



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة مالية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في رفع الأداء المالي
دراسة حالة بنك الاحتياط والتوفير لولاية ميلة

المشرف	اعداد الطلبة	
زيد جابر	فرح زهواني	1
	أميمة دميري	2

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	فريد مشري
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	زيد جابر
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	هشام حريز

السنة الجامعية 2023/2022



دعاء

اللهم لا تجعلنا نصاب بالغرور إذا نجحنا

ولا باليأس إذا أخفقنا

وذكرنا أن الإخفاق هو التجربة التي تسبق النجاح

اللهم إذا أعطيتنا نجاحا فلا تأخذ تواضعنا

وإذا أعطيتنا تواضعا فلا تأخذ اعتزازنا بكرامتنا

اللهم دأوبي جراحنا وآلمنا وأجبر حسرنا ويسر أمرنا

وبارك لنا في عملنا

آمين ، آمين ، آمين يا رب العالمين

شكر و عرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم :

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم

الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه وامتنانه بعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع نتقدم بجزيل الشكر الى من شرفنا بإشرافه الدكتور "جابر زيد " إن عبارات الشكر والتقدير لا تكفي ولا توفي حقك، فجميع العبارات تقف عاجزة للتعبير عن الدور العظيم في مساندة الآخرين.

نتقدم بأسمى كلمات الشكر والثناء والعرفان على ما فعلته لنا خلال السنوات الماضية في تقديم يد العون والعطاء المستمر ، عندما نتذكر كل ما قدمته لنا خلال مشوارنا الجامعي، تقف ألسنتنا عاجزة عن القول فلا توجد كلمات شكر أو عبارات تقدير توفي لك حقك، فكننت بمثابة المحفز الرئيسي والداعم الأول لنا،

الذي لن تكفي حروف لإيفائه حقه بصبره الكبير علينا، ولتوجيهاته العلمية التي لا تقدر بثمن في كل وقت؛ والتي ساهمت بشكل كبير في إتمام واستكمال هذا العمل، كل التقدير و الاحترام لك دكتورنا الفاضل.



إهداء

الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه وامتنانه ونشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيماً لشأنه ونشهد أن سيدنا ونبينا محمد عبده ورسوله الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه وعلى آله وأصحابه وأتباعه وسلم؛

بعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام هذه المذكرة، أشكر نفسي على إيماني بي، أريد أن أشكر نفسي على قيامها بكل هذا العمل، أريد أن أشكر نفسي على عدم الاستسلام؛

أما بعد إلى من كانت ملجأً ويدي اليمنى، إلى من كان الداعم الأول لتحقيق طموحاتي، إلى من أبصرت بها طريق حياتي واعتزازي بذاتي، إلى القلب الحنون، إلى من كانت دعواتها تحيطني وتسعدني، اليك أُمي الحبيبة؛

إلى سندي في هذه الحياة ومصدر الأمان، إلى من استمد منه قوتي، إلى نور عيني وحظي الجيد وفخري وبهجة أيامي وظلي وجناحي اليك أبي الغالي؛
إلى سندي بعد أبي ومشجعي والداعم لي في كل أوقاتي العصبية صديقي وزوجي هشام أدامك الله سنداً وقوة لي؛

الحب كل الحب لأخواتي الغاليات مريم، رحاب ومايا، أدعو الله أن لا يمسكن ضر ولا حزن وأن يوفقن في حياتكن الدراسية والمهنية ان شاء الله.

أميمة





إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين
وخاتم النبيين ورحمه الله للعالمين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.
إلى تلك العينين اللتان قاومتا النعاس والتعب في أقسى الأوقات، لتلك الذاكرة التي لا تغفل
ولكن تتغافل، لكل خيبة، لكل دمة إلى تلك الحياة التي لن تجعلني أنحني، إلى من كانت
الإرادة حليفها والطموح خطتها والوصول هدفها، " إلى نفسي "؛
إلى من كلله الله بالهيبة والوقار، إلى من أحمل اسمه بكل إفتخار من هيا لي أسباب
النجاح، مثلي الأعلى وقدوتي في الحياة، أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثمارا حان
قطفها بعد طول انتظار "أبي العزيز"؛
إلى التي كرمها الرحمن بذكرها في القرآن، إلى من أنارت دربي وأعانتني بالصلوات
والدعاء، الى مساندتي ومرشدتي، حفظك الله لي يا أغلى من أحب "أمي الغالية "؛
إلى عمتي أمي بنكهة ثانية ورائحة من أبي، حفظها الله ورعاها؛
إلى من ارتبط دمي بدمهم، إلى بسمتي في الحياة وسندي إخوتي؛
إلى صديقاتي .
إلى كل من حملهم قلبي ولم تحملهم ورقتي، إلى هؤلاء جميعا أهدي ثمرة دراستي وخلاصة
اجتهادي.





الملخص:

تناولت هذه الدراسة موضوع واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في رفع الأداء المالي دراسة حالة بنك الاحتياط والتوفير، وهدفت إلى التعرف على مدى تطبيق البنك لعمليات إدارة المعرفة وتحديد الأثر الناتج عن تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها على الأداء المالي وكذلك إبراز أهمية إدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء المالي واستهدفت الدراسة 29 عاملا حيث تم توزيع الاستبانة وقد أفرزت نتائج التحليل الإحصائية عن مجموعة من النتائج أهمها :

- ✓ أظهرت الدراسة أن بنك الاحتياط و التوفير يستعمل أسلوب إدارة المعرفة، حيث استنتجنا ذلك من خلال تحليلنا لنتائج المحور الأول من الاستبيان؛
- ✓ هناك علاقة بين إدارة المعرفة والأداء المالي؛
- ✓ علاقة ايجابية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء المالي، حيث كلما كان توظيف جيد لإدارة المعرفة تبعه تحسن في الأداء المالي.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، الأداء المالي، بنك تجاري

Summary:

This study dealt with the reality of the application of knowledge management processes in raising financial performance the case study of the National Reserve and savings fund-Bank and aimed to identify the extent of the application of the National Reserve and savings fund-bank-for knowledge management processes and determine the impact resulting from the application of knowledge management and its operations on financial performance as well as highlighting the importance of knowledge management and its relationship to financial performance and the study targeted 29 factors where the questionnaire was distributed and the results of statistical analysis have produced a set of results, the most important of which are:

- The study showed that the National Reserve and savings fund-a bank-uses the knowledge management method, as we concluded this through our analysis of the results of the first axis of the questionnaire

- There is a relationship between knowledge management and financial performance

- A positive relationship between knowledge management processes and financial performance, where whenever a good knowledge management is employed, it is followed by an improvement in financial performance.

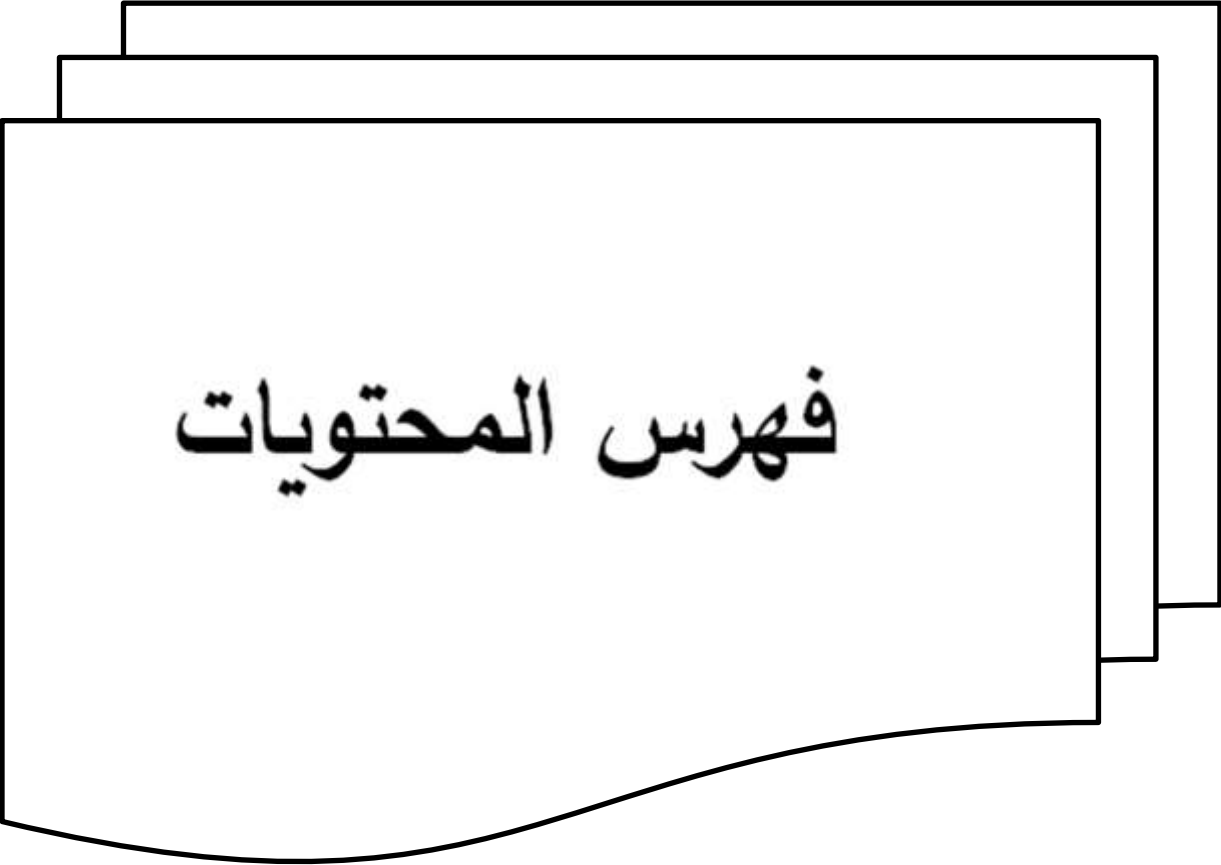
Keywords: knowledge management, knowledge management processes, financial performance, Commercial Bank

Résumé:

Cette étude traitait de la réalité de l'application des processus de gestion des connaissances pour améliorer la performance financière l'étude de cas de la Banque Nationale de Réserve et d'épargne visait à identifier l'étendue de l'application de la Banque Nationale de Réserve et d'épargne pour les processus de gestion des connaissances et déterminer l'impact résultant de l'application de la gestion des connaissances et de ses opérations sur la performance financière ainsi que de souligner l'importance de la gestion des connaissances et sa relation avec la performance financière et l'étude a ciblé 29 facteurs où le questionnaire a été distribué et les résultats de l'analyse statistique ont produit un ensemble de résultats, dont les plus importants sont :

- L'étude a montré que le Fonds national de réserve et d'épargne-une banque-utilise la méthode de gestion des connaissances, comme nous l'avons conclu à travers notre analyse des résultats du premier axe du questionnaire ‘
- Il existe une relation entre la gestion des connaissances et la performance financière‘
- Une relation positive entre les processus de gestion des connaissances et la performance financière, où chaque fois qu'une bonne gestion des connaissances est employée, elle est suivie d'une amélioration de la performance financière.

Mots clés: gestion des connaissances, processus de gestion des connaissances, performance financière, Banque commerciale



فهرس المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
الشكر	I
الإهداء	III-II
ملخص	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
مقدمة عامة	أ - و
الفصل الأول: مفاهيم حول إدارة المعرفة والأداء المالي	
تمهيد	02
المبحث الأول: إدارة المعرفة	03
المطلب الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة	03
أولاً: ماهية المعرفة	03
ثانياً: مفهوم إدارة المعرفة	10
ثالثاً: أهداف إدارة المعرفة	12
رابعاً: أهمية إدارة المعرفة	12
المطلب الثاني: أساسيات تطبيق إدارة المعرفة	13
أولاً: عناصر إدارة المعرفة	13
ثانياً: نماذج إدارة المعرفة	15
ثالثاً: مجالات إدارة المعرفة	20
رابعاً: عمليات إدارة المعرفة	21
المطلب الثالث: فعالية إدارة المعرفة ومعيقاتها	26
أولاً: مشكلات تطبيق إدارة المعرفة	26
ثانياً: تحديات إدارة المعرفة	28
ثالثاً: عوامل نجاح إدارة المعرفة	31

32	المبحث الثاني: الأداء المالي
32	المطلب الأول: مدخل إلى الأداء المالي
32	أولاً: مفهوم الأداء المالي
32	ثانياً: أهداف الأداء المالي
33	ثالثاً: العوامل المؤثرة على الأداء المالي
35	المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي والأطراف المستفيدة منه
35	أولاً: تعريف تقييم الأداء المالي
36	ثانياً: خطوات تقييم الأداء المالي
36	ثالثاً: الأطراف المستفيدة من عملية تقييم الأداء المالي
37	المطلب الثالث: أدوات تقييم الأداء المالي
37	أولاً: التحليل المالي كأداة لتقييم الأداء المالي
38	ثانياً: التحليل المالي الوظيفي كأداة لتقييم الأداء المالي
39	ثالثاً: تحليل الاستغلال
41	المبحث الثالث: علاقة إدارة المعرفة برفع الأداء المالي
41	المطلب الأول: مؤشرات تقييم الأداء المالي
41	أولاً: المؤشرات المالية التقليدية
45	ثانياً: المؤشرات المالية الحديثة
46	المطلب الثاني: قياس إدارة المعرفة
46	أولاً: مفهوم قياس إدارة المعرفة
47	ثانياً: معايير وأبعاد قياس فعالية إدارة المعرفة
48	ثالثاً: مداخل قياس أثر إدارة المعرفة
50	المطلب الثالث: علاقة إدارة المعرفة برفع الأداء
50	أولاً: دور إدارة المعرفة بالعمليات الداخلية
51	ثانياً: دور إدارة المعرفة برضا العملاء

51	ثالثا: دور إدارة المعرفة بالتعلم والنمو
52	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: تطبيق عمليات إدارة المعرفة لرفع الأداء المالي في البنك
54	تمهيد
55	المبحث الأول: دراسة عامة حول بنك الاحتياط والتوفير
55	المطلب الأول: بطاقة تعريفية لبنك الاحتياط والتوفير
55	أولا: تعريف بنك الاحتياط والتوفير
55	ثانيا: لمحة تاريخية عن بنك الاحتياط والتوفير
55	ثالثا: نشأة بنك الاحتياط وتطور نشاطه إلى غاية 1996
58	المطلب الثاني: تحول الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط إلى بنك
59	المطلب الثالث: وظائف بنك الاحتياط والتوفير
59	أولا: جمع المدخرات
60	ثانيا: تمويل السكن
60	ثالثا: منح القروض الفردية
60	المبحث الثاني: خصائص عينة الدراسة وأدوات تحليل البيانات
61	المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
61	المطلب الثاني: خصائص الدراسة
61	أولا: : تحديد عينة الدراسة
62	ثانيا: خصائص أفراد عينة الدراسة:
65	المطلب الثالث: أساليب ومصادر جمع البيانات والمعلومات
65	أولا: المصادر الثانوية
65	ثانيا: المصادر الأولية
68	المبحث الثالث: تفسير و تحليل مجالات ومحاور الدراسة
68	المطلب الأول: تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور دور إدارة المعرفة في البنك

69	أولاً: تحليل فقرات المجال الأول المتعلق بمستوى مشاركة المعرفة
70	ثانياً: تحليل فقرات المجال الثاني المتعلق بمستوى إكتساب المعرفة
72	ثالثاً: تحليل فقرات المجال الأول المتعلق بمستوى توليد المعرفة
73	رابعاً: تحليل فقرات المجال الأول المتعلق بمستوى تخزين المعرفة
75	خامساً: تحليل فقرات المجال الأول المتعلق بمستوى تطبيق المعرفة
78	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في رفع الأداء المالي
78	أولاً: تحليل فقرات المجال الأول المتعلق بالأداء المالي
79	المطلب الثالث: تفسير وتحليل محاور الدراسة
79	أولاً: اختبار الفرضيات الأساسية للانحدار
83	ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة
86	ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية
87	خلاصة الفصل
ز - ر	الخاتمة
	قائمة المراجع و المصادر
	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الفرق بين البيانات والمعلومات	03
02	تمثيل الميزانية الوظيفية	37
03	خصائص أفراد عينة الدراسة	62
04	مقياس ليكارت الخماسي	66
05	درجات مقياس ليكارت الخماسي	66
06	نتائج اختبار الصدق والثبات الاستبيان	67
07	معاملات ارتباط بين كل محور ومجاله الكلي	68
08	التكرارات و المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات مشاركة المعرفة	69
09	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات اكتساب المعرفة	71
10	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات توليد المعرفة	72
11	التكرارات ومتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات تخزين	74
12	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات تطبيق المعرفة	76
13	ملخص نتائج المحور الأول الخاصة بإدارة المعرفة	77
14	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات الأداء المالي	78
15	جدول اختبار k-S لتوزيع البيانات	80
16	ملخص نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية	80

17	ملخص نتائج تحليل التباين للانحدار بين متغيرات الدراسة	81
18	ملخص نتائج معاملات الارتباط بين الأخطاء المعيارية والمتغيرات المستقلة	82
19	ملخص نتائج اختبار k-S لتوزيع الطبيعي للأخطاء المعيارية	82
20	ملخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمشاركة المعرفة والأداء المالي	83
21	ملخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد اكتساب المعرفة والأداء المالي	84
22	ملخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتوليد المعرفة والأداء المالي	84
23	ملخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتخزين المعرفة والأداء المالي	85
24	ملخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتطبيق المعرفة والأداء المالي	85
25	ملخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمحور إدارة المعرفة والأداء المالي	86

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	آلية تشكيل المعرفة	05
02	العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	06
03	كيفية إنشاء المعارف	15
04	نموذج موئل لتسيير المعرفة	17
05	نموذج إدارة المعرفة Wiig	18
06	نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt	19
07	مجالات إدارة المعرفة	20
08	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	24
09	مخطط للأرصدة الوسيطة للتسيير (SIG)	40
10	رأس المال العامل من أعلى الميزانية	41
11	رأس المال العامل من أسفل الميزانية	41
12	الهيكل التنظيمي لبنك الاحتياط والتوفير	57
13	توزيع متغير الجنس	62
14	توزيع متغير العمر	63
15	توزيع المستوى التعليمي	64
16	توزيع الخبرة الوظيفية	65

مقدمة عامة

مقدمة:

تعيش المؤسسات اليوم في عالم يتسم بالتغيرات السريعة والمنافسة الشديدة، مما يجعل تحقيق الأداء المالي الممتاز أمراً ضرورياً للبقاء في سوق الأعمال الحالي، وفي هذا السياق أصبحت عمليات إدارة المعرفة أحد الأدوات الحيوية التي تساهم في تعزيز أداء المؤسسات وتحقيق تفوقها في سوق الأعمال، حيث يتم تحقيق الأداء المالي الممتاز عن طريق الاستفادة من المعرفة المتوفرة وتوجيهها نحو الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وهنا يأتي دور تطبيق عمليات إدارة المعرفة على الأداء المالي، وبالنظر إلى أهمية إدارة المعرفة في رفع الأداء المالي فإنه من الضروري أن تتبنى المؤسسات إستراتيجية فعالة لتطبيق عمليات إدارة المعرفة يجب أن تكون هناك رؤية واضحة للمؤسسة بشأن الأهداف التي تريد تحقيقها من خلال إدارة المعرفة، ويجب أن يتم توفير البنية التحتية المناسبة والأدوات التقنية لتسهيل جمع وتنظيم ومشاركة المعرفة، في الختام يلاحظ أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة يلعب دوراً حاسماً في رفع الأداء المالي للمؤسسات، مما يؤدي في النهاية إلى تعزيز الأداء المالي وتحقيق التفوق في سوق الأعمال المنافسة.

إشكالية البحث:

لا تختلف الوكالات البنكية من غيرها من المؤسسات من حيث إدراكها لعمليات إدارة المعرفة والأداء المالي، حيث تعتبر من المؤسسات الخدماتية المعروفة بكثافة المعرفة والأداء المالي في كل أنشطتها وخدماتها بخلاف المؤسسات الانتاجية الأخرى، وفيما يتعلق بالبنوك الجزائرية فقد أصبحت تواجه في السنوات الأخيرة تحدياً جديداً يتمثل في المنافسة الشديدة، ويفرض هذا التحدي أن تتجه لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تطبيق عمليات إدارة المعرفة والأداء المالي و عليه تتضح الإشكالية في السؤال التالي:

✓ ما واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في رفع الأداء المالي في بنك الاحتياط والتوفير لولاية ميلة ؟
وتتفرع الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعرفة والأداء المالي في بنك الاحتياط والتوفير لولاية ميلة ؟
2. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إكتساب المعرفة والأداء المالي في بنك الاحتياط والتوفير لولاية ميلة؟
3. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة والأداء المالي في بنك الاحتياط والتوفير لولاية ميلة ؟
4. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة والأداء المالي في بنك الاحتياط والتوفير لولاية ميلة ؟

5. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة والأداء المالي في بنك الاحتياط والتوفير لولاية ميلة ؟

الفرضيات:

وللإجابة على إشكالية البحث وتساؤلاته نقترح الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

يطبق بنك الإحتياط و التوفير لولاية ميلة عمليات إدارة المعرفة لرفع الأداء المالي.

الفرضيات الفرعية:

وتتبقى تحت الفرضية العامة مجموعة من الفرضيات الفرعية يمكن إيجازها فيما يلي:

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعرفة والأداء المالي في بنك الاحتياط والتوفير لولاية ميلة؛

2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إكتساب المعرفة والأداء المالي في بنك الاحتياط والتوفير لولاية ميلة؛

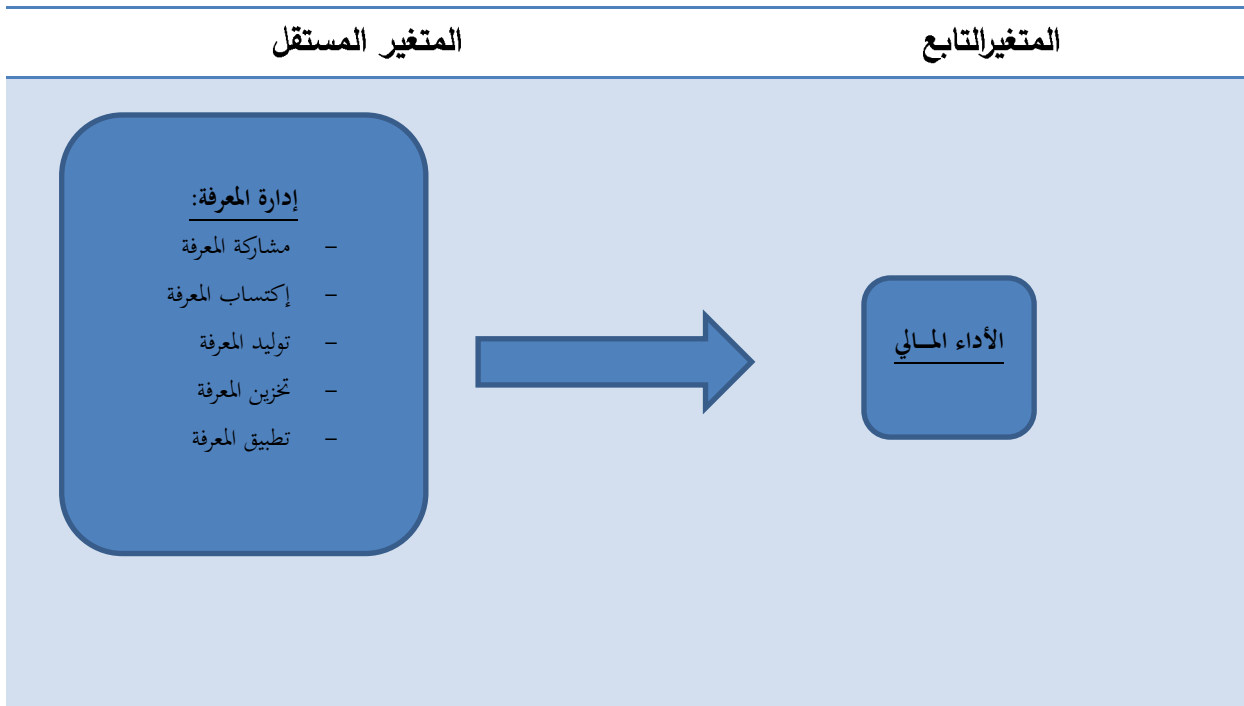
3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة والأداء المالي في بنك الاحتياط والتوفير لولاية ميلة؛

4. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة والأداء المالي في بنك الاحتياط والتوفير لولاية ميلة؛

5. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة والأداء المالي في بنك الاحتياط والتوفير لولاية ميلة.

