام المصرفي الجزائري عقب قانون النقد والعرض (10/90) (فتح الشراكة)**

### **الفرع الأول : خصوصية القطاع**

يعتبر قانون النقد والقرض من أهم محطات الإصلاحات المصرفية البارزة، وهذا نظرا لجملة من المتغيرات التي حدثت على الجهاز المصرفي الجزائري، والذي حاول تكيف وضع النظام المصرفي الجزائري مع متطلبات اقتصاد السوق الحر، تماشياً مع الإصلاحات الاقتصادية العامة التي باشرتها الجزائر بعد تخليها عن النظام الاشتراكي منذ نهاية الثمانينيات من القرن الماضي.

إن الشرط الأول للتشغيل العادي للبنوك الجزائرية يتمثل في تسوية الأوضاع القانونية لها و توفير الشروط لحمايتها دون أي تدخل من الدولة، ويستلزم استطلاع السلطات المختصة بصلاحياتها، فمن الضروري أن تصبح المنظومة البنكية أداة أساسية لتحسين الأداء الاقتصادي من تعبئة الموارد المالية بأكبر قدر ممكن و تخصيصها لاستثمارات منتجة و بأقل المخاطر، في ظل سياسة عادلة و تنافس بين المؤسسات المالية من حيث المتعاملين معها.

### **الفرع الثاني : قراءة لقانون النقد والقرض**

في إطار الانتقال من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق اصدر قانون النقد و القرض في 14 أفريل 1990، بهدف أساسي يتمثل في إعادة وضع قواعد جديدة للبنوك و ترسيخ مبادئ اقتصاد السوق، و كذلك تحويل البنك إلى همزة وصل فعالة و نشيطة في وظيفة الوساطة المالية، و عدم التمييز بين الأعوان الاقتصاديين في منح القروض، و عليه فأهم الإجراءات التي جاء بها هذا القانون تتمثل في التخلي عن التسيير المركزي للموارد المالية من طرف الخزينة العمومية، و بالتالي وضع حد لرابطة التمويل بين الخزينة العمومية و المؤسسات الاقتصادية العمومية I بعدم إجبار المؤسسات العمومية على العمل مع مصرف واحد، هذا بالإضافة إلى إجراءات تنظيم و تطوير السوق المالي و النقدي و إلى تنمية و توسيع الوساطة المالية.

ويمكن ادراج أهداف قانون النقد والعرض فيما يلي: (قاسيمي، 2015، 82)

- وضع حد لكل تدخل إداري في القطاع المصرفي والمالي؛
- رد الاعتبار لدور البنك المركزي في إدارة شؤون النقد والقرض؛
- إعادة تقييم العملة الوطنية؛
- تشجيع الإستثمارات الخارجية والسماح بإنشاء بنوك وطنية خاصة أو أجنبية؛
- إلغاء مبدأ تخصص البنوك وتحديد وتوضيح النشاطات المنوطة بالبنوك والهيئات المالية؛
- تنويع مصادر التمويل للمتعاملين الاقتصاديين خصوصا بالنسبة للمؤسسات عن طريق إنشاء السوق المالي وبورصة القيم المنقولة؛
- إيجاد مرونة نسبية في تحديد سعر الفائدة من قبل البنوك.

### الفرع الثالث : إصلاحات هيئات النظام البنكي في ظل قانون النقد والعرض

من أجل إبراز فعالية قانون النقد و القرض، كان لابد من النظر في مهام هيئات النظام البنكي لإعطاء دفعة نحو تحسين التنظيم و الرقابة من جهة، و تنشيط البنوك التجارية وجعلها أكثر استقلالية من جهة أخرى.

1. البنك المركزي الجزائري : يعتبر قانون النقد القرض بمثابة قفزة نوعية نحو التغيير الجذري للنظام البنكي وأهم ما جاء به هو استقلالية البنك المركزي الجزائري و تغيير اسمه إلى " بنك الجزائر"، و إعطائه كل الصلاحيات المتعلقة بمراقبة البنوك و اتخاذ قرارات بالسياسة النقدية و تنفيذها، إلى جانب السهر على ضمان النمو المنتظم للاقتصاد الوطني و استقرار النقد المحلي، أضف إلى ذلك ، يتولى عملية إصدار النقود ويضع المعايير و الشروط الخاصة بعملياته إذ أصبح لا يضمن سيولة البنوك قصد الحد من الإفراط في تقديم السحب على المكشوف ، يراقب تطورات حجم القروض، يحدد الشروط الخاصة بإنشاء البنوك و المؤسسات المالية و كذا شروط فتح فروع للبنوك و للمؤسسات المالية الأجنبية في الجزائر، و يتوفر بنك الجزائر على جهازين متكاملين هما: (عامر بشير، 2012، 150\_151)

- **المفتشية العامة :** و تتمثل مهمتها في السهر على حسن سير البنوك.
- **اللجنة المركزية :** و تتمثل مهمتها في سحب الاعتماد من البنوك و السهر على تنفيذ الأسس و الأنظمة التي تخضع لها البنوك و متابعة النقائص، و بالتالي وضع قواعد تحذيرية صارمة فيما يخص منح القروض ، و الزيادة في تدقيق حسابات البنوك.

أضف إلى ذلك و في ظل قانون النقد و القرض أنشئت هيئات رقابية جديدة تسعى لضمان الإنسجام و انضباط السوق المصرفي و المحافظة على إستقراره و هي مكونة من الهيئات التالية:

- **اللجنة المصرفية :** وهي مكلفة بمراقبة حسن تطبيق القوانين و الأنظمة التي تخضع لها البنوك؛

- **مركزية المخاطر:** وهي مكلفة بجمع أسماء المستفيدين من القروض وطبيعة وسقف القروض الممنوحة والمبالغ المسحوبة و الضمانات المعطاة لكل قرض من جميع البنوك؛

2. البنوك التجارية : تعد البنوك التجارية مكانا لالتقاء عرض الأموال بالطلب عليها، فهي كوعاء تتجمع فيه المدخرات لتضخ في شكل قروض ، كما تعرف بأنها تلك التي تقوم بصفة معتادة بقبول الودائع و منح الائتمان و المساهمة في إنشاء مشروعات، موضوعها النقود و العمليات التي تدور حولها لتحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح و بأقل تكلفة ممكنة و ذلك من خلال الخدمات المصرفية التي تقدمها.

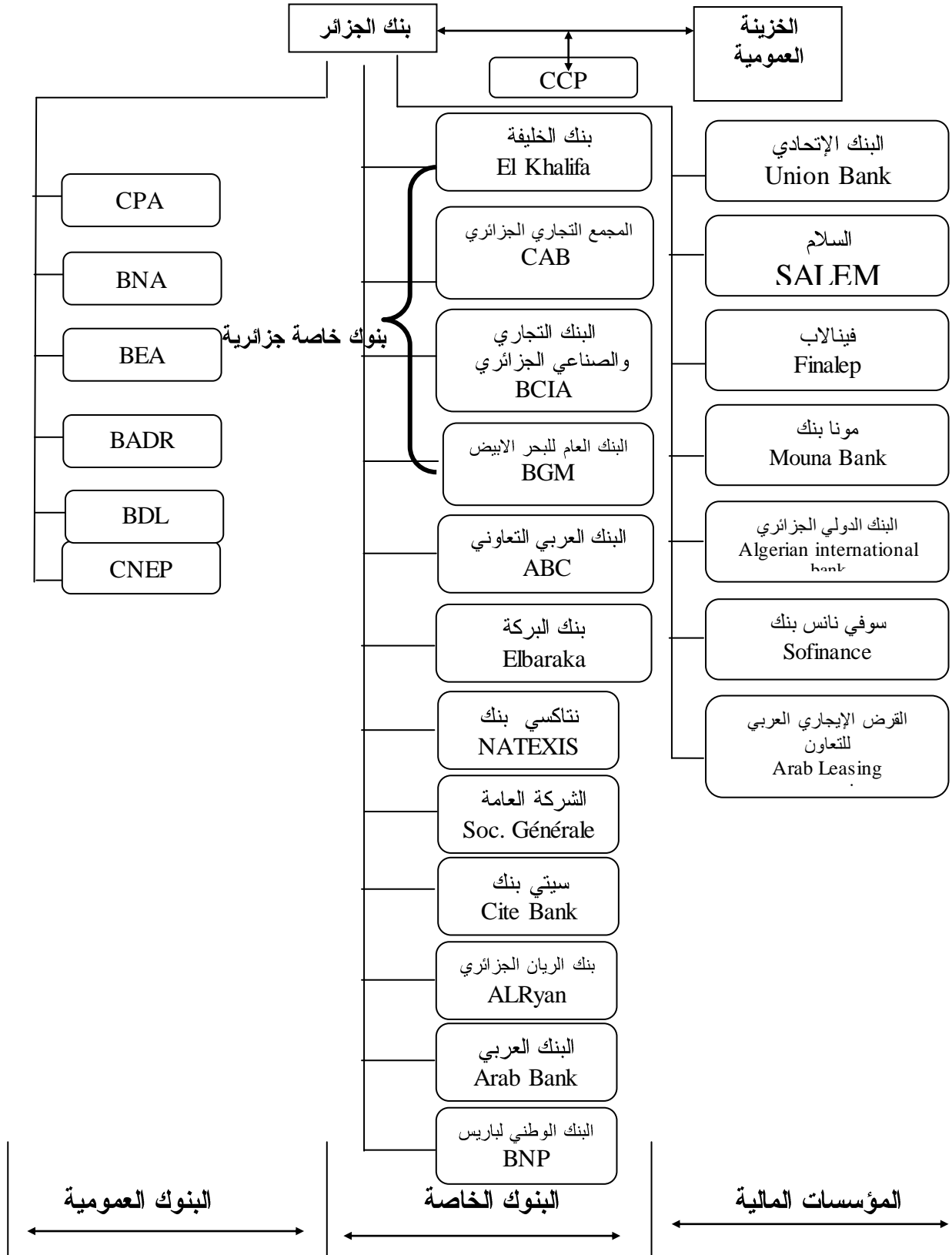
إن البنوك التجارية بعدما نالت استقلاليتها بعد صدور قانون 06 / 88 المعدل و المتمم لقانون 86/12، أصبح بمقدورها اتخاذ قرار التمويل و بالمقابل يجب عليها أن تحافظ على توازنها المحاسبي، لاسيما وإن مواردها تبقى محدودة و إن شروط إعادة التمويل أمام بنك الجزائر أصبحت صعبة و معرضة لمنافسة حادة تفرضها عليها البنوك الخاصة، من جهة أخرى بعد سنة 1990 أصبحت لا تعمل بمبدأ تخصص البنوك، و سمحت لهذه الأخيرة بالتعامل مع المؤسسة التي تختارها و التي ترى أن وضعيتها المالية تضمن استرجاع قيمة القروض التي حولت لها و تسديد نسبة الفائدة عليها. إلا أن في الوقت ذاته نص قانون النقد و القرض على إمكانية الاستثمار في المجال المصرفي و حتى المالي و إنشاء بنوك و مؤسسات مالية خاصة جزائرية كانت أو أجنبية . كما نص القانون أن البنوك التجارية يمكنها القيام بالعمليات التالية:

- تتلقى الأموال من الجمهور و عمليات القرض، و كذا وضع وسائل الدفع تحت تصرف الزبائن و إدارة هذه الوسائل ؛

- يمكن للبنوك و المؤسسات المالية أن تجري جميع العمليات ذات العلاقة بنشاطها كالعمليات: عمليات الصرف، عمليات على الذهب و المعادن الثمينة و القطع المعدنية الثمينة ، و الاستشارة و التسيير المالي و الهندسة المالية و بشكل عام كل الخدمات الموجهة لتسهيل إنشاء المؤسسات أو التجهيزات و إنمائها مع مراعاة الأحكام القانونية في هذا المجال .

وعلى إثر الإصلاحات المصرفية التي قامت بها الجزائر أصبح بذلك هيكل الجهاز المصرفي يتكون من بنوك عمومية ، وبنوك خاصة برأسمال أجنبي ، بالإضافة إلى المؤسسات المالية غير المصرفية كما يلي :

الشكل رقم (6-2) : هيكل النظام المصرفي الجزائري عقب قانون النقد والعرض (سنة 2001)



المصدر : من إعداد الباحثة انطلاقاً من البيانات المتوفرة على الموقع <http://www.bank-of-algeria.dz/banque.htm>. consulté(12-02-2015)

ورغم أن النظام المصرفي إنفتح كثيراً بعد صدور قانون النقد والقرض إلا أن البنوك العمومية الوطنية الستة بقيت تهيمن على القطاع حيث يتجمع لديها ما يقارب 90% من الموارد وتمنح 95% من القروض ويعود انخفاض حصة البنوك الخاصة إلى عدة عوامل ومنها مايلي:

- القطاع المصرفي الخاص قطاع حديث النشأة .

- البنوك والمؤسسات المالية الأجنبية بقيت في حالة الانتظار والملاحظة للسياسة الإصلاحية المتبناة من الدولة الجزائرية عموماً وإصلاح النظام المصرفي على الخصوص.

**المطلب الرابع : هيكلية النظام المصرفي الجزائري الحالي(2015)**

**الفرع الأول : البنوك**

بلغ عدد المصارف العاملة في الجزائر بنهاية شهر مارس/آذار 2014 ، 20 مصرفاً، شملت 6 مصارف حكومية و14 مصرفاً خاصاً. وهذه الأخيرة تتوزع بين مصارف محلية، وعربية، وأجنبية. ويعمل في القطاع المصرفي الجزائري حوالي 35,000 موظف (إتحاد المصارف العربية، 2014، 44).

وفي عام 2015 كانت البنوك النشطة في الجزائر كما يبينها الجدول على النحو التالي :

**الجدول رقم(6\_3) : هيكل القطاع المصرفي لسنة 2015**

عدد الفروع	تاريخ الإنشاء	اسم البنك
947		<b>البنوك العمومية</b>
223	1964	<b>CNEP</b>
202	1966	<b>BNA</b>
140	1966	<b>CPA</b>
92	1967	<b>BEA</b>
150	1982	<b>BDL</b>
140	1982	<b>BADR</b>
326		<b>البنوك الخاصة</b>
25	1991	<b>AIBARAKA BANK</b>
04	1992	<b>CITIBANK</b>
23	1995	<b>ABC ALGERIA</b>
86	2000	<b>SOCIETE GENERALE</b>
27	2000	<b>NATIXIS ALGERIE</b>
08	2001	<b>ARAB BANK PLC</b>
71	2002	<b>PNB PARIBAS</b>
17	2002	<b>TRUST BANK</b>
05	2003	<b>THE HOUSING BANK</b>
48	2004	<b>GULF BANK</b>

03	2006	FRANSABANK SPA
01	2007	CA-CIB CREDIT AGRICOLE
03	2008	HSBC
05	2008	ALSALAM BANK

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد ( Guide des Banques,2015,13\_18 )

كما تنقسم المصارف في الجزائر إلى 17 مصرفاً تجارياً، و3 مصارف إسلامية. أما بالنسبة للتقسيم من حيث الملكية المحلية أو الأجنبية، فيوجد 6 مصارف محلية و14 مصرفاً أجنبياً. وتسيطر المصارف الحكومية على الحصة الأكبر من النشاط المصرفي في الجزائر، إذ تستحوذ على حوالي 80% من موجودات القطاع المصرفي، و85% من القروض و90% من الودائع. يضم الجدول التالي لائحة بالمصارف العاملة في الجزائر ونوعها.

**الجدول رقم (4\_6) : توزيع المصارف العاملة في الجزائر من حيث الملكية**

مصارف أجنبية	مصارف عربية		مصارف عمومية
تجارية	إسلامية	تجارية	تجارية
CITIBANK	AIBARAKA BANK	FRANSABANK	CNEP
NATIXIS ALGERIA	ABC ALGERIA	ARAB BANK	BNA
SOCIETE GENERALE	ALSALAM BANK	GULF BANK	CPA
HSBC		TRUST BANK	BEA
PNB PARIBAS			BDL
CA-CIB CREDIT AGRICOLE			BADR

المصدر : ( اتحاد المصارف العربية ، 2014،45 )

**الفرع الثاني : المؤسسات المالية**

أما المؤسسات المالية فهي تسعة (09) مؤسسات مالية هي كالتالي: ( Guide Investir en Algérie,2015,129)

- شركة إعادة التمويل الرهنوي ( société de refinancement hypothécaire )
- الشركة المالية للإستثمار والمساهمة ( société financière d'investissement, de participation et de placement – sofinance )
- الشركة العربية للإيجار المالي ( Arab Leasing Corporation ) ؛
- المغربية للإيجار \_ الجزائر ( Maghreb Leasing Algérie )
- سيتيلام الجزائر ( Cetelem Algérie ) ؛



- الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي (Caisse nationale de mutualité agricole Etablissement financier) ؛
- الشركة الوطنية للإيجار ( société nationale de Leasing ) ؛
- إيجار ليزينغ \_ الجزائر ( Ijar Leasing Algerie ) ؛
- الجزائر للإيجار (El Djazair IJAR) ؛

كما سبق ذكره ، يسيطر القطاع العام على هيكل ملكية البنوك والمؤسسات المالية الأخرى وبالرغم من تحرير القطاع المصرفي منذ أكثر من عشرين سنة (20) سنة إلا أن القطاع العام مازال يهيمن على النشاط المصرفي فمن بين أكثر من 15 مصرفا خاصا مرخصا في الجزائر ، تمتلك الجزائر ستة بنوك (06بنوك) عمومية بحصة تفوق (95%) من السوق المصرفي . إن بقاء هيمنة البنوك العمومية على النشاط المصرفي لا يتيح الظروف المناسبة للمنافسة وهذا ما دفع بكل من البنك الدولي وصندوق النقد الدولي إلى التأكيد على ضرورة خوصصة البنوك العمومية ، وبالفعل تم الشروع في طرح فكرة خوصصة أول بنك عمومي وهو القرض الشعبي الجزائري (CPA) منذ سنة 2001 ، إلا أن العملية لم يكتب لها النجاح بسبب الوضعية المالية للبنك وتقل بمحفظة القروض المتعثرة ، من جهة ، ومن جهة أخرى بسبب محدودية نسبة ملكية الطرف الأجنبي التي حددت بـ 49 % فقط ، وهذا ما اعتبر عائقا أمام الشركاء الأجانب الأمر الذي دفع بالسلطات المالية بالجزائر إلى التخلي عن هذا الشرط وإعلان إمكانية رفع النسبة إلى 50% من رأسمال البنوك العمومية المطروحة للخصخصة ، كما تم إبداء الرغبة في خوصصة كل من بنك التنمية المحلية والبنك الوطني الجزائري ، ويبقى مجرد مشروع في الوقت الراهن .

مع أن القطاع المصرفي الجزائري تطوراً كبيراً خلال السنوات القليلة الماضية، واکب التطورات الإقتصادية والمالية والنقدية التي شهدتها الجزائر. وعلى الرغم من الإنجازات الكبيرة التي حققها القطاع المصرفي، لا يزال أمامه الكثير من العمل. فعلى سبيل المثال، يشكل القطاع المصرفي الجزائري نسبة 4.9% فقط من القطاع المصرفي العربي، على الرغم من أن الإقتصاد الجزائري يشكل نسبة 8.4% من الإقتصاد العربي، ويدل هذا الأمر على وجوب مواكبة القطاع المصرفي في الجزائر أهمية وحجم الإقتصاد الجزائري. وعلى الرغم من التطور الذي شهدته المصارف الجزائرية من حيث زيادة أصولها ورؤوس أموالها، إلى أنها لا تزال تعاني من صغر أحجامها مقارنة مع المصارف العربية والأجنبية. وتجدر الإشارة إلى أن المصارف الخاصة الموجودة في الجزائر هي فروع لبنوك أجنبية مما يعني غياب المصارف الوطنية ذات الملكية الخاصة. وهذا يؤثر على درجة المنافسة بين المصارف ومستوى الخدمات المقدمة وعلى تطوير المنتجات المصرفية . ومن المتوقع إنشاء مركزية جديدة وعصرية لأخطار القروض ودخولها حيّز الخدمة في النصف

الثاني من عام 2015 وهذه الخطوة من شأنها أن تساعد المصارف الجزائرية على تطبيق المعايير الاحترافية لبازل 2

يتميز القطاع المصرفي في الجزائر بنسبة تركيز عالية حيث تدير أكبر 10 مصارف جزائرية نحو 77% من مجموع موجودات القطاع، ولديها أكثر من 75% من الودائع ونحو 62% من القروض . بلغت الحصة السوقية لأكبر ثلاثة مصارف جزائرية من حيث الموجودات نحو 57.3% من مجمل موجودات القطاع، فيما بلغت الحصة السوقية لأكبر خمسة مصارف نحو 72.3% وبالنسبة للودائع، بلغت حصة المصارف الثلاثة الأولى نحو 59.4 في المئة، والمصارف الخمسة الأولى 75.3%، أما بالنسبة إلى القروض، فقد بلغت حصة أكبر ثلاثة مصارف حوالي 44.2% ، وحصة أكبر خمسة مصارف نحو 57.7% . يبين الجدول التالي بيانات أكبر 10 مصارف جزائرية وترتيبها بحسب حجم الموجودات.

الجدول رقم (6\_5): بيانات أكبر عشر مصارف جزائرية \_ الوحدة مليون دولار

البنك	موجودات			ودائع			تربص			حقوق المسبوق			الأرباح		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
1 بنك الجزائر الخارجي	34,675	29,478	27,018	28,702	23,632	21,491	7,425	7,371	9,614	2,476	1,799	1,998	398	455	268
2 البنك الوطني الجزائري	21,312	26,369	غ.م	12,764	16,963	غ.م	11,841	14,517	غ.م	1,410	1,644	غ.م	458	348	غ.م
3 القرض الشعبي الجزائري	13,137	14,651	غ.م	9,145	10,457	غ.م	5,784	6,854	غ.م	901	951	غ.م	176	197	غ.م
4 بنك الفلاحة والتنمية الريفية	12,116	12,606	غ.م	10,364	10,737	غ.م	4,832	5,323	غ.م	451	809	غ.م	133	72	غ.م
5 بنك للتدبير المحلية	5,694	5,779	غ.م	3,744	3,768	غ.م	2,600	3,434	غ.م	363	379	غ.م	25	27	غ.م
6 بنك البركة الجزائري	1,760	1,917	2,010	1,363	1,481	1,197	775	832	802	272	274	286	50	54	52
7 بنك الخليج الجزائر	989	1,347	1,778	575	838	1,173	587	832	1,040	131	219	258	34	52	64
8 بنك المؤسسة العربية المصرفية	552	606	650	283	318	325	426	257	362	147	197	218	12	17	17
9 بنك الإسكان للتجارة والتمويل	398	519	592	159	222	285	130	151	205	132	163	183	14	18	20
10 ترست بنك الجزائر	396	466	524	163	189	235	241	241	341	212	229	234	12	13	18
المجموع	91,029	93,738	غ.م	67,262	68,603	غ.م	34,641	40,039	غ.م	6,495	6,475	غ.م	1,312	1,254	غ.م

المصدر: المبالغ الأتية: بنك المصارف البنك، 5 Rankname

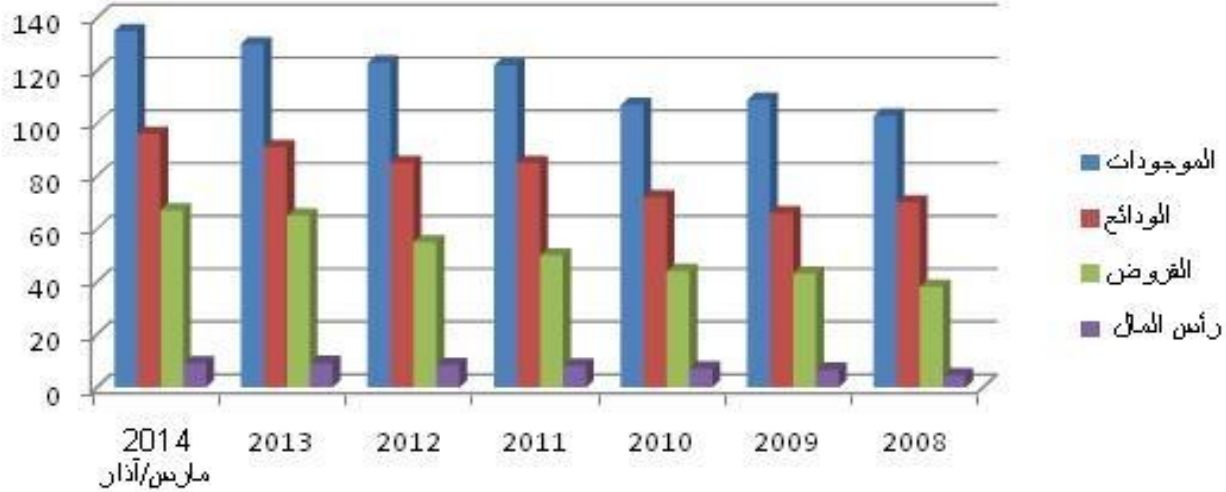
المصدر: اتحاد المصارف العربية 2015

يتبين مما سبق أنه من الضروري الاستمرار في عملية إصلاح القطاع المصرفي والمالي الجزائري من خلال معالجة أبرز التحديات التي تواجه هذا القطاع ومنها تطوير القوى العاملة، تحسين إدارة المخاطر، تطوير وتوسيع استعمال بطاقات الائتمان، العمل على الحد من التفاوت الكبير في الحجم بين المصارف، والتوسع في مجالات الإقراض للشركات الخاصة والمؤسسات المتوسطة والصغيرة.

### الفرع الثالث : قراءة لبعض مؤشرات القطاع المصرفي الجزائري من 2008 إلى 2014 .

بلغ حجم الموجودات المجمعة للمصارف التجارية الجزائرية نحو 103 مليارات دولار في نهاية العام 2008 ، وارتفع إلى 109 مليارات دولار في نهاية العام 2009 بزيادة بنسبة 5.8 % ، و انخفض بنسبة 1.8 % إلى 107 مليارات دولار عام 2010 ، ليرتفع إلى 122 مليار دولار في نهاية العام 2011 بزيادة بنسبة 14 في المئة، وإلى 123 مليار دولار عام 2012 بزيادة بنسبة 0.8 % ، ليصل إلى 130 مليار دولار في نهاية العام 2013 بزيادة بنسبة، و 135 مليار دولار في مارس/آذار 2014 بزيادة 3.8 % .

### الشكل رقم(6-3) : تطور بيانات القطاع المصرفي الجزائري (مليار دولار)



المصدر: (اتحاد المصارف العربية، 2015)

بلغت ودائع القطاع المصرفي الجزائري حوالي 95.8 مليار دولار بنهاية شهر مارس/آذار العام 2014، محققة نسبة نمو 4.8% عن نهاية العالم 2013. مع الإشارة إلى أن هذه الودائع سجلت نسبة نمو بلغت 7.2% خلال العام 2013، 0.4% عام 2012، 17.4% عام 2011، 10% عام 2010 وانخفاض بنسبة 6% عام 2009 .