متغيرات الدراسة:

نموذج الدراسة حيث يتطلب المعالجة المنهجية لمشكل الدراسة في ضوء إطارها النظري ومضامينها الميدانية، تصميم نموذج إفتراضي في الشكل التالي الذي يشير الى العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة المشاره في مشكلة الدراسة.



أهداف الدراسة:

- ✓ التعرف على مدى تطبيق بنك الإحتياط و التوفير لولاية ميله لعمليات إدارة المعرفة؛
- ✓ تحديد الأثر الناتج عن تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها على الأداء المالي؛
- ✓ إبراز أهمية إدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء المالي؛
- ✓ التأكيد على ضرورة اعتماد الأسلوب المعرفي في المؤسسات لأهميته البالغة في زمننا هذا.

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذا الموضوع في كونه:

- ✓ له أهمية تلفت انتباه المؤسسة محل الدراسة وبقية المؤسسات الأخرى بضرورة الإعتناء به؛
- ✓ إعطاء لمحة عن كيفية تطبيق إدارة المعرفة لما لها من دور فعال في مختلف نواحي الحياة؛
- ✓ عدم وجود دراسات ميدانية كافية، اهتمت بعمليات إدارة المعرفة والأداء المالي، وعلاقتها بتطوير الوكالات البنكية وعلى وجه خصوص في ولاية ميله.

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات المتوفرة بالمكتبة الجزائرية والتي تدور حول موضوع إدارة المعرفة وتحسين الأداء المالي، أما الدراسات السابقة والتي تناولت صميم الموضوع سيتم محاولة تقديم بعضها والتي نذكرها فيما يلي:

دراسة رياض عيشوش: مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة 2010.

هدفت الدراسة لإبراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية ونجاح تطبيق إدارة المعرفة ،و تم إعداد إستبيان لتحقيق ذلك الغرض، واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، وظهرت النتائج التالية :

✓ هناك علاقة إيجابية بين الثقافة السائدة في البنوك ونجاح عمليات إدارة المعرفة؛

✓ أكبر عامل ثقافي مؤثر في نجاح عمليات إدارة المعرفة هو ممارسات الإدارة العليا.

دراسة شاهد عبد الحكيم: أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة 2011/2012.

بإشكالية رئيسية: " ما مدى قوة وتأثير إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي؟ "

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العناصر التي تركز عليها إدارة المعرفة من عمليات وتقانة وفريق، وأثر كان منها في مكونات الأداء الرئيسية من عمليات تشغيلية ورضا الزبائن وتحسين مستوى التعلم والنمو، تم توزيع الاستبيان في مؤسسة سوناطراك وبعد تحليله ومعالجته تم الوصول إلى النتائج التالية :

✓ تمثل إدارة المعرفة حقلا علميا حديثا لا سيما جانبه التطبيقي يعمل على توفير قدرات واسعة لمنظمات الأعمال في التميز والتفوق والريادة والإبداع في إطار عناصره الرئيسية هي: عمليات إدارة المعرفة، تقانة إدارة المعرفة، فريق المعرفة.

دراسة بن زايد كنزة : واقع تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي 2013/2014.

بإشكالية رئيسية : "ما واقع تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي ؟ "

هدفت هذه الدراسة إلى : تسليط الضوء على واقع إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي تم وضع إستبيان وتوزيعه على المؤسسة وبعد القيام بتحليله ومعالجته تم التوصل إلى النتائج التالية :

✓ أن إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي جيدة خاصة في عنصري التكنولوجيا والإستراتيجية؛

✓ أن مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي متوسط نوعا ما، لكن هناك نقص في تطبيق عنصر توليد المعرفة الذي يرجع إلى عدم تقديم الجامعات وخاصة الجزائرية إلى تقديم التسهيلات المادية والمعنوية من أجل إكتساب معرفة جديدة.

دراسة قلوب حسينة، بعنوان دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الجامعية

2014/2015.

بإشكالية رئيسية: "ما هو دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الجامعية؟"

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها :

✓ وجود ارتباط بين إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي بقيمة 0.735؛

✓ إن لإدراك الأفراد دور في نجاح إدارة المعرفة لأن الإدارة مواكبة للتطور التكنولوجي المعرفي.

دراسة إسماعيل سالم منصور ماضي: دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي
 هدفت الدراسة إلى بيان دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي بالجامعة الإسلامية
 بغزة، وتوصلت الدراسة إلى أن عدد من النتائج كان أهمها:

✓ وجود فروق في آراء أفراد العينة حول البنية التحتية لإدارة المعرفة ترجع للدرجة العلمية لأعضاء
 الهيئة التدريسية.

✓ وجود علاقة بين الإشتراك بقواعد البيانات الخارجية والداخلية وضمان تحقيق جودة التعليم العالي.
منهج الدراسة:

✓ قصد الإجابة عن الإشكالة المطروحة وإثبات صحة الفرضيات المعتمدة إستخدمنا المنهج الوصفي
 التحليلي في الجانب النظري من أجل توضيح المفاهيم المتعلقة بالموضوع محل الدراسة، كما تم
 الاعتماد على منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي، كما تم تقديم إستبيان كأداة لهذه الدراسة.

حدود الدراسة :

تتمثل حدود البحث فيما يلي :

✓ **الحدود المكانية :** تقتصر الدراسة التطبيقية على حالة الصندوق الوطني للإحتياط والتوفير -بنك-
 لولاية ميله.

✓ **الحدود الزمنية :** تم إنجاز هذه الدراسة خلال فترة زمنية محددة من شهر فيفري 2023 إلى شهر
 ماي 2023

صعوبات البحث:

إن أي جهد إنساني عموماً - والبحث العلمي خصوصاً - لا يخلو من بعض الصعوبات التي يتلقاها
 الفرد (الباحث). أما أهم الصعوبات التي تلقيناها خلال بحثنا هي على النحو التالي:

✓ صعوبة تناول الموضوع أصلاً، تعتبر أكبر حاجز، خاصة وأنه يتناول عنصرين أساسيين في وقتنا
 الحالي هما المعرفة والأداء المالي؛

✓ صعوبة بعض المصطلحات وغموضها؛

✓ الصعوبات المتعلقة بداسة الحالة، حيث بعض البنوك لا زالت بعد في تلك التعقيدات الإدارية
 البيروقراطية؛

✓ الغياب الفادح للإحصائيات والدراسات الحديثة حول الموضوع خاصة على المستوى الوطني، رغم
 أهميته.

خطة البحث:

خطة البحث مقسمة إلى فصلين فصل نظري وفصل تطبيقي، كل فصل يعالج عنصراً من العناصر
 التي نراها مهمة لتناول الموضوع، وذلك وفق ما يأتي شرحه في السطور التالية:

✓ **الفصل الأول:** المعنون بـ " مفاهيم ادارة المعرفة والأداء المالي " تضمن الإطار النظري ومفاهيم حول إدارة المعرفة والأداء المالي، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، تناول المبحث الأول: إدارة المعرفة من خلال ثلاثة مطالب، حيث تم التطرق إلى مفاهيمها وأساسيات تطبيقها وفعاليتها ومعيقاتها، أما المبحث الثاني فتناول الأداء المالي من خلال ثلاثة مطالب بداية من مدخل أو مفاهيم حول الأداء المالي و الأطراف المستفيدة منه و أدوات تقييمه، أما المبحث الثالث فتناول العلاقة بين إدارة المعرفة و رفع الأداء من خلال ثلاثة مطالب بداية بمؤشرات تقييم الأداء المالي وقياس إدارة المعرفة و العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء .

✓ **الفصل الثاني:** وهو عبارة عن دراسة حالة حول واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في رفع الأداء المالي حيث أخذنا بنك الإحتياط والتوفير لولاية ميله كعينة، فبعد تقديم بالمؤسسة وبمختلف الأنشطة المكلفة بها، تطرقنا إلى التطبيقات المتنوعة لإدارة المعرفة والأداء المالي داخل هذه المؤسسة، وبناءا على ذلك خلصنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات آملين أن تكون مفيدة وناجعة في هذا المجال.

الفصل الأول: مفاهيم حول

إدارة و المعرفة و الأداء

المالي

تمهيد:

إن التطور السريع والملاحظ في تكنولوجيا المعلومات والاتصال أصبح من الاهتمامات الجديدة بالمعرفة من أجل مواكبة العصر المتطور في مختلف مجالات الحياة، والمعرفة هي مفهوم حديث نسبياً كون ظهورها كان في ثمانينات القرن الماضي فهي أداة لتحقيق الأهداف المطلوبة وتحسين المؤسسات من خلال تطويرها الداخلي والخارجي، وإدارة المعرفة تشمل جمع وتخزين وتوزيع المعارف في سبيل تحسين الأداء وهي ما نجدها على منصات شبكات الانترنت التي باتت ذات ثروة معلوماتية فعالة في جل القطاعات بل واثبتت على معارف ومفاهيم جديدة، وهذه المعارف كونها من الركائز التي يجب الاعتماد عليها في عدة المفاهيم العلمية: إدارة المعرفة، اقتصاد المعرفة، مجتمعات المعرفة...إلخ.

نتيجة لذلك، بدأت الدراسات تظهر مساهمة المعرفة في مواجهة تحديات العصر وإيجاد الحلول السليمة والواقعية لبعض العراقيل التي من شأنها أن تمس العديد من الفروع، منها الفرع الاقتصادي والذي بدوره يعد من أبرز عناصر المؤسسات، كون هذه الأخير في تغير مستمر بسبب بيئتها وعلاقاتها مع الطرف الآخر سواء أشخاص أو مؤسسات.

والمؤسسات لا يمكنها الاستغناء عن العنصر المالي، ولكل منها أداء مالي خاص بها حتى تتمكن من الاستغلال الأمثل لمواردها المالية سواء على المدى القصير أو الطويل من أجل تشكيل ثروتها مستقبلاً، والمؤسسات لجأت له كونه المراقب والمراجع لعمليات المؤسسة واتخاذ قرارات ملائمة لوضعها الاقتصادي ودراسة مركزها المالي، وفي وجود هذه العصرية والتطور كانت الحاجة إلى تطوير وتحسين الأداء والإنتاجية يعد ضرورة ملحة في الوقت الراهن.

حيث تعد المعرفة سبيلاً لتحقيق الأداء المالي المثالي للمؤسسات فتساهم بشكل كبير في تحسين العمليات الداخلية وتطوير المنتجات والخدمات الخارجية وترقا بالعلاقة مع العملاء. فالمعرفة عامل مهم للابتكار والابداع كونها تحسن التعليم والتطوير المستمر للمؤسسات، وتقوم بتشجيع تبادل الخبرات والمعلومات بين أفراد المؤسسة لنهوض بها والعمل على تقدمها.

المبحث الأول: إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم في علم الإدارة والتي تعتبر من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية وجودة العمل، وقد احتلت مكانا مرموقا وحيويا في شتى المجالات الإدارية والفنية والتجارية.

المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى ماهية المعرفة ومفهوم وأهداف وأهمية إدارة المعرفة.

أولاً: ماهية المعرفة

1. مفهوم المعرفة:

✓ **المعرفة savoir**: مشتقة من كلمة " عرف " ومعرفة الشيء إدراكه بحاسة من الحواس ¹.

عرفت المعرفة على أنها " حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة، وهي التي تمكن من يملكها يتجاوب المستجدات التي تواجهه، وتجعله أكثر قدرة للوصول إلى حلول أفضل للمشاركة التي تقع في مجال معرفته، وهي تزداد عند الإنسان مع مرور الوقت وتشكل جزء من شخصيته " ².

وقبل ما تكون لدينا المعرفة فإنها تمر بعدة مراحل ولكل مرحلة مستوى نضج يختلف عن مرحلة أخرى، فهي في بادئ الأمر تكون بيانات ومنها تكون معلومات.

✓ **البيانات DATA**: "وهي مجموعة من الحقائق غير المترابطة، ويتم إبرازها وتقديمها دون احكام أولية مسبقة وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها وتنقيحها ووضعها في إطار واضح ومفهوم " ³.

✓ **المعلومات Information**: هي عبارة عن "مجموعة الحقائق والآراء التي تنشأ عن أنشطة الفرد بوصفه منتجا لها أو مستفيدا منها " ⁴.

وتعرف على أنها " بيانات تمنح صفة المصادقية، ويتم تقديمها لغرض محدد، فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم لقيام أو لغرض، مقارنة وتقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال أو المشاركة في حوار أو نقاش " ⁵.

¹ قاموس المحيط، م 2، ط 2، دار إحياء التراث، لبنان، 1996، ص 595.

² نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2009، ص 10.

³ حسام طالب الكيالي، إدارة المعرفة بين فرص ونجاح ومخاطر الفشل لإدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العلمي الرابع "إدارة المعرفة في العالم العربي"، جامعة الزيتونة، الأردن، 2004، ص 04.

⁴ نبيل علي، الثقافة العربية وعصر المعلومات، سلسلة عالم المعرفة، مطابع الكويت، الكويت، 2001، ص 17.

⁵ حسام طالب الكيالي، مرجع سابق، ص 4.

جدول رقم (01): الفرق بين البيانات والمعلومات

مجال الفرق	البيانات	المعلومات
الترتيب	غير منتظمة في الهيكل التنظيمي	منتظمة ضمن الهيكل التنظيمي
القيمة	غير محددة	محددة القيمة يتحدد عوامل القيمة والتأثير على قيمة المعلومات
الاستعمال	لا تستعمل على الصعيد الرسمي	تستعمل على الصعيدين الرسمي وغير الرسمي
المصدر	عديدة المصادر	محددة المصدر
الدقة	منخفضة	عالية
موقعها في النظام	مدخلات	مخرجات
الحجم	كبيرة جدا	صغيرة نسبيا بحجم البيانات

المصدر: ربحي مصطفى عليان، إقتصاد المعلومات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 103.

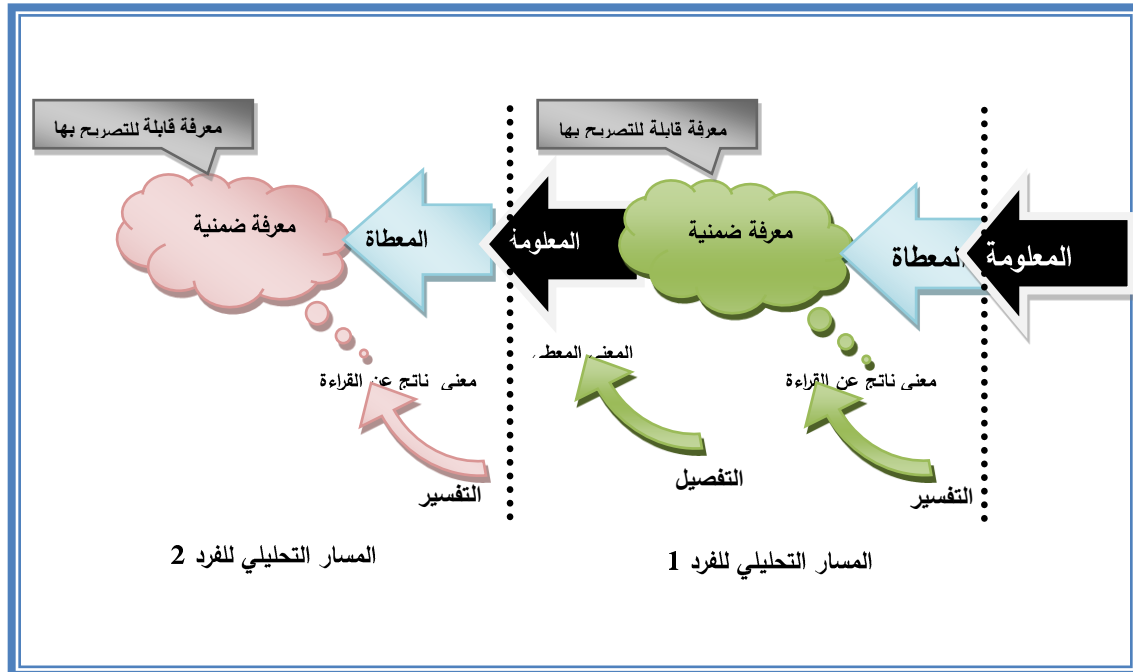
✓ آلية تشكيل المعرفة: إن آخر الملاحظات حول آلية تشكيل المعرفة تستند إلى نظرية الباحث شيجيهيزا تيشيا (Shigehisa Tsuchiya) المتعلقة بإنشاء المعرفة التنظيمية، ومن خلال وجهة نظره، فإن المصطلحات البيانات، المعلومات، المعرفة تستعمل بكثرة بشيء من الغموض، وأنه يوجد تمييز واضح بين هذه المصطلحات، والشكل رقم (1) يعطي تفسير للمعرفة الضمنية " والتي تتواجد في عقول الأفراد ناتجة عن البيانات التي تعطي لها معنى -من خلال نموذجنا التفسيري - والناجمة عن المعلومة التي نبثها".¹

وبعبارة أخرى، المعرفة لا توجد إلا من خلال التقاء موضوع معين مع المعطيات، هذه المعرفة الفردية هي معرفة ضمنية، التي قد تكون قابلة للتصريح بها، والتي تتحول لاحقا إلى معرفة جماعية، في حالة تقاسمها مع الأفراد الآخرين.

تم التركيز على الكيفية التي يتم بها إنشاء المعرفة التنظيمية بواسطة الحوار، من أجل بناء معرفة تنظيمية ضرورية في اتخاذ القرار والعمل. فمن الضروري أن تكون أنماط تفسير كل عضو من أعضاء المؤسسة لديها الحد الأدنى من التمثيل المشترك يسمى بالتناظر أو مشترك المقياس "Commensurable".

¹Michel Grundstein , De La Capitalisation Des Connaissances Au Management Des Connaissances Dans L'entreprise, Les Fondamentaux Du Knowledge Anagement , Université Paris Dauphine, France, 2003, P7.

الشكل رقم (01): آلية تشكيل المعرفة



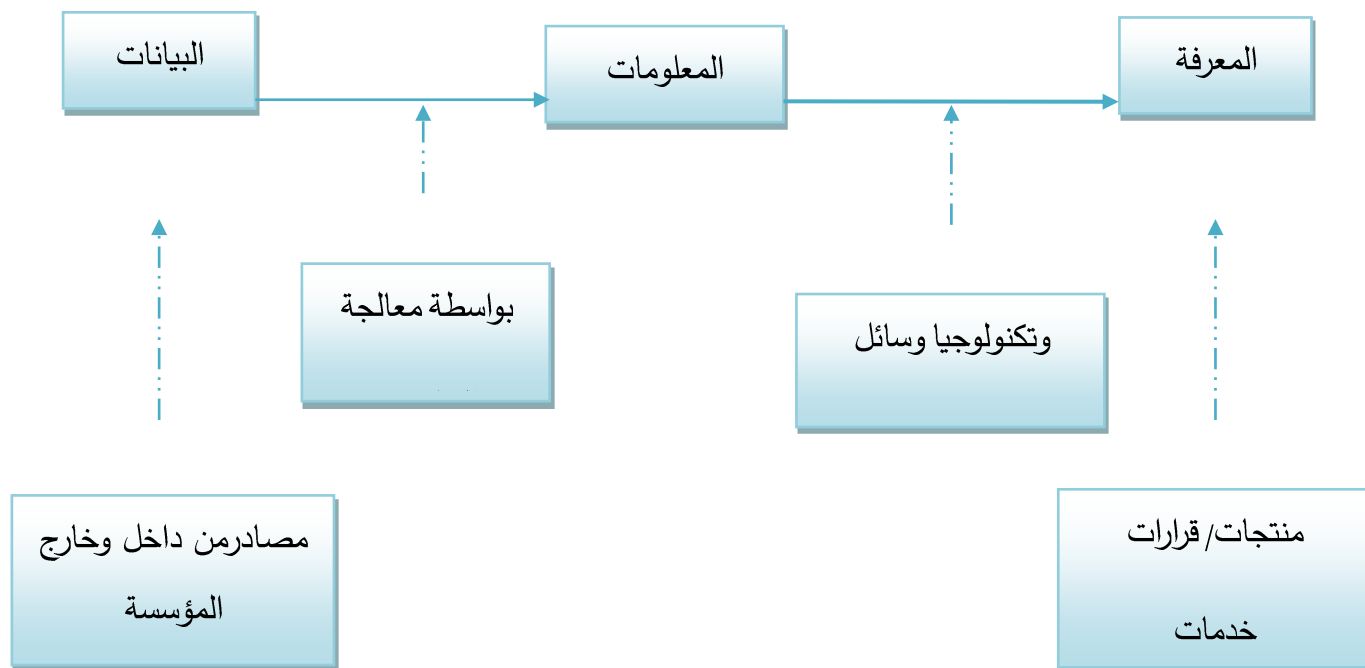
La Source: Michel Grundstein «de la capitalisation des connaissances au management des connaissances dans l'entreprise», les fondamentaux du knowledge anagement, «université paris dauphine», France, 2003, p34.

إن المصدر الأصلي للمعرفة التنظيمية هي المعرفة الضمنية لأفراد المؤسسة، مع ذلك فالمعرفة التنظيمية ليست مجموع معارف لدى الأفراد، بل يجب تفصيلها وتقاسمها قبل أن تصبح معرفة تنظيمية، فالمعرفة الفردية تتقاسم عن طريق الحوار، خاصة المعرفة الضمنية.

إن ما تقدم من مناهج يعد دون شك نتائج لجهد نظري متواصل استوعب وجهات نظر الدارسين والباحثين والتي ظهرت بأنماط النظريات أو المداخل لتطور النظري للمعرفة.

ويمكن التمييز بين البيانات، المعلومات، والمعرفة عن طريق العلاقة الموجودة بينهم والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (2): العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



المصدر: قنديلي عامر إبراهيم، الجنابي علاء الدين، نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص37.

يتبين من الشكل أن البيانات هي رموز مجردة يتم تحويلها عن طريق عملية التشغيل إلى معلومات، أي إلى رموز ذات دلالة استناداً إلى معايير تتيحها قاعدة المعرفة القائمة، أما المعرفة فهي معلومات يتم دمجها وتفسيرها عن طريق الخبرات والمهارات والقدرات والقيم المتوفرة في قاعدة المعرفة، بما يمكن الفهم الواضح للحقائق وإمكانية تطبيقها عند ممارسة الأعمال والأنشطة ذات العلاقة.

ولتمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة:¹

البيانات تمثل أدنى مستوى من الحقائق المعروفة. والبيانات لا يوجد لها معنى فعلي وجوهري، والبيانات تحتاج إلى تصنيف وتجميع وتحليل وتفسير.

المعلومات يوجد لها جوهر، ويوجد لها غرض Purpose وقصد محدد. ومع ذلك فإن المعلومات لا يوجد لها معنى دون أن تدمج مع خبرات المؤسسة وبيئتها ومحيطها.

المعرفة هي خلاصة دمج المعلومات مع خبرات المؤسسة وبيئتها ومحيطها.

من كل ما سبق يتضح لماذا يعتبر الباحث وكأن إشكالية التطور من البيانات إلى المعرفة تعد من أهم محاور التي تتناولها إدارة المعرفة، وهذا نظراً لصعوبة العملية من جهة وغموضها من جهة أخرى.

¹ يوسف أحمد أبو فارة، واقع استخدام مدخل إدارة المعرفة في المصارف العاملة في فلسطين، مؤتمر جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، 2006، ص25.

2. 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.

فلقد قسم الإغريق القدماء المعرفة إلى أربعة أقسام رئيسة هي¹:

1. المعرفة الإدراكية: تتعلق هذه المعرفة بالمبادئ والقوانين العامة النظرية، والأسس والقواعد الأساسية للعلوم والقوانين والقواعد العلمية؛

2. المعرفة الفنية (التقنية): تتعلق هذه المعرفة بالمهارة والبراعة الفنية والقدرة على إنجاز الأعمال والأشياء وامتلاك التمرينات والتدريب الكافي على إنجاز المهام، وتحقيق التماثل والتطابق في الممارسات العملية للعاملين الذين يؤدون نفس المهام؛

3. معرفة الحكمة التطبيقية والعملية: والتي تظهر في الممارسات الاجتماعية بصورة أساسية؛

4. المعرفة الهجينة: وهي تعبر عن مزيج من النزعات والاتجاهات والقدرات الخاصة والتي تلزم في حقل ما وتؤدي إلى النجاح والتفوق في ذلك الحقل.

ويصنف ماركار (Marquardt) المعرفة الى خمسة أنواع²:

1. معرفة ماذا Know-What: وهي معرفة أي نوع من المعرفة هو المطلوب؛

2. معرفة لماذا know-why: وهي معرفة لماذا هناك حاجة إلى نوع معين من المعرفة؛

3. معرفة كيف know-how: وهي معرفة كيف يمكن التعامل مع ظاهرة ما؛

4. معرفة أين know-where: وهي معرفة أين يمكن العثور على معرفة محددة بعينها؛

5. معرفة متى know-when: وهي معرفة متى تكون هناك حاجة إلى معرفة معينة.

يصنف زاك (Zack) المعرفة الى ثلاثة أنواع وهي³:

1. المعرفة الجوهرية: Core هي النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة الذي يكون مطلوباً لدى المؤسسة،

وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للمؤسسة قابلية بقاء التنافس طويل الأمد؛

2. المعرفة المتقدمة Advanced: هي النوع أو النطاق الذي يجعل المؤسسة تتمتع بقابلية بقاء

التنافسية، فمع أن المؤسسة تمتلك بشكل عام المستوى نفسه، والنطاق، والجودة من المعرفة التي

يملكها المنافسون، إلا أنها تختلف عنهم في تعويلها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة

تنافسية من هذا التميز، وهذا يعني أن المؤسسة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي

في السوق عموماً أو التميز في شريحة سوقية من خلال المعرفة المتقدمة؛

¹ Prusak, Larry, **knowledge, Can it be Managed?** Presented at the IBM Academy of Technology Conference on Knowledge Management, Fishkill, New York, 2000, P27.

² محمد عواد، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص39.

³ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط1، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص45.

3. المعرفة الابتكارية: هي المعرفة التي تمكن الشركة من أن تقود صناعاتها ومنافسيها وتميز نفسها شكل كبير عنهم، بتبنيها لكل ما هو جديد في المعرفة، مما يعطيها القدرة على تغيير خارطة النشاط في مجالها.

كما يصنف نانوكا وتاكيوشي (Nanoka and Takeuchi) وهو التصنيف الأكثر شيوعاً والأكثر استخداماً بين الباحثين في حقل إدارة المعرفة هذا التصنيف يرى المعرفة على نوعين أساسيين هم:

1. المعرفة الضمنية (الكامنة) Tacit: وهي المعرفة الموجودة في عقول الأفراد، والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، وغالباً ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها لكونها مختزنة داخل عقل صاحب المعرفة إلى جانب أن المعرفة الضمنية يصعب إيصالها إلى الآخرين في مكان العمل ومحيطه فهي أيضاً ثمينة للغاية وممتلك فريد يصعب على مؤسسات أخرى استنساخه (تقليده) كل ذلك يجعلها أساساً للميزة التنافسية¹، وهي التي تمثل القوة الدافعة للفرد فكما زادت خبرة وتجارب الفرد العملية كلما زاد حجم معرفته الضمنية، وبذلك يتحسن أدائه في العمل وزادت السرعة في ذلك، وتمثل المعرفة الضمنية مجموعة المفاهيم والخبرات المختزنة داخل الفرد والتي لا يمكن الإفصاح عنها، وإنما تظهر نتيجتها وعلامتها من خلال أداء وممارسة الفرد لعمله، ولا يمكن تداولها وتنقلها بين الأفراد ولهذا فهي تمثل مورد هام للمؤسسة يصعب على المنافسين تقليده إذا ما حافظت عليه وأعطته الاهتمام المناسب²، وهي المعرفة غير الرسمية، الذاتية والمعبّر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعلم ومن أمثلتها عمل الأفراد والفرق في المؤسسات³؛
2. المعرفة الصريحة (الظاهرة) Explicit: وهي الخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب، والوثائق، أو أية وسيلة أخرى سواء أكانت مطبوعة أو إلكترونية. وهذا النوع من المعرفة من السهل الحصول عليه، والتلفظ به بوضوح، ونشره. وهي معرفة متاح الوصول إليها لكل من يبحث عنها، واضحة يسهل نقلها والمشاركة فيها، ومن أمثلتها (بالنسبة للمؤسسات) مواصفات منتج معين، صيغة علمية، برنامج حاسوب، قوانين، تشريعات، تعليمات، وما إلى ذلك.⁴

3. مصادر المعرفة:

وتتجسد أبرز هذه المصادر في:⁵

¹ اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا "الاسكوا"، منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الأعضاء، نيويورك 2004، ص5.

² علي السلمي، مرجع سابق، ص 57.

³ Nonaka I. and Takeuchi H., **The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics & Innovation**, Oxford University Press, New York, 1995, p156.

⁴ عماد الصباغ، إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات، دار المسيرة، الاردن، 2003، ص45.

⁵ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص43.

1. **مصادر داخلية:** تعتبر المعرفة الضمنية أحد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة وتشتمل على خبرات الأفراد ومعتقداتهم وافتراساتهم وذاكرتهم، هذا النوع من المعرفة صعب النقل أو الشرح، وفي الوقت ذاته قد تكون لهذا النوع منافع كثيرة لصالح المؤسسة¹.

2. **مصادر خارجية:** هناك عدد كبير من المصادر الخارجية التي يمكن للمؤسسة الحصول منها على المعرفة ومن هذه المصادر: المشاركة في المؤتمرات واستئجار الخبراء ومتابعة الصحف والمجلات والمواد المنشورة على شبكة المعلومات العالمية ومشاهدة التلفزيون وأفلام الفيديو ومراقبة الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية وجمع المعلومات والبيانات من الزبائن والمنافسين والموردين والتعاون مع المؤسسات الأخرى وإنشاء التحالفات وإقامة المشاريع المشتركة وغير ذلك من المصادر الأخرى.

4. أهمية المعرفة

المعرفة هي الثروة الحقيقية للمؤسسات كما هي بالنسبة للأفراد والمجتمعات وهي بالتالي أدواتها الحيوية في القيام بوظائفها ومباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أغراضها التي وجدت من أجلها، فالمعرفة قوة وثروة في آن واحد إذ تعد قوة المعرفة هي ميزة القرن الحادي والعشرون باعتبارها المورد الأكثر أهمية ويمكن أن نجمل أهميتها في النقاط التالية:²

- ✓ أسهمت المعرفة في مرونة المؤسسات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق، والهيكل تكون أكثر مرونة؛
- ✓ ترشيد المعرفة الإدارية مديري المؤسسات إلى كيفية إدارة مؤسساتهم؛
- ✓ يمثل تخطيط العمليات الإنتاجية، التسويقية والمالية وغيرها حقلا من حقول العمل الإداري التي تعتمد كليا على المعرفة التقنية والإدارية المتاحة للقائمين بها، ويكون النجاح فيها رهنا بجودة وحدثة تلك المعرفة وارتباطها بمجريات الأمور في الأسواق؛
- ✓ المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها؛
- ✓ وتكمن أهمية إدارة المعرفة في حالة تطبيقها إلى تحقق الأغراض التالية:
- ✓ التحول الجيد في بيئة الأعمال الذي يفرض على المنشآت التميز بقدرات جديدة تتلخص في بعد النظر والإبداع والقدرة على التكيف؛
- ✓ التطور المطرد في التقنية وما ينتج عنه من تغير في المفاهيم وتأثير التكلفة؛
- ✓ ربط كل تلك المعارف والمعلومات والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المنشأة ككيان تفاعلي؛
- ✓ تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال؛
- ✓ الحصول على كميات هائلة من المعلومات في ظرف وجيز؛

¹ هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة مدخل النظري، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 62.

² محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء لمنشر والتوزيع، الاردن، 2008، ص 55.

✓ استخدام مراكز عمل ضرورية لخلق والحفاظ على إدارة المعرفة؛

✓ تطوير مراكز الكفاءات.

ثانياً: مفهوم إدارة المعرفة

1. نشأة إدارة المعرفة:

يمكن القول إن إدارة المعرفة كانت موجودة منذ عدة عقود من الزمن، فقد مارسها الفلاسفة، الكتاب، المؤلفين، أمناء المكتبات والمدرسين وغيرهم وبذلك لا تعتبر إدارة المعرفة مفهوم جديد، ويعتبر إيريكسيفبي الذي بدأ عمله عام 1979 في صحيفة أعمال أسبوعية في السويد Erik Sveiby حيث تنبه إلى ما يعرف بإدارة الأصول غير الملموسة وأنها لا تقل أهمية عن إدارة الأصول الملموسة، وقد ألف في ذلك كتاب والمعروف باسم الشركة التي تعرف كيف، وكان ذلك عام 1982¹.

ولقد أسهم عدد من منظري الإدارة في نشأة وتطوير إدارة المعرفة، ومن بينهم علي وجه الخصوص بيتر دراكر وبول استراسمان، وبيتر سنج في الولايات المتحدة الأمريكية. فلقد أكد دراكر Drucker وستراسمان Strassman على الأهمية المتزايدة للمعلومة والمعرفة الصريحة كمورد تنظيمية. كما ركز Senge على المؤسسة التعليمية Learning Organization كبعد ثقافي في إدارة المعرفة.

وتعود بداية ظهور إدارة المعرفة إلى دون مارشارند "Don Marchand" في بداية الثمانينيات من القرن الماضي، باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات. كما تنبأ دركر "Durcker" بأن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وبأن المؤسسات ستكون من صناعات معرفة يوجهون أداءهم، من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن.

ويرجع البعض إدارة المعرفة إلى عام 1985، عندما قامت شركة "Hewlet Packard" الأمريكية بتطبيقها. ولكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها على الأعمال، حتى أن وول ستريت "أكبر سوق مال في العالم" تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر، خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، وإن كان قد اهتم بها بعد ذلك. كما شهدت الثمانينيات أيضاً تطويراً لنظم إدارة المعرفة التي تعتمد على العمل المؤدي في نظم الذكاء الصناعي والخبرة، مقدمة لنا مفاهيم مثل اكتساب أو استحواذ المعرفة Acquisition، وهندسة المعرفة، والنظم القائمة على المعرفة.

ولتقديم أساس تكنولوجي لإدارة المعرفة، بدأت مجموعة من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية مبادرة لإدارة أصول المعرفة في عام 1989. كما بدأت المقالات عن إدارة المعرفة في دوريات مثل Sloan Management Review، وعلوم التنظيم Organization Science، ودورية هارفارد للأعمال Harvard business Review وغيرها.

¹Muthukumar ,Hedberg ,John G. Knowledge Management Technology Architecture for Educational Research Organizations: Scaffolding Research Projects and Workflow Processing ,British Journal of Educational Technology ,v36 n3, May2005, p379-395.

وبمجيء عام 1990، بدأ عدد من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية، وأوروبا واليابان في تأسيس برامج إدارة المعرفة.

وفي منتصف التسعينيات، ازدهرت مبادرات إدارة المعرفة، بفضل الانترنت، حيث بدأت شبكة إدارة المعرفة في أوروبا والتي أنشئت في عام 1989 في نشر نتائج عن استفتاء حول إدارة المعرفة بين الشركات الأوروبية على شبكة الانترنت (في عام 1994). كما تزايدت الندوات والمؤتمرات التي عقدت عن إدارة المعرفة.

وفي النصف الأخير من التسعينيات، أصبح موضوع إدارة المعرفة من الموضوعات الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في مجال الإدارة. كما أخذ الاهتمام به يتزايد، بعد أن تبنت العديد من المؤسسات مفهوم إدارة المعرفة. وفي عام 1999، خصص البنك الدولي 4% من الميزانية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة¹.

2. مفهوم إدارة المعرفة:

تعرف إدارة المعرفة على أنها "عملية منظمة للبحث عن المعلومات واختيارها وتنظيمها وتصنيفها بطريقة تزيد من مستوى فهم العاملين لها وتخزينها بشكل يحسن مستوى ذكاء المؤسسة ويوفر لها المرونة اللازمة في العمل ويحافظ على الأصول الفكرية من الضياع ويسهل عملية الاستفادة منها في حل مشاكل العمل وفي التعلم والتخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات"².

فهي «العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة، واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وأخيراً تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم، والتخطيط الاستراتيجي"³.

"عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات وتعمل في إطار بيئة خارجية معينة تؤثر عليها وعلى تفاعلاتها، وتنقسم إلى خطوات متعددة متتالية ومتشابهة (مثل خلق وجمع وتخزين وتوزيع المعرفة واستخدامها)، والهدف منها هو مشاركة المعرفة في أكفأ صورة، للحصول على أكبر قيمة للمؤسسة"⁴.

ويلاحظ مما سبق ان أنه لا يوجد تعريف متفق عليه لمفهوم إدارة المعرفة حيث يركز التعريفات السابقة على أن إدارة المعرفة تسعى الى تقديم حلول لإدارة من خلال الاستثمار في الموارد المعرفية والتركيز على تبادل المعرفة والمشاركة فيها.

¹ سمير محمد عبد الوهاب، دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة مع الإشارة إلى رؤساء المدن المصرية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة، مصر، 2007، ص 4-5.

² محمد قاسم أحمد القويوتي، إدارة المعرفة التنظيمية المفهوم والأساليب والاستراتيجيات، مكتبة آفاق للنشر والتوزيع، الكويت، 2005، ص 5.

³ زيم الزامل، إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة، مجلة الاتصالات والعالم الرقمي، العدد 16، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 14-15.

⁴ علي السلمي، الإدارة بالمعرفة، دار قباء للطباعة والنشر، مصر، 1998، ص 17.

ثالثاً: أهداف إدارة المعرفة

لقد تعددت أهداف إدارة المعرفة وتنوعت ويمكننا في هذا المقام أن نوجز بعضاً منها فيما يلي:¹

- ✓ تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير ضرورية؛
- ✓ تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة؛
- ✓ تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية؛
- ✓ زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر؛
- ✓ تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات؛
- ✓ تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها بممثليها؛
- ✓ تكوين مصدر موحد للمعرفة؛

✓ إيجاد تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية.

و يشير **Holsapple & Singh** إلى الأهداف التالية لإدارة المعرفة:²

- ✓ توليد المعرفة اللازمة لتحويل المعرفة وتحقيق عمليات التعلم؛
- ✓ نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها؛
- ✓ العمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر؛
- ✓ السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي، ويتولى عملية إدارة النشاطات كافة ذات العلاقة بإدارة المعرفة؛

✓ حفظ المعرفة أي تخزينها بالأماكن المخصصة لها؛

✓ تسهم المعرفة بتغيير السلوك اتجاه الأفضل؛

✓ تعتبر إدارة المعرفة دليل العمل الجيد.

تسهل عملية تقاسم المعرفة؛ تساعد على بناء ما يسمى بمتخصصي المعرفة وهم الأشخاص الذين لديهم معلومات حول موضوع أو تخصص ما.

رابعاً: أهمية إدارة المعرفة

تأتي أهمية إدارة المعرفة ودورها فيما يلي:³

- ✓ التحول الجيد في بيئة الأعمال الذي يفرض على المنظمات التميز بقدرات جديدة تتخلص في بعد النظر والتفوق في الأداء والإبداع والقدرة على التكيف؛
- ✓ ربط كل تلك المعارف والمعلومات والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المنظمة ككيان تفاعلي؛
- ✓ تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال؛
- ✓ التطور والمطرّد في التقنية وما ينتج عنه من تغيير في المفاهيم وتأثير التكلفة؛

¹ ربحي مصطفى، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 172.

² نفس المرجع سابق، ص 172-173.

³ نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 91-92.

✓ خلق قواعد معطيات حركية تستخلص فائدة حقيقية من المعلومات والمعارف في المنظمة؛

✓ تطوير مراكز الكفاءات؛

✓ الحصول على كميات هائلة من المعلومات في ظرف أجزاء من الثانية؛

✓ استخدام مراكز عمل ضرورية لخلق والحفاظ على إدارة المعرفة (الخبراء، الوسطاء، الوثائقين)؛

✓ إدخال التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصالات لتشجيع التعاون (الأنترنت).

المطلب الثاني: أساسيات تطبيق إدارة المعرفة

أولاً: عناصر إدارة المعرفة

هناك أربع عناصر أساسية تقوم عليها منهجية إدارة المعرفة وهي: الأفراد، عمليات المعرفة، تكنولوجيا

الاتصالات والمعلومات، الإدارة، ويقصد بـ:¹

1. الأفراد:

يلعب الأفراد دوراً هاماً وبارزاً في إنجاح مبادرة تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة، ويعتمد نجاح المؤسسة في تطبيقها لبرامج إدارة المعرفة على مدى قدرتها في التعامل مع المعرفة الكامنة أو الضمنية في الأفراد والعمليات والتكنولوجيا بكفاءة وفاعلية، وإذا كان استنباط ونشر وتوزيع المعرفة الكامنة في العمليات والتكنولوجيا ليس صعباً، فإن التحدي الحقيقي يظهر لدى الأفراد العاملين، خاصة أولئك الذين يحتفظون بعقلية مقاومة للتغيير ورفض المشاركة بالمعرفة. إن الثقافة السائدة في المؤسسة تلعب دوراً أساسياً في نجاح مشروع إدارة المعرفة، وهناك بعض الأسباب التي تدفع الأفراد إلى مقاومة المشاركة بالمعرفة منها:

✓ يتمتع الخبراء والمتخصصين بدرجة عالية من التقدير والاحترام من قبل الزملاء والمسؤولين نتيجة مهارتهم وهم غير مستعدين للتنازل عن هذا التقدير؛

✓ قلة الوقت المتوفر يدفع العديد من الأفراد إلى مقاومة المشاركة في معرفتهم وخبراتهم؛

✓ عدم توفر أنظمة مكافئة وحفز ملائمة تدفع الأفراد للمشاركة بما لديهم من معرفة لذلك ان المؤسسة الراغبة في تطبيق برامج إدارة المعرفة يجب عليها أن تضع استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة يتم من خلالها التغلب على مثل هذه الصعوبات.

2. عمليات إدارة المعرفة:

مجموعة العمليات المتتالية والمتكاملة التي تشكل دورة حياة المعرفة، والتي تستهدف بمجموعها إنتاج المعرفة وتقاسمها وتطبيقها، وقد وضع العديد من المختصين نماذج تبين هذه العمليات، ويمكن اعتماد العمليات التالية والتي تخدم أغراض الدراسة: ابتكار المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة.

¹حسان عبد مفلح المومني، مدى استعداد المؤسسات العامة في الأردن لتطبيق إدارة المعرفة "دراسة ميدانية"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2005، ص22.

3. تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في توفير إمكانية نشر وتوزيع المعرفة داخل المؤسسة وإمكانية الوصول إلى مصادر المعرفة خارج المؤسسة وتسهيل اتصال الزبائن والموردين وجعلهم جزء من القاعدة المعرفية للمؤسسة، ويتحقق ذلك من ربط المؤسسة بشبكة الإنترنت وتوفير خدمات البريد الإلكتروني للأفراد وتوفير البرمجيات التي تسهل توثيق وخزن واسترجاع المعلومات وجميع الخدمات التي توفرها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات¹، وتعتبر التكنولوجيا والتقنيات الحديثة هي العصب النابض الذي من خلاله يمكن ان تتدفق المعرفة الى جميع الاقسام في المؤسسة بسهولة ويسر، وبالتالي يمكن ان يتحقق النجاح للمؤسسة في تطبيق برامج ادارة المعرفة فيها².

ويعد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للحصول على أفضل الميزات من المتطلبات الرئيسية لأي مؤسسة تريد أن تكون في المقدمة، فإدارة المعرفة في حاجة إلى تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال بغية تحسين إنشاء المعرفة وتنظيمها وتقاسمها وتطبيقها، وتعد تلك الأدوات التكنولوجية منال أسس الهامة والتي لا يمكن من دونها تطبيق وممارسة إدارة المعرفة بشكل كامل.

4. الإدارة:

ولكي تكون المؤسسة قادرة على تبني وتطبيق برامج إدارة المعرفة لا بد لها من ان توفر أولاً فريق متخصص يعنى بجميع الأمور المتعلقة بإدارة المعرفة ويسمى " فريق إدارة المعرفة " حيث يتم تحديد المسؤوليات التالية له³:

- ✓ المسح الدقيق والمستمر للبيئة الداخلية والخارجية للكشف عن الفرص والتحديات المحتملة لتستعد المؤسسة لمواجهتها باستمرار دون أن تتفاجأ بها؛
- ✓ إدارة وصيانة مداخل إدارة المعرفة وصيانتها ومحتوياتها لكي تتكيف تماما لتلبية ومقابلة مطالب المستخدمين؛
- ✓ بناء فريق التطبيق المعرفي والذي يتولى مهمة التطبيق المثالي للمعرفة الجديدة في الأقسام؛
- ✓ بناء الوعي حول برامج إدارة المعرفة باستمرار ونشر النجاحات التي تحققت نتيجة تطبيق هذه البرامج بين الموظفين من خلال ورش العمل ومناهج التدريب؛
- ✓ التأكد من بقاء الشبكات عاملة وفعالة في تنفيذ مسؤولياتها ومتابعة ذلك باستمرار.

¹ محمود العبدى، مفهوم وأساليب تقييم وتكوين الموجودات المعرفية، المؤتمر العلمي الرابع: الريادة والإبداع: استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 2005، ص8.

² علي ذيب الكلبي، إدارة المعرفة في المكتبات والمعلومات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، 2008، ص 49.

³ صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للبحوث والدراسات، مصر، 2005، ص 125.

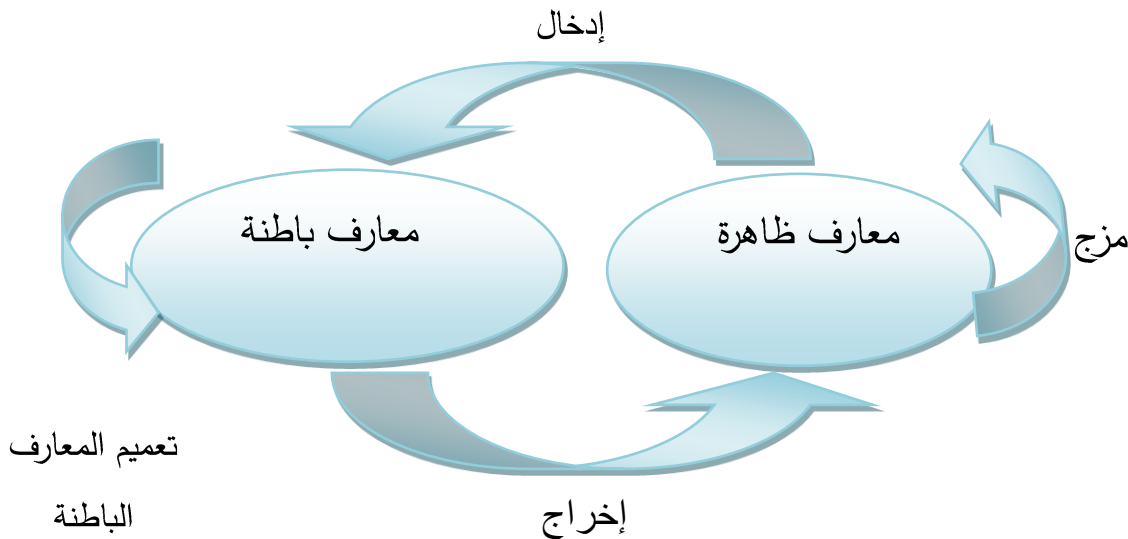
ثانياً: نماذج إدارة المعرفة

ظهرت العديد من الآليات والميكانيزمات التي تبحث عن كيفية إنشاء المعارف في المؤسسات وانتقالها وتوظيفها في بناء استراتيجيتها سوف نعرض بعض نماذج إدارة المعرفة.

1. نموذج Nonaka–Takeuchi:

ويعتبر هذا النموذج من أدوات تقييم هذه المخاطر، وكان الهدف من هذا النموذج إظهار كيفية Nonaka–Takeuchi إنشاء المعارف، حيث انطلق الباحثان من تصنيف المعارف إلى معارف باطنة أي ضمنية ومعارف ظاهرة أي صريحة¹. ويتم توضيحها من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (03): كيفية إنشاء المعارف



La source: Les défis de la gestion des connaissances en contexte interculturel, Essai de maîtrise en administration des affaires (MBA), Faculté des sciences de l'administration, Université laval ,31juillet, 2006, p24-25.

✓ من معرفة باطنة إلى معرفة باطنة: تعميم المعارف الباطنة وتتم بالانتقال المباشر لهذا النوع من المعارف على حالها من فرد إلى فرد آخر، مما يؤدي إلى خلق ثقافة مشتركة والقدرة على العمل الجماعي، وتتم هذه المرحلة بالتعاون وتبادل الآراء والخبرات ويتم الحصول على مجموعة من التجارب المفسرة؛

✓ من معرفة باطنة إلى معرفة ظاهرة: وتدل هذه المرحلة على إخراج المعارف الباطنة من عند صاحبها ونشرها، ذلك عن طريق حلقات دراسية وتدريبية أو تسويق عمل للآخرين أو من خلال المناقشة بين أعضاء في جماعة بالرد عن الأسئلة أو تفسير الأحداث والأنشطة.

¹Les défis de la gestion des connaissances en contexte interculturel, Essai de maîtrise en administration des affaires (MBA), Faculté des sciences de l'administration, Université laval ,31juillet, 2006, p24-25.

- ✓ من معرفة ظاهرة إلى معرفة ظاهرة: المزج أو الجمع، وتتمثل هذه المرحلة في مزج المعارف للحصول على معارف جديدة أي النظر في المعارف القائمة وحل المشاكل عن طريق توفير مجموعة من المعارف وتوسيعها وتحديثها.
- ✓ من معرفة ظاهرة إلى معرفة باطنة: الإدخال بمعنى إنتاج وإبداع معارف جديدة أي تتأصل المعارف الجديدة عند الفرد نتيجة الاستيعاب والممارسة أي اكتساب المعارف من الواقع مما يؤدي إلى خلق شخصية جديدة للمعرفة الباطنة.

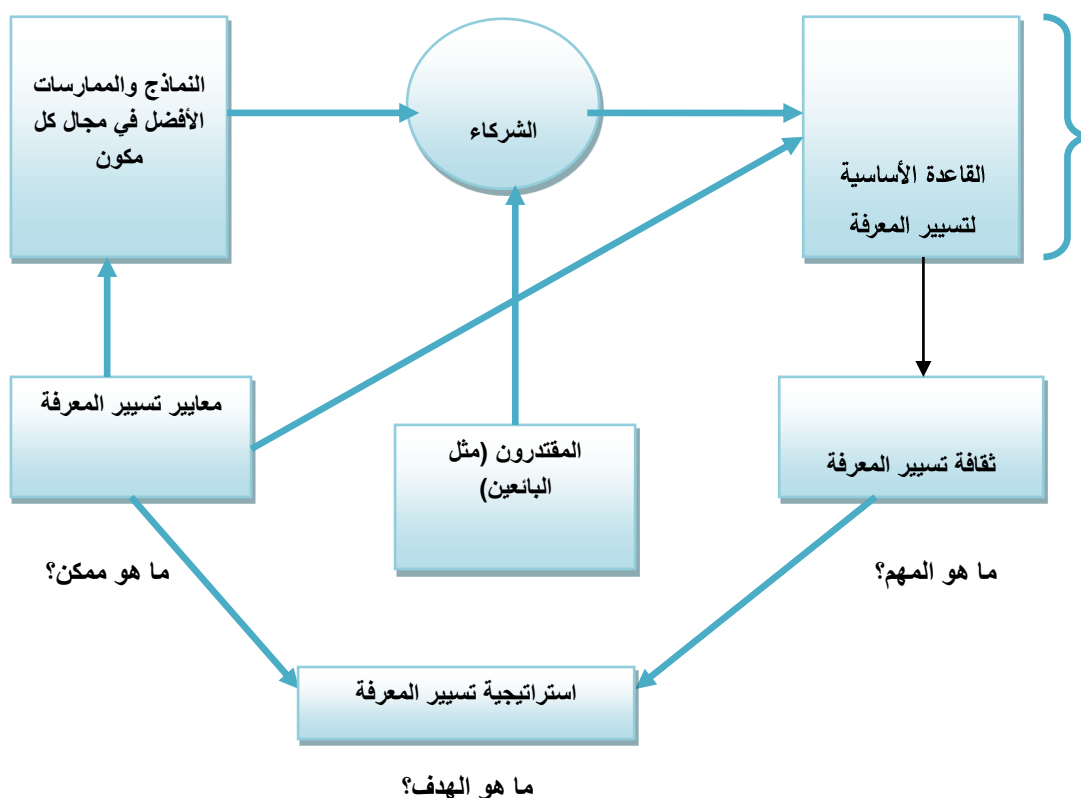
2. نموذج موئل لتسيير المعرفة:

- وفيما يلي يتم شرح مكونات نموذج موئل لتسيير المعرفة¹:
- ✓ ثقافة تسيير المعرفة: أي ما هو مهم، وهذه الثقافة هي التي تحدد الاتجاه والقيم والتفضيلات في إدارة المعرفة. وهذه الثقافة هي التي تأتي بالاستراتيجية وليس الاستراتيجية هي التي تنشأ الثقافة، كما أن الثقافة هي التي تحدد التكنولوجيا والممارسات الملائمة.
- ✓ أهداف تسيير المعرفة: أي ما هو الهدف الأساسي، وهذه الأهداف تتمثل عادة في تحسين قدرات الشركة سواء في تحسين استغلال الشركة لمواردها أم تحسين قدراتها وكفاءاتها في استغلال مواردها في منتجات وخدمات وعمليات الشركة.
- ✓ معايير تسيير المعرفة: ما هو ممكن تحقيقه، وهذه تشير إلى الممارسات الأفضل التي تستخدمها الشركة بالعلاقة مع الموردين، الموزعين، الزبائن وكذلك مع تكنولوجيا والقدرات المتحققة بالمقارنة مع المنافسين.

يوضح الشكل التالي، نموذج موئل لتسيير المعرفة:

¹ محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص120.

شكل رقم (04): نموذج مؤئل لتسيير المعرفة



المصدر: محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء لمنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص121.

3. نموذج Wiig:

عرض سنة 1993 ويحقق أربعة أهداف رئيسية هي¹:

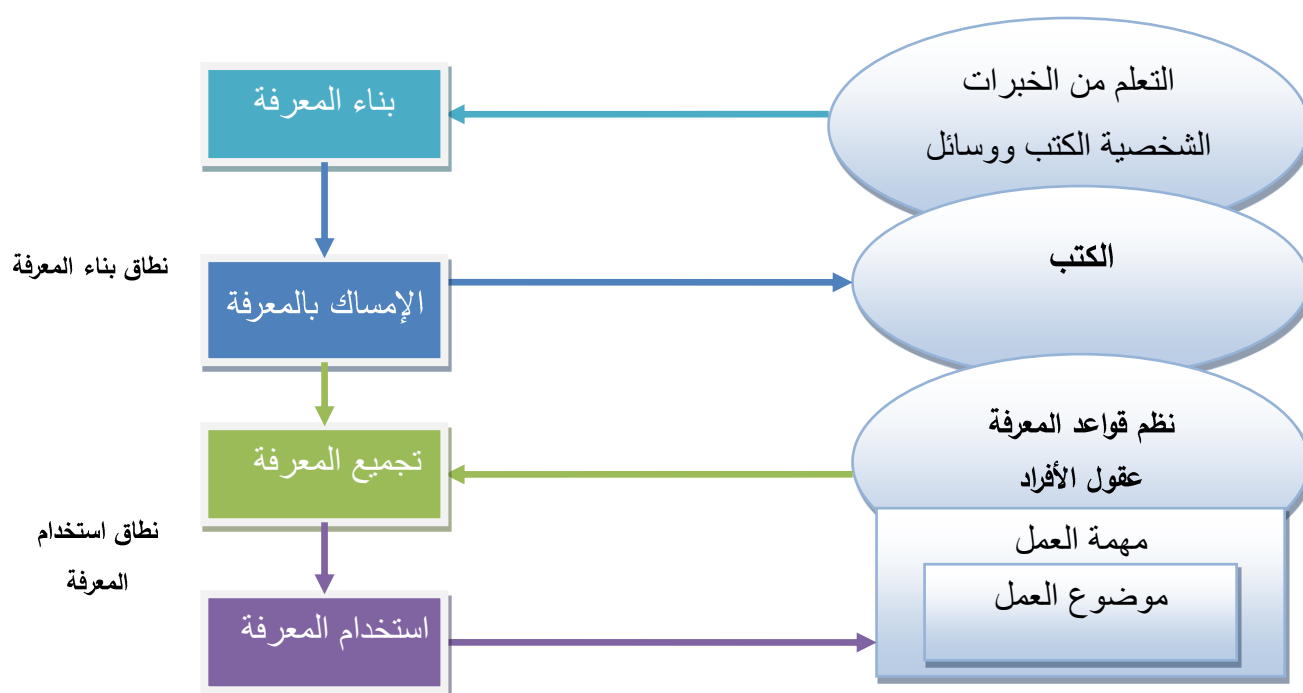
- ✓ بناء المعرفة؛
- ✓ الاحتفاظ بالمعرفة؛
- ✓ تجميع المعرفة؛
- ✓ استخدام المعرفة.

في هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة، بمعنى آخرإنها عملية تسهل بناء المعرفة واستخدامها باعتبار أنه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات بالتوازي. كما يستطيع الاستدارة نحو الخلق كي يكرر الوظائف والنشاطات التي تم تنفيذها في وقت سابق، ولكن بتفصيل وتأکید مختلفين. وكما تبين من النموذج، فإن الاهتمام يتركز أيضا على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد، وفي الكتب، وفي قواعد المعرفة المحسوبة، وفي أي شكل آخر له علاقة بالموضوع. أما تجميع المعرفة فيمكن أن يتخذ أشكالا عديدة، بدءا من الحوارات إلى شبكات الخبرة، وإلى فرق العمل وعلى نحو مماثل فإنه

¹Wiig Karl M, **Knowledge Management Foundations: thinking about thinking/How people and Organizations Create, Represent and use Knowledge**,Sehema Press, USA, 1993, P 53.

يمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة، ويلاحظ في هذا النموذج أنه تم دمج وتوحيد الوظائف الأساسية، والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى المؤسسات والأفراد. وعلى الصعيد النظري، فإن هذه الوظائف يمكن أن تكون متشابهة لكنها على الصعيد العملي تكون مختلفة تماماً، والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (05): نموذج إدارة المعرفة Wiig



La Source: Wiig Karl M, **Knowledge Management Foundations: thinking about thinking/How people and Organizations Create, Represent and use Knowledge**, Sechema Press, USA, 1993, P 53

ويركز هذا النموذج على تحديد وربط الوظائف والنشاطات التي تنهك بها المؤسسة والأفراد لإنتاج المنتجات والخدمات.

5. نموذج Marquardt:

اقترح Marquardt مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المؤسسة، ويمثل النموذج المقترح ست خطوات لعملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل¹:

¹ هيثم علي حجازي، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المؤسسات الأردنية دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات، الأردن، 2005، ص 05.

- ✓ الاقتناء؛
- ✓ التوليد؛
- ✓ الخزن؛
- ✓ استخراج المعلومات وتحليلها؛
- ✓ النقل والنشر؛
- ✓ التطبيق والمصادقة.

وضح هذا النموذج أن المؤسسات تتعلم بفاعلية حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها. وبالتالي، فإن هذه العمليات هي عمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة، وكل قناة من هذه القنوات لها أطر زمنية مختلفة ويجب أن تخضع إدارة المعرفة، وبشكل مستمر، لعمليات مراجعة وتنقيح، وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المؤسسة المتعلمة، التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الستة.

شكل رقم (06): نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt



la source: Marquardt , Michael J, **Building the Learning Organization**, Davis – Black publishing Company, U S A, 2002, p 27.

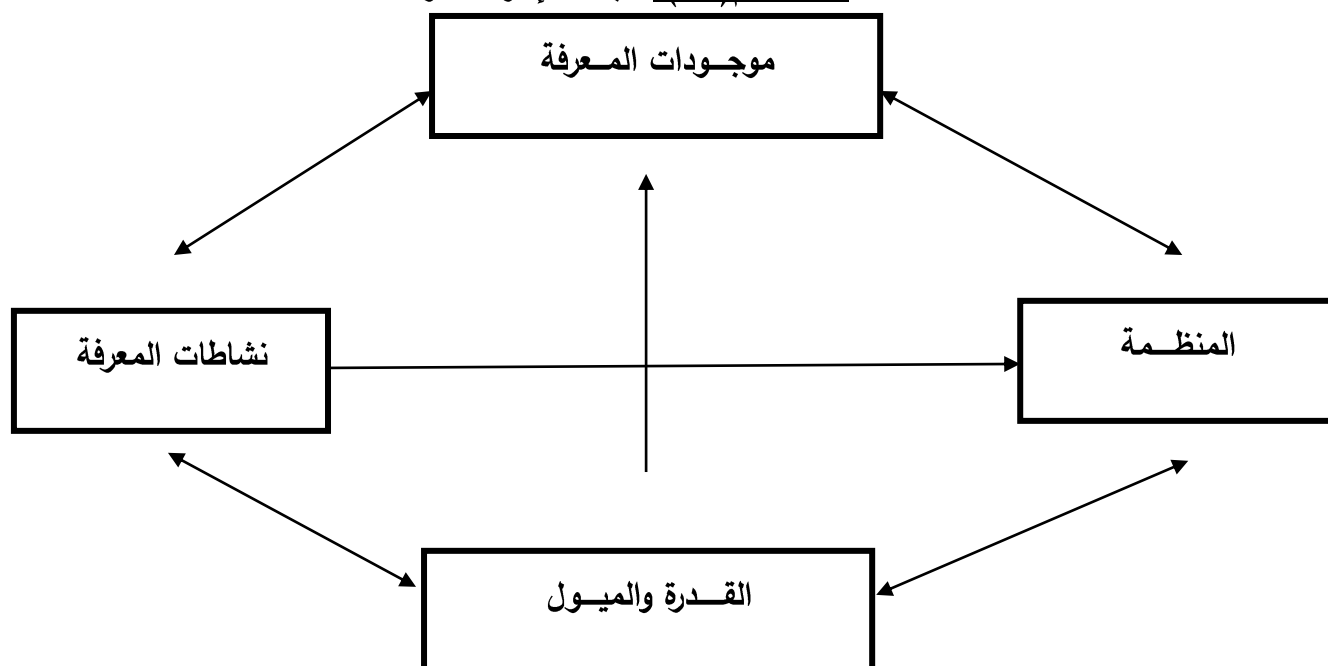
ثالثا: مجالات إدارة المعرفة:

يذكر ليوننتس (Leontiondes) أنه أيا كان المدخل الذي تستخدمه المنظمة من أجل توظيف إدارة المعرفة، فإنه من المهم إدراك أن القيام بذلك لا يمس فقط جزءا محددا من أجزاء المنظمة وإنما يمس أجزاء المنظمة كلها لأن توظيف إدارة المعرفة يضيف قيمة إلى المنظمة.¹

وبالتالي فإن إدارة المعرفة تتطلب وجود تنسيق فاعل بين مختلف الموجودات والنشاطات داخل المنظمة، ويذكر (wiig) أن هناك أربعة مجالات رئيسية يجب إدارتها معا بصورة جديدة، وهذه المجالات متداخلة ويؤثر كل منها في الآخر وهي كما يلي:²

1. مجال موجودات المعرفة: تشمل على الخبرة، البراعة، الكفاءة، المهارات، القدرات.
2. مجال نشاطات المعرفة: يشمل على عمليات التوليد، البناء، النقل، المراقبة، الاستخدام، التقييم.
3. مجال القدرات والميول: يشمل على قدرات الأفراد وميولهم وقدرات المنظمة لبناء المعرفة واستخدامها من أجل تحقيق الحد الأعلى من مصالح المنظمة.
4. مجال المنظمة: يشمل على أهداف المنظمة وتوجهها واستراتيجياتها وممارستها وثقافتها.

الشكل رقم(07): مجالات إدارة المعرفة



المصدر: زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي، إدارة المعرفة وأهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة، رسالة ماجستير تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2007، ص، 81.

¹ بوركوة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لشركة نجمة للإتصالات، رسالة ماجستير، تخصص الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012، ص 16.

² زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي، مرجع سابق، ص 81.

كما يذكر (wiig) ثلاث مجالات أخرى وهي¹:

1. مجال الأعمال: الذي يركز على لماذا، وأين، وإلى أي حد يجب على المنظمة الاستمرار في المعرفة.

2. مجال الإدارة: والذي يركز على تحديد وتنظيم وتوجيه ومراقبة الأنشطة ذات العلاقة بالمعرفة.

3. مجال العمليات الفعلية: الذي يهتم بتطبيق الخبرات لأداء عمل مبني على أساس المعرفة.

وقد وضع موريس (Morris) بعض المجالات المطلوبة لدخول عصر إدارة المعرفة والتي تشمل:

- ✓ إسترجاع المعلومات؛
 - ✓ نظم إدارة المعلومات والمعارف؛
 - ✓ مبادئ إدارة المعرفة؛
 - ✓ تنظيم المعلومات؛
 - ✓ تصميم قواعد البيانات؛
 - ✓ الإدارة الإبداعية؛
 - ✓ قضايا في الحقوق المعلوماتية؛
 - ✓ تصميم مواقع النشر الإلكترونية.
- إن ما يمكن قوله كمحصلة لما سبق هو أن إدارة المعرفة تتسم بالسمات التالية:
- ✓ أن تكون سهلة في المتناول؛
 - ✓ أن تكون فعالة ومؤثرة؛
 - ✓ الدقة في عملية استرجاع المعرفة؛
 - ✓ سهولة التوصل للمعرفة وقت الحاجة.

رابعاً: عمليات إدارة المعرفة

1. أسباب ظهور عمليات إدارة المعرفة

أ. فجوات المعرفة:

عندما تعمل الشركة من أجل تحقيق الميزة التنافسية على منافسيها، فإنها تعمل بمعرفة أكبر من ذلك ولكن تظل مرة أخرى تعمل بمعرفة أقل من معرفتها الكلية، وفي كلا الحالتين هناك فجوات معرفية التي يمكن إجمالها في فجوتين أساسيتين هما²:

✓ فجوة المعرفة الظاهرة والمعرفة الباطنة: ان المعرفة الظاهرة التي تتمثل في مجموعة من إجراءات وقواعد الشركة هي أقل بكثير من حجم المعارف المتاحة لدى أفراد وفرق العمل والذاكرة التنظيمية في الشركة، وهذا ما يمكن تمثيله بجبل جليد المعرفة الذي ما يختفي منه (المعرفة الباطنية) أكبر بكثير

¹ بوركوة عبد المالك، مرجع سابق، ص 17.

² نجم عيود نجم، مرجع سابق، ص 58.

مما يظهر منه (المعرفة الظاهرة).

✓ **فجوة المعرفة-العمل** - : إذا كانت المعرفة الباطنية تشير أننا نخبر أقل مما نعرف، فإن فجوة المعرفة -العمل- تشير أن الفرد وكذلك الشركة تعمل بقدر من المعرفة هو أقل مما تعرف. وقد ادخل weston هذه الفجوة في إدارة المعرفة.

ويمكن تفسير ذلك من خلال نوعين من الاسباب:

ب. من الاسباب المتعلقة بالشركة:

✓ **الشكل التنظيمي للشركة**: ان الشكل التنظيمي للشركة إذا كان تقليدي فإنه يقتل المعرفة المتاحة ولا يسمح بتقاسم المعرفة عكس الأشكال الحديثة كالتنظيم الشبكي او الفرق المدارة ذاتيا.

✓ **نقص منظورية المعرفة من قبل الشركة**: فالمعرفة غير منظورة مقارنة بالأشياء المادية فقد لا تستخدم المعرفة لعدم التمكن من معرفة مكانها مما يحتم وضع مسارات للمعرفة المتاحة وأفرادها لتسهيل الوصول إليها.

✓ **نقص الحوافز**: من اجل استخدام المعرفة وابتكارها وتكاملها وتقاسمها في الشركة.

✓ **القبيلية في التنظيم الناتجة عن تقسيم العمل**: ان تقسيم العمل رغم مزاياه في تحسين الأداء، إلا أنه من جانب آخر يؤدي إلى أن تعمل الشركة كأقسام ووحدات تنظيمية متنافسة ولقد أشار Drucker في معرض مقارنته بين الشركات اليابانية والأمريكية إلا أن اليابانيين باستطاعتهم تكوين فريق من الأقسام المتعددة، بينما الأمريكيين يعتبرون الأفراد المتعاونين مع الأقسام الأخرى (خونة) للقسم الذي يتقاضون منه أجورهم.