الجدول رقم(6-6): تطور الميزانية المجمعة للمصارف الجزائرية(مليار دولار)

2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	
135	130	123	122	107	109	103	الموجودات
96	91	85	85	72	66	70	الودائع
67	65	55	50	44	43	38	القروض
32	31	26	23	20	20	18	للحكومة والمؤسسات العامة
35	35	29	27	24	23	20	للقطاع الخاص
9.1	9.2	8.5	8.3	7.2	6.6	4.5	رأس المال والإحتياطيات

المصدر: (اتحاد المصارف العربية، 2015، 46)

وبلغ مجموع الائتمان المقدم من قبل القطاع المصرفي الجزائري للقطاعين العام والخاص حوالي 66.5 مليار دولار بنهاية شهر مارس/آذار العام 2014، بزيادة 2% عن نهاية العام 2013. مع الإشارة إلى أن القروض سجلت نمواً بلغ 9.1% عام 2013، 8.3% عام 2012، 14.8% عام 2011، 2.3% عام 2010 و12% عام 2009. وبالنسبة لتقسيم الائتمان بين القطاعين الخاص والعام خلال العام 2014، فقد نال الأول نسبة 52.6% من مجمل الائتمان، مقابل 47.4% للثاني. أخيراً، بلغ مجموع حقوق الملكية للقطاع المصرفي الجزائري حوالي 9 مليار دولار بنهاية شهر مارس/آذار 2014، بانخفاض 1.1% عن نهاية العام السابق. وكانت حقوق الملكية قد سجلت نمواً بلغ 8.2% خلال العام 2013، 2.4% عام 2012، 15.3% عام 2011، 9.1% عام 2010 و46.67% عام 2009.

الجدول رقم(6-7): تطور المؤشرات المالية الأساسية للقطاع المصرفي الجزائري (%)

2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	
49.63	50.00	44.72	40.98	41.12	39.45	36.89	القروض والتسليفات/الأصول
69.79	71.43	64.70	58.83	61.11	65.15	54.29	القروض والتسليفات/ الودائع
36.46	38.46	34.12	31.76	33.33	34.85	28.57	القروض والتسليفات للقطاع الخاص/الودائع
12.59	13.33	15.29	15.84	13.98	10.99	09.57	الموجودات السائلة/المجموع
06.74	07.08	06.91	06.80	06.73	06.06	4.37	رأس المال والاحتياطي/الأصول

المصدر: (اتحاد المصارف العربية، 2015، 47)

تمثل القروض والتسليفات للقطاع الخاص نسبة منخفضة من الودائع، والتي بلغت بنهاية شهر مارس/آذار 2014 حوالي 36.5%. كما أن مجمل القروض والتسليفات (أي تلك الممنوحة للقطاع الخاص والحكومة) شكلت نسبة 69.79% في التاريخ نفسه. وهذا يدل على مخاطر إئتمان متعددة تواجه القطاع المصرفي في الجزائر.

## الفرع الرابع: إشارة إلى الصيرفة الإسلامية الجزائرية

تستند الصيرفة الإسلامية في الجزائر إلى عمل ثلاثة مؤسسات مالية إسلامية عربية وهي: بنك البركة الجزائري الذي تأسس سنة 1991 ويعتبر أول مؤسسة مصرفية تعمل وفق مبادئ الشريعة الإسلامية في الجزائر، والمؤسسة العربية المصرفية التي تأسست عام 1995 وبنك السلام الذي دخل السوق المصرفية الجزائرية عام 2008. ويدرس بنك الجزائر حالياً مجموعة من المقترحات تحضيراً للسماح للمصارف والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر بفتح نوافذ خاصة بالتمويل الإسلامي لتساهم في زيادة الإدخار المحلي وفي توفير التمويل اللازم للقطاع الفلاحي وللمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر .

وفي العام 2013، بلغ حجم الأصول الإسلامية في الجزائر أكثر من 3 مليار دولار أي حوالي 2.4% من إجمالي الأصول المصرفية. وتتمو المصارف التي تعمل وفق الشريعة الإسلامية في الجزائر بوتيرة أسرع من البنوك التقليدية، إذ سجلت نسبة نمو 15% في العام 2013 وقد بلغ حجم أصول بنك البركة للجزائر 2.01 مليار دولار، وأصول المؤسسة العربية المصرفية الإسلامية 0.66 مليار دولار، وأصول بنك السلام حوالي 0.41 مليار دولار.

**المبحث الثاني : تشخيص لواقع المنظومة المصرفية الجزائرية في ظل إدارة المعرفة**

لقد أصبح العنصر البشري يمثل أهمية جوهرية للبنوك نظرا للتقدم التكنولوجي السريع من جهة والتغيرات المتلاحقة في احتياجات العملاء ورغباتهم وتوقعاتهم من جهة أخرى، إلى جانب حدة المنافسة؛ حيث أن التركيز على هذا العنصر بتنميته وتحفيزه، و توفير بيئة العمل المؤثرة إيجابيا على روحه المعنوية يعد أحد أهم ركائز إدارة المعرفة .

**المطلب الأول : العنصر البشري**

إن وظيفة إدارة الموارد البشرية تعتبر أيضا من الأنشطة الخلاقة للقيمة للمصرف وذلك من خلال الحرص على توظيف أحسن الكفاءات المتوفرة إلى جانب تكوين الموظفين الحاليين للمصرف وتوزيعهم وتنظيمهم وفق الطرق التي تسمح بأحسن أداء لهم .وبالنسبة للبنوك الجزائرية ظهر بعض الاهتمام في السنوات الأخيرة بتنمية وتطوير المورد البشري من خلال برامج التكوين المختلفة، وجاء في المجلة الخاصة بالقرض الشعبي الجزائري أن " التكوين والتدريب يمثل تحديا من بين التحديات الكبرى في ظل التطورات التكنولوجية والإدارية، وترجمت مجهودات البنك بإنشاء المركز الوطني للتكوين البنكي ببوسماعيل في جويلية 2008 وإتباع استراتيجيات توظيف تعتمد على توظيف الإطارات الجامعية خاصة في السنوات الأخيرة"(رياض عيشوش،2011، 105\_106)

إدارة المعرفة تستدعي الاهتمام بالجانب البشري وذلك عن طريق نظم التكوين والتدريب وكذا منح المكافآت والحوافز المناسبة للأداء الجيد، وفي هذا الصدد حاولت البنوك العمومية خلال السنوات الأخيرة إلى وضع برامج تكوين واسعة المدى لغرض التعرف على تقنيات العمل الحديثة واستعمالها بطريقة تضمن تحقيق المردودية، إضافة إلى تحسين المستوى العام للعمال، حيث تم إعداد برامج تدريس للمصرفيين حسب مستوياتهم لكي تسمح لهم برفع قدراتهم العملية في المجال البنكي والمالي بحيث تمنح لهم شهادات تتمثل في: (بن وسعد و مبارك، 2005:362)

- شهادة الثقافة البنكية : CCB وهي دراسة خاصة بكلّ العمال ذوي المستوى الرابعة متوسط إلى غاية الثالثة ثانوي.
  - إجازة بنكية: BB ويتعلق بكل العمال ذوي شهادة البكالوريا، شهادة الثقافة البنكية، شهادة نجاح في المحاسبة أو الإعلام الآلي، حيث تقدر مدة الدراسة بثلاثة (3) سنوات.
  - شهادة تحضيرية للدراسات العليا البنكية: CPES وهي تخص كلّ العمال ذوي شهادة البكالوريا + 3 سنوات جامعية، أو ليسانس في شعب أخرى غير الاقتصاد والتسيير والمحاسبة والمالية، حيث تدوم الدراسة مدة سنة واحدة.
  - شهادة في الدراسات العليا للبنوك: DESS وتخص كلّ العمال ذوي شهادة الليسانس في الاقتصاد أو التسيير أو المحاسبة أو المالية، إجازة بنكية BB، شهادة CPES والتي يجب أن يكون معدل متحصليها مساوي أو يفوق 20/12، إذ تقدر مدة هذا التكوين بثلاث (3) سنوات.
- فرغم ما تحوزه البنوك العمومية الجزائرية من عدد كبير من الموظفين فلا تزال هذه الإطارات تعاني من قلة مردوديتها وضعف فعاليتها وانعدام روح المبادرة والإبداع لديها، وهذا نتيجة لعوامل عديدة منه:

- عدم توفر نظم إعلام كافية ومتطابقة مع حاجيات البنوك وتطورها، وذلك نظرا لارتكاز معظم وإن لم نقل كلّ التكوينات في الشركة ما بين البنوك للتكوين SIBF التي ما زالت لا تمتلك كلّ الوسائل اللازمة للإجابة على كلّ الاحتياجات التكوينية للمصرفيين، أمّا المدرسة العليا للبنوك ESB فهي لا تتلقى إقبال كبير من طرف البنوك على خدماتها رغم ما تستطيع توفيره من تكوينات متخصصة ذات مستويات عليا، مما يثبت أنّ البنوك لا تهتمّ بالجانب النوعي لإطارات ؛

- الدراسات على مستوى الشركة ما بين البنوك (BB, CPES, DESS...) لا تحتوي سوى على دروس نظرية كلاسيكية عن عمل البنوك ؛
- عدم وجود التوافق ما بين عالم الشغل والبرامج الدراسية للطلاب، إضافة إلى عدم توفر تربصات خاصّة بطلبة الجامعات لتدعيم دراساتهم مما يجعلهم عند التخرج والعمل في البنوك من إيجاد اختلاف كبير بين ما هو نظري وما هو عملي وهذا ما يضعف قدراتهم العملية ؛

- عدم وجود شراكة ما بين المدارس/الجامعات والبنوك ما عدا فيما يتعلق بشعب المالية أو التسيير أو الاقتصاد التي تشتمل على دروس كلاسيكية عن البنوك ؛
- بطئ عملية التأهيل والرسكلة، فنظرا لضرورة التأهيل المستمر والرسكلة الدائمة للموارد البشرية بهدف
- زيادة المردودية، فإن الغالب هو بطئ عملية التأهيل وطول المدة ما بين الرسكلة والأخرى ما يحافظ دائما على استمرار التعامل بالأساليب والطرق التقليدية في التسيير؛
- نقص المحفزات وكثرة المشاكل المهني؛
- غياب الثقافة المصرفية، والتي يقصد بها جملة المعارف المتعلقة بالتسيير العقلاني والحديث للبنوك مما يجعلها دائما تتطلع نحو المزيد من التقدم والعصرنة .وهو الأمر الذي يلمس غيابها لدى الإطارات البشرية .

#### المطلب الثاني : العولمة و تحديات التكنولوجيا .

والتي تتمثل في المستجدات والتطورات العالمية المعاصرة التي تشهدها البيئة المصرفية الحديثة، والتي يعتبر الجهاز المصرفي الجزائري جزء من مكوناتها كما يتأثر بمتغيراتها، وهو الأمر الذي من شأنه أن يؤثر على قدرة البنوك الجزائرية على أداء وظائفها، والتي في مقدمتها الإسهام في عملية التنمية الاقتصادية في الوطن، ويمكن أن نذكر أهم هذه التحديات فيما يلي:( زقير عادل، 2009، 141)

**أولا : ظاهرة عولمة :** والتي ستؤثر بشكل مباشر على أداء البنوك التجارية الجزائرية سواء بشكل إيجابي يتمثل أساسا في المساهمة في زيادة حدة المنافسة في ظل التحرير المصرفي فيتولد عن ذلك تحسين الخدمات وتنويعها ورفع كفاءة أداء البنوك والارتقاء بها للمستويات العالمية .وإما بشكل سلبي يتمثل أساسا في المنافسة غير المتكافئة مع البنوك الأجنبية التي يمتد نشاطها إلى الجزائر مقابل البنوك الجزائرية التي تحتاج إلى إعادة تأهيلها لمواجهة هذه المنافسة .وفي هذه الصدد، فإن استكمال ترتيبات الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة والالتزام بها خاصة فيما يتعلق بتحرير الخدمات المالية والمصرفية يجعل البنوك أمام واقع جديد تفرضه هذه المستجدات والتطورات، والتي يكون لها التأثير المباشر وغير المباشر على العمل المصرفي وواقع البنوك الجديد، والذي يجعل البنوك الجزائرية تعيد النظر في كيفية عملها وخدماتها المقدمة لمواجهة المنافسة المحتملة .

#### ثانيا : التكنولوجيا

تلعب التكنولوجيا دورا مهما في مستقبل اقتصاديات الدول إذ أنها تؤثر على الأسواق المالية إلى درجة أنه أصبح من الصعب على أية دولة أن تضع قيودا على معاملاتها، ويتوجب على الجميع أن يتعاونوا من أجل تحقيق معدلات النمو المطلوبة ، في هذا الصدد يتميز الجهاز المصرفي الجزائري بخدمات مصرفية تقليدية لا تستجيب للتطورات الحديثة لا تصل إلى مستوى خدمات باقي الدول، بسبب: ( معارفي فريدة، 2015، 173)



- التأخر التكنولوجي وضعف استعمال الإعلام الآلي من قبل البنوك الجزائرية ؛
- عدم اعتماد البنوك الجزائرية على مراكز البحث والتطور، وهذا ما يخفض من قدرتها التنافسية في ظل ضعف تشكيلة الخدمات المقدمة.

فعلى سبيل المثال في مجال الصيرفة الإلكترونية، فقد ذكر المستشار الوطني بلميهوب في تقرير قدمه سنة 2004 ، أن هناك اتفاق شراكة تم في نفس الفترة ما بين المجموعة الفرنسية "Diagram-Edi" الرائدة في مجال البرمجيات المتعلقة بالصيرفة الإلكترونية وأمن تبادل البيانات المالية، وثلاث مؤسسات جزائرية هي و MAGACT Multimédia، Soft Engineering و مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني (Cerist) ، لتنشأ على إثره شركة مختلطة سميت بـ" الجزائر لخدمات الصيرفة الإلكترونية (AEBS : Algeria E-Banking Service)" والهدف من إقامة هذه المؤسسة هو تحقيق مشروع الصيرفة على الخط في الجزائر، وهو حل يهتم طبعاً كل المصارف الجزائرية ، لكن وبالمقابل يبقى إقبال البنوك الجزائرية على هذه المؤسسة محتشم ،( بنك القرض الشعبي الجزائري CPA الذي أنشأ في 2010 موقعا إلكترونيا لهذا الغرض ، ليتبعه بعد فترة البنك الخارجي الجزائري ) من جهة أخرى لا ترقى المواقع الإلكترونية الخاصة بالبنوك العمومية إلى المستوى المطلوب فمعظمها تقليدي، كما أنها لا تحدث دوريا بأخبار البنوك على غرار البنوك المتقدمة، وتبقى لحد الآن المواقع تعرض بلغة واحدة وهي الفرنسية، حتى التقارير السنوية التي من المفروض أنها تدرج للتحميل سنويا، يعود آخرها إلى سنوات مضت .

. ويتعاضد دور تكنولوجيا المعلومات لتصبح بمثابة تحدي حقيقي لكافة البنوك من خلال ما يلي:  
(زقير عادل، 2009، 141)

-التأثير على وضع القيود والإجراءات الحمائية ؛

-التأثير على نوعية الخدمات وطرق تقديمها ؛

-التأثير على هامش الربح ؛

بالرغم من محاولات عصرنة الجهاز المصرفي الجزائري عن طريق إدخال النظام الجديدان للدفع بين المصارف في الإنتاج في سنة 2006 وهما أمان وفعالان وشفافان ويستجيبان للمعايير المعدّة من طرف لجنة أنظمة الدفع والتسوية لبنك التسويات الدولية .وتعلق الأمر في البداية بنظام الدفع الإجمالي الفوري للمبالغ الكبيرة والدفع المستع(آرتس) الذي دخل في الإنتاج في شهر فيفري 2006 كقاعدة لعصرنة أنظمة الدفع .أما نظام المقاصة الإلكترونية للمدفوعات الخاصة بالجمهور العريض والمسمى ( أنكي)، فقد دخل في الإنتاج في شهر ماي 2006 كما تمّ ربط نظام التسليم مقابل تسوية السندات مع نظام آرتس منذ الشروع في تشغيل هذا الأخير . وقد تطلبت العصرنة الفعلية لأنظمة الدفع في بداية الأمر تطوير المعايير والمقاييس الخاصة بهذا المجال وعصرنة الهياكل المصرفية، خاصة أنظمة المعلومات، وكذا تعزيز هيكل الاتصالات(التقرير السنوي لبنك الجزائر، 2013، 116)

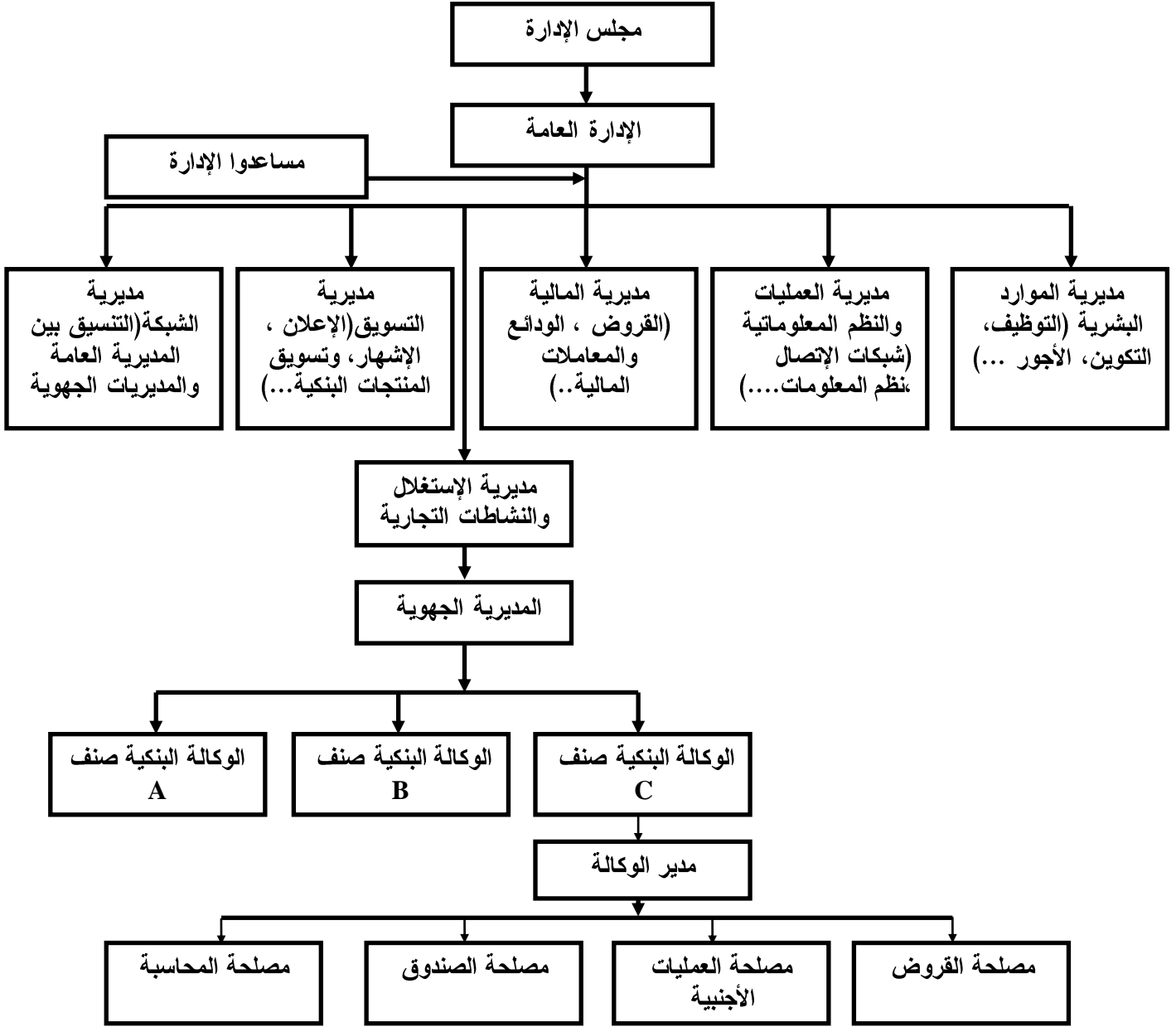
يبقى إدراج في هذا النظام آخر التحيينات من المؤسسة المصممة له ، أمرا لا بد منه في ظل التطور السريع الذي نشهده .

وعلى العموم وعلى الصعيد الدولي، و خلال العشريات الأخيرة، تم تحقيق تقدما كبيرا في مجال تطوير المؤسسات المصرفية ونوعية الوساطة وتكثيف المنافسة . وأدى هذا إلى تنويع أدوات ووسائل الدفع .في نفس الوقت، ساهمت التكنولوجيات الجديدة في مجال إرسال المعطيات والتقدم في مجال الإعلام الآلي في تغيير جذري في إجراءات الدفع والتسديد . مما يستدعي على الجهاز المصرفي الجزائري إلى مواكبة هذه التطورات و زيادة مستوى الاستثمار في التكنولوجيا المصرفية الحديثة وتطبيق البرامج العصرية حتى يكون قادرا على مواجهة تحدي المنافسة داخليا وخارجيا.

### المطلب الثالث : الشكل العام للهيكل التنظيمي للبنوك الجزائرية

يتضمن الهيكل التنظيمي للبنوك الوظائف الإدارية المختلفة داخل كل بنك، بحيث يعكس هذا الهيكل سير العملية التنظيمية ومسؤولية اتخاذ القرارات بالإضافة إلى المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة لكل وظيفة وكل مستوى تنظيمي، وعموما تشترك الهياكل التنظيمية للبنوك العمومية الجزائرية في الوظائف العامة والتي تختص بها البنوك، وبالتالي يمكننا وضعها في هيكل تنظيمي وظيفي نمطي كما يلي:

الشكل ( 6-4): الهيكل التنظيمي النمطي للبنوك الجزائرية



المصدر : من إعداد الباحثة انطلاقا من الهياكل التنظيمية المتحصل عليها من بعض البنوك العمومية .

ولا تخفى أهمية الهيكل التنظيمي في تعزيز الاتصال بين الوحدات والأقسام والمصالح المختلفة، وتسهيل انسيابية المعلومات . إن التقرب من واقع عمل البنوك العمومية، يظهر أنه رغم عسرتها وتفوقها العملي الذي جعله تحتل هامة محليا وإقليميا ودوليا كما عرفنا، يبرز لنا بأنها مازالت تعاني من انحرافات عديدة في عمله تعود أساسا إلى النظام السابق والتسيير الموجه الذي كان يسوده في الماضي، وتتميز الهياكل التنظيمية للبنوك العمومية بما يلي:

-احتوائها على مستويات إدارية كثيرة في هيكلها التنظيمية؛  
-أصحاب المناصب العليا هم أصحاب السلطة في البنك، وبالتالي فإن عمليات اتخاذ القرار تعود بالدرجة الأولى إلى المسيرين؛

الشيء الذي يؤدي إلى طول فترات إنجاز العمليات البنكية(عن طريق أو دون استعمال الإعلام الآلي )، نظرا للمراجعة المستمرة للأعمال من طرف مختلف مستويات البنك، بحيث أنها لازالت لا تستجيب للمعايير المطلوبة، ويدل على ذلك طول مدة الرد على طلبات القروض في بعض البنوك، "ونسجل في ذلك طول مدة الرد في القرض الشعبي الجزائري ب 107 يوم، ثم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بحوالي 92 يوم في حين أن بنك الجزائر الخارجي يسجل مدة 71 يوما لإرسال الرد على طلبات القرض كأقل مدة، باعتبار أن عملية معالجة القرض تتم على مستوى الوكالة ثم على مستوى المديرية الجهوية بينما المصادقة النهائية فتكون على مستوى المديرية العامة للبنك بالجزائر العاصمة.

### المبحث الثالث : الطريقة وإجراءات الدراسة الميدانية

سيتم من خلال هذا المبحث صياغة المنهجية المعتمدة في هذه الدراسة من أجل شرح الأثر الذي تلعبه إدارة المعرفة المجسدة بمقومات نجاحها في تحسين أداء المصارف الجزائرية

**المطلب الأول : تقديم نموذج الدراسة ومتغيراته**

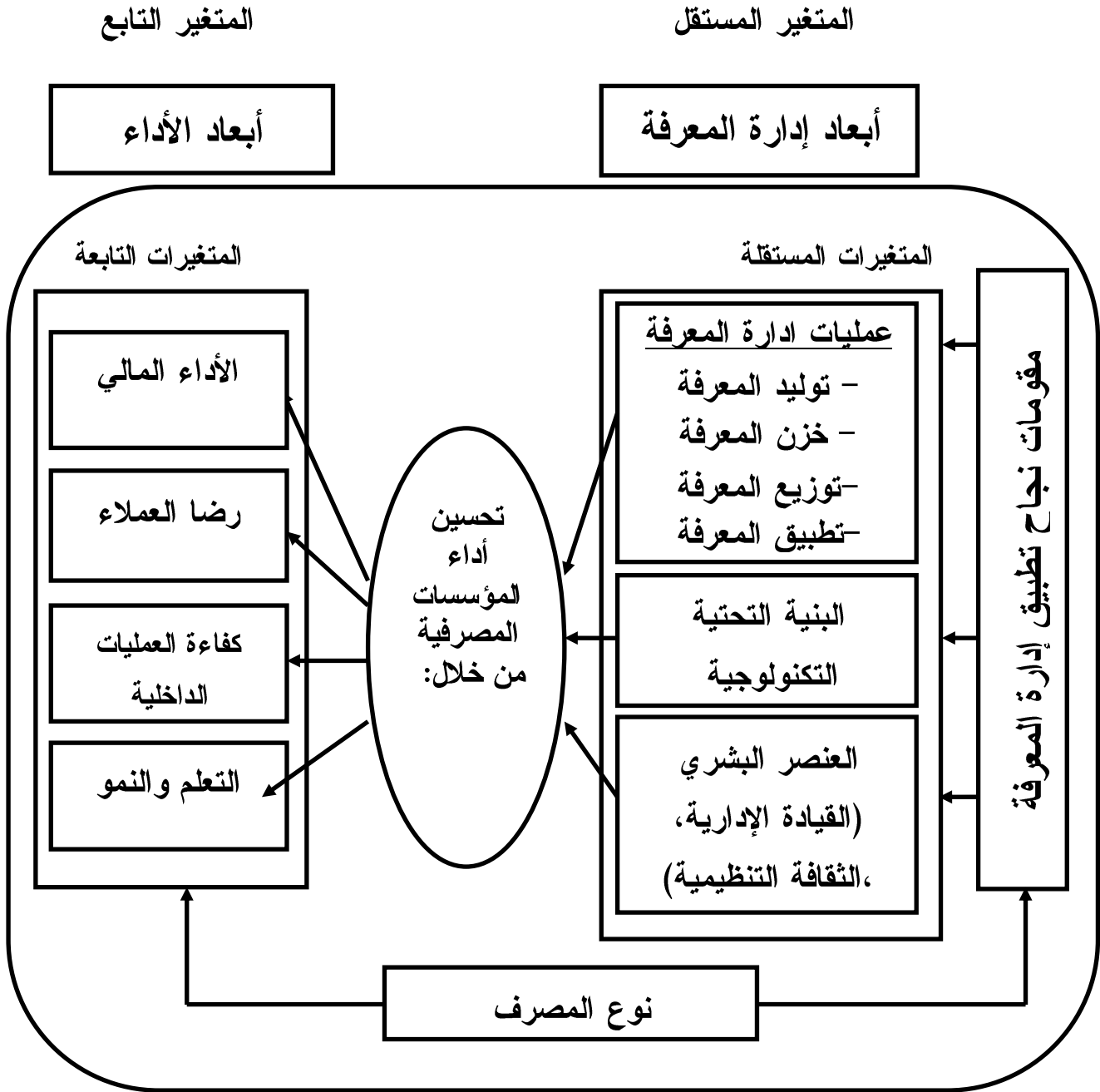
**الفرع الأول : تقديم نموذج الدراسة**

لأغراض الدراسة الحالية ، سيتم التركيز على تحليل أثر إدارة المعرفة على تحسين أداء المصارف الجزائرية من خلال أخذ عينة من البنوك العمومية العاملة بالجزائر ، من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن كإطار عام يوضح العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة و أداء البنوك.