ج. من الأسباب المتعلقة بالأفراد:

✓ **الدوافع الضيقة**: أن البعض يتصرف بدوافع ضيقة منبعا أن تقاسم المعرفة يعني فقدان شيء من القوة والأهمية، وما يشجع على ذلك إن بعض الشركات بفعل حرصها على الأداء العالي تتصرف بدوافع أنانية ضيقة إزاء أفرادها. وهذا ما نلاحظه في شركة مايكروسوفت التي تندفع وراء الانجاز المتميز فمن ينجز بتفوق يبقى ومن يتأخر قليلا يغادر بما يجعل منها شركة بلا روح.

في حين أن القدرة على استنباط المعرفة الجديدة يمكن أن يعزز بالاستمرار قدرة الأفراد من اجل مصلحتهم ومصلحة الشركة في نفس الوقت، وهذا مما يؤدي إلى التقليل من الدوافع الضيقة لدى هؤلاء الأفراد.

✓ **نقص الخبرة الذاتية**: إن المعرفة لازالت خبرة جديدة سواء كمبادئ أو قواعد أو أساليب لهذا فالأفراد بحاجة إلى خبرات إدارة الذات وخاصة ما يتعلق بطرق استغلال المعرفة الذاتية في ذاكرتها وحدها ومهاراتها الذهنية.

2. مفهوم عمليات إدارة المعرفة

إن دورة المعرفة والعمليات التي تتضمنها تقدم المفتاح إلى فهم إدارة المعرفة، وكيف تنفذ على أحسن وجه داخل مؤسسة ما، ويتفق المفكرون القاديون في هذا المجال على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف في أهميتها حسب نمط المؤسسة، فإنها مع ذلك حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة. أدركت المؤسسات أن المعرفة هي الموجود غير الملموس الأكثر أهمية، حيث أن أغلب المؤسسات تمتلك معرفة، لكنها لم تستخدم أو استخدمت بأسلوب غير ملائم، أو أن العاملين فيها لا يستطيعون اكتشافها والوصول إليها ولا تطبيقها، لأنهم لا يعرفون الوسائل الملائمة لذلك، لذا سعت هذه المؤسسات إلى إدارة هذا الموجود. وبدأت إدارة المعرفة تحتل مكانتها بوصفها طوراً فكرياً مهماً في عالم الأعمال اليوم، لإدراك المؤسسات أن المعرفة بدون فعل الإدارة ليست ذات نفع، لكون المعرفة في أغلبها ضمنية وتحتاج إلى الكشف عنها وتشخيصها، وإلى توليدها من جديد و تخزينها وتوزيعها ونشرها في المؤسسة ومن ثم استعمالها بالتطبيق وإعادة استعمالها مرات عدة.

تناولت غالبية المداخل والمفاهيم إدارة المعرفة على أنها عملية، فالمعرفة مشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً بدون تلك العمليات التي تغنيها وتمكن من الوصل إليها والمشاركة فيها وتخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام¹. ويمكن الإشارة إلى أربع مقاربات فيما يخص عمليات إدارة المعرفة²:

- ✓ **المقاربة الأولى:** يشير Alea إلى أربع عمليات معرفية تكون دورة المعرفة في هذه المقاربة دورية بمعنى أن المعرفة بعد تجديدها يعاد توليدها من جديد وهكذا دواليك.
- ✓ **المقاربة الثانية:** هي لمؤسسة (Arthur Anderson) للاستشارة في الأعمال التي قدمت تقييماً لإدارة المعرفة تحدد فيها سبع عمليات دورية ينبغي تطبيقها في المعرفة وهي: تحديدها وتجميعها وتكييفها وتنظيمها وتطبيقها وتقاسمها وتوليدها وتتطلب كل عملية في هذا النموذج إلى دعم ثقافة المؤسسة وقيادتها وكذلك إلى دعم تكنولوجي وقياس النتائج.
- ✓ **المقاربة الثالثة:** قدمتها دافينبورت (Davenport) التي تؤكد على أن أهمية دراسة عمليات المعرفة العامة وتحسينها حيث لا يمكن أن ينسى أن المعرفة تتولد وتستخدم ويجري تقاسمها بعمق ضمن عمليات العمل، وتتضمن سيرورات المعرفة في توليد المعرفة ونشرها وتنظيمها وتطبيقها، وتختلف العمليات المحددة التي يمكن أن تقوم بها مؤسسة ما من مؤسسة إلى أخرى ومن قطاع لآخر، ويمكن أن تتعلق بأبحاث السوق وتصميم المنتج وتطويره أو حتى بعمليات التفاعل التبادلي مثل تشكيلة الطلبات والتسعير، ولا بد للتقدم في إدارة المعرفة من التدخل لتعزيز مثل هذه العمليات الأساسية في أداء المؤسسة.

¹ Heisig, P. & Vorbeck, J. **Knowledge Management Best Practices In Europe**, Springer Verlag Berlin, Heidelberg, Germany, 2001, P165.

² اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا "الاسكوا"، منهجية إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص8.

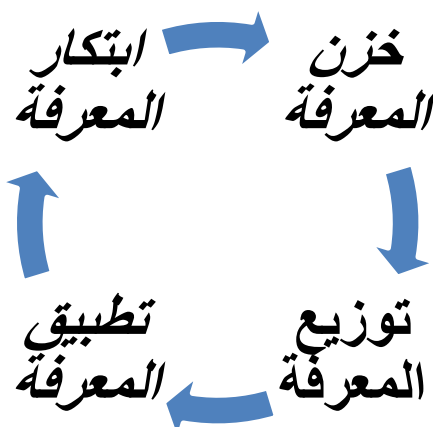
✓ **المقاربة الرابعة:** وهي مقاربة نوناكا وتاكوتشي (Nonaka and Tkeuchi) الجديرة بالذكر، حيث أكد أن توليد المعرفة وتطويرها يحدثان نتيجة التآلف بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية (تتطرقنا إليها في المطلب السابق).

وتهدف هذه المقاربة إلى خلق بنية مناسبة وموائمة تضمن التشارك الجماعي للمعرفة وتطويرها. ومثلما رأينا نجد أن عمليات إدارة المعرفة تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن وجهة نظر باحث لآخر، ولغرض دراستنا هذه سنركز على أربع عمليات جوهرية لإدارة المعرفة كونها الأشمل من بين النماذج، وذلك بإجماع عدد من الباحثين للعمليات الجوهرية لإدارة المعرفة.

3. العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة

ومهما اختلفت آراء الباحثين في تحديد هذه العمليات أو الأنشطة إلا أن حقيقة الممارسات العملية لهذه العمليات لا تتعدى كونها ابتكار المعرفة، الحصول عليها من مصادرها المختلفة، ومن ثم ترميزها ل تخزينها في قاعدة معرفة المؤسسة من أجل مشاركتها ونشرها وتوزيعها. وإن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل متتابعي وتتكامل فيما بينها حيث كل منها تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها لذا اتجه جميع الباحثين على رسم مخطط على شكل دائرة وأن معظمهم أشار إلى أن العمليات الجوهرية كما في الشكل التالي:

شكل رقم (08): العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



La source : Martin, W. & Brown, C. & Dehayes, D. & Hoffer, J. & Perkins, **Managing Information Technology**, Upper Saddle River, New Jersey Prentice-Hall, 2000, p28.

وفيما يلي بيان للملامح الأساسية لكل عملية من هذه العمليات:

1. ابتكار المعرفة:

تبدأ عملية ابتكار المعرفة عندما يتم التعبير عن فكرة يقدمها الأفراد أو يتقاسمها مع الأفراد الآخرين وربما حدثت هذه الفكرة عن طريق المعلومات الخارجية، وعدلت الفكرة وحدد شكلها عن طريق الاتصال

وتناولت معرفتهم الضمنية¹، ونجد أن توليد المعرفة عند الكثير من المؤسسات هو ابتكار وتوليد لأفكار جديدة أي خلق معرفة جديدة. ويجب الإشارة إلى أن عملية ابتكار المعرفة يجب ألا تقتصر على أقسام البحث والتطوير فقط بل يجب أن تمتد إلى كل مجالات العمل والخبرة بالمؤسسة، فالكل مسؤول عن عملية التوليد وهذا ما يؤكد نوناكا وتاكوشي: (إن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة، أي أن المؤسسة لا تستطيع توليد المعرفة بدون الأفراد ولذلك يجب عليها توفير البيئة المناسبة التي تحفز وتدعم نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد)².

2. خزن المعرفة:

تشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمؤسسات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر. فهؤلاء الأفراد يأخذون معهم معرفتهم الضمنية غير الموثقة، أما المعرفة الموثقة فتبقى مخزنة لدى المؤسسة. ومن هنا بات تخزين المعرفة والاحتفاظ بها مهماً جداً، خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية، ويكون التخزين في أوساط ملائمة تعتمد على أسس تكنولوجية، وكذلك بطرق وأساليب تصنيف وتخزين حديثة يمكن من خلالها تنظيم المعرفة تحت تصنيفات ملائمة من أجل تسهيل عملية الاسترجاع، غالباً ما يكون للمعرفة معنى حينما يتم ترميزها وتصنيفها وفقاً لنوعها ومحتواها والغرض منها وضعها في شكل مفيد، وتخزينها بطريقة تجعلها قابلة للاستخدام في الوقت المناسب وبواسطة الشخص المناسب، وكذلك تجعلها قابلة لإعادة الاستخدام عند الحاجة إليها ليس فقط بواسطة مالكها ولكن أيضاً بواسطة الآخرين كما يجب تصنيف المعرفة بطريقة تتناسب مع الأهداف التنظيمية. كل هذه الأمور يصعب عادة تنفيذها فيما يتعلق بالمعرفة الضمنية التي تتواجد في أذهان الأفراد مما يمثل تحدياً أمام المسؤولين عن إدارة المعرفة في المؤسسات.³

3. توزيع المعرفة:

المعرفة بوصفها موجوداً تزداد بالاستخدام والمشاركة، ويتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص، وتنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت المؤسسات إلى تشجيع المشاركة، وهي تبادل المعرفة بحيث أن اقتصارها على أفراد وفئات يفقد الإدارة قيمتها. والغرض إيصال المعارف لكل أفراد المؤسسة، وتوفير المعرفة الصحيحة للشخص الصحيح في الوقت الصحيح يعتبر جوهر عملية التوزيع أن المعرفة تكون قابلة للتلف والتقدم، وإن عمر الخبرة محدود بسبب التقنيات الجديدة فلا يمكن لأحد أن يحتكر المعرفة، وينبغي على الأفراد والشركات أن يجددوا معرفتهم، وأنه إذا كان من السهل توزيع المعرفة الصريحة من خلال

¹ Bourdram, A. & Coullard, G, System Interaction & Knowledge Management "in Auerbach's forth coming book, Enterprise Integration, 2001, P24.

² الصادق رايح، مجتمع المعلومات، في البحث عن فاعلية معرفية للمفهوم، مجلة عالم الفكر، العدد 1، المجلد 36، الكويت، 2007، ص33.

³ على عبد الهادي مسلم، إدارة المعرفة مفاهيمها وعملياتها وتحدياتها وآثارها على النواتج التنظيمية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، 2009، ص8.

استخدام الأدوات الالكترونية (الانترنت، الاكسترنت والإنترنت) فإن المؤسسات مازالت تتطلع إلى المشاركة بالمعرفة الضمنية الموجودة في عقول الأفراد، وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة¹.

4. تطبيق المعرفة:

إن آخر عملية من عمليات المعرفة تتعرض لاستخدام المعرفة وتطبيقها ليست المؤسسات التي تمتلك أفضل معرفة من تضمن الميزة التنافسية، بل تلك التي تستخدم المعرفة على أحسن وجه، وللاستفادة من هذه المرحلة توافر عنصرين أساسيين هما²:

✓ **العنصر البشري:** المدرب بشكل جيد على كيفية تحويل المعرفة المتاحة لدى المؤسسة إلى ممارسات عمل يومية وتحقيق الاستفادة القصوى منها استرشاداً بأفضل الممارسات في الصناعة، ويجب على الإدارة العليا للمؤسسات منح هذا العنصر القدر الكافي من التمكين وتزويده بالسلطات والصلاحيات والموارد اللازمة للقيام بعمله مع التنمية والتدريب المستمر.

✓ **العنصر التكنولوجي:** من أجهزة وبرمجيات وشبكات اتصال وقواعد معلومات ومحركات بحث وغيرها. فلا يمكن التعامل مع الكم الهائل من المعلومات المتاحة اليوم في جميع مجالات الأعمال وتوظيفه بشكل فعال إلا من خلال استخدام تكنولوجيا معلومات متطورة، تبدو العملية الأخيرة "تطبيق المعرفة بداية لحركة جديدة للمعرفة، فهي في الواقع ليست نهاية المطاف وإنما مهد لولادة معرفة جديد، إنها آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة تفترض استخدام المعرفة وتطبيقها، تختلف عمليات إدارة المعرفة عن باقي عمليات الإدارات الأخرى، فهي تتحرك بفعل الأحداث والمشكلات التي تواجهها المؤسسة، فطلب المعرفة والإمساك بها وتخزينها والمشاركة بها واستخدامها هي أهم هذه العمليات، والتي غالب ما يقوم أفراد المؤسسة المعنيون بالبحث عنها بل قد تلجأ المؤسسة أحياناً إلى استدعاء خبراء للحصول على أفكارهم المعرفية وآرائهم ومقترحاتهم من أجل توليد أفكار جديدة أو حلول للمشكلات التي تواجهها، وتنطوي عملية إدارة المعرفة على الكثير من الفوائد بالنسبة للشركات التي تخطط للقيام بها ولكن المشكلة الحقيقية تكمن في عدم الإدراك الكافي من قبل القيادات العليا في كثير من مؤسسات لماهية عملية إدارة المعرفة وما تنطوي عليه من فوائد وبالنظر إلى إدارة المعرفة كمورد فإنها تختلف عن غيرها من الموارد فهي لا تنقص بالاستهلاك ولا تستهلك بالتداول، بل على العكس فإن المعرفة تنمو وتتطور كلما زاد انتشارها بين الناس³.

المطلب الثالث: فعالية إدارة المعرفة ومعيقاتها

أولاً: مشكلات تطبيق إدارة المعرفة

تواجه إدارة المعرفة مجموعة من المشكلات أثناء التطبيق ونذكر منها ما يلي⁴:

¹ عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، الاردن، 2006، ص 240.

² اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا "الاسكوا"، مرجع سابق، ص 13.

³ المغربي وعبد الحميد عبد الفتاح، نظم المعلومات الإدارية، المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع، جامعة المنصورة، مصر، 2002، ص 186.

⁴ صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية، مصر، 2005، ص ص 61 - 63.

- ✓ العزلة: حيث أن منفذي نظام أو برنامج إدارة المعرفة قد يعملون بعيدا عن غيرهم من الموظفين مما يسبب لهم العزلة، الأمر الذي يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات وإمكانيات تتلاءم مع معتقدات منفذي النظام الشخصية، مما ينعكس على قناعتهم بالأنشطة والأعمال التشغيلية والوظيفية الأفضل التي قد لا تفضلها الإدارة العليا؛
- ✓ عدم توفر الكادر البشري: أي المؤهل وهذا بالشكل الكافي، للقيام بمهام نظام إدارة المعرفة، وهذا ما يوحي نقص واضح ببرامج التدريب والنوعية الهادفة؛
- ✓ عدم توفر البنية التحتية اللازمة: مما يعني الفشل الذي يؤدي إلى إنعكاسات سلبية للمؤسسة؛
- ✓ الفجوة بين الإمكانيات والطموح: حيث يتوقع من نظام إدارة المعرفة بعد تطبيقه أن يحقق الميزة التنافسية التي تسعى إليها المؤسسة؛
- و في هذا الصدد، يضيف الكبيسي أن هناك أخطاء في إدارة المعرفة تم التوصل إليها من خلال دراسة قام بها الباحثان (sutton and feffer)، حيث اكتشفا أن هناك عدة أخطاء تقع أثناء تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة، وهي:
- ✓ عدم تحديد التعاريف الإجرائية والعملية للمصطلحات التي ترد في الأبحاث والدراسات بشكل دقيق احتكار المعلومات من قبل الإدارة العليا التقليدية، حيث تحجز المعلومات، الأمر الذي يمنع وصولها للمعنيين وتداولها في المستويات الوسطى والدنيا؛
- ✓ عدم توظيف المعرفة لإشاعة الفهم المشترك حول القضايا والظواهر ذات العلاقة بموضوعاتها تباين مستوى المعرفة بين العاملين يؤدي إلى اختلاف المواقف حول تفسير المعرفة وتعليلها؛
- ✓ التوهم بأن الحواسيب هي التي تحفظ المعرفة وليس عقول البشر، فالمعرفة هي ما يعرفه الأفراد وليس ما يخزن في ذاكرة الحاسوب؛
- ✓ عدم الاهتمام بالمعرفة الكامنة التي يمكن أن يستمد منها المعرفة الصريحة وهذه المعرفة أكثر أهمية من المعرفة الصريحة المعلنة؛
- ✓ التعامل مع المعرفة وكأنها مطلوبة لذاتها وأن الحصول عليها يتم لأغراض إعلامية أو دعائية، وافتقار بعض المنظمات إلى الأفراد القادرين على توظيف المعرفة واستخدامها، وبذلك يصبح توليد المعرفة وتخزينها ونشرها ترفا يكلف الكثير دون فائدة محصلة؛
- ✓ شراء المعرفة من الجهات المختصة، قد يؤدي ذلك إلى وقف عمليات التفكير والتعليل والبحث من قبل العاملين بالمعرفة؛
- ✓ القصور والعجز في إجراء التجارب الموجهة لتوليد المعرفة أو اختبارها أو تطويرها والاكتفاء باستلامها دون معالجة، أو التأكد من ملائمتها للواقع القائم أو لطبيعة المشكلة أو المشاكل المراد حلها؛

- ✓ إحلال التعامل من خلال وسائل الاتصال التقنية الحديثة محل الاتصال المباشر المتمثل بالندوات وورش العمل وجلسات الحوار حيث تعتبر ضرورية لتنمية قدرات التحدث والاستماع والإقناع؛
- ✓ قيام بعض المنظمات بوضع معايير كمية لقياس عوائد المعرفة أو إجراء دراسات جدوى الحصول على المعرفة أو إثرائها وتوظيفها لتعذر استحضار جميع العوائد والفوائد البعيدة المدى والتي يصعب قياسها.

ثانياً: تحديات إدارة المعرفة

الأخذ بمبادرة تطبيق إدارة المعرفة يصادف مجموعة من التحديات، تم ذكرها كالاتي¹:

1. التحدي الأول: الثقافة التنظيمية

- يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أي مؤسسة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقدرة والمثلى الأعلى.
- القيادة الفعالة التي تعتني بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة.
- والجدير بالذكر أن الثقافة التنظيمية تتضمن ثلاثة عناصر، وهي على النحو التالي:
- ✓ **القيم (values):** وتشير إلى ما يعتقد أعضاء المؤسسة أنه الأفضل، وأن من شأنه تحقيق نتائج مرغوبة، تعرب عن طموح المؤسسة، والقيم هي أحكام يكتسبها الفرد وتحدد مجالات تفكيره وسلوكه، وقد تكون إيجابية كقيمة احترام الوقت، وقد تكون سلبية إذا كانت عكس ذلك؛
- ✓ **المعايير (norms):** وهي المقاييس المشتركة حول كيفية تصرف البشر داخل المؤسسة وهم بصدد إنجاز أعمالهم، وبعبارة أخرى هي الأنماط المتوقعة للسلوك، والإطار الذي يرجع إليه الفرد من أجل أن يكون مرشداً له لما ينبغي أن يكون عليه سلوكه، وتصرفه في المواقف المختلفة؛
- ✓ **الممارسات (practices):** ويقصد بها ما يتم إتباعه فعال من إجراءات رسمية أو غير رسمية عند القيام بالأنشطة والمهام المطلوبة، مثل خطوات عملية تنفيذ المشروعات، أو الاجتماعات، أو اللقاءات غير رسمية، ولكل شكل من أشكال الممارسات التنظيمية دوره وقواعده التي تحكم كيفية القيام به.

و من هنا تتبع أهمية الثقافة التنظيمية في قيامها بالعديد من الوظائف على النحو التالي:

- ✓ هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين؛
- ✓ هي إطار فكري يوجه أعضاء المؤسسة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم؛
- ✓ العاملون بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم فرادى، إنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة بما تحتويه من قيم، وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم؛

¹ نورة ناصر عبد الله الهزاني، تحديات إدارة المعرفة، مجلة المعلوماتية، العدد 33، الرياض، السعودية، جانفي 2011، ص 29.

✓ الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة، وقادة الفرق فإنهم يلجؤون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة للتأكيد على السلوك المطلوب؛

✓ تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية إذا كانت تؤكد على سلوكيات خالقة؛

✓ تعتبر ثقافة المؤسسة عنصرا مهما يؤثر على قابلية المؤسسة للتغيير، وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها؛

✓ تحتاج ثقافة المؤسسة إلى مجهودات واعية تغذيها وتحافظ على استقرارها النسبي.

2. التحدي الثاني: التحديات التنظيمية وتحتوي على:

أ. الهيكل التنظيمي:

يلعب الهيكل التنظيمي دورا أساسيا في إدارة المعرفة، فقد يكون عنصرا معاوننا لإدارة المعرفة بينها أنه قد يؤدي إلى نتائج غير مقصودة ويمثل عقبة أمام التعاون وتقاسم المعرفة داخل المؤسسة.

ومن أهم تحديات الهيكل التنظيمي:

أن يشجع الهيكل السلوك الفردي داخل إحدى الوحدات التنظيمية، وحجب المعرفة عن باقي الوحدات، بالإضافة إلى أن الهيكل التنظيمي الهرمي الذي يتسم بالجمود يعد عائقا أمام برامج إدارة المعرفة.

والجدير بالذكر أنه لا يوجد شكل تنظيمي بذاته يمكن الأخذ به في سبيل إدارة فعالة للمعرفة، إلا أن ثمة هياكل تنظيمية يترتب على الأخذ بها إلغاء الكثير من النفقات الخاصة بالبيروقراطية، وتحقيق درجة أكبر من المرونة تمكناها من تنفيذ الاستراتيجيات، والخطط الخاصة بإدارة المعرفة وعلى ضوء ذلك يمكن الإشارة إلى توفر أشكال معينة للهيكل التنظيمية قد تكون أكثر ملائمة من بينها¹:

✓ **الهيكل الأفقي المتسع:** حيث يكون نطاق الإشراف كبيرا جدا وفي هذا النوع من الهياكل نجد أن الأوامر لا تأتي من الرئيس إلى المستوى الذي يقع أسفله بل أن السلطة المركزية تصبح منبع للمعلومات ومنسق الاتصالات أو مستشار يجيب عن الأسئلة الصعبة التي تحتاج إلى خبرة أكثر، ويكون الهدف من اللجوء إلى المدير هو الاستشارة والاطمئنان على سرية العمل.

✓ **الهيكل الشبكي:** وهو عبارة عن وحدات مختلفة لها جميعا نفس الدرجة من الأهمية ونفس المستوى الوظيفي ولكل خبرته، وتخصصه المتميز، وتتبادل الاتصال المباشر مع بعضها البعض وتستطيع التشاور لحل المشاكل جماعيا طبقا لنوع المشكلة، والخبرات المطلوبة حلها أي أن الوحدات تعمل باستقلال تام ويمكن أن تتصرف في بعض الأحيان كمنظمات مستقلة ويقتصر دور المركز على تجميع المعلومات ونقلها من وإلى الوحدات فهو لا يولد المعلومات بنفسه، ذلك أن المعرفة مركزة في الوحدات وتستطيع الاتصال ببعضها مباشرة ولكنها تتمتع باستقلالية تامة.

✓ **الهيكل المعكوسة:** وفيه يتم النظر إلى العميل باعتباره أهم شخص وتصبح نقطة الالتقاء معه على رأس المؤسسة وتسعى المؤسسة إلى مساندته وتوفير كل احتياجاته وذلك على عكس الشكل

¹ نورة ناصر عبد الله الهزاني، مرجع سابق، ص 31.

البيروقراطي الذي يلتقي فيه العميل مع أدنى المستويات التنظيمية ويرتبط بالهيكل التنظيمي عناصر أخرى إلى جانب الشكل التنظيمي مثل السياسات والعمليات ونظم الحوافز والمكافآت وغيرها، مما قد تدعم برامج إدارة المعرفة أو تكون عقبة في سبيلها.

ب. القيادة:

تلعب القيادة دورا بالغا لأهمية في إدارة المعرفة، فالقائد هو النموذج والقوة التي يحتذي بها الآخرون. وكما أن هناك أسلوب للتعليم من خلال العمل، فمن الضروري تبني أسلوب التعلم من خلال القوة أيضا فالقائد هو المسؤول عن بناء واستمرار ونجاح منظمه بها أفراد وجماعات وفرق عمل يسعون إلى تطوير قدراتهم بشكل مستمر ومتواصل. ويقع على القائد عبء تصميم استراتيجيات إدارة المعرفة في المؤسسة وتحديد الدور المنوط بكل فرد أو مجموعة عمل. وهناك دائما الجديد الذي يمكن تعلمه، وإضافته إلى قدرات المؤسسة، ومن ثم فإنه يتعين على القائد أن يكون مبتكرا ومبدعا في إيجاد طرق وأساليب جديدة من شأنها زيادة وتطوير قاعدة المعرفة لدى المؤسسة، واشتراك العاملين وأخذ آرائهم في الاعتبار لكي يضمن وجود رؤية واحدة تسود المؤسسة.

على ضوء ذلك يمكن تعريف القيادة على أنها تفاعل بين شخصية القائد والإتباع من حيث حاجاتهم واتجاهاتهم ومشكلاتهم والجماعة نفسها من حيث بناء العلاقات بين أفرادها وغير ذلك من خصائص الجماعة، والمواقف التي تواجهها الجماعة، كل ذلك في إطار من إدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له وإدراك القائد لهؤلاء الآخرين والإدراك المشترك بين القائد والآخرين للجماعة والمواقف.

كما تتبع أهمية القيادة التنظيمية من دورها في إنشاء إطار تنظيمي لإدارة المعرفة، بالإضافة إلى قدرتها على تبسيط الإجراءات والعمليات لكافة الإدارات بالمؤسسة وكذلك تؤدي دورا مهما في إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة تتيح المشاركة في المعرفة والتعلم من الآخرين بصفة مستمرة.

3. التحدي الثالث: التكنولوجيا

يرى البعض أن التكنولوجيا هي أهم محدد لإدارة المعرفة، فالمنظمات التي توظف التكنولوجيا بأفضل طريقة لإدارة المعرفة، ستكون الأحسن قدرة على البقاء والاستمرارية في ظل المنافسة الموجودة حاليا في سوق الخدمات والسلع وتستخدم تكنولوجيا المعلومات في جمع وتصنيف وإعداد وتخزين وتوصيل وإعداد البيانات بين الأجهزة والأشخاص والمنظمات من خلال وسائط متعددة.

ومن شأن استخدام تكنولوجيا المعلومات في برامج إدارة المعرفة يستحسن قدرة العاملين على الاتصال ببعضهم، لعدم وجود الحواجز التي تكون موجودة بسبب المكان والزمان والمستوى الوظيفي. بالإضافة إلى إتاحة مرونة أكثر في التعامل مع المعلومات والبيانات، ذلك لوجود قواعد بيانات وإمكانية تشغيلها عن بعد وفي أي مكان.

وعلى ضوء ذلك لابد من توفر البنية الأساسية التقنية والمكونات المادية والأجهزة The Hardware المستخدمة في إدخال ومعالجة وإخراج البيانات والمعلومات، ومن ثم دمجها مع البرمجيات software وذلك

لدعم إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، عن طريق حرية الوصول إلى المعرفة والتشارك فيها باستخدام وسائل تكنولوجية متعددة مثل البريد الإلكتروني، ونظم دعم القرار، ومؤتمرات الفيديو، والبرمجيات الحديثة للنظم المتقدمة لدعم القرار، ويستحسن العمل الجماعي بين المتخصصين المنتشرين جغرافياً.¹

ثالثاً: عوامل نجاح إدارة المعرفة:

تندرج عوامل نجاح إدارة المعرفة ضمن ما يلي²:

- ✓ وجود نظم للفهم ونشر التعلم والمشاركة به؛
- ✓ تحفيز العاملين نحو التطوير والمشاركة بالرؤية الجماعية، وتوفير الفرص للأفراد للمشاركة في حوار والبحث والنقاش؛
- ✓ التشجيع ومكافأة روح التعاون وتعلم الفريق والتأكيد على ذلك بصورة دائمة.
- ✓ تحديد وتطوير القادة الذين يدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمؤسسة؛
- ✓ مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم؛
- ✓ تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها؛
- ✓ التركيز على الحالات المتميزة في المنظمات أثناء عمليات المقارنة المرجعية لعمليات المؤسسة بقصد المقارنة والتعلم؛
- ✓ وضع خطة دفع تعتمد على المهارة كجزء من النظام الأشمل للحوافز والمكافآت.
- ✓ الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد؛
- ✓ توفير الفرص للأفراد للمشاركة في البحث والحوار والنقاش؛
- ✓ التشجيع ومكافأة روح التعاون، وتعلم الفريق، والتأكيد عليهما بصورة دائمة؛
- ✓ تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به؛
- ✓ دفع العاملين للتطوير والمشاركة بالرؤيا الجماعية؛
- ✓ تحديد وتطوير القادة الذين يبنون ويدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمؤسسة؛
- ✓ تطوير الفهم المشترك على المستويات المعنية أولاً، طالما أن مركز التعلم واستعمال المعرفة يكمنان في هذه المستويات بشكل كبير، ثم التحول تدريجياً بعد ذلك على مستوى المؤسسة ككل؛
- ✓ تمكين الأفراد في مناسبات متكررة من البدء في مناقشات وتداول الحوارات ليتضح لهم ما الذي يشكل أساس المعرفة لإنجاز أعمالهم؛
- ✓ مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم؛
- ✓ تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها؛

¹ نورة ناصر عبد الله الهزاني، مرجع سابق، ص 32.

² المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، محمد احمد اسماعيل، كاتب في مجال التطوير التنظيمي، 2012.

- ✓ ينبغي على المديرين التركيز على الحالات المتميزة في مؤسساتهم أثناء مقارناتهم المرجعية لعملية المؤسسة بقصد المقارنة والتعلم؛
- ✓ ابتكار المؤسسة غير المحدود والتي تعني السلوك المنفتح، أي أن يتصرف الأفراد بدون التقيد بالولاء الوظيفي والبحث عن الأفكار في أي مكان آخر؛
- ✓ تذكر ان في أي إبداع ناجح أو تغيير ناجح يوجد هناك عامل مشترك حاسم هو دافع قوي وهدف قوي، يمكن لأي شخص فهمه وتبنيه بسهولة؛
- ✓ تقديم خطة دفع معتمدة على المهارة كجزء من النظام الأشمل للحوافز والمكافآت، حيث إن مثل هذه الخطة تحفز العاملين بصورة أكبر للتطوير والتفوق في المهارات الجديدة الملائمة لمهارات المؤسسة الاستراتيجية، وتساعد مثل هذه الخطة على خلق قوة عاملة متعددة المهارات، وتوليد الثقافة التي تقيم وتكافئ تعلم الأفراد المستمر.

المبحث الثاني: الأداء المالي

الأداء المالي هو أحد الأنواع الأساسية للأداء في المؤسسة والذي له أهمية بالغة في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة وذلك من أجل معرفة مدى قدرتها على تحقيق أهدافها، الذي يتم من خلال استخدام المؤشرات والنسب المالية بالإضافة الى لوحة القيادة والتي تعتبر أداة فعالة في عملية تقييم الاداء الفعلي للمؤسسة، ولأهمية الأداء المالي في المؤسسة سنحاول التطرق من خلال هذا المبحث إلى الأداء المالي في المؤسسة من خلال بعض المفاهيم وخطواته وكذلك العوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: مدخل إلى الأداء المالي

أولاً: مفهوم الأداء المالي

يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء المؤسسة الذي اعتباره المجال المحدد لنجاحها، فعدم تحقيق المستوى المطلوب للأداء المالي يعرض وجودها واستمرارها للخطر والتفوق فيه يضمن لها مركزاً تنافسياً قوياً ويفتح لها المجال للإنطلاق والنمو، لكن تعدد تعاريف الأداء المالي لتعدد الجهة التي ينظر لها بحيث كل طرف يفسره بما يخدم مصالحه ولتعدد الأسباب تباين تعريفه، ويمكن تعريفها على أنها مدى قدرة المؤسسة على الإستغلال الأمثل لمواردها ومصادرها في الاستخدامات ذات الأجل الطويل والقصير من أجل تشكيل ثروة (قيمة اقتصادية).¹

ثانياً: أهداف الأداء المالي

يمكن حصرها في الأهداف التالية:

التوازن المالي: هو هدف مالي تسعى الوظيفة المالية لبلوغه لأنه يمس باستقرار المؤسسة المالي ويمثل التوازن المالي في لحظة معينة التوازن بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به وعبر

¹ محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحماد، الطبعة الاولى، عمان، الأردن، 2010، ص 47.

الفترة المالية، يستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات والمتحصلات، أو بصفة عامة بين استخدامات الأموال ومصادرها.¹

نمو المؤسسة: يعتبر نمو المؤسسة عاملاً أساسياً لتعظيم قيمتها ولهذا فإن قرارات النمو تمثل قرارات استراتيجية، وهو ظاهرة تعكس مدى نجاح استراتيجيات المؤسسة المتمثلة بجانب التطوير، التوسع، البقاء والاستمرار، وبذلك يمكن اعتبار النمو وظيفة استراتيجية تشكلها السياسات المحددة لحجم الاستثمارات، سياسات توزيع الأرباح، وهيكل سياسات التمويل.

الربحية والمردودية: تمثل الربحية نتائج عدد كبير من القرارات والسياسات وتقيس مدى كفاءة وفعالية إدارة الشركة في توليد الأرباح، وتمثلت نسب الربحية من خلال الدراسة من خلال العائد على حقوق الملكية (الأرباح الصافية مقسومة على حقوق الملكية)، ويقيس هذا المتغير النسبة التي يحصل عليها المساهمون مقابل رأس المال المستثمر في الشركة.

السيولة: تقيس السيولة بالنسبة للمؤسسة قدرتها على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل، أو بتعبير آخر تعني قدرتها على التحويل بسرعة " الأصول المتداولة، المخزونات، والقيم القابلة للتحقيق " إلى أموال متاحة، فنقص السيولة أو عدم كفايتها يقود المؤسسة إلى عدم المقدرة على الوفاء أو مواجهة التزاماتها أو تأدية بعض المدفوعات.

توازن الهيكل المالي: يعني أن الموارد الدائمة تغطي الاستخدامات الثابتة، والأصول المتداولة تغطي الموارد قصيرة الأجل، وذلك من أجل ضمان حقوق المقرضين وعدم وقوع المؤسسة في حالة عسر مالي، أي أن التكلفة المالية تلعب دوراً مهماً في التخصيص الأمثل للموارد المالية.²

ثالثاً: العوامل المؤثرة على الأداء المالي

يتأثر الأداء المالي بعدة عوامل منها خارجية وأخرى داخلية تتمثل في:

1. العوامل الخارجية:

تتمثل هذه العوامل في مجموعة من المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق تحكم المؤسسة وعن رقابتها وتعتبر عن كل ما هو خارج عن المؤسسة (المحيط) بمختلف أبعاده، مما يؤثر على أدائها وخاصة أدائها المالي إما في شكل فرص يسمح لها بتحسين أدائها أو قد تكون خطراً يؤثر سلباً عليها مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف آثارها، وبالأحرى رفع مستوى المؤسسة لأدائها يرجع لقدرتها على التكيف ومسايرة هذه المتغيرات إما فرص كانت أو مخاطر، وتتمثل هذه العوامل في:³

✓ **العوامل الاقتصادية:** التي تشكل أكثر العوامل تأثيراً على المؤسسة الاقتصادية لكون المحيط الاقتصادي هو مصدر مختلف مواردها والمستقبل لمختلف منتجاتها، ومن بين هذه العوامل الفلسفة

¹ السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض السعودية، 2000، ص 247.

² محمد محمود الخطيب، مرجع سابق، ص 36.

³ نعيمة يحيوي، مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق دراسة حالة قطاع صناعة الحليب، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008-2009، ص ص 220-221.

الاقتصادية للدولة، سياسة التجارة الخارجية، معدلات التضخم وأسعار الفائدة....وهي عوامل اقتصادية عامة وهناك عوامل أخرى اقتصادية قطاعية تتمثل في المواد الأولية، الطاقة، درجة المنافسة، هيكل السوق.....الخ

✓ **العوامل الاجتماعية والثقافية:** حيث أن البعد الاجتماعي والثقافي قد يكون عائقا أمام تحسين الأداء المالي للمؤسسة نظرا للوزن الذي تحتله في محيط المؤسسة وقوة تأثيره، فمثلا ثقافة المجتمع قد تمنع من انتشار منتوجات المؤسسة مما ينعكس سلبا على أدائها المالي؛

✓ **العوامل السياسية والقانونية:** التي تتمثل في الاستقرار السياسي والأمني للبلاد، وطبيعة القوانين والتعليمات التي تطبق على المؤسسات من طرف الدولة بالإضافة إلى قوانين السوق، والسياسات المالية والنقدية والاقتصادية للدولة كل هذا له أثر على أداء المؤسسة؛

✓ **العوامل التكنولوجية:** فالتغيير في المعارف العلمية والتكنولوجية يؤثر في الأداء المالي للمؤسسة خاصة من خلال مساهمتها في تخفيض التكاليف وتحسين جودة المنتجات، لهذا يجب التشجيع على أعمال البحث والتطوير التي تنعكس بالإيجاب على نشاط المؤسسة وبالتالي على أدائها.

2. العوامل الداخلية:

تتمثل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها المالي وربحيته، حيث يمكن للمؤسسة التحكم فيها لحد ما والسيطرة عليها بشكل يسمح بزيادة آثارها الإيجابية أو التقليل من آثارها السلبية إذا ما أحكمت المؤسسة تنظيمها وأهلت عمالها واستخدمت أساليب التسيير الحديثة، وكونها تتميز بالكثرة يصعب حصرها، ويمكن تصنيفها إلى:¹

أ. **العوامل التقنية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة والتي تضم على الخصوص مايلي:

✓ **الهيكل التنظيمي:** وهو الوعاء أو الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات داخل المؤسسة، حيث يؤثر في أدائها من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الأهداف ثم تخصيص الموارد لها مع تسهيل تحديد لها مع تسهيل تحديد الأدوار للأفراد والتنسيق بينهم، مما يسهل على المؤسسة اتخاذ القرار بأكثر فعالية، وبالتالي يعتبر الهيكل التنظيمي عاملا حيويا وحاسما في تحديد كفاءة وفعالية أداء المؤسسة؛

مدى التنسيق والتكامل بين الوظائف المختلفة للمؤسسة، مع وجود نظام معلومات فعال، فالأكيد سيقدم فكرة عن أداء وفعالية المؤسسة وكفاءتها ككل، ففعالية أداء كل وظيفة ستصب في فعالية الأداء المالي؛

✓ **التكنولوجيا:** فنوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات لها تأثير كبير على حسن أداء المؤسسة؛

¹ عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، الجزائر، نوفمبر 2001، ص ص 220-221.

✓ العملية الإنتاجية: نوعية المنتج شكله وتوافق منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها ومستويات الأسعار؛

✓ الموقع الجغرافي للمؤسسة وحجمها الذي يؤثر إيجابا أو سلبا على الأداء المالي، لكن أجريت عدة دراسات بينت أن هناك علاقة طردية بين حجم المؤسسة وأدائها؛

✓ الاستراتيجية المتبعة والأسلوب المتبع من قبل الإدارة؛

ب. العوامل البشرية:

يلعب العنصر البشري دورا فعالا في أداء المؤسسة باعتباره الوجه، الذي يختلف من حيث السن والجنس، مستوى تأهيل أفراد المؤسسة ومدى التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة، أنظمة المكافآت والحوافز، العلاقة بين العمال والإدارة؛

ج. نظام المعلومات السائد:

تلعب المعلومات دورا مهما في متابعة وتقييم أداء المؤسسة، حيث يتجسد إنسياب المعلومات ضمن المحيط الداخلي للمؤسسة في نظام قام بذاته، يتفاعل مع مجمل الأنشطة والوظائف التي تضطلع بها ومدى السرعة والفعالية في تحويل المعلومات من مواقع التنفيذ إلى مواقع القرار أو العكس، إضافة إلى مدى نوعية هذه المعلومات ومدى الكفاءة العالية والدراية المعمقة بعملية جمع وتصنيف وتقييم البيانات المعبرة عن الأداء، وتحويلها إلى معلومات يمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرارات الكفيلة بتصحيح أو تقييم هذا الأداء؛¹ و يبقى مجال العوامل المفسرة للأداء واسعا جدا ولا يمكن تحديده وضبطه، غير أن الدراسات والأبحاث بينت أن أهم العوامل التي تحقق الأداء المرتفع تأتي من المؤسسة نفسها قبل لا محيطها (مواردها).²

وبالتالي يتحقق الأداء المالي الجيد من خلال تطوير القدرات التنظيمية التي تساهم في زيادة قدرة المؤسسة على التعامل الصحيح مع محيطها الخارجي وتساعد في ضمان تنفيذ العمليات بكفاءة وبالتالي كسب مزايا تنافسية تؤدي إلى تطوير الأداء المالي والشكل أدناه يوضح ذلك.

المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي والأطراف المستفيدة منه

أولا: تعريف تقييم الأداء المالي

يقصد بتقييم الأداء التأكد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة والتحقق من تنفيذ الأهداف المخططة، كما يعرف بأنه قياس مدى إنجاز الوحدات التنظيمية لأهدافها باستخدام مقاييس مناسبة وذلك بهدف اكتشاف نقاط الضعف والقوة والتحري عن أسبابها في سبيل تعديل الجوانب الإيجابية وإزالة الجوانب السلبية، لذا تقييم الأداء المالي يقصد به إعطاء حكم ذو قيمة على إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتاحة لإدارة المؤسسة وعلى طريقة الاستجابة لإشباع رغبات أطرافها المختلفة.

¹ أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص57.

² السعيد بريش، نعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الأول، الجزائر، 2011-2012، ص30.

ثانياً: خطوات تقييم الأداء المالي

يمكن تلخيص عملية تقييم الأداء المالي بالخطوات التالية:

✓ جمع البيانات والمعلومات الإحصائية: الحصول على مجموعة القوائم المالية السنوية وقائمة الدخل، حيث أن من خطوات الأداء المالي إعداد الموازنات والقوائم المالية والتقارير السنوية المتعلقة بأداء الشركات خلال فترة زمنية معينة؛

✓ تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية: للوقوف على مدى دقتها وصلاحياتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء، حيث يتعين توفير مستوى من الموثوقية والاعتمادية في هذه البيانات وتقديم الاستعانة إلى طرق الإحصائية؛

✓ إجراء عملية التقييم: باستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق، وتتم بإعداد واختيار الأدوات المالية التي تستخدم في عملية تقييم الأداء المالي من خلال النسب؛

و لعل من أهم هذه الخطوات هو اختيار أفضل وأنسب طرق لتقييم الأداء المالي كل حسب موضوع الدراسة ومجال نشاط الشركة محل الدراسة، فتبعاً لمنطلق تطبيقها توجد طرق تحليلية وتركيبية، معيارية وتفسيرية، وتبعاً للمعايير المستخدمة، توجد طرق فردية أو متعددة الاتجاه، بينما أشكال التعبير والتمثيل كثيرة مثل النسب، الأشكال، المصفوفات، الرسومات، كذلك توجد طرق بسيطة ومركبة تستند إلى التحليل الاقتصادي، بحوث، العمليات الكمية... الخ، وتبعاً للمهتمين قد تكون داخلية أو خارجية.¹

ثالثاً: الأطراف المستفيدة من عملية تقييم الأداء المالي.

هناك مجموعة من الأطراف تستفيد من عملية الأداء المالي بغية اتخاذ القرارات المهمة واللائمة لهم، يمكن تلخيص الأطراف وهدفهم من تقييم الأداء المالي فيما يلي²:

✓ المستثمرون: يهتم المساهم أو صاحب المؤسسة الفردية كثيراً بالعائد على رأس المال المستثمر، والمخاطر المتعلقة بالاستثمار في المؤسسة ومن خلال تقييم تلك الجوانب، يتخذ قراره بشأن الاحتفاظ أو التخلي عن الأسهم التي يمتلكها في المؤسسة؛

✓ إدارة المؤسسة: يعتبر تقييم الأداء المالي من أهم الوسائل التي يتم بموجبها تحليل نشاط المؤسسة والتوصل إلى نتائج الأعمال التي تقوم بها، أي يساهم هذا التقييم في معرفة مدى كفاءة الإدارة في إنجاز مهامها؛

✓ الهيئات الحكومية: تقوم الهيئات الحكومية ممثلة في إدارة الضرائب بمراقبة النشاط الاقتصادي، وبتحصيل الضرائب من المؤسسات الاقتصادية، لذلك يمكن القول أن إهتمام الهيئات الحكومية بتقييم الأداء المالي ذو دواعي رقابية ضريبية.

¹ السعيد فرحات جمعة، مرجع سابق ص43.

² أمارة محمد يحي عاصمي، تقييم الأداء المالي للمصارف الإسلامية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، الأردن، 2010، ص 177-178.