بعد الإطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر أو غير مباشر ، وحددت مفهوم إدارة المعرفة وكيفية تطبيقها وقياسها، فقد تم تحديد علاقات النموذج بالمراحل التالية :

1. تحليل مستوى استخدام تطبيق إدارة المعرفة بمتغيراتها في نشاط المؤسسات المصرفية المبحوثة ؛
  2. تحليل مستوى الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات المصرفية ؛
  3. دراسة علاقة متغيرات إدارة المعرفة بأداء المصارف محل الدراسة ؛
  4. دراسة أثر إدارة المعرفة بمتغيراتها( عمليات إدارة المعرفة ، تكنولوجيا إدارة المعرفة ، الثقافة التنظيمية للأفراد) على أداء المؤسسات المصرفية .
- ويشير الشكل رقم (6-5) التركيب النهائي للعلاقات بين متغيرات الدراسة والذي يوضح التوجّه المتبع للوصول إلى أهداف الدراسة .

الشكل رقم (6-5) : نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الباحثة

الفرع الثاني : دراسة متغيرات النموذج

حددت الدراسة المتغيرات التالية :

أولاً : المتغير المستقل :

ويتعلق بالمقومات الأساسية لإدارة المعرفة حسب وجهة نظر الباحثة والتي نرى أنها تمثل جوهر نجاح تطبيقها في مختلف منظمات الأعمال ، وتنفرع من هذا المتغير متغيرات فرعية في مقدمتها عمليات إدارة المعرفة :

- 1.1. عمليات إدارة المعرفة :** من خلال المسح لعدد من الكتابات المتخصصة في الميدان، تبين أن معظمها تصب في أربع عمليات جوهرية، التي تبدأ بتوليد المعرفة ، خزنها ، والمشاركة بها ، وأخيرا تطبيقها والإستفادة منها . يتفرع هذا المتغير إلى متغيرات فرعية أخرى هي:
- اكتساب وتوليد المعرفة : قدرة البنك على الحصول على معارف من مصادر خارجية وتطوير معارف وأفكار جديدة مبدعة ومفيدة
  - خزن المعرفة : الإحتفاظ بالمعارف الجديدة المفيدة من أجل إعادة استخدامها في حل المشاكل ،اتخاذ القرارات أو من أجل ادماجها في العمليات الداخلية .
  - توزيع ومشاركة المعرفة : ويقصد بها عملية تداول المعرفة وتبادلها في الوقت المناسب بين الأفراد داخل المصرف وبين المصرف والأوساط الخارجية .
  - تطبيق واستخدام المعرفة : تمثل الإستفادة من المعارف الجديدة ، من خلال استخدامها في تحسين أداء المصرف .

**2.1. البنية التحتية التكنولوجية المساندة لعمليات إدارة المعرفة :** الكثير من الدراسات ركزت على العناصر الأساسية المكونة للبنية التحتية ، حيث اختلف الباحثين في تحديد عدد هذه المكونات لكن جل الدراسات والبحوث الأكاديمية، ترى أن هذه الجوانب لا تخرج عن كونها (الأجهزة ،البرمجيات، الشبكات، قواعد البيانات) .

**3.1. العنصر البشري :** ويندرج تحت هذا المتغير :

- القيادة الإدارية
- الثقافة التنظيمية .
- مدى استعداد القوى البشرية .

**ثانيا : المتغير التابع :**

هناك العديد من النماذج المقترحة لقياس الأداء ، ولكن في دراستنا وكما أشرنا سلفا سنتبنى بطاقة الأداء المتوازن كنظام متكامل الأبعاد لدراسة أثر إدارة المعرفة على أداء المصارف التجارية الجزائرية من منظوراتها الأربعة ( المنظور المالي ، منظور رضا العميل ، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والإبداع)

**1.المنظور المالي :** يعبر عن قدرة المنظمة في تحقيق الهدف المالي، حيث أن الأهداف المالية في القطاع الخاص هو تعظيم قيمة صافي الربح ، أما في القطاع العام فيقاس بمدى كفاءة وفاعلية أدائها بأقل كلفة ممكنة وبأقرب وقت ممكن .

**2. منظور العملاء :** يقيس نجاح المنظمات في خدمة مختلف العملاء ، سيما في قطاع المصارف ، حيث أن نجاح أي منظمة يعتمد على وضع متطلبات وحاجات العملاء ضمن أهم أولويات المنظمة .

3. منظور العمليات الداخلية : ويتم قياسه من خلال تحليل كافة الأنشطة التي تقوم بها الأقسام ، ووحدات العمل بشكل دقيق وتفصيلي ، من أجل تصحيح نقاط الخلل وتعزيز نقاط القوة والتميز والتفوق على المنافسين .

4. منظور التعلم والنمو : و يقيس قدرات الأفراد الفكرية للأفراد ، ومستويات مهاراتهم ، لا سيما تلك المتعلقة بالنظم الآلية ونظم المعلومات الإدارية ، ودور القادة في توفير بيئة محفزة لتقديم المبادرات والمقترحات .

#### ثالثاً : متغيرات الفروق : متغير نوع البنك

يتم خلال الدراسة اختبار متغير نوع البنك الذي يمكن أن يكون له تأثير على متغيرات الدراسة (المستقلة والتابعة)، حيث نحاول تحديد تأثير هذا المتغير على متغيرات الدراسة الرئيسية .

#### المطلب الثاني : الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة

ويتكون ذلك من خلال صدق الأداة حيث تهدف هذه الاختبارات إلى التأكد من أن أداة القياس التي تم استخدامها تقيس بالفعل ما ينبغي قياسه .

#### الفرع الأول : بناء أداة الدراسة

تم الإعتماد على الإستبيان كمصدر أساسي لجمع البيانات اللازمة من خلال إجابات عينة الدراسة ، وقد تمت الاستعانة في إعداد الاستبيان في شكله النهائي بمجموعة من البحوث والدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع، والكتب والمقالات والبحوث ذات العلاقة منها:

- دراسة نازم محمود محمد ملكاوي(2007)، نظم المعلومات والمعرفة وأثرهما في الإبداع ، سوريا (رسالة دكتوراه )
- محمد شنشونة(2011)، نظام المعلومات وأهميته في تسيير المعارف بالمؤسسة دراسة حالة : مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ، الجزائر (رسالة دكتوراه في علوم التسيير)
- سليمان الفارس(2010)، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات (دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق)، جامعة دمشق
- شاكر جار الله الخشالي(2009)، إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي ، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية، جامعة العلوم التطبيقية،المجلة العربية للإدارة ، المجلد29\_العدد01، الاردن
- محمد تركي البطاينة(2009)،أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية، إربد للبحوث والدراسات، المجلد14\_العدد01، الأردن
- دراسة سلوى محمد الشرفا(2008)، دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، فلسطين (رسالة ماجستير)

- دراسة بكر فواز عبد الله الجبالي (2012) ، أثر تنظيم المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية دراسة تطبيقية في قطاع البنوك التجارية الاردنية ، الاردن (رسالة ماجستير)
- دراسة عبد الله وليد المدلل (2012) ، تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية واثرها على مستوى الاداء دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء، فلسطين(رسالة ماجستير) .

وجاء الشكل النهائي للاستبانة مكون من جزأين رئيسيين كما يلي: ( الملحق رقم (02) )

**الجزء الأول:** شمل خمسة أسئلة، يتعلق الأمر بالمعلومات الشخصية عن المبحوثين (الأسئلة من 1 إلى 5) تضمنت العناصر التالية : إسم المصرف، الجنس، العمر ، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة المصرفية .

**الجزء الثاني :** يتضمن محاور الدراسة الرئيسية التي تتضمن المتغير المستقل وما يتفرع عنه من متغيرات فرعية، والمتغير التابع وما يتفرع عنه من عناصر كما يلي :

❖ **المحور الأول :** يقيس هذا القسم إدارة المعرفة من خلال عناصرها ( عملياتها ، الجانب التكنولوجي و العنصر البشري) ، وقد قامت الباحثة بتصميم هذا القسم بالإستعانة بالكتب والمراجع المتصلة بموضوع البحث والتي منها ما تم ذكره سابقا ، حيث تمت صياغة العبارات استنادا إلى مفاهيم المتغيرات التي يتم قياسها ، وإلى الدراسات السابقة ، مع إدخال تعديلات عليها لجعلها أكثر ملائمة عند التطبيق .

**1. عمليات إدارة المعرفة ، وينقسم إلى أربعة عمليات أساسية :**

- اكتساب وتوليد المعرفة : ويتم قياسه من خلال العبارات من (01) إلى (06)
- خزن المعرفة : ويتم قياسه من خلال العبارات من (07) إلى (12)
- توزيع ومشاركة المعرفة : ويتم قياسه من خلال العبارات من (13) إلى (16)
- استخدام وتطبيق المعرفة : ويتم قياسه من خلال العبارات من (17) إلى (21)

ويقيس هذا الجزء مدى توافر العمليات اللازمة لإدارة المعرفة في بيئة العمل في البنوك موضع الدراسة ، بحيث يدل الإرتفاع في مستوى توفرها على امكانية أكبر لنجاح إدارة المعرفة عند تطبيقها .

**1. مقياس التكنولوجيا أو البنية التحتية التكنولوجية:** ويقيس مدى توفر الأدوات والوسائل التكنولوجية والقدرة على استخدامها في عمليات إدارة المعرفة من قبل المبحوثين ، ويتم قياسه من خلال العبارات من (22) إلى (29)

**2. مقياس العنصر البشري:** ويقيس مدى قدرة واستعداد وقابلية الأفراد من خلال قياس مستوى القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية ، من أجل الأخذ بعمليات إدارة المعرفة، ويتم قياسه من خلال العبارات من (30) إلى (39) .



❖ **المحور الثاني :** ويتكون من مؤشرات قياس أداء البنوك ، وفق بطاقة الأداء المتوازن من خلال منظوراتها الأربعة :

- المنظور المالي: ويتم قياسه وفق العبارات من (40) إلى (44)؛
  - منظور خدمة العملاء : ويتم قياسه وفق العبارات (45) إلى (50) ؛
  - منظور كفاءة العمليات الداخلية : ويتم قياسه وفق العبارات من (51) إلى 58 ؛
  - منظور التعلم والإبداع: ويتم قياسه وفق العبارات من (59) إلى (63)؛
- وقد تم الطلب من مفردات العينة الإجابة على الأسئلة بموجب مقياس ليكارت الخماسي الدرجات، الذي يوضح الأهمية النسبية أو مستوى التأييد الذي يبديه المبحوث تجاه الفقرة محل السؤال، حيث يكون أمام المستجيب خمس امكانيات ليجيب عن كل سؤال ، وقد أختير هذا المقياس لتوسيع مدى الإجابة المتوقعة حول درجة التأييد ، وذلك كما يلي:

**الجدول رقم (6\_8) : درجات مقياس الدراسة**

الدرجة	الإجابة	شدة الإجابة
1	لا أتفق تماما	أقل من 2.33 (منخفضة)
2	لا أتفق	
3	محايد	من 2,34 إلى 3.67 (متوسطة)
4	أتفق	
5	أتفق تماما	من 3.68 فأكثر (عالية)

المصدر : من إعداد الباحثة

**الفرع الثاني : الصدق الظاهري لأداة الدراسة**

والذي يؤكد على ضرورة اتفاق مجموعة من المختصين بمجال هذه الدراسة على أن المقياس الذي تم استخدامه سوف يعكس بدقة ما يراد قياسه ، وأن هذا المقياس (الإستبانة) تناسب الظاهرة المراد قياسها .

وللتأكد من هذا الصدق ، استخدم أسلوب التحكيم حيث حُكّم استبيان الدراسة من قبل محكمين أكاديميين من ذوي الإختصاص وذوي خبرة كما هو موضح في الملحق رقم (01). وقد تم الأخذ بملاحظاتهم من حذف وتعديل لبعض العبارات بما يخدم أداة الدراسة لتكون في شكلها النهائي كما هو موضح في الملحق رقم (02).

**الفرع الثالث : ثبات وصدق أداة الدراسة**

يقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة في نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تم التحقق من ثبات وصدق إستبانة الدراسة بالاعتماد على معامل الاتساق الداخلي معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient لإجابات المبحوثين وذلك كما يلي:

الجدول رقم (6\_9) : نتائج ألفا كرونباخ لإجابات المبحوثين نحو متغيرات الدراسة

(حجم العينة = N)

الرقم	متغيرات الدراسة	عدد العبارات	قيم معامل الثبات	معامل الصدق
أولا	المتغير المستقل : أبعاد إدارة المعرفة	39	0.954	0.976
1	عمليات إدارة المعرفة	21	0.932	0.965
2	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	08	0.931	0.964
3	العنصر البشري	10	0.930	0.964
ثانيا	أداء المصارف (وفق بطاقة الأداء المتوازن)	24	0.927	0.962
1	المنظور المالي	05	0.930	0.964
2	خدمة العملاء	06	0.929	0.963
3	كفاءة العمليات الداخلية	08	0.932	0.965
4	التعلم والإبداع	05	0.929	0.963
ثالثا	الإستبيان ككل	63	0.971	0.985

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (معامل الصدق = جذر معامل الثبات) يبين الجدول رقم (6-9) قيمة ألفا كرونباخ عند كل محور وعند كل متغير رئيسي ، من خلال لنتائج الموضحة نجد أن قيم ألفا كانت مرتفعة جدا وتتراوح بين (0.927-0.932)، وبلغت قيمة ألفا لفقرات الإستبيان ككل (97.1%) وهي نسبة مرتفعة جدا مما يدل على ثبات وصدق الإستبانة وقوة اتساقها الداخلي وعلى صلاحيتها كأداة للدراسة في تحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

#### الفرع الرابع : اختبار التوزيع الطبيعي

قبل اختبار الفرضيات، يجب إجراء اختبار التوزيع الطبيعي، من أجل ذلك تم استخدام كل من معامل الإلتواء (skewness) ومعامل التفلطح (kurtosis) ، حيث يعتبر اختباراً ضرورياً لمعرفة ما إذا كانت البيانات التي تم جمعها من خلال الإستبانة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وتحديد نوع الاختبارات التي يجب استخدامها هل هي اختبارات معلمية أم غير معلمية؛ حيث أنه في معظم الأحيان تشترط الاختبارات المعلمية أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، فيما يجب استخدام الاختبارات غير المعلمية إذا كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

حيث ترى بعض الدراسات الإحصائية أن skewness يجب أن يكون أقل من ( $1 >$ ) و kurtosis محصور بين  $[-3, 3]$  لما تكون العينة أكبر من 100 وأقل من 300

الجدول رقم (6\_10) : نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المتغيرات	(Skewness)الإلتواء	(Kurtosis) التفلطح
المتغير المستقل : أبعاد إدارة المعرفة	0.046	- 1.087
عمليات إدارة المعرفة	-0.636	-0.635
توليد امعرفة	-0.155	
خزن المعرفة	-0.636	
توزيع المعرفة	-0.866	
تطبيق المعرفة	-0.663	
تكنولوجيا المعلومات والإتصالات	-1.023	-1.033
العنصر البشري (القيادة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، استعداد القوى البشرية)	-0.546	-0.563
المتغير التابع : أداء المصارف(وفق بطاقة الأداء المتوازن)	-1.560	-1.600
المنظور المالي	-1.105	-1.102
خدمة العملاء	-1.024	-1.045
كفاءة العمليات الداخلية	-1.366	-1.371
التعلم والإبداع	-1.541	-1.526

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

حسب نتائج الجدول (6-10) نلاحظ أن كل متغيرات الدراسة تتبّع التوزيع الطبيعي ، وهذا ما يسمح بمتابعة تحليل نموذج الدراسة باستخدام أدوات التحليل المناسبة للإختبارات المعلمية .

#### المبحث الرابع : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث عرضاً لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال الإجابة عن أسئلتها ، ثم اختبار فرضيات الدراسة .

#### المطلب الأول : الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

يبين الجدول (6-11) توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية كالجنس، والعمر ، والمؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة المصرفية والمنصب الإداري . ومنه يتبين أن (72.5%) من أفراد العينة ذكورا والباقي إناث ، مما يشير إلى محدودية دور المرأة في تولى المناصب قيادية في البنوك الجزائرية . وبالنسبة للسن نجد أن ما نسبته (5.5%) تقل أعمارهم عن 30 سنة ، بينما تبلغ نسبة الذين تقع أعمارهم بين (31-40 سنة) بـ (47.5%) وهي تمثل أعلى نسبة ضمن هذا المتغير ، وبأخذ النسبتين أعلاه يتبين أن غالبية أفراد العينة هم دون سن الأربعين الأمر الذي يؤكد أن غالبية أفراد العينة هم من جيل الشباب مما يدعم فكرة مواكبة تحولات المحيط بجميع متغيراتها لتكنولوجية

والمعرفية. أما فئة العمر (50-41 سنة) فبلغت نسبتها (34.9 %) ، في حين بلغت نسبة (11.9%) لفئة أكبر من (50 سنة) .

في جانب آخر نجد أن غالبية أفراد العينة يحملون درجة الليسانس ، حيث بلغت نسبة الحاصلين على شهادة الليسانس (74.3%) وبلغت نسبة الحاصلين على شهادة تقني سامي بـ(9.2%)، وبلغ عدد الحاصلين على شهادة دراسات عليا (الماجستير) (8.3% ) ، ويدل هذا على ارتفاع المستوى العلمي لأفراد عينة الدراسة ، أما الأفراد الحاصلين على مستوى مساوي أو أقل بـ (9) أفراد بنسبة (8.3%) .

وربما يعود ارتفاع عدد حملة الشهادات إلى توجه هذه البنوك نحو تطوير كوادرها من خلال استقطاب الكفاءات المتعلمة القادرة على استيعاب التطورات الحاصلة في البيئة المصرفية خاصة وأنها قبل التوظيف يتم إجراء إختبار ، خاصة وأن أفراد العينة تمثل مدراء المدريات الجهوية والوكالات البنكية ومساعدتهم من نواب ورؤساء مصالح .

وإذا نظرنا إلى جانب الخبرة في العمل المصرفي، فقد بلغ عدد الأفراد الذين تقل خدماتهم عن (5)سنوات (09) بنسبة (08.3%)، و(38) فرد من المجال (06-10) سنوات بنسبة (34.9%)، و(27) فرد بنسبة (24.8%) من المجال (11-15) سنة، و(35) فرد أي بنسبة (32.1%) ضمن الفئة أكثر من 16 سنة خبرة .

من خلال ماسبق يتبين أن أفراد العينة لديهم تراكمات معرفية ناتجة عن الخبرة والتجارب الناجحة على طول مسارهم المهني تمكنهم من نقلها إلى باقي الموظفين .

أما للمناصب التي يشغلها أفراد العينة ، نجد أن (15) فرد يشغلون منصب مدير بنسبة (13.7%) ، و(13) فرد بنسبة (12%) بوظيفة نائب مدير ، و (81) فرد بنسبة (74.3%) يشغلون منصب رئيس مصلحة .

أما في جانب الدورات التكوينية فتترجم سياسة البنوك الجزائرية في رفع المستوى المهني والمعرفي لإطاراتها، إذ نجد(35) إطار من مجموع الإطارات المشكلة لعينة الدراسة استفادوا أكثر من دورة إلى ثلاث دورات تكوينية وهو ما يشكل نسبة(32.1%)، أما عدد أولئك الذين استفادوا بأكثر من ثلاث دورات فقد بلغ عددهم(58)إطار أي بنسبة(53.2%)، في المقابل(16)إطار لم يستفيدوا من أي دورة تكوينية أي ما نسبته(14.7%)

الجدول رقم (6\_11): الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة (N=109)

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	79	72.5
	أنثى	30	27.5
	المجموع	109	100
العمر	أقل من 30 سنة	06	5.5
	من 31 إلى 40 سنة	52	47.7
	من 41 إلى 50 سنة	38	34.9
	أكثر من 50 سنة	13	11.9
	المجموع	109	100
المؤهل العلمي	ثانوي	09	8.3
	تقني سامي	10	9.2
	ليسانس	81	74.3
	ماجستير أو أكثر	09	8.3
	المجموع	109	100
سنوات الخبرة المصرفية	أقل من 5 سنوات	09	8.3
	من 5 إلى 10 سنوات	38	34.9
	أكثر من 10 إلى 15	27	24.8
	أكثر من 16	35	32.1
	المجموع	109	100
المنصب الإداري	مدير	15	13.7
	نائب مدير	13	12
	رئيس مصلحة	81	74.3
	المجموع	109	100
الدورات التكوينية	ولا دورة تكوينية	16	14.7
	من 01 إلى 03 دورات	35	32.1
	أكثر من 03 دورات	58	53.2
	المجموع	109	100

المصدر : من إعداد الباحثة

المطلب الثاني : تحليل إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة

الفرع الأول : تحليل إجابات الأفراد حول مدى توافر مقومات إدارة المعرفة

يتناول هذا المطلب نتائج التحليل الإحصائي للبيانات والمعلومات وفق المقاييس الإحصائية الوصفية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التوافر لمتغيرات الدراسة والعناصر الفرعية لكل متغير . وذلك بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة .

الجدول رقم(6-12): درجة توافر عمليات إدارة المعرفة في العينة المدروسة (n=109)

درجة التوافر	الإحراف المعياري	المتوسط المرجح	شدة الإجابة					العبارة		
			أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما			
متوسط	0.863	3.642	توليد المعرفة							
متوسطة المرتبة 6	1.29	3.06	18	27	20	31	13	F	1. يعتمد البنك على معارف من مصادر خارجية (منافسين، مقترحات العملاء، ...الخ).	
			16.5	24.8	18.3	28.4	11.9	%		
متوسطة المرتبة 5	1.337	3.47	28	36	18	13	14	F	2. يقوم البنك باستقطاب الكفاءات المتميزة والمبدعة من الجامعات والمراكز الأخرى .	
			25.7	33.0	16.5	11.9	12.8	%		
عالية المرتبة 2	1.050	3.91	28	63	05	06	07	F	3. يعد التعلم التنظيمي مصدرا لتوليد المعرفة من خلال تشجيع الأفراد على التعلم الذاتي والتعلم المستمر .	
			25.7	57.8	4.6	5.5	6.5	%		
عالية المرتبة 3	1.154	3.90	40	38	18	06	07	F	4. يشجع البنك الحوارات والاجتماعات والعمل الجماعي كوسيلة لتوليد المعرفة	
			36.7	34.9	16.5	5.5	6.4	%		
عالية المرتبة 4	1.290	3.72	40	30	16	15	08	F	5. يسعى البنك وبكل طاقاته للاحتفاظ بالعاملين اصحاب المعارف التي يصعب تعويضهم في حال فقدانهم	
			36.7	27.5	14.7	13.8	7.3	%		
عالية المرتبة 1	0.978	4.23	54	37	09	07	02	F	6. يستخدم البنك برامج التكوين والتدريب في اكتساب المعرفة	
			49.5	33.9	8.3	6.4	1.8	%		
عالية	0.855	3.697	خزن المعرفة							
متوسطة المرتبة 5	1.256	3.59	28	45	06	23	07	F	1. يركز البنك على توثيق المعرفة بالأساليب التقليدية عن طريق التوثيق الورقي .	
			25.7	41.3	5.5	21.1	6.4	%		
عالية المرتبة 2	1.080	3.90	33	52	09	10	05	F	2. يوفر البنك للعاملين الارشيف الالكتروني يساعدهم للوصول الى	
			30.3	47.7	8.3	9.2	4.6	%		

									المعارف المخزنة إلكترونياً .	
متوسطة	1.317	3.37	26	32	18	22	11	F	3. يركز البنك على توثيق المعرفة في ذاكرة الافراد .	
المرتبة 6			23.9	29.4	16.5	20.2	10.1	%		
عالية	1.045	3.90	33	49	14	09	04	F	4. يراجع البنك المعرفة المخزنة لتحديثها باستمرار .	
المرتبة 1			30.3	45.0	12.8	8.3	7.3	%		
متوسطة	1.291	3.61	31	40	12	16	10	F	5. يسعى البنك بالاحتفاظ بالكوادر ذوي المعرفة العالية باعتبارهم خزائن معرفية	
المرتبة 4			28.4	36.7	11.0	14.7	9.2	%		
عالية	1.041	3.81	30	45	20	11	03	F	6. يقوم البنك بتوثيق الأفكار وأساليب العمل الجديدة المبتكرة	
المرتبة 3			27.5	41.3	18.3	10.1	2.8	%		
عالية	1.060	3.834	توزيع المعرفة							
عالية	1.182	3.99	48	35	07	15	04	F	1. يستخدم البنك الوسائل التقنية الحديثة في نقل المعلومات وتبادلها مثل الانترنت ، البريد الإلكتروني ، الفاكس ...	
المرتبة 1			44.0	32.1	6.4	13.8	3.7	%		
متوسطة	1.183	3.50	19	50	17	13	10	F	2. يقوم البنك بالنقل والدوران الوظيفي للعاملين بالبنك بين الوحدات والأقسام	
المرتبة 4			17.4	45.9	15.6	11.9	9.2	%		
متوسطة	1.160	3.51	23	40	22	18	06	F	3. يقوم البنك بتوزيع المعارف بين الوحدات والأقسام من خلال تبادل التقارير والنشرات والمجلات	
المرتبة 3			21.1	36.7	20.2	16.5	5.5	%		
متوسطة	1.246	3.61	32	40	17	10	10	F	4. يقوم البنك بإجراء اجتماعات دورية من اجل تشجيع الأفراد على تبادل المعارف	
المرتبة 2			29.4	36.7	15.6	9.2	9.2	%		
عالية	0.890	3.798	تطبيق المعرفة							
متوسطة	1.096	3.61	26	36	31	11	05	F	1. يتبنى البنك الافكار الجديدة ويضعها موضع التنفيذ .	
المرتبة 5			23.9	33.0	28.4	10.1	4.6	%		
عالية	0.913	4.02	34	54	11	09	01	F	2. تساهم المعرفة التي يكتسبها البنك في تطوير وتحسين أداء العمل من خلال إرضاء أكثر للعملاء	
المرتبة 1			31.2	49.5	10.1	8.3	09	%		

عالية	0.827	3.96	25	64	12	07	01	F	3. تساهم المعرفة التي يكتسبها البنك في تحسين أداء المهام والأنشطة المختلفة وتطوير مستوى الكفاءة والمهارة لدى العاملين
المرتبة 3			22.9	58.7	11.0	6.4	09	%	
عالية	1.027	3.90	32	51	12	11	03	F	4. تساهم المعرفة في القضاء على الممارسات الروتينية للبنك والاستفادة من التجارب والأخطاء
المرتبة 4			29.4	46.8	11.0	10.1	2.8	%	
عالية	1.018	3.98	35	52	12	05	05	F	5. تساهم المعرفة المتحصل عليها في تحقيق أهداف البنك .
المرتبة 2			32.1	47.7	11.0	4.6	4.6	%	
متوسطة	0.897	3.518	إدارة المعرفة (العمليات ككل)						

المصدر: من اعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS (التكرار) Fréquence F :

### أولاً : تحليل إجابات المبحوثين حول مستوى توافر عمليات إدارة المعرفة

يظهر الجدول رقم (6-12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير إدارة المعرفة وعناصره الفرعية المتمثلة في : توليد المعرفة ، خزن المعرفة ، توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة .

#### 1. توليد المعرفة

تشير نتائج الجدول رقم (6-12) أن الفقرة السادسة من هذا البعد جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (1.041) ودرجة موافقة عالية ، مما يدل على أن البنوك عينة الدراسة تركّز بشكل أساسي على تكوين الأفراد وتدريبهم بصفة دورية لاكتساب المعرفة ، الأمر الذي أكّده معظم المدراء بصفة شخصية، وتأتي العبارة 03 و 04 في المرتبة الثانية والثالثة بمتوسطين حسابيين (3,90) و(3,91) وانحرافين معيارين (1,050) و(1,154) على التوالي وذلك بدرجة توافر عالية، إذ يؤكدان على أن البنك يشجع أفرادَه على التعلّم التنظيمي والتعلّم المستمر، فالتعلّم التنظيمي يعد أهم وسائل توليد المعرفة فالتجارب المتراكمة والتجارب التي يمر بها البنك، بالإضافة إلى عقد اجتماعات وفتح مجال للحوارات وتشجيع العمل الجماعي تعتبر كأهم وسائل لتوليد المعرفة ، ثم تأتي العبارة 05 في المرتبة الرابعة والتي تنص على أن البنك يسعى للإحتفاظ بالعاملين ذوي المعارف بكل طاقاته كمصادر للمعرفة المتراكمة التي من شأنها أن تحسن أداء العمل المصرفي وذلك بمتوسط حسابي(3,72) وانحراف معياري (1,290) وأهمية نسبية عالية، لتأتي العبارة الثانية في المرتبة الخامسة بدرجة توافر متوسطة يعكسه توسط حسابي قدر بـ(3,47) وانحراف معياري (1,337) ، والتي تشير إلى أن البنوك محل الدراسة لا تسعى بشكل كافي لاستقطاب الأفراد المبدعين حيث يمثل هؤلاء الأفراد مصدراً أساسياً لكسب وتوليد المعرفة ونرجع ذلك إلى أن الوكالات البنكية لا تقوم بعملية التوظيف، بل يتم ذلك على مستوى المديرية الجهوية والتي شملت الدراسة على (04) منها، أما فيما يخص كسب المعارف من مصادر خارجية كالمنافس ومقترحات الزبائن والتي مثلتها



العبارة الأولى فجاءت في المرتبة الأخيرة بدرجة توافر متوسطة بمتوسط حسابي (3,06) وانحراف معياري (1,29) ، مما يدل على أن البنوك محل الدراسة لا تولي اهتمام كبير لإكتساب معارف خارجية ، وعندما تم الإستفسار عن ذلك علم أن المديرية المركزية المتواجدة بالعاصمة(الجزائر)هي من تقوم بمثل هذه العملية .

وبالنظر إلى مجمل عملية توليد المعرفة والتي مثلت بـ(06) عبارات ، نجد أن درجة التوافر كانت متوسطة ، بمتوسط حسابي(3,6422) وانحراف معياري(0,8635) .

## 2. خزن المعرفة

تشير نتائج الجدول رقم(6-12) أن درجة توافر عملية خزن المعرفة كانت عالية، حيث تضمنت (06) عبارات ، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي(3.697) وانحراف معياري(0.8553) .

جاءت العبارة الرابعة التي تنص على أن البنك يقوم بمراجعة المعرفة لتحديثها باستمرار والعبارة الثانية التي تنص على أن البنك يوفر للعاملين الأرشيف الإلكتروني يساعدهم للوصول إلى المعارف المخزنة الكترونيا في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(3,90)مع اختلاف طفيف في الانحراف المعياري (1,045)بالنسبة للعبارة الرابعة و(1,080)للعبارة الثانية ، هذا الاختلاف يحسب لصالح العبارة الرابعة، لأن الإنحراف المعياري يقيس درجة تشتت إجابات أفراد العينة، لتأتي العبارة السادسة بدرجة توافر عالية يعكسه متوسط حسابي قدر بـ(3,81)وانحراف معياري (1,041) في المرتبة الثالثة والتي مفادها أن يقوم البنك بتوثيق الأفكار وأساليب العمل الجديدة المبتكرة ، لتأتي العبارة الخامسة التي تنص على أن البنك يسعى بالاحتفاظ بالكوارد ذوي المعرفة العالية باعتبارهم خزائن معرفية في المرتبة الرابعة بدرجة توافر متوسطة يترجمها متوسط حسابي (3,61) وانحراف معياري(1,291) ، لتأتي المرتبة الخامسة من نصيب العبارة الأولى والتي تنص على أن البنك يركز على توثيق المعرفة بالأساليب التقليدية عن طريق التوثيق الورقي ، بدرجة توافر متوسطة حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (3,59) وانحراف معياري(1,256) ، أما بالنسبة لتخزين المعارف في عقول الأفراد فجاءت في المرتبة السادسة والأخيرة بأهمية نسبية متوسطة .

على العموم فإن البنوك الجزائرية تعتمد على التخزين الإلكتروني في تخزين المعرفة ، وهذا أمر طبيعي في قطاع يعتمد على كم هائل من المعلومات والمعرفة يحتاج إلى تكنولوجيا معلومات متطورة لحفظه بطريقة تسهل استعادتها والإستفادة منها ، هذه المعلومات المخزنة تحتاج بشكل دوري إلى تحديث باستمرار وهذا أمر طبيعي لأن المعلومات تتطور وتتجدد .

## 3. توزيع المعرفة

انطلاقا من نتائج الجدول(6-12)، أن الأهمية النسبية لعملية توزيع العرفة عالية ، وتضمنت أربع (04) فقرات ، حيث بلغت المتوسط الحسابي(3,834) وانحراف معياري(1.060) .

تشير الفقرة الأولى إلى أن البنوك عينة الدراسة تعتمد على التقنيات الحديثة في توزيع ونشر المعرفة لما تمتاز به من سرعة وجودة وكسر للحدود الزمانية والمكانية ، وذلك بدرجة توافر عالية بمتوسط (3,99) وانحراف (1,182) مما عكس المرتبة الأولى لهذه العبارة، لتأتي العبارة الرابعة والأخيرة في المرتبة الثانية بدرجة أهمية عالية ترجمها متوسط (3,64) وانحراف (1,246) ، مفادها أن البنوك محل الدراسة يستعينوا بإجراء اجتماعات دورية من أجل تشجيع الأفراد على تبادل المعارف ، لتأتي العبارة الثالثة من هذا البعد في المرتبة الثالثة والتي تنص على أن البنوك عينة الدراسة تعتمد على تبادل المجالات والمنشورات بين الوحدات والأقسام في نشر المعرفة بدرجة توافر عالية يعكسها متوسط حسابي (3,51) وانحراف معياري (1,160) ، لتأتي في المرتبة الرابعة والأخيرة العبارة الثانية والتي تنص على أن البنوك الجزائرية تستعين بالدوران الوظيفي بين الأقسام والوحدات لنشر المعرفة ، بمتوسط (3,50) وانحراف (1,183) بدرجة توافر عالية مما يدل على أن البنوك الجزائرية لا تولي اهتمام كافي بالدوران الوظيفي كوسيلة لنقل المعرفة بين الأفراد .

#### 4. تطبيق المعرفة

تشير نتائج الجدول رقم (6-12) أن الأهمية النسبية لعملية تطبيق المعرفة عالية، وقيست هذه العملية من خلال خمس (05) عبارات ، فكانت قيمة الوسط الحسابي (3,79) والانحراف المعياري (0,890) . تدل هذه النتيجة على أن البنوك العمومية الجزائرية تحرص على تطبيق المعرفة كيف لا وهي غاية إدارة المعرفة، انطلاقاً من إيمانها بأهمية تطبيق المعرفة في القطاع المصرفي في تحقيق النمو والتقدم في ظل اقتصاد القرن الحالي الذي ركيزته الأساسية العلم والمعرفة ، وجاءت الفقرات مرتبة تنازلياً حسب درجة الأهمية كما يلي:

احتلت العبارة الثانية التي تنص على أن المعرفة التي يكتسبها البنك تساهم في تطوير وتحسين أداء العمل ، المرتبة الأولى ، بدرجة توافر عالية ، بوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.913) ، في إشارة إلى استخدام هذه البنوك للمعرفة في تحقيق أداء أفضل للبنوك من خلال تقديم وتصميم منتجات أفضل تلبي حاجة العملاء بما يساهم في تحقيق أهداف هذه البنوك. وهذا ما أكدته العبارة الخامسة والتي نصت على أن المعرفة المتحصل عليها تساهم في تحقيق أهداف البنك المرتبة الثانية بدرجة توافر عالية عكسها متوسط (3.98) وانحراف معياري (1.018) والتي مفادها أن المعرفة ترفع من كفاءة العاملين ، أما المرتبة الثالثة جاءت للعبارة الثالثة بمتوسط (3,96) وانحراف معياري (0.827) . أما المرتبة الرابعة جاءت من نصيب العبارة الرابعة التي تنص على أن المعرفة تساهم في القضاء على الممارسات الروتينية للبنك والاستفادة من التجارب والأخطاء بمتوسط حسابي (3,90) وانحراف معياري مقرب (1.027) بدرجة توافر عالية، وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة الأولى والتي نصت على أن البنك يتبنى الأفكار الجديدة ويضعها موضع التنفيذ بدرجة توافر متوسطة عكسها متوسط حسابي (3,61) وانحراف معياري (1.096) .

بالرغم من اهتمام البنوك عينة الدراسة بتطبيق المعرفة وإيمانهم بمساهمتها في تحسين أداءها ، إلا أن تبني الأفكار الجديدة ووضعها موضع التنفيذ يحتاج إلى تعزيز ، حيث تعد الأفكار الجديدة مصدرا للمعرفة .

وبالنظر إلى بعد تطبيق المعرفة بشكل متكامل نجد أن درجة توافره عالية ، مما يدل على إيمان إدارات هذه البنوك بأهمية تطبيق المعرفة في تحسين الأداء الداخلي ضمن العمليات الداخلية للبنك ، وكذا الأداء الخارجي المتمثل في إرضاء العملاء .

الجدول رقم(6-13) : مستوى توافر عمليات إدارة المعرفة في العينة المدروسة

الترتيب حسب الأهمية	المؤشر	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر
1	توزيع المعرفة	3.834	1.060	عالية
2	تطبيق المعرفة	3.798	0.890	عالية
3	خزن المعرفة	3.697	0.855	عالية
4	توليد المعرفة	3.642	0.863	متوسطة
إدارة المعرفة (العمليات ككل )		3.518	0.89734	متوسطة

المصدر : من إعداد الباحثة

يلخص الجدول(6-13) اتجاه إجابة أفراد العينة حول أهمية كل عملية من عمليات إدارة المعرفة، حيث جاءت عملية توزيع المعرفة في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط مرجح(3.834)، تليها عملية تطبيق المعرفة(3.798)، ثم عملية خزن المعرفة(3.697)، وأخيرا عملية توليد المعرفة(3.642) ، ونرجع ذلك بكون هذه العملية لا تعني الكثير لعينة الدراسة ، كون البنوك محل الدراسة تعتمد بالدرجة الأولى على عملية التكوين للتحصيل المعرفي واكتساب المعارف .

أما فيما يتعلق بمستوى عمليات إدارة المعرفة المتغير المستقل الأول في البنوك العمومية الجزائرية ، فهي متوفرة بدرجة متوسطة ، بالرغم من إدراك البنوك لأهمية المعرفة وإدارتها وأهمية التحوّل لاقتصاد المعرفة الذي يؤدي إلى الرفع من الأداء وتحسين مستوى الخدمة ، إلا أنها لازالت بحاجة إلى تخطيط أكثر وخطوات جريئة لتعظيم منفعتها من هذا المورد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة ، بل يزداد بزيادة استعماله ، فقد أصبح مورد العصر الذي لا ينضب ، لذا يجب على المسؤولين الإهتمام أكثر بالمعرفة وإدارتها بالشكل المطلوب، وهذا ما توافق مع دراسة حجازي(2005)، ودراسة المكاوي(2008).

#### ثانيا : تحليل إجابات الأفراد حول المتطلبات التكنولوجية

لتحديد مدى توفر البعد الثاني والمتعلق بدرجة توفر المتطلبات التكنولوجية كمقوم أساسي لنجاح تطبيق إدارة المعرفة ، اعتمدت الباحثة على ثماني فقرات مبينة بالجدول(5-14) كما يلي:

الجدول رقم(6-14): درجة توفر المتطلبات التكنولوجية (n=109)

درجة التوفر	الإحراف المعياري	المتوسط المرجح	شدة الإجابة					العبرة	
			تتفق تماما	تتفق	محايد	لا تتفق	لا تتفق تماما		
مرتبة 1 عالية	0.932	4.24	54	34	16	03	02	F	1. يتوفر البنك على بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال متقدمة (أجهزة و برمجيات حاسوبية ، شاشات عرض ، ..... ) تساعد على الاخذ بإدارة المعرفة
			49.5	31.2	14.7	2.8	1.8	%	
مرتبة 2 عالية	0.999	4.17	51	39	07	11	01	F	2. يتوفر لدى البنك تسهيلات تكنولوجية لخلق وتبادل المعرفة مثل (موقع إلكتروني page web ، انترانت Intranet ، بريد الكتروني e_mail ، قواعد بيانات على الانترنت (...)
			46.8	35.8	06.4	10.1	09	%	
مرتبة 6 عالية	1.257	3.94	43	44	05	06	11	F	3. يوفر البنك اجهزة مساعدة على خزن ومشاركة المعرفة (مثل دعائم التخزين الالكترونية : CD ، Flash Disk ،... ، ماسح ضوئي ، طابعات ، ناسخات ، اجهزة عرض...)
			39.4	40.4	04.6	05.5	10.1	%	
مرتبة 3 عالية	0.907	4.14	43	47	11	07	01	F	4. يتوفر البنك على قاعدة معرفية متاحة للوحدات و تخدم كافة الفروع والأقسام المختلفة .
			39.4	43.1	10.1	06.4	09	%	
مرتبة 8 متوسطة	1.307	3.41	28	28	26	15	12	F	5. لدى البنك القدرة على التخلي على الاعمال الورقية والتحول الى نظام الكتروني
			25.7	25.7	23.9	13.8	11	%	
مرتبة 7 عالية	0.977	3.91	29	56	12	09	03	F	6. يدرّب البنك العاملين على استخدام التكنولوجيا المستحدثة و التعامل معها.
			26.6	51.4	11	8.3	2.8	%	
مرتبة 4 عالية	0.970	4.06	38	52	09	07	03	F	7. يعمل البنك على تحديث و تطوير الأجهزة والبرمجيات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات باستمرار.
			34.9	47.7	08.3	06.4	2.8	%	
مرتبة 5 عالية	1.004	4.03	39	48	11	08	03	F	8. يعتبر البنك التكنولوجيا خيارا استراتيجيا للمؤسسة في تحقيق التميز .
			35.8	44	10.1	07.3	2.8	%	
مرتبة 3 عالية	0.801	4.13	المستوى العام لتوافر البنية التحتية التكنولوجية						

F : Fréquence (التكرار)

المصدر: من اعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول (6-14) أن البنوك العمومية الجزائرية تولي اهتمام كبير في توفير أجهزة ومعدات متطورة ، هذا ما أشارت إليه العبارة الأولى التي كانت تنص على أن البنك يتوفر على بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال متقدمة (أجهزة و برمجيات حاسوبية ، شاشات عرض ، ..... ) تساعد على الأخذ بإدارة المعرفة ، حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بأهمية نسبية عالية بوسط حسابي(4.24) وانحراف معياري(0.932) ، مما يعني أن البنوك الجزائرية تواكب كل ما هو جديد ومتطور في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، وما توفره هذه الأخيرة من تسهيلات لخلق وتبادل المعرفة مثل (موقع إلكتروني page web ، انترانت Intranet ، بريد الكتروني e\_mail ، قواعد بيانات على الانترنت ...) ، هذا ما أكدته العبارة الثانية من هذا البعد واحتلت المرتبة الثانية بوسط حسابي(4.17) وانحراف معياري(0.999) ، بالإضافة إلى أن البنوك محل الدراسة توفر قواعد بيانات سهل الوصول إليها في مختلف الوحدات والأقسام ، هذا ما نصت عليه العبارة الرابعة لهذا المتغير واحتلت بذلك المرتبة الثالثة بمتوسط(4.14) وانحراف معياري(0.907)، فلا غنى لأي منظمة تريد تحقيق الكفاءة والفعالية والتميز عن قواعد بيانات ، تمكن من جمع البيانات والمعلومات وتراكمات المعرفة وتخزينها والحفاظ عليها وتحديثها ، وتوزيعها للمعنيين بالنعوية والسرعة المطلوبة .

بالإضافة إلى حيازة البنوك المكونة لعينة الدراسة على أجهزة حديثة ومتطورة ، فإنها تقوم بتحديثها باستمرار من أجل تفادي التقادم خاصة في مجال الإعلام الآلي والبرمجيات التي تتطور بسرعة فائقة ، هذا ما أكدته الفقرة السابعة من هذا البعد، واحتلت بذلك المرتبة الرابعة بمتوسط (4.06) وانحراف معياري(0.970) ، كما أن البنوك محل الدراسة تعلم أن التكنولوجيا يعد خيارا استراتيجيا في تحقيق التميز خاصة في الإقتصاد الرقمي الذي نعيشه ، وذلك من خلال العبارة الثامنة التي احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي(4.03) وانحراف معياري(1.004)

أما المرتبة السادسة فكانت من نصيب العبارة الثالثة التي نصت على أن البنوك المكونة للعينة توفر أجهزة مساعدة على خزن ومشاركة المعرفة (مثل دعائم التخزين الالكترونية : CD ، Flash Disk... ، ماسح ضوئي ، طابعات ، ناسخات ، أجهزة عرض...) بدرجة توافر عالية عكسها متوسط حسابي(9,94) وانحراف معياري(1.257)، إضافة إلى توفير الشبكات والتقنيات اللازمة لذلك تعمل البنوك عينة الدراسة على تدريب أفرادها على استخدام هذه التقنيات والعمل من خلال الشبكات لتتمكن من خدمة عملائها لأن هذه الأخيرة تعتبر محور العمل المصرفي في القرن الواحد والعشرين ، هذا ما نصت عليه العبارة السادسة التي احتلت المرتبة السابعة بأهمية نسبية عالية عكسها متوسط(3,91) وانحراف معياري(0.997) .

وجاءت العبارة الخامسة في المرتبة الأخيرة ، فبالرغم من إدراك البنوك لأهمية التقنيات الحديثة في العمل المصرفي إلا أنها غير مستعدة على الأقل حاليا على التخلي عن الأعمال الورقية بصفة نهائية والتوجه نحو نظام إلكتروني بحث بأهمية نسبية متوسطة عكسها متوسط حسابي(3.41)

وانحراف معياري (1.307) ، وهذا ما تم الإستفسار عنه عن طريق المقابلة مع بعض المدراء ، خاصة من ناحية المتابعة القضائية التي يقوم بها البنك في حالة عدم سداد وتحصيل مبلغ القرض ، فيما أكد البعض الآخر على أنهم على طريق التحول بشكل نهائي إلى المعاملات الإلكترونية البحتة . وبالنظر إلى المتوسط العام لمدى توفر المتطلبات التكنولوجية ، نجد أنها جاءت ضمن درجة توفر عالية بمتوسط (4,133) وانحراف معياري (0.801) ، وهذه إشارة إلى مدى اهتمام هذه البنوك بتوفير المتطلبات التكنولوجية والتقنية والقيام بتحديثها باستمرار وتدريب العاملين على استعمالها .

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الشرفا (2008) بأن هناك موافقة من طرف أفراد العينة على حول وجود مستوى لا بأس به فيما يتعلق بالجانب التكنولوجي في المصارف العاملة في قطاع غزة ، إذ أن تكنولوجيا المعلومات تعتبر الشريان الذي يغذى جميع أجزاء المنظمة بالمعلومات وبالتالي تمكين المسؤولين والعاملين من اتخاذ القرارات الفعالة، وكذلك تتفق هذه النتيجة مع دراسة شنشونة (2011) بوجود مستوى جيد للبنية التحتية التكنولوجية المساندة للمعرفة في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة- الجزائر .

ثالثاً: تحليل إجابات الأفراد حول مدى استعداد و قابلية العنصر البشري

الجدول رقم(6\_15) : درجة استعداد و قابلية العنصر البشري للأخذ بإدارة المعرفة (n=109)

درجة التوفر	الإحراف المعياري	المتوسط المرجح	شدة الإجابة					العبارة	
			تتفق تماماً	تتفق	محايد	لا تتفق	لا تتفق تماماً		
عالية المرتبة 1	1.113	3.94	42	36	19	07	05	F	1. يسعى البنك إلى تطوير الكادر البشري من خلال استقطاب و توظيف ذوي المعارف والكفاءات
			38.5	33	17.4	6.4	4.6	%	
متوسطة المرتبة 9	1.384	3.19	26	21	27	18	17	F	2. يرتبط نظام المكافآت والحوافز في البنك على بمستوى الإبداع والابتكار المعرفي الذي يمارسه الفرد في عمله .
			23.9	19.3	24.8	16.5	15.6	%	
متوسطة المرتبة 7	1.192	3.31	15	44	20	20	10	F	3. يستفيد البنك من معارف وخبرات الموظفين الحاليين والموظفين المنتهية خدماتهم ، وتعميم هذه المعارف والخبرات على الجميع
			13.8	40.4	18.3	18.3	09.2	%	
متوسطة المرتبة 6	1.229	3.53	28	34	23	16	08	F	4. تتشارك إدارة البنك مع الأفراد اتخاذ القرارات والتوجهات والخطط المستقبلية
			25.7	31.2	21.1	14.7	07.3	%	
عالية المرتبة 2	1.116	3.94	39	45	08	13	08	F	5. يتوفر مستوى من الثقة بين الأفراد في بيئة العمل داخل البنك .
			35.8	41.3	07.3	11.9	03.7	%	
متوسطة المرتبة 10	1.287	2.95	10	36	23	19	21	F	6. هناك ثقافة التسامح مع الأخطاء لتشجيع المبادرة والابتكار .
			09.2	33	21.1	17.4	19.3	%	
متوسطة المرتبة 4	1.241	3.66	29	46	12	12	10	F	7. يميل الأفراد في البنك إلى ثقافة المشاركة بالمعرفة والعمل بروح الفريق
			26.6	42.2	11	11	09.2	%	
عالية المرتبة 3	1.067	3.70	25	47	20	13	04	F	8. ينظر الأفراد للقضايا والأمور التي تتعلق بالبنك والعمل من منظور مشترك .
			22.9	43.1	18.3	11.9	03.7	%	
متوسطة المرتبة 8	1.232	3.24	17	32	35	10	15	F	9. يميل الأفراد الى الابداع في العمل اكثر من العمل الروتيني .
			15.6	29.4	32.1	09.2	13.8	%	
متوسطة المرتبة 5	1.232	3.54	20	48	20	13	08	F	10. يميل الافراد في البنك الى تطوير قدراتهم المعرفية والبحث عن افكار جديدة من خلال التعلم الذاتي والتعلم المستمر .
			20	44	18.3	11.9	07.3	%	
عالية	0.929	3.74	المستوى العام لتوافر العنصر البشري المؤهل لإدارة المعرفة						
		31							

F : Fréquence (التكرار)

المصدر: من اعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات (SPSS)

من نتائج الجدول رقم(6-15) يتبين أن درجة توفّر المتطلبات البشرية، بعبارة العشر قد جاءت عالية، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي(3.74) والانحراف المعياري(0.929).

وجاءت العبارة الأولى من هذا البعد والتي مفادها أن البنك يسعى إلى تطوير الكادر البشري من خلال استقطاب و توظيف ذوي المعارف والكفاءات، والعبارة الخامسة التي مفادها يتوفر مستوى من الثقة بين الأفراد في بيئة العمل داخل البنك بالمرتبة الأولى باختلاف طفيف في الانحراف المعياري ، وبدرجة أهمية عالية، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.94) وانحراف معياري(1.113)، (1.116) على التوالي لصالح العبارة الأولى، مما يعني أن البنوك محل الدراسة تؤمن بأن أفضل ما تملك منظمات الأعمال هو المورد البشري ، وبالتالي فهي تسعى إلى استقطاب الكفاءات التي تسهم في رفع أداء البنك، كما توافر الثقة بين الأفراد في بيئة العمل ، يساعد على العمل الجماعي والتعاون والذى يصب في النهاية في تحقيق أهداف البنك .

أما المرتبة الثالثة جاءت من نصيب العبارة الثامنة والتي مفادها أن الأفراد ينظرون للقضايا والأمور التي تتعلق بالبنك والعمل من منظور مشترك بمتوسط حسابي(3,70) وانحراف معياري(1.067) بأهمية نسبية عالية ، مما يعكس الشعور بالإنتماء والسعي لتحقيق أهداف البنك .

وتراوحت متوسطات العبارات الأخرى بين (2,95)و(3.66) ، وتراوحت قيم الانحراف المعياري بين(1,113)و(1.384) بدرجة أهمية متوسطة ، مما يعكس أن الجو العام للبنوك لا يبعث على حب العمل، على الرغم من الشعور بالإنتماء، فالأفراد لا يشعرون بالرضا الكافي والإستمتاع بأداء الأعمال اليومية بل يكتفون بأقل المجهودات ، الشيء الذي يجعلهم أقل إبداعا ، لا سيّما وأنّ ثقافة التسامح مع الأخطاء لتشجيع المبادرة جاءت في المرتبة الأخيرة .

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه الباحث الزطمة(2011) في دراسته حول إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء ، والتي أجريت على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة في قطاع غزة ، حيث توصلت إلى أن نسبة توافر العنصر البشري كأحد الإحتياجات المعرفية في هذه الكليات كانت مرتفعة.