المطلب الثالث: أدوات تقييم الأداء المالي

إن الأداء المالي الناجح للمؤسسات لا بد وأن يكون ثمرة من ثمرات السياسات المالية والإنتاجية والتسويقية الرشيدة التي تعمل المؤسسة على إتباعها، ولا يمكن معرفة ذلك إلا من خلال تقييم أدائها بصورة دورية، لذا سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مختلف الأدوات المستعملة في تقييم الأداء المالي؛

أولاً: التحليل المالي كأداة لتقييم الأداء المالي

يسمح التحليل المالي بتقييم الأداء المالي للمؤسسة غير الذي يعتبر الركيزة المعتمد عليها في هذه العملية، حيث يعرف على أنه مجموعة التقنيات والطرق التي تسمح بالبحث عن ضمان التوازنات المالية على المدى المتوسط والطويل للمؤسسة، وبالتالي تسمح بإعطاء حكم على آفاقه المستقبلية، ومن خلال هذا التعريف نقول أن التحليل المالي يعتمد أساساً على عنصر التشخيص لتعرف على نقاط القوة والضعف لحالة ما خلال فترة معينة في شكل الأداء، فهو يقوم بدراسة الأداء الماضي للمؤسسة وتقييم ظرفها الحاضر ثم التنبؤ بإمكانية تحقيق أهدافها المرغوبة في المستقبل؛¹

و التحليل المالي يعتمد بشكل مطلق على الميزانية التي تصور الوضعية المالية للمؤسسة في لحظة معينة فيعتمد هذا التحليل على معرفة مدى توازن المؤسسة ماليا ويركز على خطر العسر المالي وخطر الإفلاس المالي، ويتم ذلك من خلال إستعمال المؤشرات التالية:

1. رأس المال العامل Le Fond de Roulement (FR):

ولرأس المال العامل أنواع نذكرها:

✓ رأس المال العامل لأموال الخاصة: يبين مدى تغطية الأموال الخاصة بمفردها الأصول الثابتة دون الاستعانة بالقروض طويلة الأجل؛

✓ رأس المال الأجنبي: يبين قيمة الموارد الأجنبية في المؤسسة والمتمثل في إجمالي الديون والتي تتحصل عليها من الخارج لتمويل نشاطها؛

✓ رأس المال العامل الإجمالي: ويسمى بحجم النشاط الاستغلالي، أي يقاس بالعناصر التي تدخل ضمن دورة الإستغلال فكلما كان رأس المال العامل موجبا وزاد مبلغه كلما كان ذلك مؤشرا على وضع مالي مريح من حيث التوازن المالي أي وجود سيولة والعكس صحيح؛

2. الاحتياجات من رأس المال العامل (BFR) Besoins en Fonds de Roulement:

و هو مؤشر مكمل لرأس المال العامل لا يمكن الاستغناء عنه لأن رأس المال العامل لوحده لا يمكنه الحكم على التوازن المالي للمؤسسة على المدى القصير، ويقصد به الإحتياج الصافي الناتج عن دورة الإستغلال التي تحتاج إلى تمويل عملياتها الشرائية والتخزينية والإنتاجية والبيعية؛

3. الخزينة (La Trésorerie (TR):

¹ ناصر دادى عدون، التحليل المالي، دار المحمدية العامة، الجزء الأول، الجزائر، 1999، ص51.

و هي مجموعة الأموال التي في حوزتها لمدة دورة استغلالية، التي تشمل صافي القيم الجاهزة أي ما تستطيع التصرف فيه فعلا من مبالغ سائلة في اي وقت، فهذا المؤشر ناتج عن الفرق بين المؤشرين السابقين FR و BFR.

ثانيا: التحليل المالي الوظيفي كأداة لتقييم الأداء المالي:

جاء هذا التحليل لتجاوز فكرة الذمة المالية للمؤسسة التي تعتمد على مبدأ السيولة-الاستحقاق، والأخذ بالمنظور الوظيفي للمؤسسة باعتبارها وحدة اقتصادية تتضمن ثلاث وظائف أساسية تتمثل في كل من وظيفة الاستغلال والاستثمار والتمويل، وعلى أساس هذه الوظائف يتم إعادة تصنيف عناصر الميزانية، وتسمى الميزانية الوظيفية، والتي هي أساس تحليل التوازن المالي والصلابة الهيكلية للمؤسسة؛ فتهدف الميزانية الوظيفية إلى تحليل نشاط المؤسسة من خلال الموارد المالية (دورة التمويل) وكيفية استعمالها لتمويل الاستخدامات (دورة الاستثمار ودورة الاستغلال) ونوضحها من خلال الشكل التالي¹:

الجدول رقم 02: تمثيل الميزانية الوظيفية

الموارد	الاستخدامات
الموارد الدائمة Rd الأموال الجماعية الديون المتوسطة وطويلة الأجل مجموع الاهتلاكات والمؤونات	الاستخدامات المستقرة Es (بقيم اجمالية) الاستثمارات المادية والمعنوية والمالية الأصول ذات الطبيعة المستقرة
موارد الإستغلال Rex مستحقات المورد وملحقاته	استخدامات الاستغلال Eex (بقيم اجمالية) المخزونات الاجمالية حقوق العملاء وملحقاتها
موارد خارج الإستغلال Rhex موارد أخرى	استخدامات خارج الاستغلال Ehex (بقيم اجمالية) حقوق أخرى
موارد الخزينة Rt الاعتمادات البنكية الجارية (قروض الخزينة)	استخدامات الخزينة Et المتاحات
مجموع الموارد R (بقيمة إجمالية)	مجموع الاستخدامات E (بقيمة إجمالية)

المصدر: الياس بن ساسي ويوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 101.

¹ زغيب مليكة، بوشنقير ميلود، التفسير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 65.

و نهدف من خلال بناء الميزانية الوظيفية إلى استخراج مؤشرات مالية وظيفية تقيس درجة تحقيق التوازن المالي.

ثالثا: تحليل الإستغلال:

يهتم هذا النوع من التقييم على تحليل وزن المؤسسة خاصة في ميدان نشاطها مقارنة بمنافسيها، والحكم على مدى قدرة النشاط على تحقيق الربحية أي التركيز على دورة الاستغلال ومدى فعاليتها في تحقيق ثروة المؤسسة، فرغم ان حساب النتائج يوضح النتيجة الصافية التي تكون إما ربح أو خسارة وهذا ما يهتم المالكين والمستثمرين، إلا أن المقيم للأداء المالي للمؤسسة لا تكفيه هذه النتيجة وإنما يبحث عن كيفية تشكيل هذا الربح أو تلك الخسارة بغية التعرف على الأسباب ومن ثم تصحيح الوضع أو الحفاظ عليه أو تحسينه في الدورات القادمة وهذا باستخدام مجموعة من الأدوات المتمثلة أهمها في:

1. الأرصدة الوسيطة للتسيير (SIG) Soldes Intermédiaires de Gestion:

تهدف لإظهار تطور مسار تكوين النتيجة الصافية وبالتالي مختلف النتائج الوسيطة التي من خلالها يتم حساب أو تشكيل النتيجة الصافية وهي رقم الأعمال، الهامش التجاري، القيمة المضافة، الفائض الاجمالي للاستغلال، نتيجة الاستغلال، النتيجة المالية، النتيجة الاستثنائية، النتيجة الاجمالية قبل الضريبة، النتيجة الصافية، فكل رصيد من هذه الأرصدة قيمة تحليلية تساعد المقيم على تفسير الكثير من الحالات، حيث كانت سابقا تستمد عناصرها من جدول حسابات النتائج الذي كان يتطلب تحويل المعلومات الموجودة فيه، وهذا ما استدركه النظام المحاسبي المالي الجديد، إذ أن جدول حساب النتائج الذي يوصى به يدمج بصفة نهائية الأرصدة الوسيطة للتسيير والشكل التالي يوضح الأرصدة الوسيطة للتسيير وكيفية الانتقال من رقم الأعمال إلى النتيجة الصافية.

الشكل رقم (09): مخطط للأرصدة الوسيطة للتسيير (SIG)

مبيعات بضاعة (رقم الأعمال) - بضاعة مستهلكة (1)=الهامش التجاري (بالنسبة للمؤسسات التجارية)
إنتاج مباع (رقم الأعمال) +/- إنتاج مخزون +إنتاج مثبت =إنتاج السنة المالية
الهامش التجاري+إنتاج السنة المالية-إستهلاك السنة المالية (2)=القيمة المضافة
القيمة المضافة +إعانات الاستغلال -أعباء المستخدمين -الضرائب والرسوم (3)= الفائض الاجمالي للاستغلال
الفائض الاجمالي للاستغلال +استرجاع مؤونات الاستغلال +إيرادات أخرة للاستغلال -مخصصات الاهتلاكات والمؤونات -أعباء أخرى للاستغلال (4)=نتيجة الاستغلال
نتيجة الاستغلال +النتيجة المالية= نواتج مالية-تكاليف مالية (5)= النتيجة الجارية قبل الضريبة
النتيجة الجارية قبل الضريبة +النتيجة الاستثنائية= نواتج استثنائية-تكاليف استثنائية -الضرائب على الأرباح (6)=النتيجة الصافية للسنة المالية

La Source: Patrice Vizzavona ,Op.cit,pp32-33

المبحث الثالث: أدوات تقييم الأداء المالي وقياس إدارة المعرفة والعلاقة بينهما

من أهم مفاهيم العصر الحالي أن المنافسة القوية والإبداع لا ينتجان من استخدام الآلات والأجهزة الحديثة والمقدمة، وإنما بتحكم المؤسسة في أدائها باعتباره العنصر الأهم في معالجة المشاكل التي تواجهها بالإضافة إلى الدور الفعال لإدارة المعرفة في رفع الأداء.

المطلب الأول: مؤشرات تقييم الأداء المالي

أولاً: المؤشرات المالية التقليدية

1. رأس المال العامل FR:

أ. حساب رأس المال العامل FR:

ويتم حسابه بطريقتين من أعلى الميزانية ومن أسفل الميزانية كالتالي:¹

رأس المال العامل = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة

رأس المال العامل = الأصول المتداولة - ديون قصيرة الأجل

والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (10): رأس المال العامل من أعلى الميزانية

أصول ثابتة	أصول خاصة
	قروض طويلة الأجل

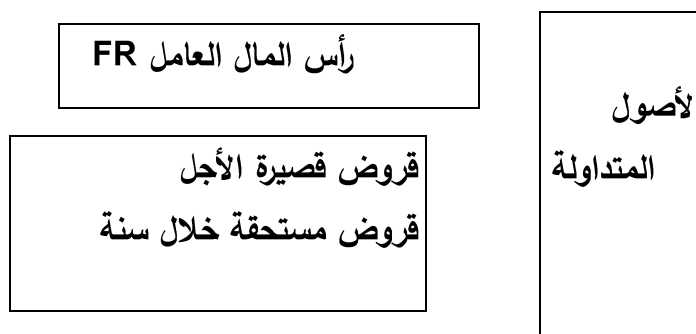
رأس المال العامل FR

La Source: Michel Sion. Créer la trésorerie et la relation bancaire 6ème édition

Dunod , Paris,2015 ,p5

رأس المال العامل من أسفل الميزانية

شكل (11): رأس المال العامل من أسفل الميزانية:



La Source : Pierre Vernimmen, Finance d'entreprise , 11^e édition, Dalloz ,

Paris,2013,p289

¹ إلياس بن سامي ويوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، دروس وتطبيقاته، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص 89.

ب. حالات رأس المال العامل:

و هناك ثلاث حالات مختلفة تتمثل في¹:

- ✓ **رأس المال العامل الصافي موجب FR أكبر من 0:** يشير إلى أن المؤسسة متوازنة مالياً على المدى الطويل، أي أن المؤسسة تمكنت من تحويل احتياجاتها طويلة المدى باستخدام مواردها طويلة المدى وحقت فائض مالي يمكن استخدامه في تمويل الاحتياجات المالية المتبقية؛
- ✓ **رأس المال العامل الصافي معدوم FR يساوي 0:** أي أن الأموال الدائمة قادرة على تغطية الأصول الثابتة فقط أما الأصول المتداولة فتغطي عن طريق قروض قصيرة الأجل، هذه الوضعية لا تتيح أي ضمان تمويلي في المستقبل وهذه الوضعية تعتبر أصعب وضعية للمؤسسة؛
- ✓ **رأس المال العامل الصافي سالب FR أقل من 0:** أي أن المؤسسة لا تستطيع تمويل استثماراتها وباقي الاحتياجات المالية باستخدام مواردها المالية الدائمة وبالتالي فهي بحاجة ماسة إلى تقليص مستوى استثماراتها إلى الحد الذي يتوافق مع مواردها الدائمة؛

ج. العوامل المؤثرة على رأس المال العامل:²

- ✓ **الحجم:** ويتمثل في التقلبات الموسمية في عرض بعض المواد الخام وفي مبيعات المنتجات المختلفة، إذ تقوم بعض المؤسسات بشراء منتجات معينة خلال فترة زمنية قصيرة لكن بيعها يتم في فترات متباعدة؛
- ✓ **عامل التكلفة:** قد تنص شروط الشراء على تسديد قيمة المواد الخام قبل التصنيع أو البيع وهنا يتطلب رأس المال العامل أكبر منه في حالة السداد بعد البيع، فشروط البيع تعتبر من عوامل التكلفة فاحتياجات المؤسسة تكون أكبر في حالة البيع الآجل؛
- ✓ **عامل الوقت:** إن عامل الوقت مهم عند تحديد رأس المال العامل، فإذا تمكنت المؤسسة من الحصول على المواد الخام بسرعة فإن ذلك يمكنها من إتباع سياسة الشراء المتكررة وبكميات صغيرة، وهذه السياسات تستلزم حجم أقل من رأس المال العامل عكس الشراء غير المتكرر، ومن جهة أخرى إذا كانت الفترة الزمنية التي تقتضي بين شراء المواد الخام وتصنيعها وبيعها طويلة، فإن احتياجات بيعها طويلة، فإن احتياجات المؤسسة من رأس المال العامل يكون أكبر مما كانت المدة بين الثراء والبيع قصيرة.

¹ لزعر محمد سامي، التحليل المالي للقوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي، رسالة ماجستير في علوم التدبير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2012، ص ص 93-94.

² عبد الحليم كراجة وآخرون: الإدارة والتحليل المالي "أسس، مفاهيم، تطبيقات"، ط2، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ص124.

2. احتياجات رأس المال العامل (BFR):

أ. تعريف وحساب احتياجات رأس المال العامل (BFR)

يمكن تعريف الاحتياجات من رأس المال العامل بأنه الفرق بين احتياجات وموارد دورة الاستغلال، الذي يتوقف حجمه على طبيعة نشاط المؤسسة، وشروط التسيير الخاصة بها، ويحسب بالعلاقات التالية:¹

لدينا:

احتياجات رأس المال العامل = احتياجات الدورة - موارد الدورة

أو:

احتياجات رأس المال العامل = (الأصول المتداولة - قيم الجاهزة) - الخصوم المتداولة.

أو:

احتياجات رأس المال العامل = (مخزونات + قيم جاهزة + قيم أخرى للاستغلال) - (الديون

الجبائية والإجتماعية + ديون الموردين - تسبيقات مصرفية)

و عند حساب احتياجات رأس المال العامل نميز ثلاث حالات:

✓ احتياجات رأس المال العامل موجب، وهذا يعني احتياجات الدورة لم تغطي مواردها؛

✓ احتياجات رأس المال العامل معدوم، نادرا ما يتم تحققها؛

✓ احتياجات رأس المال العامل سالب، وهذا يعني أن الموارد التمويلية أكبر من

الاحتياجات مما يوضح أن المؤسسة تمكنت من تغطية احتياجات الدورة بواسطة

مواردها، إذن هي ليست بحاجة إلى موارد تمويل أخرى.

3. الخزينة (TR):²

أ. تعريف الخزينة:

تعد الخزينة ثالث مؤشر يتم حسابه وذلك بعد حساب رأس المال العامل واحتياجات رأس المال

العامل، هطا وتعتبر الخزينة العنصر الأكثر سيولة في الميزانية مقارنة بباقي عناصرها، فهي عبارة عن

مجموع الأموال المودعة في البنك، الصندوق التي يمكن استخدامها وتحويلها إلى نقدية بسرعة؛

نميز في الميزانية ثلاث أنواع من الخزينة:

✓ الخزينة: تتمثل في النقدية المتاحة والموجهة لتغطية النفقات على المدى القصير؛

✓ خزينة الأصول: تتمثل في النقدية المتاحة في البنك والصندوق؛

✓ خزينة الخصوم: والمتمثلة في الكشوفات البنكية أو التسبيقات البنكية؛

د. حساب الخزينة:

يتم حساب الخزينة بالعلاقات التالية:

الخزينة = خزينة الأصول - خزينة الخصوم.

¹ Philipe guillermic , la gestion d'entreprise paq à pas, 2ème Ed , Vuibert, Paris, France, 2015, p46

² Caroline Selmer, toute la fonction finance, Dunod, Paris, France, p282

أو:

الخزينة = رأس المال العامل FR - احتياجات رأس المال العامل BFR.

أو:

الخزينة = القيم الجاهزة - تسبيقات بنكية.

4. النسب المالية:

أ. تعريفها:

هي محاولة لإيجاد العلاقة بين معلومتين خاصتين بالمركز المالي للمنشأة لذا فهي تزود الأطراف المعنية بفهم أفضل لظروف المنشأة فيما إذا اعتمدوا على تحليل كل معلومة على حدى؛¹ نسب السيولة: وهي النسب التي يقاس بها مدى قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل عند استحقاقها باستخدام أصولها السائلة والشبه سائلة كأصول المتداولة دون تحقيق خسائر؛² وتستخدم مؤشرات عديدة لقياسها ومن أهم هذه المؤشرات:

✓ نسبة التداول: وهي العلاقة بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة، وتحسب هذه النسبة وفق المعادلة التالية:

نسبة التداول = الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة

✓ نسبة السيولة السريعة: وهي تمثل العلاقة بين الأصول المتداولة وبين الخصوم المتداولة، إلا أنها تختلف عن نسبة التداول في كونها تستبعد كل من المخزون والمصروفات المدفوعة مقدما وتحسب كما يلي:

نسبة السيولة السريعة = الأصول المتداولة - المخزون / الخصوم المتداولة

5. نسب النشاط:

تشير نسب النشاط إلى تقييم مدى كفاءة وفعالية أداء المؤسسة في إدارة أصولها ومدى استغلالها لمواردها وتوضح هذه النسب كيف تستثمر المؤسسة أموالها؛³

✓ معدل دوران المخزون: تعكس هذه النسبة عدد المرات التي يتم فيها تداول كل دينار مستثمر في المخزون خلال الفترة من تاريخ الشراء حتى تاريخ البيع؛

✓ معدل دوران الذمم المدينة: تقيس هذه النسبة السرعة التي يتم بها تحصيل ديون الشركة وتحويلها إلى نقدية؛

✓ معدل دوران الذمم الدائنة: يستعمل هذا المؤشر لقياس مدى كفاءة الشركة في تسديد التزاماتها.

¹ طالب علاء فرحان، شيجان المشهداني إيمان، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، ط1، دار صفاء عمان، الأردن، 2011، ص78

² عبد القادر دشاوش ومدايني بن بلغيث، انعكاسات تطبيق النظام المحاسبي المالي على التشخيص المالي للمؤسسة، ملتقى دولي حول: النظام المحاسبي المالي في مواجهة المعايير المحاسبية الدولية، جامعة ورقلة، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، الجزائر، ص16.

³ عبد الوهاب يوسف أحمد، التمويل وإدارة المؤسسات المالية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص95.

6. نسب الربحية:

هذه النسب تحدد بوضوح مقدار الموارد التي حققتها المؤسسة من خلال النشاط الاقتصادي الذي تقوم به على مدار السنة كما تمثل أداءها العام والذي يمكن أن يكون صناعي أو تجاري وهي تقيس قدرة كفاءة إدارة الشركة في استغلال الموارد استغلالاً أمثل لتحقيق الأرباح ومؤشر لتحسين أداء الشركة المالي، ويؤكد مدى قدرة الشركة على مواكبة النمو والتطور العالمي؛¹

✓ هامش الربح: يعكس قدرة الشركة على تقديم المنتجات بكلفة أدنى أو بسعر أعلى لذلك فهو مؤشر قدرة الدينارات من المبيعات على تحقيق الربح ولتقييم هامش الربح يمكن استخدام المعيار التاريخي أو معدل الصناعة أو المعيار المستهدف؛

✓ المربودية المالية: هي النتيجة المتحصل عليها من استخدام أموال المساهمين فنتيجة هذه النسبة تمثل ما تقدمه الوحدة الواحدة المستثمرة من أموال المساهمين من ربح صافي؛

ثانياً: المؤشرات المالية الحديثة:

ومن أهم هذه الأساليب:

1. القيمة الاقتصادية المضافة:

أ. تعريف:

تعرف بأنها "مقياس حقيقي للأداء المالي للمؤسسة، ويستند مفهومها على مفهوم الدخل المتبقي الذي يقضي بأنه حتى يمكن تحقيق ثروة لحملة الأسهم فإنه يجب على إدارة المؤسسة استخدام الموارد المتاحة لديها بصورة تؤدي إلى تحقيق عائد على الأموال المستثمرة أكبر من تكلفة الحصول على هذه الأموال؛² و تحسب كالآتي:³

القيمة الاقتصادية المضافة = صافي الربح التشغيلي بعد الضريبة - كلفة رأس المال × مبلغ الاستثمار

$$EVA = NOPAT - WACC \times I$$

ب. قياس القيمة الاقتصادية المضافة EVA:

حيث أن الإضافات التي قدمتها شركة ستورت (Stewart) على معيار EVA شملت الفقرات الآتية:⁴

✓ نفقات البحث والتطوير: هذه النفقات تعتبر مصروف تتنزل من ربح العمليات في السنة التي أنفقت بها، ولكون هذه النفقات لها قيمة مستقبلية يمكن الاستفادة منها، لذا يعاد إضافتها إلى كل من صافي الربح التشغيلي بعد الضريبة وإلى رأس المال؛

¹ محمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 64.

² ضامن وهيبة، دور القيمة المضافة EVA في تقييم الأداء المالي للمؤسسة، دراسة حالة صيدال، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2007-2008، ص 114.

³ حسينة صيفي، نوال بن عمارة، قياس الأداء باستخدام مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015، ص 181.

⁴ عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 98.

✓ **قيّم بضاعة آخر المدة:** نظرا لاختلاف الشركات في تقييم المخزون حسب طريقة (LIFO) أو (FIFO) فإنه يضاف الزيادة في احتياطي (LIFO) إذا كانت الشركة تستخدم هذه الطريقة في تقييم المخزون قياسا بشركات تستخدم (FIFO) في تقييم المخزون؛

✓ **الشهرة:** عندما تدفع الشركة مبالغ محددة مقابل شركة أخرى لامتلاك أصل معين، فإن كان المدفوع أكبر من القيمة العادلة لصافي أصول الشركة، فإنه ينتج عن ذلك حساب يصنف ضمن الأصول في الميزانية العمومية يسمى حساب الشهرة، وبالتالي يضاف اهتلاك الشهرة الى صافي الربح التشغيلي بعد الضرائب وإلى رأس المال؛

✓ **الأرباح والخسائر المؤقتة غير العادية:** قد تخفي هذه الفترة الأداء غير الجيد للشركة، إذا كان ربحا والأداء الجيد إذا كان هناك خسائر رأسمالية في الأصول، وعليه تخصم الأرباح من صافي الربح التشغيلي بعد الضرائب وتضاف الخسائر الرأسمالية غير العادية إلى هذا الصافي.

5. القيمة السوقية المضافة MVA:

أ. تعريف:

هي ما يستثمره حملة الأسهم داخل المنشأة وما يحصلون عليه من بيع أسهمهم حسب الأسعار السائدة في السوق لحظة البيع (الفرق بين القيمة السوقية لأسهم الشركة والقيمة الدفترية لحقوق المالكين، فهي تمثل مقدار الثروة التي تم توليدها من رأس المال؛¹

ب. طرق حسابها:

و تحسب كالتالي:

القيمة السوقية المضافة = القيمة السوقية لأسهم الشركة - القيمة الدفترية لحقوق المالكين كما تظهر في الميزانية.