#### الفرع الثاني : تحليل إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء

اعتمدت الباحثة على مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء كما يلي:



الجدول رقم(6-16): مستوى الأداء المحقق في البنوك العمومية الجزائرية في ظل إدارة المعرفة  
(n=109)

درجة الموافقة	الإحراف المعياري	المتوسط المرجح	شدة الإجابة					العبرة	
			أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما		
عالية	0.795	4.08	الأداء المالي						
عالية المرتبة1	0.959	4.27	52	46	03	04	04	F	1. يسعى البنك إلى تحقيق إنتاجية عالية والتي تزيد في أرباحه
			47.7	42.2	2.8	03.7	03.7	%	
عالية المرتبة4	1.133	3.89	40	35	22	06	06	F	2. يسعى البنك لزيادة الحصة السوقية، بدخوله أسواق جديدة
			36.7	32.1	20.2	05.5	05.5	%	
عالية المرتبة5	1.192	3.69	33	33	27	08	08	F	3. يقوم البنك على مبدأ تخفيض حجم التكاليف(الإشهارية، الاتصالات، جمع المعلومات)
			30.3	30.3	24.8	07.3	07.3	%	
عالية المرتبة2	1.008	4.06	41	47	10	08	03	F	4. يعمل البنك على تحسين خدمة العملاء بإيجاد خصائص جديدة لمنتجاته الحالية وطرح منتجات جديدة ، الأمر الذي يساعده على زيادة مبيعاته
			37.6	43.1	09.2	07.3	2.8	%	
عالية المرتبة3	0.908	3.91	27	56	17	07	02	F	5. يسعى البنك إلى تحسين قدرة الاستجابة للضغوط التنافسية
			24.8	51.4	15.6	6.4	1.8	%	
عالية	0.776	4.11	خدمة العملاء						
عالية المرتبة2	0.889	4.31	56	38	10	03	02	F	1. يقوم البنك بتحسين جودة الخدمات بما يتناسب مع رغبة الزبون
			51.4	34.9	9.2	2.8	1.8	%	
عالية المرتبة1	0.847	4.31	54	41	09	04	01	F	2. يقوم البنك بكسب ثقة وولاء الزبائن أكثر من المنافسين
			49.5	37.6	8.3	3.7	9	%	
متوسطة المرتبة6	1.190	3.64	29	40	19	14	07	F	3. يقوم البنك بتخفيض سعر الخدمة المقدمة نسبة لسعر السوق التنافسي
			26.6	36.7	17.4	12.8	6.4	%	
عالية المرتبة4	0.941	4.15	47	40	14	07	01	F	4. يقوم البنك على السرعة في الاستجابة لمتطلبات الزبائن
			43.1	36.7	12.8	6.4	9	%	

عالية المرتبة 5	1.032	4.09	47	37	17	04	04	F	5. يعمل البنك على تخفيض عدد شكاوي الزبائن
			43.1	33.9	15.6	3.7	3.7	%	
عالية المرتبة 3	0.857	4.27	49	47	08	03	02	F	6. من أهداف البنك زيادة عدد العملاء من سنة الى أخرى
			45.0	43.1	7.3	2.8	1.8	%	
عالية	0.827	4.10	كفاءة العمليات الداخلية						
عالية المرتبة 1	0.845	4.36	55	45	05	01	03	F	1. يقوم البنك على زيادة مستوى جودة الخدمات التي يقدمها البنك .
			50.5	41.3	4.6	0.9	2.8	%	
عالية المرتبة 4	1.029	3.84	30	49	16	11	03	F	2. يقوم البنك بتقليل وقت إنجاز العمل
			27.5	45.0	14.7	10.1	2.8	%	
عالية المرتبة 2	0.847	4.12	37	56	09	06	01	F	3. يسهل البنك من إجراءات العمل
			33.9	51.4	8.3	5.5	0.9	%	
عالية المرتبة 3	1.079	3.85	35	40	21	09	04	F	4. يسرع البنك من عملية صنع القرارات
			32.1	36.7	19.3	8.3	3.7	%	
عالية المرتبة 6	1.023	3.83	31	43	25	06	04	F	5. يحاول البنك التقليل من الروتين والتكرار غير المناسب في العمل
			28.4	39.4	22.9	5.5	3.7	%	
متوسطة المرتبة 8	1.364	3.54	36	27	17	18	11	F	6. يتوجه البنك إلى العمل الالكتروني والتخلص من الأعمال الورقية
			33	24.8	15.6	16.5	10.1	%	
متوسطة المرتبة 7	1.180	3.66	28	42	22	08	09	F	7. يفوض البنك السلطات والصلاحيات .
			25.7	38.5	20.2	7.3	8.3	%	
عالية المرتبة 5	1.180	3.84	34	46	13	10	06	F	8. يقوم البنك على التعاون بين الإدارات المختلفة
			31.2	42.2	11.9	9.2	5.5	%	
عالية	0.843	4.34	التعلم والنمو						
عالية المرتبة 1	0.855	4.44	64	36	05	01	03	F	1. يقوم البنك بدورات تدريبية وتكوينية نوعية لموظفيه
			58.7	33	4.6	0.9	2.8	%	
عالية المرتبة 4	1.092	3.89	38	37	23	06	05	F	2. يقوم البنك بعملية التوزيع (نقل الموظفين من منصب إلى آخر) إلى الاستفادة المثلى من المعارف والمهارات والخبرات ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب
			34.9	33.9	21.1	5.5	4.6	%	
عالية المرتبة 2	0.930	4.31	58	36	08	05	02	F	3. يقوم البنك بتحديث التكنولوجيا باستمرار
			53.2	33	7.3	4.6	1.8	%	

عالية المرتبة 5	1.180	3.84	41	31	22	09	06	F	4. يركز البنك على الأفراد وتحفيزهم وجعلهم محور عملية الإبداع
			37.6	28.4	20.2	8.3	5.5	%	
عالية المرتبة 3	0.966	4.26	55	37	10	04	03	F	5. يقدم البنك منتجات جديدة مبتكرة دوريا لتحسين ولاء الزبائن
			50.5	33.9	9.2	3.7	2.8	%	
عالية	0.829	4.26	الأداء بكل أبعاده						
	43	15							

F : Fréquence (التكرار)

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات (SPSS)

### أولا : الأداء المالي

من الجدول رقم (6-16) نجد ما يلي:

جاء ترتيب العبارة الأولى من هذا البعد في المرتبة الأولى بمتوسط (4.27) وانحراف معياري (0.959)، والتي كانت تنص على أن البنك إلى تحقيق إنتاجية عالية والتي تزيد في أرباحه، ويتم ذلك من خلال تحسين خدمة العملاء بإيجاد خصائص جديدة لمنتجاتها الحالية وطرح منتجات جديدة، الأمر الذي يساعدها على زيادة مبيعاتها، وهذا ما نصت عليه العبارة الرابعة التي احتلت المرتبة الثانية بوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (1.008)، كما أن البنك يقوم بتحسين من قدرته بالإستجابة للضغوط التنافسية، هذا ما أكدته إجابات أفراد العينة من خلال العبارة الخامسة دائما لنفس البعد بدرجة توافر عالية بوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.908)، وبهذا احتلت المرتبة الثالثة، واحتلت العبارة الثانية من هذا البعد والتي مفادها " يسعى البنك لزيادة الحصة السوقية، بدخوله أسواق جديدة " المرتبة الرابعة بأهمية عالية ترجمتها قيمة الوسط الحسابي (3.89) وانحراف معياري (1.133)، أما المرتبة الأخيرة كانت من نصيب الفقرة الثالثة " يقوم البنك على مبدأ تخفيض حجم التكاليف (الإشهارية، الاتصالات، جمع المعلومات) " بوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (1.192) ودائما وكباقي عبارات هذا البعد بدرجة توافر عالية .

وبشكل عام يمكن القول أن المتوسط الحسابي لهذا البعد بشكل متكامل قدر بـ (4.08) وانحراف معياري (0.795) بدرجة توافر عالية، وقد احتل بذلك الترتيب الرابع .

واستنادا لإجابات المبحوثين فالأداء المالي للبنوك محل الدراسة جيد، فإننتاجيتها عالية، تسعى دائما للولوج إلى أسواق جديدة، تعمل على تخفيض تكاليفها، تحسن من موقعها التنافسي.

### ثانيا: خدمة العملاء

تتسابق منظمات الأعمال اليوم إلى إرضاء عملائها، بإشباع حاجاتهم ورغباتهم بالكيفية والنوعية والسعر والوقت المناسب، لذا فإن زيادة رضا الزبائن يعد أهم المؤشرات لقياس الأداء، وقد احتل هذا البعد في الترتيب الثاني من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة .

من خلال الجدول (6-16) نجد أن المتوسطات الحسابية تبين أن مستوى تصور المديرين نحو منظور العملاء في المصارف العمومية الجزائرية كان مرتفع حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي (4.11)، وقيمة الانحراف المعياري (0.776)، ويشير ذلك إلى توجه إدارات هذه البنوك للتركز على العميل الذي يعد سبب وجودها وبقائها .

كما يشير الجدول السابق إلى أن كل فقرات هذا البعد جاءت ذات أهمية عالية بمتوسط أكبر من (3.67)، وذلك كما يلي : المرتبة الأولى احتلتها كل من الفقرتين الأولى والثانية من هذا البعد، وقد نصت الفقرة الأولى على أن "يقوم البنك بتحسين جودة الخدمات بما يتناسب مع رغبة الزبون"، والفقرة الثانية "يقوم البنك بكسب ثقة وولاء الزبائن أكثر من المنافسين"، وذلك بمتوسط حسابي (4.31)، وانحرافين معيارين (0.889) و(0.847) على التوالي لصالح الفقرة الأولى، حيث أشارت العديد من الدراسات منها دراسة (Kaplan) ودراسة (Kotler, 2006) أن تكلفة الحصول على زبون جديد تعادل خمسة أضعاف الإحتفاظ بزبون حالي. وجاءت الفقرة الثالثة والتي نصت على "يقوم البنك بتخفيض سعر الخدمة المقدمة نسبة لسعر السوق التنافسي"، في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.190)، وجاءت الفقرة الأخيرة من هذا البعد بالمرتبة الرابعة والتي كان نصها "يسعى البنك إلى زيادة عدد العملاء من سنة إلى أخرى"، بمتوسط وانحراف معياري (4.27) و(0.857) على التوالي، وجاءت عبارة "يقوم البنك على السرعة في الإستجابة لمتطلبات العملاء في المرتبة الخامسة بمتوسط (4,15) وانحراف معياري (0,941)، أما المرتبة الأخيرة كانت للفقرة الخامسة من هذا البعد التي مفادها أن "البنك يعمل على تخفيض عدد شكاوي الزبائن" بمتوسط (4.09) وانحراف معياري (1.032). وعلى العموم فإن نتائج تحليل هذا البعد تشير إلى أن البنوك العمومية الجزائرية تسعى إلى تحسين جودة خدماتها والسرعة في الإستجابة لمتطلباتهم، وتتنافس في كسب ثقة وولاء زبائنها .

### ثالثا: كفاءة العمليات الداخلية

ترتبط جودة الخدمات المقدمة وتنوعها مباشرة بعمليات الأعمال، فكلما كانت العمليات متطورة وكفؤة ومرنة كلما كانت مخرجاتها ذات كفاءة وأعطتها المرونة في تحقيق أهدافها. وهذا ما أدركته البنوك العمومية الجزائرية، حيث تبين نتائج الجدول (6-16) أن كفاءة العمليات الداخلية في المصارف الجزائرية جاء بمستوى عالي، إذ بلغ متوسطها الحسابي (4,10) وانحراف معياري (0.827)، وبذلك احتل هذا البعد المرتبة الثالثة .

7. كما تشير نتائج الجدول إلى أن الفقرة الأولى "يقوم البنك على زيادة مستوى جودة الخدمات التي يقدمها البنك" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.36) وانحراف معياري (0.845)، فكلما زادت جودة المنتج زادت من خلالها قوة الروابط مع الزبون من خلال التكيف مع الحاجات المتغيرة والمتجددة لهذا الأخير، وجاءت الفقرة الثالثة في المرتبة الثانية والتي تنص على "يسهل البنك

من إجراءات العمل " بمتوسط (4.12) وانحراف معياري (0,847)، لتأتي العبارة السابعة " يفوض البنك السلطات والصلاحيات " والعبارة السادسة " يتوجه البنك إلى العمل الإلكتروني والتخلص من الأعمال الورقية " في المرتبة ما قبل الأخيرة والأخيرة على الترتيب بدرجة توافر متوسطة، عكستها المتوسطات الحسابية (3,66) و (3.54)، بالانحرافات معيارية (1.180) و (1.364) على التوالي.

من الملاحظ أن مستوى كفاءة العمليات الداخلية كان عالياً مما يعزى قدرة البنوك الجزائرية على التكيف مع كل ما هو جديد في البيئة المحيطة وتكريسه للإستفادة منه ، إذ يعد من أهم العوامل في تحسين المرونة وتصميم العمليات وتحسينها ، مما يساعد في تحقيق قيمة عالية لأعمال هذه البنوك خاصة وأن البنوك شأنها شأن غيرها من منظمات الأعمال تسعى إلى تحقيق الربح ، ولا يتحقق ذلك إلا بمستويات عالية من الكفاءة. بالرغم من أن هذه البنوك ما زالت نسبياً غير قادرة على التخلي عن الأعمال الورقية على الأقل في الوقت الحالي .

#### رابعاً : التعلم والنمو

من خلال هذا البعد سنرى إن كانت البنوك محل الدراسة ترى أن عملية تعلم الأفراد أمراً مهماً خاصة في ظل التطورات الحاصلة، و تسعى لتحقيقها من خلال عملية التكوين المستمر وتحفيز الأفراد على العمل الإبداعي وعمليات التدوير الوظيفي ، لمعرفة ذلك تم تصميم خمسة فقرات لقياس هذا البعد والذي يشير إليه الجدول رقم (6-16) .

من خلال الجدول يتبين أن هذا البعد جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف أفراد العينة ، بمتوسط حسابي قدر بـ (4.34) وانحراف معياري (0.843) ، تعزى الباحثة هذه النتيجة باعتماد البنوك على ما يستجد في البيئة المصرفية خاصة في مجال التقنيات الحديثة وما يحدث فيها من إبداعات، وتحاول الإستفادة منها من خلال عمليات التكوين والتدريب ليتم إلمام كل ما هو جديد في الأعمال المصرفية هذا ما نصت عليها الفقرة الأولى من هذا البعد من خلال العبارة "يقوم البنك بدورات تدريبية وتكوينية نوعية لموظفيه" لتحتمل المرتبة الأولى بمستوى أهمية عالي ترجمته قيمة المتوسط الحسابي (4.44) وانحراف معياري (0.855)، كما أن البنوك تقوم بتحديث البنية التكنولوجية باستمرار وهذا ما أشارت إليه إجابات أفراد العينة للفقرة الثالثة بمستوى موافقة عالية بقيمة متوسط (4.31) وانحراف معياري (0.930) حيث احتلت بهذا المستوى المرتبة الثانية، لتأتي العبارة الأخيرة من هذا البعد التي جاء نصها أن " يقدم البنك منتجات جديدة مبتكرة دورياً لتحسين ولاء الزبائن " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.966) ، لأن البنوك الجزائرية تقوم بطرح منتجات جديدة بما يلائم رغبات الزبائن كلما اقتضى الأمر، أما المرتبة الرابعة فاحتلتها العبارة الثانية والتي جاء نصها "يقوم البنك بعملية التدوير (نقل الموظفين من منصب إلى آخر) إلى الاستفادة المثلى من المعارف والمهارات والخبرات ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب"

بمتوسط حسابي (3,89) وانحراف معياري (1.092) بدرجة موافقة عالية لكن في درجة من تشتت في إجابات الأفراد ، فعند التقرب من أفراد العينة تبين أن كثير من البنوك لا تقوم بعملية تدوير الموظفين إلا في وقت الحاجة، لتأتي في المرتبة الأخيرة الفقرة ما قبل الأخيرة من هذا البعد والتي كان نصها " يركز البنك على الأفراد وتحفيزهم وجعلهم محور عملية الإبداع " بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (1.180) ، والملاحظ من هذا الأخير أن هناك تشتت وتباين في إجابات الأفراد نحو هذه العبارة إذ تعد قيمته أكبر قيمة لعبارة هذا البعد ، وعلى العموم واستنادا إلى إجابات المبحوثين فإن البنوك العمومية الجزائرية تعمل جاهدة على تأهيل مواردها البشرية من خلال تنمية مهاراتهم وقدراتهم الفكرية من خلال الدورات التكوينية والتدريبية، وتحفيزهم باعتبارهم محور الإبداع .

الجدول رقم ( 6\_17 ) : الأداء من منظوراته الأربعة في البنوك العمومية الجزائرية (N=109)

المؤشر	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب حسب الأهمية
منظور الأداء المالي	4.0872	0.79595	عالية	4
منظور العملاء	4.1101	0.77686	عالية	2
منظور العمليات الداخلية	4.1009	0.82714	عالية	3
منظور التعلم والنمو	4.3486	0.84301	عالية	1
الأداء بمنظوراته الأربعة	4.2615	0.82943	عالية	

المصدر: من اعداد الباحثة انطلاقا من الجداول السابقة

من نتائج الجدول رقم (6-17) وكخلاصة قول على ما تقدّم، نستنتج أن تصورات المبحوثين لمستوى أداء البنوك المشكّلة لعينة الدراسة جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد الأداء (4,2615) بانحراف معياري (0.82943)، هذه النتيجة تفسّر الأداء الجيد للبنوك محل الدراسة وجاءت نتائج منظورات الأداء بمتوسطات عالية ، عكست درجة موافقة عالية ، وتعزى الباحثة ذلك من خلال الإهتمام بالعنصر البشري بتكوينه وتدريبه وتحفيزه على التعلم وفتح مجال لإظهار إبداعاته، وبالتوازي مع ذلك توافر بنية تحتية تكنولوجية حديثة تواكب العصر، أمور تؤدي كلها إلى تحسين العمليات الداخلية للبنوك ومن ثم تقديم خدمات ذات جودة عالية بالإضافة إلى سرعة في التقديم مما يؤدي إلى إرضاء الزبون الحالي وكسب زبائن جدد ، ليصب كل ما سبق في تحسين الأداء المالي الذي هو الملاذ الأخير لمنظمات الأعمال وسبب وجودها ، على إختلاف أنواعها .

المطلب الثالث : دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة

الفرع الأول: علاقة عمليات إدارة المعرفة بمنظورات الأداء

سيتم اختبار العلاقة بين متغيرات نموذج الدراسة من خلال معامل الارتباط لسبيرمان (Spearman)، مع اختبار معنوية معامل الارتباط لاختبار العلاقة بين مقومات إدارة المعرفة (المتغير المستقل)، ومستوى الأداء (المتغير التابع)، ويبين الجدول (6-18) درجة واتجاه العلاقة .

الجدول رقم (6\_18): مصفوفة الارتباط (Spearman) بين أبعاد إدارة المعرفة ومنظورات الأداء

منظور التعلم والإبداع	منظور العمليات الداخلية	منظور العملاء	منظور الأداء المالي	الأداء	منظورات الأداء	
					أبعاد إدارة المعرفة	
,543**	,441**	,552**	,465**	,566**	Coefficient de	توليد المعرفة
					corrélation	
					Sig. (bilatérale)	
.000	.000	.000	.000	.000		
109	109	109	109	109	N	
,468**	,497**	,466**	,506**	,479**	Coefficient de	تخزين المعرفة
					corrélation	
					Sig. (bilatérale)	
.000	.000	.000	.000	.000		
109	109	109	109	109	N	
,550**	,543**	,562**	,512**	,611**	Coefficient de	توزيع المعرفة
					corrélation	
					Sig. (bilatérale)	
.000	.000	.000	.000	.000		
109	109	109	109	109	N	
,666**	,698**	,696**	,672**	,785**	Coefficient de	تطبيق المعرفة
					corrélation	
					Sig. (bilatérale)	
.000	.000	.000	.000	.000		
109	109	109	109	109	N	
,507* *	,392**	,464* *	,420* *	,549**	Coefficient de	عمليات إدارة المعرفة
					corrélation	
					Sig. (bilatérale)	
.000	.000	.000	.000	.000		
109	109	109	109	109	N	
,632* *	,612**	,583* *	,550* *	,707**	Coefficient de	الجانب التكنولوجي
					corrélation	
					Sig. (bilatérale)	
.000	.000	.000	.000	.000		
109	109	109	109	109	N	
,610* *	,576**	,682* *	,668* *	,684**	Coefficient de	العنصر البشري
					corrélation	
					Sig. (bilatérale)	
.000	.000	.000	.000	.000		
109	109	109	109	109	N	

معامل سبيرمان

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral). المصدر : انطلاقاً من مخرجات البرنامج الإحصائي

\* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

من خلال قراءة قيم العلاقات الظاهرة في الجدول (6-18) ، يتبين وجود علاقات ارتباط نورها فيما يلي :

1. توجد علاقة ارتباط إيجابية بين عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع ونشر المعرفة، تطبيق المعرفة) والأداء المالي عند مستوى دلالة  $(0.01 \geq \alpha)$ ، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.549)، ويشير ذلك إلى أنه كلما ارتفع مستوى عمليات إدارة المعرفة كلما أدى ذلك إلى تحسين الأداء المالي، وسجلت أكبر قيمة لمعامل الارتباط إلى عملية تطبيق المعرفة بمعامل ارتباط قيمته (0.672) عند مستوى دلالة  $(0.01 \geq \alpha)$ .

لأن إلمام المعارف والأفكار الجديدة ، وتطبيقها على أرض الواقع من خلال تقديم خدمات جديدة وتحسين المقدم منها، يعود بقيمة مضافة على أعمال البنوك ، ومن ثمة رفع الأداء المالي .

2. يُظهر الجدول أيضا علاقة ارتباط موجبة بين عمليات إدارة المعرفة ومنظور العملاء عند مستوى دلالة  $(0.01 \geq \alpha)$  قدرت بـ (0.464)، بأعلى قيمة لمعامل الارتباط سجلته عملية تطبيق المعرفة بقيمة (0.696) عند مستوى دلالة  $(0.01 \geq \alpha)$ ، مما يدل على مساهمة عمليات إدارة المعرفة وتطبيق المعرفة على وجه الخصوص في تلبية احتياجات ومتطلبات الزبائن وبالتالي زيادة رضا الزبون .

3. وجود علاقة ارتباط عند مستوى دلالة  $(0.01 \geq \alpha)$  بين عمليات إدارة المعرفة ومنظور العمليات الداخلية قدرت بـ (0.392)، بأكبر قيمة ارتباط سجلتها عملية تطبيق الأداء (0.689) عند مستوى دلالة  $(0.01 \geq \alpha)$ ، وهذا دلالة على أنه كلما زاد مستوى الاعتماد على عمليات إدارة المعرفة وتطبيقها في الأعمال الإدارية والتشغيلية في البنوك عينة الدراسة كلما زادت كفاءة العمليات الداخلية .

4. وجود علاقة ارتباط عند مستوى دلالة  $(0.01 \geq \alpha)$  بين عمليات إدارة المعرفة ومنظور التعلم والإبداع ، حيث سجلت هذه العلاقة أكبر قيمة ارتباط بالنسبة لهذا المتغير حيث قدرت بـ (0.507)، بأكبر قيمة لمعامل الارتباط عادت لعملية تطبيق المعرفة (0.666) عند مستوى دلالة  $(0.01 \geq \alpha)$ ، فالمعرفة وإدارتها تعد حقلًا للأفكار الإبداعية التي تسهم في تعلم الأفراد وتميزهم بالإبداع سواء في الأعمال المصرفية أو في مخرجات البنك .

وبشكل عام حقق متغير عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) علاقة ارتباط إيجابية بين جميع منظورات الأداء (منظور الأداء المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والإبداع) عند مستوى دلالة  $(0.01 \geq \alpha)$ ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.549) ، مما يدل على إدراك عينة الدراسة لأهمية الدور الذي تؤديه عمليات إدارة المعرفة من إتاحة بيئة مصرفية تتميز بتوليد واكتساب المعارف التي تشجع على الإبداع في العمل المصرفي والإبداع في ابتكار منتجات جديدة وتحسين الموجود منها ، من أجل إرضاء العميل الذي يعتبر هدف منظمات الأعمال اليوم ، ليصب كل ما سبق في تحسين ورفع الأداء المالي .



## الفرع الثاني : علاقة البنية التحتية التكنولوجية بالأداء

من خلال مصفوفة الارتباط الموضحة بالجدول (6-18) ، يتبين وجود علاقات الارتباط التالية :

1. وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين الجانب التكنولوجي والأداء المالي عند مستوى دلالة  $(0.01 \geq \alpha)$ ، حيث قُدرت قيمة معامل الارتباط (0.550) ، مما يشير إلى أنه كلما زادت درجة الإهتمام بالجانب التكنولوجي وتوافره في العمل المصرفي أدى ذلك إلى تحسين الأعمال المصرفية والخدمات المقدمة ، وبالتالي رفع من مستوى الأداء المالي .

2. وجود علاقة ارتباط إيجابية عند مستوى دلالة  $(0.01 \geq \alpha)$  بين البنية التحتية التكنولوجية المساندة لإدارة المعرفة ومنظور العميل، حيث قُدرت قيمة معامل الارتباط بـ(0.583)، هذا إشارة إلى أن تكنولوجيا المعلومات تسهم في عملية إرضاء الزبون فكلما زاد الإهتمام بالجانب التكنولوجي في العمل المصرفي وتكريسها لخدمة الزبون زاد ذلك من رضاه ، خاصة أنها أصبحت تسهل عملية التواصل وإدارة العلاقات بين البنك وعملائه .

3. يظهر الجدول كذلك علاقة ارتباط إيجابية عند مستوى دلالة  $(0.01 \geq \alpha)$  بين البنية التحتية التكنولوجية المساندة لإدارة المعرفة والعمليات الداخلية بمعامل ارتباط قدر بـ(0.612)، ومن أهم الأدوار التي تؤديها تكنولوجيا المعلومات والإتصال هي الدقة والسرعة في الأعمال مما يؤدي إلى خفض التكاليف وزيادة كفاءة العمليات الداخلية للبنك .

4. وجود علاقة ارتباط إيجابية عند مستوى دلالة  $(0.01 \geq \alpha)$  بين البنية التحتية التكنولوجية المساندة لإدارة المعرفة ومنظور التعلّم والإبداع بمعامل ارتباط قيمته(0.632)، هذا يشير إلى أنه كلما زادت درجة توافر والإهتمام وتحديث الجانب التكنولوجي كلما زادت درجة التعلّم والإبداع في البنوك عينة الدراسة .

وبشكل عام نجد وجود علاقة ارتباط إيجابية عند مستوى دلالة  $(0.01 \geq \alpha)$  بين البنية التحتية التكنولوجية المساندة لإدارة المعرفة ، حيث قُدر معامل الارتباط بـ(0.707) ، وجاءت هذه القيمة كأكبر قيمة بالنسبة لارتباط المتغيرات المستقلة الفرعية الأخرى(عمليات إدارة المعرفة، الرأس المال البشري) بالمتغير التابع الأداء، وهذا يعكس أهمية ومساهمة البنية التحتية التكنولوجية في إدارة المعرفة، أهمها الدقة والسرعة في تقديم الخدمات .

## الفرع الثالث : علاقة العنصر البشري بالأداء

من خلال الجدول رقم (6-18) يتبين وجود علاقات ارتباط بين متغير الرأس المال البشري ومنظورات الأداء :

1. يظهر الجدول وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين العنصر البشري والأداء المالي عند مستوى دلالة  $(0.01 \geq \alpha)$ ، حيث قُدرت قيمة معامل الارتباط(0,668)، مما يشير إلى أنه كلما زاد الإهتمام

بالمورد البشري ، بتحفيزه وفتح مجال لإبداعاته وإشراكه في اتخاذ القرارات ساهم ذلك في الرفع من الأداء المالي .

2. وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين العنصر البشري والعملاء عند مستوى دلالة  $(0.01 \geq \alpha)$ ، حيث قُدرت قيمة معامل الارتباط (0.682) عند مستوى دلالة  $(0.01 \geq \alpha)$ ، مما لا شك فيه أن العنصر البشري يلعب دوراً مهماً في كسب الزبائن وزيادة رضاهم، كيف لا و أول احتكاك للعميل يكون مع الأفراد منذ استقبله أول مرة، فطريقة معاملة الزبون وتسيير علاقته (CRM) من أهم العوامل التي تسعى إلى تحقيقها منظمات الأعمال .

3. وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين العنصر البشري ومنظور العمليات الداخلية عند مستوى دلالة  $(0.01 \geq \alpha)$ ، حيث قُدرت قيمة معامل الارتباط (0.576) عند مستوى دلالة  $(0.01 \geq \alpha)$ ، مما يدل على أنه كلما زاد الإهتمام بالعنصر البشري كلما زادت كفاءة العمليات الداخلية ، ونعزى ذلك أن العنصر البشري هو المسؤول الأول عن تحسين وتصميم هذه العمليات بالشكل الذي يسهل ويسرع من أدائها .

4. يظهر الجدول السابق كذلك وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين العنصر البشري ومنظور التعلم والنمو عند مستوى دلالة  $(0.01 \geq \alpha)$ ، حيث قُدرت قيمة معامل الارتباط بـ(0,610)، مما يعني كلما زاد الإهتمام بالأفراد زادت قدرتهم على التعلم ومن ثمة نمو البنك .

وبشكل عام نجد وجود علاقة ارتباط إيجابية عند مستوى دلالة  $(0.01 \geq \alpha)$  بين العنصر البشري الداعم لإدارة المعرفة ، حيث قُدر معامل الارتباط بـ(0.707) ، واحتلت هذه القيمة المرتبة الثانية بعد متغير البنية التحتية التكنولوجية بالنسبة لارتباط المتغيرات المستقلة الفرعية الأخرى بالمتغير التابع الأداء، يعكس هذا مدى أهمية ومساهمة البنية التحتية التكنولوجية العنصر البشري في إدارة المعرفة، من تصميم عمليات جديدة ، وتقديم خدمات أحسن، الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز العلاقات مع الزبون وجعل العمل والتعامل داخل البنك وخارجه يتسم بالكفاءة .

تتفق هذه الدراسة مع دراسة (Leinder & al.(2006) بأن ثقافة الأفراد لها تأثير كبير على إدارة المعرفة من خلال تأثيرها على القيم التنظيمية للأفراد وسلوكياتهم .

#### المطلب الرابع : اختبار فرضيات الدراسة

حتى نتمكن من اختبار فرضيات الدراسة نستعمل معادلات الانحدار الخطي المتدرج متبعين في ذلك طريقة (Stepwise Regression) لاستبعاد المتغيرات المستقلة التي لا تساهم في تفسير المتغير التابع عند وجود بقية المتغيرات، وحتى تكون النتائج أكثر مصداقية فإننا ننتقل من تأثير كل من المتغيرات المستقلة (عمليات إدارة المعرفة، البنية التحتية التكنولوجية، العنصر البشري) على الأداء بمنظوراته الأربعة .

الفرع الأول : أثر عمليات إدارة المعرفة والبنية التحتية التكنولوجية والعنصر البشري على الأداء المالي

يبين الجدول (19\_6) نتائج التحليل الإحصائي لاختبار تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise Regression) ، كما يبين الجدول (20\_6) نتيجة تحليل الانحدار (Coefficient) اللازمة لاختبار الفرضية الفرعية الأولى في كل من الفرضيات الرئيسية الثلاث الأولى .

الجدول رقم ( 19\_6 ) : تحليل الانحدار المتدرج لعمليات إدارة المعرفة والبنية التحتية التكنولوجية

العنصر البشري على الأداء المالي

(Stepwise Method)

مستوى الدلالة (SIG.)	قيمة (F)	خطأ التقدير (SE)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (R)	النموذج Model
0.000	73.273	0.401	0.406	<sup>a</sup> 0.638	1.العنصر البشري
0.000	45.789	0.453	0.464	<sup>b</sup> 0.681	2.العنصر البشري البنية التحتية التكنولوجية

a. Predictors: (Constant), Humain<sup>a</sup> العنصر البشري

b. Predictors: (Constant), Humain, TIC<sup>b</sup> العنصر البشري والبنية التحتية التكنولوجية

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

الجدول رقم ( 20\_6 ) : نتيجة تحليل الانحدار

(Regression Coefficient)

Sig.	T	المعاملات المعيارية Standardized Coefficients	المعاملات الغير معيارية Unstandardized Coefficients		النموذج Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	8.310		.246	2.044	(Constant) 1
.000	8.560	.638	.064	.546	Humain
.000	4.373		.311	1.360	(Constant) 2
.000	5.947	.494	.071	.423	Humain
.001	3.357	.279	.082	.277	TIC

a. Dependent Variable: الأداء المالي

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتبين من الجدول (19\_6) أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) بلغ (0.464)، وهذا يعني أن العنصر البشري البشري والبنية التحتية التكنولوجية قد فسرت ما مقداره (46.4%) من التباين في الأداء المالي . كما يلاحظ من تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة الإختبار الإحصائي (F) قد بلغت (45.789) وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى (P ≤ 0.001) .

ويبين الجدول (20\_6) نتائج تحليل الانحدار (Regression Coefficient) ، الذي يشير إلى أن العنصر البشري والبنية التحتية التكنولوجية قد أثرت على الأداء المالي ، حيث أثر العنصر البشري إيجاباً بمعامل ( $\beta=0.494, P \leq 0.001$ ) على الأداء المالي .

وتبين أيضاً أن البنية التحتية التكنولوجية لها تأثير إيجابي مباشر وبدلالة إحصائية ( $\beta=0.279, P \leq 0.001$ ) على الأداء المالي ، لكن بأثر أقل من أثر المورد البشري .

ما سبق يستدعي رفض الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصها " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للبنية التحتية التكنولوجية على الأداء المالي" ، وقبول الفرضية البديلة " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للبنية التحتية التكنولوجية على الأداء المالي" . ورفض الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثالثة التي نصها " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للعنصر البشري على الأداء المالي" ، وقبول الفرضية البديلة " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للعنصر البشري على الأداء المالي"

وقبول الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى والتي نصها " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لعمليات إدارة المعرفة على الأداء المالي" .

الفرع الثاني : أثر عمليات إدارة المعرفة والبنية التحتية التكنولوجية والعنصر البشري على العملاء يظهر الجدول (21\_6) نتائج التحليل الإحصائي لاختبار تحليل الانحدار المتدرج بطريقة (Stepwise Regression) ، كما يظهر الجدول (22\_6) نتيجة تحليل الانحدار (Coefficient) اللازمة لاختبار الفرضيات الفرعية الثانية للفرضيات الرئيسية الثلاث الأولى للدراسة.

الجدول رقم (6-21) : تحليل الانحدار المتدرج لعمليات إدارة المعرفة والبنية التحتية التكنولوجية

والعنصر البشري على العملاء

(Stepwise Method)

النموذج Model	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	خطأ التقدير (SE)227	قيمة (F)	مستوى الدلالة (SIG.)
1.العنصر البشري	<sup>a</sup> 0.633	0.400	0.604	71.384	0.000
2.العنصر البشري البنية التحتية التكنولوجية	<sup>b</sup> 0.687	0.472	0.569	47.451	0.000

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

a. Predictors: (Constant), Humain العنصر البشري

b. Predictors: (Constant), Humain, TIC العنصر البشري والبنية التحتية التكنولوجية

نلاحظ من نتائج الجدول (21\_6) وجود علاقة ارتباط قوية للمورد البشري مع مستوى الأداء من منظور العملاء ، حيث قدر معامل الارتباط لبيرسون (0.633) عند مستوى دلالة ( $P \leq 0.001$ ) ، كما يلاحظ من تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة الإختبار الإحصائي (F) قد بلغت (45.789) وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $P \leq 0.001$ ) .

كما يبين الجدول أن العنصر البشري والبنية التحتية التكنولوجية يفسران ما مقداره (47.2%) من التباين في الأداء من منظور العملاء، والباقي تفسره عوامل أخرى خارج نموذج الدراسة .

الجدول رقم (22\_6): نتيجة تحليل الانحدار

Coefficients<sup>a</sup>

Sig.	T	المعاملات المعيارية	المعاملات الغير معيارية		النموذج Model	
		Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients	Std. Error		
		Beta				
.000	8.832		.241	2.131	(Constant)	1
.000	8.449	.633	.063	.529	Humain	
.000	4.586		.301	1.380	(Constant)	2
.000	5.718	.471	.069	.394	Humain	
.000	3.809	.314	.080	.304	TIC	

a. Dependent Variable: العملاء

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

ويبين الجدول ( 22\_6 ) نتائج تحليل الانحدار (Regression Coefficient) ، الذي يشير إلى أن العنصر البشري قد أثر إيجاباً ( $\beta=0.471$ ،  $P \leq 0.001$ ) على الأداء من منظور العملاء ، كذلك أثرت البنية التحتية التكنولوجية على منظور العملاء ( $\beta=0.314$ ،  $P \leq 0.001$ ) بتأثير أقل .

هذا يعني رفض الفرضية الفرعية الثانية (الفرضية الصفرية) من الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصها " لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للبنية التحتية التكنولوجية على العملاء " وقبول الفرضية البديلة " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للبنية التحتية التكنولوجية على العملاء" ، ورفض الفرضية الفرعية الأولى الثانية من الفرضية الرئيسية الثالثة التي نصها " لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للمال البشري على العملاء " ، وقبول الفرضية البديلة " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للرأس للعنصر البشري على العملاء" .

قبول الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى والتي نصها " لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لعمليات إدارة المعرفة على العملاء " .

الفرع الثالث: أثر عمليات إدارة المعرفة والبنية التحتية التكنولوجية والعنصر البشري على العمليات الداخلية

يظهر الجدول (23\_6) نتائج التحليل الإحصائي لاختبار تحليل الإنحدار المتدرج بطريقة (Stepwise Regression)، كما يظهر الجدول (24\_5) نتيجة تحليل الإنحدار (Coefficient) اللازمة لاختبار الفرضيات الفرعية الثالثة للفرضيات الرئيسية الثلاث الأولى للدراسة .

الجدول رقم ( 23\_6 ): تحليل الإنحدار المتدرج لعمليات إدارة المعرفة والبنية التحتية التكنولوجية والعنصر البشري على العمليات الداخلية

Regression Méthode Pas a Pas (Stepwise)

النموذج Model	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	خطأ التقدير (SE)	قيمة (F)	مستوى الدلالة (SIG.)
1.العنصر البشري	<sup>a</sup> 0.558	0.311	0.689	48.359	<sup>b</sup> 0.000
2.العنصر البشري البنية التحتية التكنولوجية	<sup>b</sup> 0.626	0.392	0.650	34.202	<sup>c</sup> 0.000

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

a. Dependent Variable: العمليات الداخلية

b. Predictors: (Constant), Humain<sup>b</sup> العنصر البشري

c. Predictors: (Constant), Humain, TIC<sup>c</sup> العنصر البشري ، البنية التحتية التكنولوجية

باستقراء الجدول (23\_6) نجد أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) بلغ (0.392)، وهذا يعني أن العنصر البشري والبنية التحتية التكنولوجية قد فسرت ما مقداره (39.2%) من التباين في كفاءة العمليات الداخلية . كما يلاحظ من تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة الإحتمار الإحصائي (F) قد بلغت (34.202) وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى (P ≤ 0.05) .

الجدول رقم (6\_24): نتيجة تحليل الانحدار

Coefficients<sup>a</sup>

مستوى المعنوية Sig.	T	المعاملات المعيارية	المعاملات الغير معيارية		النموذج Model	
		Standardized Coefficients Beta	Std. Error	B		
.000	8.146		.275	2.243	(Constant)	1
.000	6.954	.558	.071	.496	Humain	
.000	4.059		.344	1.396	(Constant)	2
.000	4.375	.387	.079	.344	Humain	
.000	3.757	.332	.091	.343	TIC	

a. Dependent Variable: العمليات الداخلية

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

وتظهر نتائج الجدول (6\_24) نتائج تحليل الانحدار (Regression Coefficient) إلى أن الرأس المال البشري قد أثر إيجاباً ( $\beta=0.387$ ) عند مستوى دلالة ( $P \leq 0.05$ ) على كفاءة العمليات الداخلية ، كما أثرت البنية التحتية التكنولوجية إيجاباً على كفاءة العمليات الداخلية ( $\beta=0.332$ ) عند مستوى دلالة ( $P \leq 0.05$ ) لكن بتأثير أقل من تأثير الأول .

مما يستدعي رفض الفرضية الفرعية الثالثة (الفرضية الصفرية) من الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصها " لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للبنية التحتية التكنولوجية على العمليات الداخلية" ، وقبول الفرضية البديلة " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للبنية التحتية التكنولوجية على العمليات الداخلية"

رفض الفرضية الفرعية الثالثة (الفرضية الصفرية) من الفرضية الرئيسية الثالثة التي نصها " لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للعنصر البشري على العمليات الداخلية" ، وقبول الفرضية البديلة " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للعنصر البشري على العمليات الداخلية" .

وقبول الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى (الفرضية الصفرية) والتي نصها " لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لعمليات إدارة المعرفة على العمليات الداخلية" .

الفرع الرابع : أثر عمليات إدارة المعرفة والبنية التحتية التكنولوجية والعنصر البشري على التعلم والنمو للبنوك

يظهر الجدول (25\_6) نتائج التحليل الإحصائي لاختبار تحليل الإنحدار المتدرج بطريقة (Stepwise Regression)، كما يظهر الجدول(26\_6) نتيجة تحليل الإنحدار (Coefficient) اللازمة لاختبار الفرضيات الفرعية الرابعة للفرضيات الدراسة الثالث .

الجدول رقم (25\_6): تحليل الإنحدار المتدرج لعمليات إدارة المعرفة والبنية التحتية التكنولوجية والعنصر البشري على التعلم والنمو

(Stepwise Method)

النموذج Model	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	خطأ التقدير (SE)	قيمة (F)	مستوى الدلالة (SIG.)
1.العنصر البشري	<sup>a</sup> 0.657	0.432	0.638	81.395	<sup>b</sup> 0.000
2. العنصر البشري البنية التحتية التكنولوجية	<sup>b</sup> 0.708	0.501	0.588	53.269	<sup>c</sup> 0.000
3. العنصر البشري البنية التحتية التكنولوجية عمليات إدارة المعرفة	0.725	0.526		38.861	<sup>d</sup> 0.000

لمصدر: نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

a. Predictors: (Constant), TIC<sub>a</sub>

b. Predictors: (Constant), TIC, Humain<sub>b</sub>

c. Predictors: (Constant), TIC, Humain, Ioperknow<sub>c</sub>

تشير نتائج الجدول(22\_6) علاقة ارتباط قوية بين أبعاد إدارة المعرفة ( عمليات إدارة المعرفة، البنية التحتية التكنولوجية ، العنصر البشري) حيث قدر معامل الارتباط لبيرسون (R= 0.725) عند مستوى معنوية (P ≤0.05) ، كما يلاحظ من تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة الإختبار الإحصائي (F) قد بلغت(38.861) وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى (P ≤0.05) .

في نفس الجدول نجد معامل التحديد (R<sup>2</sup>) بلغ(0.526)، وهذا يعني أن الرأس المال البشري والبنية التحتية التكنولوجية قد فسرت ما مقداره (52.5%) من التباين في تعلم ونمو البنك ، والبقية تُرجع لعوامل أخرى .



الجدول رقم(6\_26): نتيجة تحليل الانحدار  
Regression Coefficients<sup>a</sup>

مستوى المعنوية Sig.	T	المعاملات المعيارية	المعاملات الغير معيارية		النموذج Model	
		Standardized Coefficients Beta	Std. Error	B		
.000	4.618		.323	1.490	(Constant)	1
.000	9.022	.657	.077	.692	Humain	
.001	3.579		.318	1.136	(Constant)	2
.000	6.232	.499	.084	.525	Humain	
.000	3.836	.307	.073	.279	TIC	
.002	3.167		.316	1.001	(Constant)	3
.000	5.161	.431	.088	.454	TIC	
.004	2.950	.244	.075	.222	Humain	
.021	2.348	.194	.078	.183	operknow	

a. Dependent Variable: العمليات الداخلية

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

وتظهر نتائج الجدول (6\_26) نتائج تحليل الانحدار (Regression Coefficient) إلى أن العنصر البشري قد أثر إيجاباً ( $\beta=0.431$ ) عند مستوى دلالة ( $P \leq 0.05$ ) على كفاءة العمليات الداخلية ، كما أثرت البنية التحتية التكنولوجية إيجاباً على كفاءة العمليات الداخلية ( $\beta=0.244$ ) عند مستوى دلالة ( $P \leq 0.05$ ) . ونلاحظ أن متغير عمليات إدارة المعرفة يظهر لأول مرة كمتغير مستقل له تأثير مباشر على مستوى الأداء من منظور تعلم ونمو البنك ( $\beta=0.194$ ) عند مستوى دلالة ( $P \leq 0.05$ ) .

مما يستدعي رفض الفرضية الفرعية الرابعة (الفرضية الصفرية) للفرضية الرئيسية الأولى والتي نصها " لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لعمليات إدارة المعرفة على التعلم والنمو " ، وقبول الفرضية البديلة " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لعمليات إدارة المعرفة على التعلم والنمو "

ورفض الفرضية الفرعية الرابعة (الفرضية الصفرية) من الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصها " لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للبنية التحتية التكنولوجية على التعلم والنمو" ، وقبول الفرضية البديلة " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للبنية التحتية التكنولوجية على التعلم والنمو" . ورفض الفرضية الفرعية الرابعة (الفرضية الصفرية) من الفرضية الرئيسية الثالثة التي نصها " لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للرأس المال البشري على التعلم والنمو" ، وقبول الفرضية البديلة " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للرأس المال البشري على التعلم والنمو " .

مما سبق يمكن تلخيص أثر أبعاد (مقومات) إدارة المعرفة (عمليات إدارة المعرفة، البنية التحتية التكنولوجية، العنصر البشري) على الأداء بمنظوراته الأربعة (الأداء المالي، منظور العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) في الجدول التالي:

الجدول رقم (6\_27): ملخص نتائج تحليل الإنحدار المتدرج لمقومات إدارة المعرفة على منظورات الأداء

الأداء	أبعاد (مقومات) إدارة المعرفة التي كان لها تأثير على منظورات الأداء	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
منظور الأداء المالي	الرأس المال البشري + البنية التحتية التكنولوجية	0.681	0.464
منظور العملاء	الرأس المال البشري + البنية التحتية التكنولوجية	0.687	0.472
منظور العمليات الداخلية	الرأس المال البشري + البنية التحتية التكنولوجية	0.626	0.392
منظور التعلم والنمو	الرأس المال البشري + البنية التحتية التكنولوجية + عمليات إدارة المعرفة	0.725	0.526

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الجداول الإحصائية السابقة

أما فيما يتعلق بأثر أبعاد (مقومات) إدارة المعرفة ( عمليات إدارة المعرفة، البنية التحتية التكنولوجية، الرأس المال البشري) كل على حدة ، والأثر الناتج عن دمجهما معا كمتغير واحد على الأداء (المتغير التابع) بشكل عام ، فالنتائج موضحة في الجداول الآتية كما يلي :

الجدول رقم (6-28): تحليل الإنحدار المتدرج لعمليات إدارة المعرفة والبنية التحتية التكنولوجية

والعامل البشري على الأداء

(Stepwise Method)

النموذج Model	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	خطأ التقدير (SE)	قيمة (F)	مستوى الدلالة (SIG.)
1.الراس المال البشري	<sup>a</sup> 0.667	0.445	0.620	85.951	<sup>b</sup> 0.000
2. الراس المال البشري البنية التحتية التكنولوجية	<sup>b</sup> 0.765	0.585	0.539	74.855	<sup>c</sup> 0.000

المصدر: نتاج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

a. Predictors: (Constant), Humain<sub>a</sub>

b. Predictors: (Constant), Humain, TIC<sub>b</sub>

c. Predictors: (Constant), Humain, TIC<sub>c</sub>

تشير نتائج الجدول (6\_28) وجود علاقة ارتباط قوية للعامل البشري والبنية التحتية التكنولوجية مع الأداء بمنظوراته الأربعة والتي فسرها معامل الارتباط (R) بالقيمة (0.765) عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، في نفس الجدول بلغت قيمة معامل اتحديد (R2) (0.585) ، هذا يعني أن الراس المال البشري والبنية التحتية التكنولوجية قد فسرت ما قيمته (58.5%) من التباين في الأداء المحقق في البنوك العمومية الجزائرية ، والباقي ترجع إلى عوامل أخرى .

كما يتبين من تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة الإختبار الإحصائي (F) قد بلغت (74.855) وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $P \leq 0.05$ ) .

الجدول رقم (6\_29): نتيجة تحليل الانحدار

Coefficients<sup>a</sup>

مستوى المعنوية Sig.	T	المعاملات المعيارية	المعاملات الغير معيارية		النموذج Model	
		Standardized Coefficients Beta	Std. Error	B		
.000	8.204		.248	2.032	(Constant)	1
.000	9.271	.667	.064	.596	Humain	
.002	3.215		.285	.916	(Constant)	2
.000	6.058	.442	.065	.395	Humain	
.000	5.984	.437	.076	.452	TIC	
.000	5.729		.300	1.717	(Constant)	3
.000	8.673	.643	.075	.654	humainTIC	

a. Dependent Variable: الأداء

المصدر: نتاج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

وتظهر نتائج الجدول (5-29) نتائج تحليل الانحدار (Regression Coefficient) إلى أن المورد البشري والبنية التحتية التكنولوجية قد أثرا إيجابا ( $\beta=0.643$ ) عند مستوى دلالة ( $P \leq 0.05$ ) على الأداء

ويلاحظ إلى أنه لا يوجد تأثير لعمليات إدارة المعرفة على الأداء بشكله العام، بالرغم من وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية في مصفوفة الارتباط .

، كما يتبين من الجدولين أعلاه أن الرأس المال البشري والبنية التحتية التكنولوجية كمتغيرات مستقلة قد أثرت على الأداء بشكل عام ، كما أن هناك أثرا كليا عند التعامل معهما كمتغير واحد (الرأس المال البشري و التكنولوجيا) على الأداء في البنوك عينة الدراسة ، وهو ما ينفي الفرضيتين الرئيسيتين الثانية والثالثة ، وتصبح صياغتهما كالتالي:

- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للبنية التحتية التكنولوجية على مستويات الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن .

- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للرأس المال البشري على مستويات الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن وقبول الفرضية الرئيسية الأولى أي الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعمليات إدارة المعرفة على مستويات الأداء الفرع الخامس: تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفروقات حول إم. والأداء تعزى لمتغير نوع البنك

الفرضية الرابعة الرئيسية " لا توجد فروق من الناحية الإحصائية في اتجاهات إجابات المبحوثين حول تساؤلات الدراسة بين البنوك العمومية الجزائرية " من خلال هذه الفرضية سيتم اختبار فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اجابات المبحوثين فيما يخص مستوى إدارة المعرفة ومستوى الأداء بين البنوك العمومية الجزائرية، باستخدام تحليل التباين الأحادي الإتجاه (ANOVA)، حيث إذا كانت هناك فروق سيتم بيان هذه الفروقات لكل بنك من البنوك عينة الدراسة كل على حدة .  
الجدول رقم (6-30): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفروق حول متغيرات الدراسة تعزى متغير اسم البنك للبنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة

ANOVA

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
.000	6.152	3.188	5	15.942	Between Groups	المتطلبات التكنولوجية
		.518	103	53.379	Within Groups	
			108	69.321	Total	
.000	4.998	3.644	5	18.219	Between Groups	العنصر البشري
		.729	103	75.088	Within Groups	
			108	93.307	Total	
.000	9.737	5.582	5	27.911	Between Groups	عمليات إدارة المعرفة
		.573	103	59.052	Within Groups	
			108	86.963	Total	
.015	2.981	1.878	5	9.392	Between Groups	الأداء
		.630	103	64.906	Within Groups	
			108	74.298	Total	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي انطلاقا من مخرجات برنامج (SPSS)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم(6-30)، يظهر اختبار F وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة أقل من ( $0.05 >$ )، حيث بلغت قيمة F المحسوبة للمتغيرات المستقلة (عمليات إدارة المعرفة، البنية التحتية التكنولوجية ، الأفراد) هي على التوالي (6.152، 4.998، 9.737، 2.981) وهي أكبر من F الجدولية (2.30) عند مستوى الدلالة أقل من (0.05) ، مما يشير إلى وجود أثر لمتغير نوع المصرف على متغيرات الدراسة وبالتالي : نرفض الفرضية الصفرية ، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "توجد فروق من الناحية الإحصائية في اتجاهات إجابات المبحوثين حول تساؤلات الدراسة بين البنوك العمومية الجزائرية "

الجدول رقم(6-31): درجة توافر متغيرات الدراسة في البنوك عينة الدراسة (N=109)

Report

مقومات إدارة المعرفة					
البنك	العنصر البشري	البنية التحتية التكنولوجية	عمليات إدارة المعرفة	الأداء	
BNA البنك الوطني الجزائري	Mean	3.2500	3.4286	3.3929	3.9286
	Std. Deviation	1.28228	.80520	.88096	1.07161
CPA القرض الشعبي الجزائري	Mean	3.5000	3.7308	3.0385	3.9615
	Std. Deviation	.64550	.99195	.80264	.87706
BEA البنك الجزائري الخارجي	Mean	3.8846	4.0769	2.6154	4.2692
	Std. Deviation	.74032	1.01748	.36251	.99195
BDL بنك التنمية المحلية	Mean	3.5156	4.2344	3.4844	4.1875
	Std. Deviation	.85652	.59547	.64112	.73780
BADR بنك الفلاحة والتنمية الريفية	Mean	3.8750	4.2917	3.8958	4.3333
	Std. Deviation	.88772	.62409	1.02129	.71728
CNEP الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط	Mean	4.6923	4.8077	4.4231	4.9615
	Std. Deviation	.32522	.25318	.49355	.13868
Total	Mean	3.7431	4.1330	3.5183	4.2615
	N	109	109	109	109
	Std. Deviation	.92949	.80116	.89734	.82943

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي انطلاقا من مخرجات برنامج (SPSS)

يتبين من الجدول رقم(6-31) أن درجة توافر العنصر البشري كانت مرتفعة في ثلاث بنوك هي (BADR ,BEA, CNEP) بمتوسطات(4.6923، 3,8846، 3.8750) في حين كانت درجة توافرها في البنك الثلاث المتبقية بدرجة متوسطة .

أما مستوى توافر البنية التحتية التكنولوجية فكانت متوافرة بدرجة عالية في كل البنوك عدا البنك الوطني الجزائري BNA الذي جاء درجة توافرها متوسطة. حيث احتلّ الصدارة كل من الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط وبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR,CNEP) بمتوسطات(4.8077، 4.2917)على التوالي .

في حين جاء متغير عمليات إدارة المعرفة بدرجة توفر متوسطة في جميع البنوك عينة الدراسة مع تفاوت بسيط فيما بينها ، باستثناء الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط(CNEP) وبنك الفلاحة والتنمية الريفية(BADR)، الذان توافرت فيهما عمليات إدارة المعرفة بمستوى عالي نوعا ما ، وذلك بالمتوسطات (4.4231، 3.8958)على التوالي .

أما فيما يتعلق بمتغير الأداء ، فيشير الجدول أن مستوى الأداء كان مرتفعا في جميع البنوك العمومية عينة الدراسة .

والمتتبع لمسيرة هذه البنوك والإحتكاك أكثر بمديري هذه المصارف ، نلمس الخطوات الجريئة التي يخطوها بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) نحو التوسع والتطور خاصة في الجانب التكنولوجي . وكذا الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط(CNEP)، مثال على ذلك إعلانه مؤخرا على نشرات الأخبار(جويلية 2016)إضافة منتوجا جديدا متمثلا في القروض الإستهلاكية .

**الجدول رقم (6-32): ملخص نتائج اختبار الفرضيات**

نتيجة اختبار الفرضية	الفرضية
مقبولة	الفرضية الرئيسية الأولى : <ul style="list-style-type: none"> <li>لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعمليات إدارة المعرفة على مستويات الأداء</li> </ul>
مقبولة	1. لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على الرفع من الأداء المالي
مقبولة	2. لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على زيادة رضا العملاء .
مقبولة	3. لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لعمليات إدارة

المعرفة(توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على تحسين العمليات الداخلية .

4. لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على زيادة مستوى التعلم والنمو .

الفرضية الرئيسية الثانية :

▪ لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للبنية التحتية التكنولوجية على مستويات الأداء

1. لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لبنية التحتية التكنولوجية على الرفع من الأداء المالي .

2. لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للبنية التحتية التكنولوجية على زيادة رضا العملاء .

3. لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للبنية التحتية التكنولوجية على تحسين العمليات الداخلية .

4. لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للبنية التحتية التكنولوجية على زيادة مستوى التعلم والنمو .

الفرضية الرئيسية الثالثة :

▪ لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للعنصر البشري على مستويات الأداء

1. لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للعنصر البشري على الرفع من الأداء المالي .

2. لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للعنصر البشري على زيادة رضا العملاء .

3. لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للعنصر البشري على تحسين العمليات الداخلية .

4. لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للعنصر البشري على زيادة مستوى التعلم والنمو .

الفرضية الرئيسية الرابعة :

▪ لا توجد فروق من الناحية الإحصائية في اتجاهات إجابات المبحوثين حول

تساؤلات الدراسة بين البنوك العمومية الجزائرية

## المطلب الخامس : النتائج والتوصيات

من خلال هذا المطلب سيتم تقديم أهم الإستنتاجات التي تم التوصل إليها، بالإضافة إلى تقديم بعض التوصيات التي ترى الباحثة أن الأخذ بها سيزيد من كفاءة البنوك العمومية الجزائرية .

## الفرع الأول: نتائج مستمدة من الدراسة النظرية

يمكن تلخيص أهم نتائج الجانب النظري في النقاط الموالية :

1. المعرفة هي إبداع فكري بشري ، وكل التطور التكنولوجي هو ترجمة مادية للمعرفة البشرية، أو تمثيل لحالة معرفية تختلف قراءتها من فرد إلى آخر؛
2. يبقى الجزء الأكبر من المعارف الغير مرمزة الممتلئة بالمعارف الضمنية والتي تمثل نسبة 80% كامنة في عقول الأفراد ، تحول دون الإستفادة منها ؛
2. تمثل إدارة المعرفة حقلاً علمياً حديثاً ، يعمل على توفير قدرات واسعة لمنظمات الأعمال في التميز والتفوق والريادة والإبداع ، يتطلب نجاح تطبيقها توافر العناصر التالية : عمليات إدارة المعرفة، البنية التحتية التكنولوجية المساندة لإدارة المعرفة، العنصر البشري ؛
3. تسعى المنظمة الحديثة بصورة مستمرة إلى بلوغ الكفاءة والفاعلية وتحقيق الأداء المتميز، والمحافظة عليه، وهذا يدفعها إلى العمل باستمرار على تطوير وتحديث أهدافها واستراتيجيتها وتطوير منتجاتها واستخدام الأدوات والأساليب والطرائق الفاعلة، وتحقيقاً لذلك فإنها تسعى إلى كسب المعرفة المتجددة من العلوم والمعارف التي يجري استحداثها وتطويرها باستمرار؛
4. أكدت الدراسة النظرية اختلاف في المفاهيم المتعلقة بالأداء ،إلا أن الأداء يبقى مفهوماً جوهرياً وذو أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات؛
5. بالرغم من الاختلافات الموجودة في نماذج قياس الأداء والتي هي في تطور مستمر، إلا أن الدراسات أكدت أنه يمكن الإستناد إلى معايير كمية وأخرى نوعية لقياس الأداء ، وأحسن مثال لذلك نموذج بطاقة الأداء المتوازن ؛
6. بطاقة الأداء المتوازن هي نظاماً إدارياً متكاملًا و أداة لترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس لقياس مدى تحقق تلك الأهداف آخذة بعين الاعتبار البعد الزمني (الأمس ، اليوم وغدا)؛
7. من أهم مزايا تطبيق إدارة المعرفة في البنوك تبسيط الإجراءات، تكسير الهرمية و بالتالي حرية التصرف و تشجيع الإبداع ، اختصار الوقت و السرعة و الدقة و الموضوعية في العمليات المنجزة ؛
8. على الرغم من الإنجازات الكبيرة التي حققها القطاع المصرفي الجزائري، لا يزال أمامه الكثير من العمل، فعلى سبيل المثال، يشكل القطاع المصرفي الجزائري نسبة 4.9% فقط من القطاع المصرفي العربي، على الرغم من أن الإقتصاد الجزائري يشكل نسبة 8.4% من الإقتصاد العربي؛



9. كذلك على الرغم من التطور الذي شهدته المصارف الجزائرية من حيث زيادة أصولها ورؤوس أموالها، إلى أنها لا تزال تعاني من صغر أحجامها مقارنةً مع المصارف العربية والأجنبية. وتجدر الإشارة إلى أن المصارف الخاصة الموجودة في الجزائر هي فروع لبنوك أجنبية مما يعني غياب المصارف الوطنية ذات الملكية الخاصة.

#### الفرع الثاني : النتائج المستمدة من الدراسة التطبيقية

##### أولاً: استنتاجات مستمدة من وصف عينة الدراسة

1. تشير النتائج إلى هيمنة الذكور بخصوص شغل الوظائف الإدارية العليا في البنوك العمومية التي تم اعتمادها في هذه الدراسة، إذ بلغت نسبة الذكور (79%) من أفراد العينة، وبالرغم من محدودية نسبة تمثيل المرأة في الوظائف العليا إلا أنها تشكل تحولا في تولي المرأة للمراكز القيادية في جميع المجالات، هذا ما يتماشى مع توجه الدولة الجزائرية في ذلك.

2. يتمتع غالبية الإراد العينة بمستويات تعليمية عالية، حيث بلغ عدد الحاصلين على شهادة الليسانس (81 فردا) بنسبة (81%) مع العلم أن غالبيتهم من الشباب، تتراوح أعمارهم ما بين (31 إلى 40 سنة) بنسبة (53.2%).

3. كما أن نسبة (59.7%) من عينة الدراسة تفوق خبرتهم المهنية 10 سنوات بنسبة (56.9%) ، مما يدل على أن أفراد العينة تتمتع بخبرة مهنية عالية .

##### ثانياً: مدى توافر مقومات إدارة المعرفة في البنوك محل الدراسة :

1. ضعف مستوى توافر مقومات إدارة المعرفة في البنوك محل الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,29)

2. تفاوت مستوى توافر مقومات إدارة المعرفة في البنوك عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل من هذه المقومات مرتبة تنازليا حسب المتوسط الأعلى :

▪ متوسط البنية التحتية التكنولوجية 4.13

▪ متوسط العنصر البشري 3.74

▪ متوسط عمليات إدارة المعرفة 3.51

##### ثالثاً: مستوى الأداء

1. يعد مستوى الأداء في البنوك العمومية الجزائرية مستوى جيد ، يترجمه المتوسط الحسابي بقيمة (4.26) بشدة إجابة عالية لأنه يفوق المتوسط (3.67).

2. مع تسجيل تفاوت طفيف في مستويات توافر منظورات الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن في البنوك محل الدراسة ، حيث بلغت المتوسطات الحسابية لهذه المنظورات مرتبة تنازليا كالاتي :

▪ مستوى تعلم ونمو البنك (4.34)

▪ مستوى خدمة العملاء (4.11)

▪ مستوى كفاءة العمليات الداخلية (4.10)

▪ مستوى الأداء المالي (4.08)

رابعاً: العلاقة بين مقومات إدارة المعرفة ومستوى الأداء

▪ وجود علاقة طردية قوية بين توافر مقومات إدارة المعرفة (عمليات إدارة المعرفة، البنية التحتية التكنولوجية، والرأس المال البشري) ومستوى الأداء للبنوك العمومية الجزائرية بدرجة ارتباط ترجمها معامل سبيرمان مرتبة تنازلياً كالآتي :

▪ العلاقة بين البنية التحتية التكنولوجية ومستوى الأداء (0.707)

▪ العلاقة بين العنصر البشري ومستوى الأداء (0.684)

▪ العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة ومستوى الأداء (0.549)

خامساً: درجة التأثير بين مقومات إدارة المعرفة ومستوى الأداء

▪ يوجد تفاوت في مستوى تأثير مقومات إدارة المعرفة على مستويات الأداء في البنوك العمومية الجزائرية ، حيث يتأثر مستوى الأداء في البنوك محل الدراسة بصورة جوهرية وذات دلالة احصائية بكل من المتغيرين المستقلين (العنصر البشري، والبنية التحتية التكنولوجية) ولا يتأثر مستوى الأداء بمتغير عمليات إدارة المعرفة من الناحية الإحصائية.

▪ يفسر المتغيران المستقلان (الرأس المال البشري والبنية التحتية التكنولوجية) ما نسبته (58.5%) من التباين في المتغير التابع (الأداء بمنظوراته الأربعة)، ونسبة التغير الباقية (42.5%) في مستوى الأداء تعود إلى عوامل أخرى .

▪ معادلة التأثير على مستوى الأداء في البنوك الجزائرية :

مستوى الأداء = 0.442 (العنصر البشري) + 0.437 (البنية التحتية التكنولوجية)

معناه زيادة في متغير العنصر البشري بمقدار وحدة واحدة مع تثبيت قيمة المتغير البنية التحتية التكنولوجية ، يؤدي ذلك إلى زيادة المتغير التابع (مستوى الأداء) بمقدار (0.442)، وعند زيادة البنية التحتية التكنولوجية بمقدار وحدة واحدة مع تثبيت قيمة العنصر البشري ، يؤدي ذلك إلى زيادة المتغير التابع (مستوى الأداء) بمقدار (0.437) .

▪ تتفاوت البنوك عينة الدراسة فيما بينها من حيث درجة توافر متغيرات الدراسة (عمليات إدارة المعرفة، العنصر البشري، البنية التحتية التكنولوجية، ومستوى الأداء)

سادساً: توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات إجابات المبحوثين لدرجة توافر

متغيرات الدراسة بين البنوك العمومية الجزائرية

احتلّ كل من الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط (CNEP)، وبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) الصدارة في توافر كل من المتغيرات المستقلة (العنصر البشري، الجانب التكنولوجي، وعمليات إدارة المعرفة) وكذا في مستويات الأداء نسبة للبنوك الأخرى .

## الفرع الثالث : التوصيات المقترحة

- فيما يلي تقدم الباحثة توصيات مقترحة في ضوء النتائج المحصل عليها من واقع العمل المصرفي:
1. يجب على الإدارة العليا للمصارف أن تؤمن بأهمية إدارة المعرفة، واعتبارها أحد الموارد الأساسية للبنك ، ومن ثمة بناء خطة إستراتيجية لإدارة المعرفة تتكامل مع الإستراتيجية العامة له ؛
  2. التوجه نحو بناء هياكل تنظيمية مرنة ، قادرة على التكيف مع المستجدات ، بما يضمن تدفق المعلومات والمعارف وانسيابها ، من أجل فعالية أكثر للعمل المصرفي ؛
  3. تهيئة بيئة ثقافية وتنظيمية تشجع أسلوب العمل الجماعي و تبادل المعارف ؛
  4. تشجيع الأفراد على توليد المعارف باتباع أسلوب العمل الجماعي في توليد الأفكار الجديدة، واكتساب المعارف من خلال التعلّم التنظيمي والتي من شأنها رفع مستوى أداء أعمالهم ؛
  5. تشجيع الكفاءات الفردية والجماعية على إظهار معرفتهم الكامنة المخزنة في عقولهم و تحفيزهم للتصريح بها و تبادلها و اقتسامها من خلال التفاعل الإيجابي و الدائم بين تلك الكفاءات، وفتح مجال المبادرة لديهم للتعبير عن ما يملكون من مهارات وأفكار إبداعية تحسن من أداء البنك ؛
  6. تحويل المعرفة المخزنة في عقول الأفراد(المعرفة الضمنية) إلى معرفة صريحة يسهل تخزينها، حرصا عليها من الضياع لسبب من الأسباب التقاعد، ترك العمل... الخ ؛
  7. تشجيع الإدارة العليا في توليد الأفكار الجديدة ، من خلال التوسع في تطبيق ودمج المعرفة المكتسبة في جميع أنشطة البنك ؛
  8. القيام بدراسة المعوقات التي تعيق عمليات إدارة المعرفة(توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع ونشر المعرفة، تطبيق المعرفة ) من أجل التخفيف من حدتها أو إزالتها إن أمكن ذلك ؛
  9. توفير المتطلبات التكنولوجية والبرمجيات المتطورة في العمل المصرفي، والعمل على تحديثها باستمرار، لبناء منظومة عمل مصرفي متطورة، والتخلي عن الأعمال الورقية والبيروقراطية والتحول إلى نظام إلكتروني معرفي بحت لمجارة البنوك العالمية ؛
  - استحداث دائرة أو قسم في كل مصرف يعنى بإدارة المعرفة من خلال تقديم برامج تهتم بإدارة المعرفة؛
  10. فتح قنوات العمل المشترك بين القطاعين العام والخاص بقصد تعزيز العلاقات والشراكات ، مما يعزز من تناقل المعارف .

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

القرآن الكريم

أولاً: المراجع باللغة العربية

❖ الكتب :

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي(2007) ،إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الاردن .
2. إبراهيم سلطان(2000) ، نظم المعلومات الإدارية - مدخل إداري ، الدار الجامعية ، مصر .
3. أحمد الخطيب، خالد زيغان(2009)، ادارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث، عمان الأردن .
4. إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي(2004)، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
5. أكرم سالم حسن الجنابي(2013)، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، الوراق للنشر والتوزيع، الاردن .
6. السالمي، عبد الرزاق، الدباغ، رياض حامد(2001)، تقنيات المعلومات الإدارية ،دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
7. الحميدي ، نجم عبد الله ، السامرائي ، سلوى أمين ، والعبيد عبد الرحمان (2005)، نظم المعلومات الإدارية - مدخل معاصر ، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن .
8. جمال داود سلمان(2009)، إقتصاد المعرفة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،الأردن .
9. حجازي هيثم علي(2005)، إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
9. حمود خضير كاظم (2010)، منظمة المعرفة ، دار صفاء، عمان، الأردن .
10. رايmond مكلويد(2004)، نظم المعلومات الادارية ،ترجمة سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية .
11. رشيد زرواتي(2002) ، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الإجتماعية ، الدار الجامعية للنشر ، دون ذكر بلد النشر .
12. رفاعي ممدوح(2009) ، إدارة المعرفة :مفاهيم و مبادئ ، جامعة عين شمس، مصر .
13. سعد غالب ياسين (2007)، إدارة المعرفة : المفاهيم ، النظم ، التقنيات ، جار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
14. سونيا البكري(2001) ، إبراهيم سلطان ، نظم المعلومات الإدارية ، الدار الجامعية : طبع - نشر - توزيع ، مصر .

15. سيد محمد جاد الرب(2009)، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء (الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية)، مطبعة العشري ، جامعة قناة السويس ،مصر .
16. صلاح الدين الكبيسي(2005)، إدارة المعرفة ،منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، جمهورية مصر العربية .
17. سعد صادق البحيري (2006) ، إدارة توازن الأداء ، الدار الجامعية ، مصر .
18. عمر أحمد همشري(2013) ، إدارة المعرفة – الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن .
19. عادل سالم معايه(2009)، الإدارة الحديثة \_ نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة ، عالم الكتب الحديث \_ جدارا للكتاب العالمي ، الأردن .
20. عادل زايد (2008) ، التنظيم المتميز الطريق الى منظمة المستقبل ، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية بالقاهرة ، مصر.
21. عبد السلام أبو قحف (2002)، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر
22. عبد الستار العلي ، عامر قنديلجي ، غسان العمري (2009)، المدخل إلى إدارة المعرفة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن
23. عمرو حامد (2009)، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، القاهرة
24. علي محمد الخوري( 2015 ) ، إدارة المعرفة في القطاع العام ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر .
25. علي محمد الخوري(2015) ، إدارة المعرفة في القطاع العام ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر .
26. علي السلمي(2000) ، إدارة التميز – نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة ، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة .
27. علي السلمي(2001)، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للنشر والتوزيع ، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة ، مصر .
28. علي السلمي(2002) ، إدارة التميز : نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة ، مكتبة الإدارة الجديدة ، مصر .
29. عبد اللطيف محمود مطر(2007) ،إدارة المعرفة والمعلومات ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
30. عمر أحمد همشري( 2013 ) ، إدارة المعرفة – الطريق إلى التميز والريادة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن .

31. عبد الرحيم محمد (2009)، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي ، المظمة العربية للتنمية الادارية \_ أعمال المؤتمرات ، جامعة الدول العربية .
32. عداي الحسيني فلاح حسن(2000) ، الادارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن
33. فليح حسن خلف(2007) ، اقتصاد المعرفة ، عالم الكتب الحديث ، ط1 ، عمان ، الأردن .
34. عادل ثابت (2006)، الادارة المعاصرة ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن .
35. ايث عبد الله القهوي (2013) ، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية ،دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن .
36. مصطفى ربحي عليان(2008) ، إدارة المعرفة ، دار صفاء ، عمان ، الأردن .
37. محمود حميدات(2005) ، مدخل التحليل النقدي ، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3 ، الجزائر
38. محمد عواد احمد الزيادات(2007) ، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
39. منال محمد الكردي ،جلال ابراهيم العبد(2003) ،مقدمة في نظم المعلومات الادارية - المفاهيم الاساسية والتطبيقات- ، دار الجامعة الجديدة .
40. نجم عبود نجم (2004)،الإدارة الالكترونية : الاستراتيجية والوظائف والمشكلات ،دار المريخ للنشر ،الرياض ، المملكة العربية السعودية .
41. نجم عبود نجم (2008) ، إدارة المعرفة \_ المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، ط2مزيدة ومنقحة ،الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
42. ناصر محمد سعود جرادات ،احمد اسماعيل المعاني ، اسماء رشاد الصالح ،تقديم سعاد نايف برنوطي (2011) ، إدارة المعرفة ، إثراء للنشر والتوزيع ، الشارقة ، الأردن .
43. هيثم علي حجازي (2014) ، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات \_ مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الأفية الثالثة، الرضوان للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
44. وصفي عبد الكريم الكساسبة (2011)، تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات ، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن .
45. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر لمحسن منصور الغالبي(2009) ،أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل للنشر ، الأردن

❖ الرسائل العلمية :

أولاً : رسائل الدكتوراه :

46. أحمد عيسى سلمان(2009)، نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في قطاع المستشفيات ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، جامعة عين شمس ، مصر .

47. العايب عبد الرحمن (2011) ، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة سطيف، الجزائر
48. آسيا قاسيمي(2015/2014)، أثر العولمة المالية على تطوير الخدمات المصرفية وتحسين القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، الجزائر.
49. بندر بن ظافر القرني (2013) ، واقع إدارة المعرفة ودورها في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بالمديرية العامة لحرس الحدود بالرياض ، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
50. بطاهر علي(2005/ 2006) ، اصلاحات النظام المصرفي الجزائري وأثارها على تعبئة المدخرات وتمويل التنمية ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر .
51. حنان نبيه تركمان (2007/2006)، الرقابة الاستراتيجية ودورها في الأداء ( استخدام بطاقة التصويب المتوازنة كتقنية جديدة للرقابة الاستراتيجية بالتطبيق على بعض منظمات الأعمال ، رسالة دكتوراه ، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق ، سوريا .
52. حسن منال صبحي عبد الكريم(2008)، استراتيجية ادارة تربوية مقترحة لزيادة القيمة المضافة باستخدام إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في مدينة عمان، أطروحة دكتوراه، عمان ، الأردن .
53. سملاي يحضيه (2003) ، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر
54. سالم الفايدي (2008) ، فرق العمل وعلاقتا بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية - دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض، أطروحة دكتوراه في الفلسفة، المملكة السعودية.
55. سعاد حوحو(2013/2012)، خصوصية البنوك العمومية واندماجها وأثرهما على الاقتصاد - دراسة استشرافية لحالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر.
56. عطا الله فهد السرحان (2005) ، دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية ، أطروحة دكتوراه في فلسفة التسويق ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، الأردن.
57. عامر بشير(2012) ، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك \_ دراسة حالة الجزائر ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر.
58. محمد شنشونة(2011) ، نظام المعلومات وأهميته في تسيير المعارف بالمؤسسة دراسة حالة : مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة ، الجزائر



59. محمد رشدي سلطاني(2013/2014)، المعارف الجماعية كمورد استراتيجي وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة \_ دراسة ميدانية حول مؤسسات قطاع الإلكترونيات بالجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ،جامعة بسكرة، الجزائر .
60. معارفي فريدة(2014/2015)،إستراتيجية تحول البنوك التقليدية إلى بنوك إسلامية - دراسة استشرافية للعمل المصرفي في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة بسكرة
61. نازم محمد محمود ملكاوي(2007) ، نظم المعلومات والمعرفة وأثرها في الإبداع - دراسة في البنوك التجارية الأردنية ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال /نظم المعلومات الإدارية ، جامعة دمشق، سوريا .
62. نصر الدين بوريش(2012/2013)، تحسين مؤشرات أداء نظام الإنتاج لأقلمة المؤسسة الصناعية مع تحولات المحيط - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جينرال ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، الجزائر
63. هدى زوير مخلف حسين الدعيمي(2009)، الإقتصاد المعرفي والتنمية البشرية - إطار ودراسة مقارنة في بلدان عربية مختارة، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة الكوفة، العراق .
64. ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي(2006/2007)، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية - دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى ، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية .
- ثانيا : رسائل الماجستير:**
65. أبو قمر (2009)، محمد احمد محمد، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن ، مذكرة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .
66. أبو عجيلة رمضان عثمان الغريب(2012)، مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم اداء البنوك التجارية الليبية ، مذكرة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، الاردن .
67. الصالح جيلح(2004)، اثر القيادة الادارية على اداء العاملين (حالة مجمع صيدال)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر .
68. خيرة عيشوش (2011)، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة \_دراسة حالة سوناطراك ، مذكرة ماجستير ، جامعة تلمسان .
69. ربا جزا جميل المحاميد(2008)، دور ادارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي دراسة تطبيقية في الجامعات الاردنية الخاصة ، مذكرة ماجستير ، الاردن .
70. رياض عيشوش (2010 / 2011)، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة \_ دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، الجزائر

71. زقير عادل (2009/2008) ، تحديث الجهاز المصرفي العربي لمواجهة تحديات الصيرفة الشاملة ، مذكرة ماجستير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة \_ الجزائر .
72. زكيه بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي (١٤٢٨-2007) ، إدارة المعرفة أهميتها و مدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات و المشرفات الإداريات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة و محافظة جدة ، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية .
73. سوزان صالح دروزة (2008) ، العلاقة بين متطلبات ادارة المعرفة وعملياتها واثرها على تميز الأداء المؤسسي \_ دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الاردنية، مذكرة ماجستير ، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا ،الأردن .
74. سعود بن زياب الذياب (2014) ، مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج ، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية قسم العلوم الإدارية ، الرياض ، السعودية .
75. سامي بن إبراهيم بن عبد العزيز الغنيم (2013) ، عمليات ادارة المعرفة وعاقبتها بتطوير مستوى الأداء من وجهة نظر موظفي إمارة منطقة القصيم ، مذكرة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، قسم العلوم الإدارية، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
76. سمر محمد خليل العلول (2011) ، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، مذكرة ماجستير في علوم التربية، جامعة الأزهر، غزة .
77. شادي عطا محمد عايش (2008) ، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة .
78. صبري محمد عوض ماضي (2011) ، اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء ، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية \_ غزة .
79. صباح شاوي (2010/2009) ، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة \_دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ، مذكرة ماجستير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف
80. عبد الله وليد المدلل (2012) ، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية واثرها على مستوى الأداء \_ دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء ، مذكرة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .
81. عبد الصمد سميرة (2008/2007) ، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية - حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية SERUB مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر\_باتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر .

82. عبد الحليم مزغيش(2012/2011) ، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة ، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية ، جامعة الجزائر .
83. عذراء بن شارف(2009/2008) ، التسيير بالكفاءات ودورها في ادارة المعرفة بالمؤسسات الجوائية \_دراسة ميدانية مع اختصاصيي المعلومات بمؤسسة سوناطراك ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة قسنطينة، الجزائر .
84. فضيلة فني(2008/2007)، دور تكنولوجيايات الإعلام والاتصال في تسيير المعارف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة -مؤسسة فتح لصناعة الإسفنج -بريكة باتنة ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر
85. محمد بن علي المانع (2006)، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء ، (دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
86. نضال محمد الزطمة(2011)، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء- دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة ، مذكرة ماجستير ، فلسطين .

#### ❖ الأبحاث والأوراق العلمية

87. بن وسعد زينة ، مبارك سمرة(2005)، المعرفة في البنوك الجزائرية، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي المعرفة: الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة بسكرة، الجزائر أيام 13/12 نوفمبر 2005 ، جامعة بسكرة ، الجزائر.
88. بختي ابراهيم (2005) ، صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء ، ورقة بحث مقدمة في اطار المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، ورقلة ، الجزائر .
89. سعد غالب ياسين(2005)، إدارة المعرفة وشبكات القيمة دراسة حالة شركة Quicken.com ورقة بحثية مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية) ، جامعة الزيتونة ، الأردن .
90. علي حسين السمير (اكتوبر 2013)، تطبيق إدارة المعرفة في مكتبات الجامعات الخاصة السورية : دراسة ميدانية ، بحث مقدم للمشاركة في المؤتمر الدولي الأول لجمعية المكتبات الأردنية ، عمان ، الأردن .
91. منى علي عبد ربه زبيدة (2009)، إدارة المعرفة وأثرها في إدارة الموارد البشرية ، ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر الاول في الإصلاح والتطوير، فلسطين .
92. مطيران عبد الله مطيران(2007)، نظم إدارة المعرفة (الرأس المالي الفكري)، جامعة الزيتونة ، الأردن

93. محمود جاسم الصميدعي ، أحمد شاكر العسكري(2005) ، انعكاسات اقتصاد المعرفة على الأنشطة التسويقية ، ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس للفترة من 25-27 نيسان 2005 ،جامعة الزيتونة ، الأردن.
94. هيثم علي حجازي(2005) ، قياس اثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المؤسسات الأردنية دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة ، ورقة بحثية مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية )، جامعة الزيتونة ، الأردن .
95. كمال رزيق (2004)، مسدور فارس، إدارة المعرفة وتطوير الكفاءات ،أين المؤسسات الجزائرية من هذه الخطوات؟، ورقة بحث مقدمة في إطار الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة 10\_09 مارس 2004 الجزائر .

#### ❖ الدوريات والمجلات العلمية :

96. اكرم محسن الياسري ، علي كريم الخفاجي ، ظفر ناصر حسين (203)، اثر عمليات ادارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعات الفرات الاوسط ، مجلة جامعة بابل ، المجلد 30 ، العدد 1 .
97. سليمان الفارس(2010) ، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المؤسسات (دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق) ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية -المجلد - 26 العدد الثاني 2010 .
98. سليمان حسين البشتاوي ، إطار عملي لجمع المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية (التشغيلية ) للاداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية دراسة ميدانية في البنوك الاردنية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية \_ المجلد 20 ، العدد الاول ، 2004 .
99. شاكر جاب الله الخشالي (2009) ، إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية ، المجلة العربية للإدارة ، مجلد 29 \_ العدد 1 .
100. كنجو عبود كنجو(2012) ، الإبداع المصرفي في ظل الإقتصاد المعرفي ، سوريا .
101. عبد الملوك مزهودة(2001)، الأداء بين الكفاءة والفعالية : مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الانسانية ، العدد الاول ، جامعة بسكرة ، الجزائر .
102. عزاوي عمر، عجيلة محمد(بدون سنة نشر)، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية ، مقال بمجلة الباحث ، ورقلة ، الجزائر .
103. مجبل دواي اسماعيل (2007)، فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الأداء وامكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح ، دون ذكر إسم المجلة ، العراق .

104. محمد جبار الشمري، حامد كريم الحدراوي(بدون سنة نشر)، عمليات إدارة المعرفة وأثرها في مؤشرات الإقتصاد المعرفي دراسة تحليلية لآراء عينة من المؤسسات الرقمية، المغربي للعلوم الإقتصادية والإدارية، العراق .

❖ التقارير :

105. إتحاد المصارف العربية (أغسطس/أوت 2014): مصارف (الجزائر ، تونس ، المغرب) ، مجلة شهرية متخصصة ، العدد 405 .

106. Guide des banues et établissements financiers en Algerie , edition 2015 .

107. Guide investir en Algerie , KPMG , edition 2015 .

108. التقرير السنوي لبن الجزائر(نوفمبر 2013)، التطور الإقتصادي والنقدي للجزائر

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية.

❖ الكتب والمقالات العلمية :

109. Armstrong, M. (2006), **Performance Management; key Strategies And Practical Guidelines**, 3<sup>rd</sup> Ed, London, : Kogan page Limited

110. Armstrong . M & Baron .A (1998) , **Performance Management ,The new realities** ,The institute for personnel Development , London .

111. Andy Neely , Chris Adams ,Mike Kennerley (2002) ,**The Performance Prism : The scorecard for Measuring and Managing Business Success** ,Person Education .

112. Carol Gorelick , Brigitte Tantawy-Monsou (2005), **For performance through learning, knowledge management is the critical practice**, The Learning Organization, Vol. 12 Iss 2.

113. Caroline De Brùn (2005), **ABC of Knowledge Management** , NHS National Library for Health, .

114. Chaou – Fisli. Z : **mutation technologiques et nouveaux facteur de productivité capitales savoir**»,séminaire international sur le développement humain et les avantages d'intégration à l'économie du savoir et les compétences humaines, 09/10/2004 Wergla.

115. Caroline De Brùn (2005), **ABC of Knowledge Management** , NHS National Library for Health: Knowledge Management Specialist Library .

116. .C. B. Crawford(2006),**Exploring the relationship between Knowledge Management & Transformational** .

117. Dubois, N. and Wilkerson, T. (2008), **Knowledge Management: Background Paper for the Development of a Knowledge Management Strategy for Public Health in Canada**, National Collaborating Centre for Methods and Tools.

118. Dominique Foray(2000), **L'économie de la connaissance**. éditions la découverte, paris.

119. Dominique Bessire(1992) , **Définir la performance , Comptabilité - Contrôle - Audit ,France.**
120. Donald Hislop(2009), **Knowledge Management in Organizations**, New York: Oxford University Press, 2nd ed.
121. Ecosip(1999), **Dialogues autour de la performance en entreprise**, Editions Harmattan, Paris.
122. European Central Bank(2010) , **Beyond ROE , How to Measure Bank Performance .**
123. Fabien Lepoivre (2005), **Benchmarking : Concept et Methodologie , NEVAO CONSEIL stratégie en entreprise .**
124. Filemon. A,Uriarte.Jr , (2008), **Introduction to knowledge Management** , Asean Foundatio , Jacarta , Indonesia
125. Frederico, Guilherme Francisco , Cavenaghi, Vagner, **The Measurement of Organizational Performance with a Focus on Stakeholders**, POMS 20th Annual Conference Orlando, Florida U.S.A, 2009.
126. Grover, V& Davenport,T(2001), **General Perspectives on Knowledge Management**, Journal of Management Information System, vol. 18, no. 1
127. Gupta , Atul and Mc Daniel , Jason (2002), **Creating Competitive Advantage by Effectively Managing Knowledge : a Framework for Knowledge Management** , Journal of Knowledge Management Practice .
128. G.P.Kurien , M.N, Qureshi ,(2011), **Study of performance measurement practices in supply chain management**, International Journal of Business, Management and Social Sciences, INDIA .
129. Gilles Balmisse (2005) , **Guide des outils du Knowledge Management (Panorama , choix et mise en œuvre )**, Ed Vuibert, France .
130. Istvan Mezgar (2006),**Integration of Information and Communication Technologies(ICT) in Smart Organizations**, Idea Group Publishing, United States of America
131. Jean Brilman(2001) ,**Les meilleures pratiques de management «au cour de la performance** ed d'organisation , 3ed paris
132. Jean Maurice Bruneau .Jean François(1992) , Pujos , **Le management des connaissances dans l'entreprise ressources humaines et systèmes d'informations**, les ed d'organisation, paris.
133. Jean Claude tarondeau(2002) , **Le Management du Savoir** , Presse Universitaire de France , 2 eme edition .
134. Jimmie Browne & John Devlin, Asbjorn Rolstadas & Bjorn Andersen(1997), **Performance Measurement: The ENAPS Approach.**
135. Jacques Alexandre et al ( 2003), **Le guide du benchmarking** , édition d'organisation , France .
136. Jean-yves Prax(2003), **Le Manuel du Knowledge Management**, Dunod, Paris.
137. Javier Martinez (2001) , assessing Quality , **outcome and performance Management** , The institute for Health Sector Development , London.
138. Kalika . M(1995), **Structure d'entreprise : réalités , déterminants , performance** , editions economica , Paris .

139. Larisa Dragolea(2009), Denisa Cotirlea , **benchmarking \_ a valid strategy for the long term** , Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica,Romnia .
140. Lorino Philippe(1998), **méthodes et pratiques de la performance**, édition d'organisation, Paris .
141. Martina E. Greiner, Tilo Boßmann and Helmut Krcmarl (2007), **A strategy or knowledge management**, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 11, No 6.
142. Michel Ferrary, Yvon Pesqueux (2006), **Management de la connaissance : Knowledge Management, apprentissage organisationnel et société de la connaissance** , Ed economica , Paris, France.
143. Murray Jennex(2008), **Knowledge management : concepts, methodologies, tools and applications**,**Published by Information**, Science Reference, United States of America .
144. Mokran Refaa , **Les cours du module gestion de connaissance** , 1er année Magister management PME-TIC ,(2005 – 2006), Biskra,Algerie
145. Michał Chmielecki ,Spółeczna Akademia Nauk (2012) , **Cultural barriers of knowledge management - a case of Poland** , Journal of Intercultural Management Vol. 4, No. 2 .
146. Nancy Dubois,Tricia Wilkerson(2008), **Knowledge Management: Background Paper for the Development of a Knowledge Management Strategy for Public Health in Canada**, Prepared for the National Collaborating Centre for Methods and Tools,**Canada** .
147. Nonaka I, Takeuchi. H (1997) **La connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise entreprenante**, ( version originale : 1995).
148. Neha Agrawal(2010), **Methods for evaluation of Bank Performance**, Pondicherry University, India,.
149. Ozlem Ozkanli, Mete Bumin (2006),**The Relationship Between Downsizing and Financial Performance of Turkish Banks Banks and Bank Systems** / Volume 1, Issue 3,Turkey .
150. Patrice Roussel(2007), **Gestion des Performances au travail** , édition de Boeck Univesité , Belgique.
151. Pierre Caspar et Christine Afriat(1988), **l'investissement intellectuel**, economica, Paris.
152. Paul Arveson(1998),**The Balanced Scorecard Instrument de la modernisation de l'administration fédérale**.
153. R ,Reix(1995), **La Théorie d'organisation ET systeme d'information**, Vuibert, Paris.
154. Robert S. Kaplan(2011) ,**Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard**, Harvard Business School, Harvard University, Working Paper .
155. Stéphane Jacquet(2011), **Management de la performance : des concepts aux outils** , article de creg .
156. Sylvie Saint-Onge(2012), **Gestion de la performance** , 2dition Julie Garneau , canada .
157. Schermerhorn , John R(2010), **Management** , John Wiley & sons, Inc

158. Thomas F. Gilbert(2007) , **Human Competence: Engineering Worthy Performance**, Tribute Edition ,USA .
159. Tiwana Amrit (1999) , **The Knowledge Management Toolkit: Practical Techniques for Building a Knowledge Management System**, Prentice Hall PTR, 1st ed.
160. Vincent plauchu, **Mesure et Amélioration des Performances** , office des publications universitaire , 2006 , france .
161. virgile Lungu(2013), **Knowledge Management en entreprise** , Gereso édition , France
162. Vassilis Kelessidis(2000), Benchmarking , **INNOREGIO: dissemination of innovation management and knowledge techniques** .
163. Warren Peterson, Govert Gijbbers, Michèle Wilks(2003), **An Organizational Performance Assessment System for Agricultural Research Organizations: Concepts, Methods, and Procedures**, ISNAR, USA.

❖ الرسائل العلمية :

164. Anas Hattabou(2011) , **Le pilotage de la performance globale logique de conformation et logique d'innovation : une approche par les systèmes Ago-Antagonistes \_ Cas de deux entreprises pionnières au Maroc** , Thèse de Doctorat en science de Gestion ,Université Cadi Ayayad Marrakech & Univesité Montesquieu- Bordeaux .
165. Amal Zekkouri(2008), **Elaboration d'un Modèle de conception de système de Mesure de performance** , Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en Administration des affaires, Université du Québec à Montréal, Canada
166. BENABDERRAHMANE Yasmina (2012) ,**Management des connaissances, déploiement des TIC et GRH des organisations : cas de l'Algérie** , thèse de Doctorat en science de Gestion , Université PAUL VAL2RY \_ MONTPELLIER 3 , France
167. Brahmi Bechir (2008) , **Impact de l'approche Managériale sur la performance organisationnelle en Matière de la Gestion de la Connaissance dans le secteur de la haute Technologie** , Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en Administration des affaires, Université du Québec à Montréal, Canada
168. Emilie Chardine – Baumann (2011) , **Modèles d'évaluation des performances économique, environnementale et sociale dans les chaînes logistiques** , thèse de Doctorat , École doctorale informatique et mathématiques de Lyon , France
169. Guillermo Cortes Robles( 2006), **Management de l'innovation Tehnologique et des connaissances : synergie entre la thorie TRIZ et le Raisonnement à partir de Cas Application en génie des procédés et systèmes industriels**, Thèse de Doctorat ,Paris.



170. Pierre SAULAIS (2013) , **Application de la gestion des connaissances à la créativité des experts et à la planification de la R & T en milieu industriel de haute technologie**, Thèse Doctorat en Science de Gestion des Connaissances , l'université d'Evry-Val d'Essonne, France
171. M. MATTHIEU LAURAS(2004), **Méthodes de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de chaînes logistiques : application à la coopération maison-mère – filiales internationales dans un groupe pharmaceutique et cosmétique** , these doctorat , Thèse préparée au Centre de Génie Industriel de l'Ecole des Mines d'Albi-Carmaux,France.
172. Michel PENDARIES(2011), **Le pilotage par la valeur de la performance des organisations : cas des entreprises industrielles gérées par affaire** , these Doctorat en science de Gestion , Université de la Méditerranée – Aix – Marseille 2 .
173. Malika Grim-Yafsah ( 2013) , **Gestion de connaissances et externalisation informatique , Apports managériaux et techniques pour l'amélioration du processus de transition: Cas de l'externalisation informatique dans un EPST** , these de Doctorat en Informatique , Université Paris-Dauphine.
174. Sabiha HOMRI(2013), **La gestion des connaissances, du concept à l'application au sein d'une institution publique : Le Conseil Régional PACA**, these de Doctorat en Science de l'information et de la communication D'Aix-Marseille Université, France .

#### ❖ Webographie :

175. صلاح سالم زرنوقة ،مقال بعنوان ، قراءة في مفهوم اقتصاد المعرفة،2006،على الموقع:  
<http://www.ahram.org.eg> تاريخ الزيارة(2011/02/05)
176. محي الدين حسانة، اقتصاد المعرفة في مجتمع المعلومات ،متاح على الموقع :  
<http://www.arabicin.net/arabic/5nadweh/pivot-4/economics-knowledg1.htm>
177. دياب ، ،اقتصاد المعرفة أين نحن منه ،على الموقع: <http://www.balagh.co> ، تاريخ الزيارة  
( 15/11/2009)
178. سعد مرزوق العتيبي، إدارة المعرفة، متاح على الموقع :  
[http://www.khayma.com/madina/m\(-files/marefa.htm3](http://www.khayma.com/madina/m(-files/marefa.htm3) (16/02/22)
179. سعود بن عيد العنزي ، الرؤية المشتركة في المنظمة المتعلمة ، متاح على الموقع :-<http://dr-saud-a.com/vb/showthread.php?t=84033> Consulté (13/02/2016).
180. النعيمي صلاح عبد القادر احمد ، باسم فيصل، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة،  
مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، متاح على الموقع  
<http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=53499>: تاريخ الزيارة(2012)
181. حنان بيزان ، إدارة المعرفة وتنمية القيادات الإدارية : cybrarians journal .- ، تاريخ الاطلاع  
20 - 01 - 2012 .- متاح في : <http://www.cybrarians.info/journa.ht>

182. سمير محمد عبد الوهاب ، متطلبات تطبيق ادارة المعرفة في المدن العربية - دراسة حالة مدينة القاهرة ، مقال متاح على الموقع : <http://www.ammarzouda.com>
183. **Dilip Bhatt**(2000), EFQM, Excellence Model and Knowledge Management Implications , sur le site <http://www.eknowledgecenter.com/articles/1010/1010.htm>  
Shawn Grimsley, Senge's Shared Vision: Definition, Lesson & Quiz, Education Portal, 2015, P1 <http://education-portal.com/academy/...sson-quiz.html>  
. <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article525> ( 13/03/2015)
1. dictionnaire de francais  
Larousse <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/performance/59512>
184. T. Samsonowa(2012) , Industrial Research Performance Management ,Berlin p 34 . disponible sur le site <http://www.springer.com/978-367908-2761-3> (03/09/2015)
185. Angéle Renaud, Nicolas Berland(2010), Mesure la Performance Globale des entreprises , L'archive ouverte HAL, france, disponibles sur le site: <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00544875>
186. Jean-Louis Ermine, La gestion des connaissances Un nouveau modèle de l'entreprise ? <http://www.cefrico.qc.ca/conference2010/>
187. philippe Lorino(2011). Le Balanced Scorecard RevisiteM Dynamique Strate-gique et pilotage de performance exemple d'une entreprise de energie-tique, 2011, p3 <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00584637/document#page=4&zoom=auto,-82,762>

## قائمة الملاحق

أسماء السادة المحكمين لاستبيان الدراسة

الرقم	الإسم	الصفة	هيئة الإرتباط
01	أ.د.موسي عبد الناصر	أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة بسكرة
02	أ. د. يحيى مفيدي	أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة بسكرة
03	د. محمد شنشونة	أستاذ ورئيس قسم التسيير لمجال LMD بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة بسكرة
04	د . عبد السميع رويينة	أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة بسكرة
05	د.أحمد علي عبد الله صالح	أستاذ بجامعة الشرق الأوسط الأردنية	جامعة عمان
06	د. رابحي جابر	أستاذ بكلية العلوم الإجتماعية والإنسانية	جامعة بسكرة
07	د. منصوري كمال	أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة بسكرة
08	د. فالتة اليمين	أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة بسكرة
09	د. بن ساهل وسيلة	أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة بسكرة
10	د.موسي سهام	أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة بسكرة

جامعة محمد خيضر \_ بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

سيدي المحترم (ة) : .....

تحية طيبة و بعد :

في إطار استكمال بحث الدكتوراه في علوم التسيير الموسوم بـ " دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسات المصرفية \_دراسة حالة مجموعة من البنوك الجزائرية " تحت إشراف الأستاذة الدكتورة يحياوي مفيدة . نضع بين أيديكم الكريمة هذا الإستبيان ، والذي يندرج ضمن

منهجية الدراسة الميدانية للبحث

يرجى من سيادتكم الإجابة على أسئلة محاور الإستبيان مع العلم أن المعلومات ستستخدم فقط في أغراض البحث العلمي ، آمليين أن تمنحوه جزءا من وقتكم ، وكلنا ثقة بدقة الإجابة وموضوعيتها ، نرجوا تعاونكم ونعتبره مساعدة من أجل دعم مسيرة البحث العلمي في البلاد وجزاكم الله عنا خير الجزاء .

الباحثة/ فني فضيلة

المحور الأول : البيانات الشخصية والوظيفية :

تهدف البيانات العامة لهذا القسم للإطلاع على بعض المميزات والخصائص الشخصية و المهنية لإطارات البنك تمكن من تفسير وتحليل وتبرير بعض النتائج لاحقاً، لذا يرجى من سيادتكم التكرم بوضع العلامة (X) في المربع الملائم لاختياركم

1. اسم المصرف : .....

2. الجنس :

أنثى	ذكر

3. العمر :

أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40	من 40 إلى أقل من 50	من 50 سنة فأكثر

4. المؤهل العلمي:

مستوى ثانوي أو أقل	تقني سامي	ليسانس	مهندس	ماجستير	دكتوراه

5. المركز الإداري:

(تسمية المنصب)

( إطار ميداني ، رئيس فريق ، رئيس مصلحة ، رئيس دائرة ، مدير فرعي، نائب مدير عام، مدير عام .....الخ)

6. الخبرة المصرفية :

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

7. عدد الدورات التكوينية : ..... عدد الترقيات : .....

المحور الثاني : أبعاد إدارة المعرفة .(المتغيرات المستقلة )

يرجى وضع إشارة (X) أمام العبارة التي تعكس رأيكم حول كل الفقرات التالية :

أولا : عمليات إدارة المعرفة .

عبرة القياس					
لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما	
					1. يعتمد البنك على معارف من مصادر خارجية (مناقسين، مقترحات العملاء، ...الخ).
					2. يقوم البنك باستقطاب الكفاءات المتميزة والمبدعة من الجامعات والمراكز الأخرى .
					3. يعد التعلم التنظيمي مصدرا لتوليد المعرفة من خلال تشجيع الأفراد على التعلم الذاتي والتعلم المستمر .
					4. يشجع البنك الحوارات والاجتماعات والعمل الجماعي كوسيلة لتوليد المعرفة
					5. يسعى البنك وبكل طاقاته للاحتفاظ بالعاملين اصحاب المعارف التي يصعب تعويضهم في حال فقدانهم .
					6. يستخدم البنك برامج التكوين والتدريب في اكتساب المعرفة
					7. يركز البنك على توثيق المعرفة بالأساليب التقليدية عن طريق التوثيق الورقي .
					8. يوفر البنك للعاملين الارشيف الالكتروني يساعدهم للوصول الى المعارف المخزنة الكترونيا .
					9. يركز البنك على توثيق المعرفة في ذاكرة الافراد .
					10. يراجع البنك المعرفة المخزنة لتحديثها باستمرار.
					11. يسعى البنك بالاحتفاظ بالكوادر ذوي المعرفة العالية باعتبارهم خزائن معرفية
					12. يقوم البنك بتوثيق الافكار وأساليب العمل الجديدة المبتكرة
					13. يستخدم البنك الوسائل التقنية الحديثة في نقل المعلومات وتبادلها مثل الانترنت ، البريد الالكتروني ، الفاكس...
					14. يقوم البنك بالنقل والدوران الوظيفي للعاملين بالبنك بين الوحدات والأقسام
					15. يقوم البنك بتوزيع المعارف بين الوحدات والأقسام من خلال تبادل التقارير والنشرات والمجلات
					16. يقوم البنك بإجراء اجتماعات دورية من اجل تشجيع الافراد على تبادل المعارف

توليد المعرفة

خزن المعرفة

توزيع المعرفة

					17. يتبنى البنك الافكار الجديدة ويضعها موضع التنفيذ .	تطبيق المعرفة
					18. تساهم المعرفة التي يكتسبها البنك في تطوير وتحسين اداء العمل	
					19. تساهم المعرفة التي يكتسبها البنك في تحسين أداء المهام والأنشطة المختلفة وتطوير مستوى الكفاءة والمهارة لدى العاملين	
					20. تساهم في القضاء على الممارسات الروتينية للبنك والاستفادة من التجارب والأخطاء	
					21. تساهم المعرفة المتحصل عليها في تحقيق أهداف البنك .	
ثانيا : البنية التحتية التكنولوجية .						
					عبارة القياس	البنية التحتية التكنولوجية
أففق	أففق	محايد	لا	لا أتفق	تماما	
					22. يتوفر البنك على بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال متقدمة (أجهزة و برمجيات حاسوبية ، شاشات عرض ، ..... ) تساعد على الاخذ بإدارة المعرفة	
					23. يتوفر لدى البنك تسهيلات تكنولوجية لخلق وتبادل المعرفة مثل (موقع إلكتروني page web ، انترانت Intranet ، بريد الكتروني e_mail ، قواعد بيانات على الانترنت ...)	
					24. يوفر البنك أجهزة مساعدة على خزن ومشاركة المعرفة (مثل دعائم التخزين الالكترونية : CD ، Flash Disk ،...، ماسح ضوئي ،طابعات ،ناسخات ، اجهزة عرض...)	
					25. يتوفر البنك على قاعدة معرفية متاحة للوحدات و تخدم كافة الفروع والأقسام المختلفة	
					26. لدى البنك القدرة على التخلي على الاعمال الورقية والتحول الى نظام الكتروني	
					27. يدرّب البنك العاملين على استخدام التكنولوجيا المستحدثة و التعامل معها	
					28. يعمل البنك على تحديث و تطوير الأجهزة والبرمجيات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات باستمرار.	
					29. يعتبر البنك التكنولوجيا خيارا استراتيجيا للمؤسسة في تحقيق التميز.	
ثالثا : الأفراد(القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، استعداد القوى البشرية) .						
					عبارة القياس	الأفراد
أففق	أففق	محايد	لا	لا أتفق	تماما	
					30. يسعى البنك إلى تطوير الكادر البشري من خلال استقطاب و توظيف ذوي المعارف والكفاءات	



					31. يرتبط نظام المكافآت والحوافز في البنك على بمستوى الإبداع والابتكار المعرفي الذي يمارسه الفرد في عمله .
					32. يستفيد البنك من معارف وخبرات الموظفين الحاليين والموظفين المنتهية خدماتهم ، وتعميم هذه المعارف والخبرات على الجميع
					33. تتشارك إدارة البنك مع الأفراد اتخاذ القرارات والتوجهات والخطط المستقبلية
					34. يتوفر مستوى من الثقة بين الأفراد في بيئة العمل داخل البنك
					35. هناك ثقافة التسامح مع الأخطاء لتشجيع المبادرة والابتكار
					36. يميل الأفراد في البنك إلى ثقافة المشاركة بالمعرفة والعمل بروح الفريق
					37. ينظر الأفراد للقضايا والأمور التي تتعلق بالبنك والعمل ن منظور مشترك .
					38. يميل الأفراد الى الإبداع في العمل اكثر من العمل الروتيني .
					39. يميل الافراد في البنك الى تطوير قدراتهم المعرفية والبحث عن افكار جديدة من خلال التعلم الذاتي والتعلم المستمر .

### المحور الثالث : أبعاد الأداء (منظورات نموذج بطاقة الاداء المتوازن ) (المتغير التابع)

أولاً: الأداء المالي					
عبرة القياس	لا اتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً
40. يسعى البنك إلى تحقيق إنتاجية أعلى وبالتالي زيادة الأرباح					
41. يسعى البنك إلى زيادة الحصة السوقية، بدخول أسواق جديدة					
42. يقوم البنك على تخفيض حجم التكاليف (الإشهارية، الاتصالات، جمع المعلومات)					
43. يقوم البنك بتحسين خدمة العملاء بإيجاد خصائص جديدة لمنتجاتها الحالية وطرح منتجات جديدة ، الأمر الذي يساعدها على زيادة مبيعاتها					
44. يسعى البنك إلى تحسين قدرة الاستجابة للضغوط التنافسية					
ثانياً : رضا الزبون	لا اتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً
عبرة القياس	لا اتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً
45. يقوم البنك بتحسين جودة الخدمات بما يتناسب مع رغبة الزبون					
46. يقوم البنك بكسب ثقة وولاء الزبائن اكثر من المنافسين					
47. يقوم البنك بتخفيض سعر الخدمة المقدمة نسبة لسعر السوق التنافسي					
48. يقوم البنك على السرعة في الاستجابة لمتطلبات الزبائن					
49. يعمل البنك للتقليل عدد شكاوي الزبائن بصورة مستمرة					
50. من أهدافه زيادة عدد العملاء من سنة إلى أخرى					

ثالثا : كفاءة العمليات الداخلية :					
أُتفق تماما	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا أُتفق تماما	عبارة القياس
					51. يقوم البنك بزيادة مستوى جودة الخدمات التي يقدمها البنك .
					52. يقوم البنك بتقليل وقت انجاز العمل
					53. يقوم البنك بتسهيل إجراءات العمل
					54. يقوم البنك بتسريع عملية صنع القرارات
					55. يقوم البنك على تقليص الروتين والتكرار غير المناسب في العمل.
					56. يتوجّه البنك إلى العمل الالكتروني والتخلص من الأعمال الورقية
					57. يقوم البنك بتفويض السلطات والصلاحيات
					58. يسعى البنك لتنمية روح التعاون والمشاركة بين الإدارات المختلفة

#### رابعا : التعلم والإبداع :

عبارة القياس					
أُتفق تماما	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا أُتفق تماما	
					59. يقوم البنك بدورات تدريبية وتكوينية نوعية لموظفيه
					60. يقوم البنك بعملية التدوير(نقل الموظفين من منصب الى اخر ) الى الاستفادة المثلى من المعارف والمهارات والخبرات ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب
					61. يقوم البنك بتحديث التكنولوجيا باستمرار
					62. يركّز البنك على الأفراد وتحفيزهم وجعلهم محور عملية الإبداع
					63. يقدم البنك منتجات جديدة مبتكرة لتحسين ولاء الزبائن باستمرار

شكرا على تعاونكم