المطلب الثاني: قياس إدارة المعرفة

أولاً: مفهوم قياس إدارة المعرفة

أكبر تحد واجهته إدارة المعرفة في بداية ظهورها هو صعوبة قياسها، حتى إن بعضهم أنكر شيئاً اسمه إدارة المعرفة، منطلقاً من أن (ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته) والصعوبة في القياس متأدية من أننا نتعامل من موجودات غير ملموسة، وهذا أوجد ثغرة بين النظرية والتطبيق في إدارة المعرفة.² وقد جرت محاولات جادة لقياس إدارة المعرفة حصل بعضها على نتائج جيدة وقبول المراكز المرموقة في هذا المجال، فمثلاً البنك الكندي للتجارة (CIBC) يقيس إدارة المعرفة لديه من خلال فهمه للمؤسسة ككونها منظومة تعليمية، وأن معيار نجاحها هو أن يكون معدل تعلم الأفراد والمجموعات والمؤسسة جميعاً مساوياً أو يتجاوز معدل التغيير في البيئة الخارجية.

¹ غدير محمود المهدي، استخدام مؤشرات تقييم الأداء المالية التقليدية والقيمة الاقتصادية لقياس التغير في القيمة السوقية للأسهم، رسالة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2014، ص53.

² Filmen ,A, Uriarte, Jr, **Introduction to Knowledge Management**, Asean Fondation, Indonisia, 2008, p 26.

أما Seley و Dietrick فقد أشار إلى أنه عندما تربط مبادرة إدارة المعرفة بهدف معين للعمل وتتوافق مع مفهوم القياس الذي يناسب قيام الأداء في المؤسسة. فيمكن عندئذ تقييم تأثيرها، وقد ما بعض الأفكار لتطوير مقياس لأداء إدارة المعرفة يتضمن ست خطوات هي تحديد الأهداف، واختيار طريقة القياس، وتحديد مقياس أداء خاصة، وتشكيل عملية، ووضع مستويات أداء زمنية، والمراجعة والتعديل.

وأشار كل من الباحثين Abdo Mohammad و Greenlay و Malon و Duffy إلى بعض المقاييس المالية التي تقيس فعالية رأس المال الفكري بما فيه المعرفة، مثل العائد على الموجودات، والقيمة السوقية للسهم، والعائد على القيمة المضافة، ونسبة نفقات البحث والتطوير إلى إجمالي النفقات الإدارية، ونسبة المنتجات الجديدة إلى إجمالي المنتجات، ونفقات حماية العلامة التجارية، وإجمالي النفقات التسويقية، ونسبة براءات الاختراع المستثمرة لإجمالي براءات الاختراع.

ثانيا: معايير وأبعاد قياس فعالية إدارة المعرفة

يتم قياس فعالية نظام إدارة المعرفة على عدة مستويات هي:

1. الأفراد: بقياس معدل خدمة الأفراد، اتجاهات العمل، متوسط الأقدمية، عدد الافراد الحاصلين على شهادات مهنية، عدد الأفراد العاملين في إدارة المعرفة وتكاليف التعليم والتدريب؛
2. المعلومات: من خلال تحديد معدل تدفق واستخدام شبكات الأعمال، معدل التحديث والتقييم الدوري للمعرفة، درجة هيكل نظام شبكة المعلومات، التنسيق والتكامل بين المعلومات الداخلية، إمكانيات إدارة المعرفة ومدى تكامل مصادر المعلومات ودرجة اكتمال البيانات؛
3. البيانات: وتضم حساب المعدل الزمني للاستجابة لشكاوى العملاء، عدد المقترحات المقدمة من الافراد، درجة توفر معلومات نظامية، مدى وجود اجراءات نمطية لتوثيق المعرفة، مدى وجود خطط لإدارة المعرفة ومدى توفر قاعدة بيانات المعلومات؛
4. المعرفة: من خلال معدل العائد على الابتكارات، معدل استخدام وتوظيف المعرفة، مدى دعم الادارة العليا للمعرفة، درجة مشاركة المعرفة بين الأفراد، مدى ربط الدخل بالأداء ومدى استخدام الابتكارات التكنولوجية.

ثالثا: مداخل قياس أثر إدارة المعرفة

توجد العديد من المداخل التي تستخدم لقياس أثر المعرفة وإدارة المعرفة، وسنحاول عرض أهمها في السطور الموالية:

1. قياس أثر إدارة المعرفة في اداء المنظمة: اعتمد كل من O'Dell و Grayson في كتابهما **If Only We Knew What We Know** الصادر عام 1998 على أسلوب ثنائي المحور يعمل على قياس كل من مخرجات والأنشطة.

و يركز قياس المخرجات على تحديد مدى تحقيق العملية أو المشروع للأهداف الموضوعية، فنجاح المشروع يدل على نجاح إدارة المعرفة، إذ يتم النظر إليها على أنها أداة تتكامل مع المشروع وتساهم في

نجاحه، أما قياس الأنشطة فيعمل على التركيز على ممارسات معينة لإدارة المعرفة والتي تم تطبيقها. كعدد مرات التي يقوم خلالها المستخدمون بالوصول إلى موارد وممارسات المعرفة التي وضعتها المنظمة، أو الإسهام فيها أو استخدامها؟.

2. نموذج قياس Skandia Navigator

لقد اقترح هذا النموذج من قبل Edvinsson & Malone (1997) ويشبه نموذج بطاقة النقاط المتوازنة، فهو نموذج تقرير شامل، يقسم رأس المال الفكري للمنظمة إلى أربعة أقسام: ¹

- ✓ رأس المال البشري (Human Capital): ويتضمن القدرات والكفاءات المميزة Competencies، القدرات والإمكانات Capabilities، مهارات وخبرات العاملين.
- ✓ رأس المال الهيكلي (Structural Capital): ويتضمن العمليات التنظيمية، الإجراءات، والتكنولوجيا، ومصادر المعلومات، وحقوق الملكية الفكرية.
- ✓ رأس مال الزبون (Customer Capital): يمثل القيمة الناتجة عن علاقات الشركة مع الزبائن، المجهزون، وهيئات الصناعة، ومنافذ التسويق.
- ✓ رأس المال التنظيمي ويتألف من رأس مال الإبداع ورأس مال الزبون .

و يحلل النموذج كل عنصر من عناصر رأس المال الفكري على حدة لضمان تركيز أكبر في التحليل والقياس وتغطي مؤشرات هذا المقياس خمس مناطق من النشاط والتركيز هي:

1. التركيز المالي (Finance Focus): ويضم (17) مؤشر.
2. التركيز على الزبون (Customer Focus): ويشتمل على (20) مؤشر.
3. التركيز على العملية (Process Focus): ويغطي من خلال (19) مؤشر.
4. التركيز على إعادة التجديد والتطوير: ويتألف من (35) مؤشر.
5. التركيز على المورد البشري: ويضم (26) مؤشر.

3. بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard :

ويتم اعتماده بشكل واسع في مجال إدارة المعرفة وميزته أنه ربط التعلم بعملية الاداء، والتي ترتبط بدورها الكلي للمنظمة . وتركز بطاقات الأداء المتوازن على ربط استراتيجية المنظمة بالأهداف من أجل القيام بعملية القياس من اربعة منظورات رئيسية تتمثل في المنظور المالي، الزبائن، العمليات، التعلم والنمو. كما تسعى البطاقة إلى تحقيق التوازن بين مقاييس نتائج الأداء الموضوعية (Objective) نسبيا والمقاييس الذاتية الاجتهادية للأداء ².

إن بطاقات النقاط المتوازنة تقيس أداء المؤسسة بمؤشرات تغطي أربع وجهات نظر / منظورات هي:

- ✓ منظور التعلم والنمو: يركز على الاهتمام نحو أفراد المنظمة وبنائها التحتي ؛

¹ عبد الكريم محسن باقر، قياس وإدارة المعرفة، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، يومي: 26-27 أفريل 2004، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، ص05.

² نفس المرجع سابق، ص06.

✓ **المنظور الداخلي:** يركز على أداء العمليات الداخلية الرئيسة والتي تنشق منها أنشطة المنظمة؛

✓ **منظور الزبون:** يركز النظر إلى نشاط المنظمة من خلال الزبون؛

✓ **المنظور المالي:** يقيس النتائج النهائية التي تحققها المنظمة إلى حملة أسهمه.

4. قياس العائد على الاستثمار:

دورة حياة إدارة المعرفة: لقد عمل المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة APQC على تطوير إطار أطلق عليه اسم (خارطة لنتائج إدارة المعرفة: مراحل التنفيذ). والهدف منها هو تزويد المنظمات بخارطة تقودها من مرحلة البدء وصولاً إلى مرحلة "مأسسة" إدارة المعرفة، أي تصبح جزء لا يتجزأ من المنظمة ومندمجة بداخلها. وتتضمن الخارطة المراحل التالية:

✓ البداية؛

✓ تطوير الاستراتيجية؛

✓ تصميم مبادرة إدارة المعرفة وإطلاقها؛

✓ التوسع والدعم؛

✓ مأسسة إدارة المعرفة.

وتوجد مقاييس ضمنية مرتبطة بكل مرحلة من هذه المراحل.

مسوحات الأفراد: وتستخدم هذه الطريقة من أجل تقييم أوجه الثقافة التنظيمية، ومدى تغير أو عدم تغير آراء الأفراد، وميولهم واتجاهاتهم، وسلوكياتهم، كما تقيس مدى ادراكات الأفراد الذاتية.

5. نموذج مراقبة الموجودات غير الملموسة (Intangible Assets Monitor):

اقترح هذا النموذج من قبل Sveiby (1997) ويتشابه من نموذجي (Skandia Navigator) و (Balanced Scorecard) في أوجه عديدة، إلا أن تركيزه الأساسي ينصب على الأفراد الذين يعتبرهم المولدين الوحيدين لربح المنظمة. ووفقاً لذلك، فإن المقدرات المميزة لهؤلاء الأفراد تكون هي التركيز الرئيس للنموذج (يشبه رأس المال البشري النموذج الأول) وتحول هذه القدرات المميزة إلى بنى أو هياكل خارجية Externat Structures (تشابه مع رأس المال التنظيمي في النموذج الأول) وبنى أو هياكل داخلية (تشابه مع رأس مال المستهلك في النموذج الأول). وتختار الإدارة بالاعتماد على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة المؤشرات التي تقيس خلق القيمة من الموجودات غير الملموسة بواسطة أربعة مظاهر أو جوانب هي: النمو، إعادة والاستقرار لتجديد، الكفاءة، وعليه فقد حدد النموذج الموجودات غير الملموسة بثلاثة أنواع هي: القدرات المميزة للأفراد، والهياكل الخارجية، والهياكل الداخلية. إلا أنه اعتبر الأفراد هم الممثلين الحقيقيين لنشاط الأعمال في المنظمة وأن جميع جوانب الهيكل الداخلي والهيكل الخارجي تتجسد في الأنشطة والأفعال الإنسانية للأفراد. إن قياس قيمة الأنواع الثلاثة للموجودات غير الملموسة يفسر

الاختلاف بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية للشركة بالتالي فإن الفرق بينهما ينسب ويعود لأداء القدرات المميزة للأفراد، والهيكل الخارجي، والهيكل الداخلي.¹

6. مؤشر رأس المال الفكري (IC-Index):

قدم هذا النموذج من قبل (Roos Edvinsson & Roos Dragonehi) (1997)، ويركز النموذج على مراقبة التغير الحركي الذي يحقق في رأس المال الفكري، يعتمد مؤشر قياسي واحد (Single Index) مؤلف من أربعة مؤشرات، قام النموذج بجمعها ضمن المؤشر المنفرد بالإسناد على علاقة الارتباط بين التغيرات التي تحصل في رأس المال الفكري والتغيرات التي تحصل في السوق. والمتغيرات الأربعة هي رأس مال فكري، رأس مال بشري، رأس مال البناء تحتي، رأس مال الإبداع، وبذلك فإن تعاضد جميع المؤشرات المنفردة يمثل الخصائص المميزة والمكونات الفكرية بمؤشر واحد. إن التغيرات التي تحصل في المؤشر القياسي تربط بعد ذلك بالتغيرات التي تحصل في القيمة السوقية للشركة، كما في النماذج الأخرى، فإن هذا النموذج يعتمد على الحكم والتقدير الشخصي في تحديد القيمة، يأخذ الأداء الماضي بنظر الاعتبار وقد يتأثر بالتحولات والأحداث الرئيسية التي حدثت للمنظمة في السنوات السابقة.

7. نموذج بطاقة تسجيل سلسلة القيمة (Value Chain Score Board):

اقترح هذا النموذج من قبل Lev (2002) وهو مصفوفة من المؤشرات غير المالية تتوزع بثلاث فئات وفقاً لمراحل دورى التطوير، وهذه الفئات هي الإكتشاف، التعلم، التنفيذ، ومرحلة استغلال العوائد.

8. نموذج نكاء رأس المال البشري (Human Capital Intellectual):

و قد طور من قبل Fitz-Enz (1994)، يقوم النموذج بإختيار مجموعة من المؤشرات المتعلقة بقياس رأس المال الفكري، ومن ثم استخدام تلك المؤشرات لغرض إجراء المقارنة مع قاعدة بيانات هذا المكون، إنه يشبه نموذج كلفة ومحاسبة الموارد البشرية.²

المطلب الثالث: علاقة إدارة المعرفة برفع الأداء

أولاً: دور إدارة المعرفة بالعمليات الداخلية

إن هذا المدخل في الأساس هو مدخل كفاءة، حيث يركز على مدى امتلاك المؤسسة لعمليات داخلية كفئة ومرنة، مع تناغم وانسجام بين أنشطتها المختلفة لضمان مستوى عال من المخرجات الجيدة وهو يركز على العمليات الفنية وكذلك العمليات الخاصة بالعاملين وفي هذه الحالة تكون المؤسسة قادرة على إرضاء حاجات ورغبات العاملين فيها .

ومع أهمية نموذج العمليات الداخلية بسبب الاستخدام الكفء للموارد وتناغم الوظائف الداخلية نستنتج أنها طرق لقياس الفعالية فيها .

إلا أن هذا النموذج يمثل نظرة ضيقة لفعالية المؤسسة بسبب قصوره على قياس علاقة المؤسسة مع بيئتها الخارجية.

¹ عبد الكريم محسن باقر، مرجع سبق ذكره، ص 06.

² نفس المرجع سابق، ص 08.

إن توليد المعرفة الجديدة والمفيدة و تخزينها وتوزيعها وتطبيقها تسهل العمل داخل المؤسسة، ووجود فريق متخصص بالنقاط المعرفة والتشجيع على استثمارها، وفضلا على تشارك العاملين وتفاعلهم، إذ تقود تلك العمليات إلى إحداث التناسق والتناغم فيما بينهم.

ثانيا : دور إدارة المعرفة برضا العملاء

في المؤسسات الحديثة يوجد مبدأ (اعرف عميلك) وتعني أن تعرف عميلك دارة المعرفة وأهم مصادر عوائدك، وهي الوسيلة الأساسية في الوصول للملائم إلى العميل ويعني إقامة علاقة قوية معه. والعمل في إدارة المعرفة يعتبر مصدرا أساسيا من مصادر المعرفة ويجب على المؤسسة كيفية الحفاظ عليه إرضائه.

ثالثا: دور إدارة المعرفة في التعلم والنمو

إن عملية التعلم هي عملية تفاعل بكل ما يعنيه هذا التفاعل من عملية تنفيذية واجتماعية، ويحفز التعلم ويعزز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة، وهذا ما يمكن أن يظهر مع أي مشروع جديد يتم فيه اعتماد تكنولوجيا جديدة في المؤسسة أو عند المشاركة في فريق متعدد الاختصاصات، ويجب أن يتم تحفيز التعلم في ظروف عمل وأداء أفضل في أي وقت وبلا انقطاع وفي كل مكان في المؤسسة .

إن نجاح تطبيق إدارة المعرفة يمكن تأمين وإيجاد البيئة المناسبة التي تسمح للعاملين بإظهار كل ما لديهم من إبداعات وتمكنهم من إضافة قيمة .

وتسعى جميع المؤسسات إلى الحد الأعلى من التطبيقات والإبداعات المعرفية التي يمتلكها العاملون، ولكن عليها أن تواجه تحديات تأمين الثقافة المناسبة.

خلاصة الفصل:

مما سبق تناوله في هذا الفصل يمكن القول إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية التي حظيت باهتمام متزايد من قبل منظمات الأعمال منذ بداية القرن الحادي والعشرين، إذ تعتبر المعرفة الموجود

الجوهري الذي يؤدي إلى نجاح دورة أعمال المؤسسات والذي أدى إلى تحويل بيئة الأعمال من اقتصاد تقليدي إلى اقتصاد حديث.

إن الأداء بصفة عامة والمالي بصفة خاصة من أهم الموضوعات المحددة لتطوير المؤسسة الاقتصادية، ويعد الأداء المالي أحد مؤشرات نجاح المؤسسة حيث يعطيها ميزة ويلعب دورا هاما في رفع الأداء والنمو.

تؤثر إدارة المعرفة بشكل كبير على الأداء المالي للمؤسسات، حيث تساهم في تحسين العمليات الداخلية وتطوير المنتجات والخدمات وتحسين العلاقات مع العملاء، كما تساهم إدارة المعرفة في تحسين التعلم والتطوير المستمر للمؤسسة، وتعزز الابتكار والإبداع وتشجع على تبادل المعرفة والخبرات بين أفراد المؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المالي للمؤسسة بشكل عام.

الفصل الثاني: تطبيق عمليات
إدارة المعرفة لرفع الأداء المالي
في البنك

تمهيد:

من الواضح جدا أن إدارة المعرفة والأداء المالي اليوم تتجه إلى أن تشمل قطاعات كثيرة وفي مجالات ومستويات متعددة منها القطاع المالي و قطاع التربية، وعلى المستوى الحكومي وعلى مستوى منظمات الأعمال، وفي المجال الطبي والمستشفيات، والتعليم العالي وحتى المجال العسكري. ويعد قطاع البنوك من أهم القطاعات التي يكتسي فيه تطبيق عمليات إدارة المعرفة والأداء المالي أهمية بالغة.

بعد التطرق إلى الإطار النظري لكل من إدارة المعرفة والأداء المالي، سيتم في هذا الفصل الثاني إظهار واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في رفع الأداء المالي.

ويهدف هذا الفصل إلى دراسة تطبيقية للمتغيرات من خلال دراسة حالة بنك الاحتياط والتوفير لولاية ميلة حيث سيتم الاعتماد على تقنية الاستبيان للحصول على المعلومات الضرورية وإجراء الاختبارات الإحصائية الملائمة لدراسة صحة الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية للدراسة ومن ثم الإجابة على سؤال الإشكالية الرئيسي المتعلق ب:

✓ ما واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في رفع الأداء المالي في بنك الاحتياط والتوفير؟

المبحث الأول: دراسة عامة حول بنك الاحتياط والتوفير

يعد الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط "Caisse National d'Epargne et de Prévoyance" من البنوك التمويلية في الجزائر، ولقد أدت ضرورة إيجاد صيغة مصرفية وآلية للتمويل العقاري غداة الاستقلال إلى إنشائه بموجب القانون رقم 64-277 المؤرخ في 10-08-1994، ليكون بذلك أول مؤسسة لتمويل السكن في الجزائر.

المطلب الأول: بطاقة تعريفية لبنك الاحتياط والتوفير

أولاً: تعريفه:

هو بنك جزائري متخصص في جمع أموال التوفير، منح القروض العقارية للخواص، تمويل المقاولين العموميين والخواص، وتمويل مؤسسات إنتاج عتاد البنك ومؤسسات الإنجاز التي لها صلة بالبناء بالإضافة إلى وكالاته البالغ عددها 206 وكالة ومديرياته الجهوية البالغ عددها 15 مديرية جهوية موزعة على كامل التراب الجزائري، يتواجد الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بنك على مستوى شبكة البريد لأجل جمع أموال التوفير.

ثانياً: لمحة تاريخية عن بنك الاحتياط والتوفير

لقد تبين بعد الاستقلال بأن هناك حاجة لمؤسسة مالية في تمويل المساكن الاجتماعية، لهذا تم إنشاء الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP، خلفا للصندوق الوطني التضامني لبلديات ومحافظات الجزائر CSCDA الذي تتمثل مهامه في جمع التوفير، وكان ذلك في 10 أوت 1964 بموجب قانون 64/277 وبموجب القرار الوزاري رقم 93/SPM/150 المؤرخ في 3 نوفمبر 1993، الذي يحدد تنصيب ومهام مجلس إدارته، أول وكالة للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط افتتحت يوم 1 مارس 1997 بتلمسان، في حين أن رقم تسويق دفتر الصندوق للتوفير والاحتياط منذ سنة قبل فتح الوكالة على مستوى شبكة البريد.

ثالثاً: نشأة بنك الاحتياط وتطور نشاطه إلى غاية 1996:

مرت بعدة مراحل أهمها:

1964-1970 : جمع التوفير في دفتر

خلال هذه الفترة كان يتمثل الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط فقط في جمع التوفير في دفتر مع منح قروض اجتماعية رهنية، وكانت شبكة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط تشمل وكالتين مفتوحتين فقط للمواطنين في 1967 وعلى 575 نقاط جمع المتواجدة على مستوى شبكة البريد.

1970-1971: تشجيع تمويل السكن

في أبريل 1971 أصدرت تعليمية تكلف بها الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط لتمويل برامج لإنجاز سكنات باستعمال موارد الخزينة العمومية.

بدأت أول عملية منح مساكن للمدخرين في سنة 1975 بشرط أن يكون للعميل دفتر للإدخال مع الصندوق لا تقل مدته عن سنتين، وأن تكون قيمة الفوائد المتحصل عليها لا تقل عن 500 دج، أما في 1979 كان للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط 46 وكالة عملية.

عشرية 80: الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط في خدمة الترقية العقارية

تم في سنة 1980 إسناد مهام جديدة وقد تزامن هذا تقريبا مع صدور نصوص قانونية أخرى كثيرة، منها المرسوم المؤسس للديوان الوطني للسكن العائلي وإعادة هيكلة المؤسسة العمومية للسكن العائلي، وتمثلت هذه المهام في:

✓ تمويل الجماعات المحلية بهدف ترميم المباني على مستوى الدوائر والولايات؛

✓ تمويل مشاريع الترقية العقارية للمدخرين بهدف تحفيز المواطنين على الادخار؛

✓ تمويل التعاونيات العقارية المنشأة في إطار حصول المدخرين على الملكية العقارية.

وفي 1988/12/31، تم بيع 11590 في إطار بلوغ الملكية اتخذ الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط سياسة تنويع القروض الممنوحة، لاسيما لصالح أصحاب المهن الحرة، عمال قطاع الصحة وتعاونيات الخدمة والنقل، وتوسعت الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط حيث بلغ عدد وكالاته إلى 120 وكالة (47 ولائية، و73 وكالة ثانوية).

1995-1999: وضع قانون النقد والقرض

في سنة 1990 كانت الادخارات التي تمكن الصندوق من جمعها من خلال 135 وكالة و2651 مكتب بريدي في حدود 82 مليار دج.

كان الدور الحاسم للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط مع بداية مرحلة الإصلاحات الاقتصادية، حيث شكل القرار الصادر بتاريخ 01 جانفي 1991 عنصر تحول عن سياسة احتكار الدولة لعملية تمويل السكن الاجتماعي، وقد أوكلت هذه المهمة للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط من أموال الادخار أي ودوعات المواطنين وذلك بالشروط التالية:

مدة تمديد 25 سنة بنسبة فائدة 6 %، جل منها على عاتق الخزينة في شكل تخفيض لنسبة الفائدة،

ضمان القرض تتحمله الخزينة العامة.

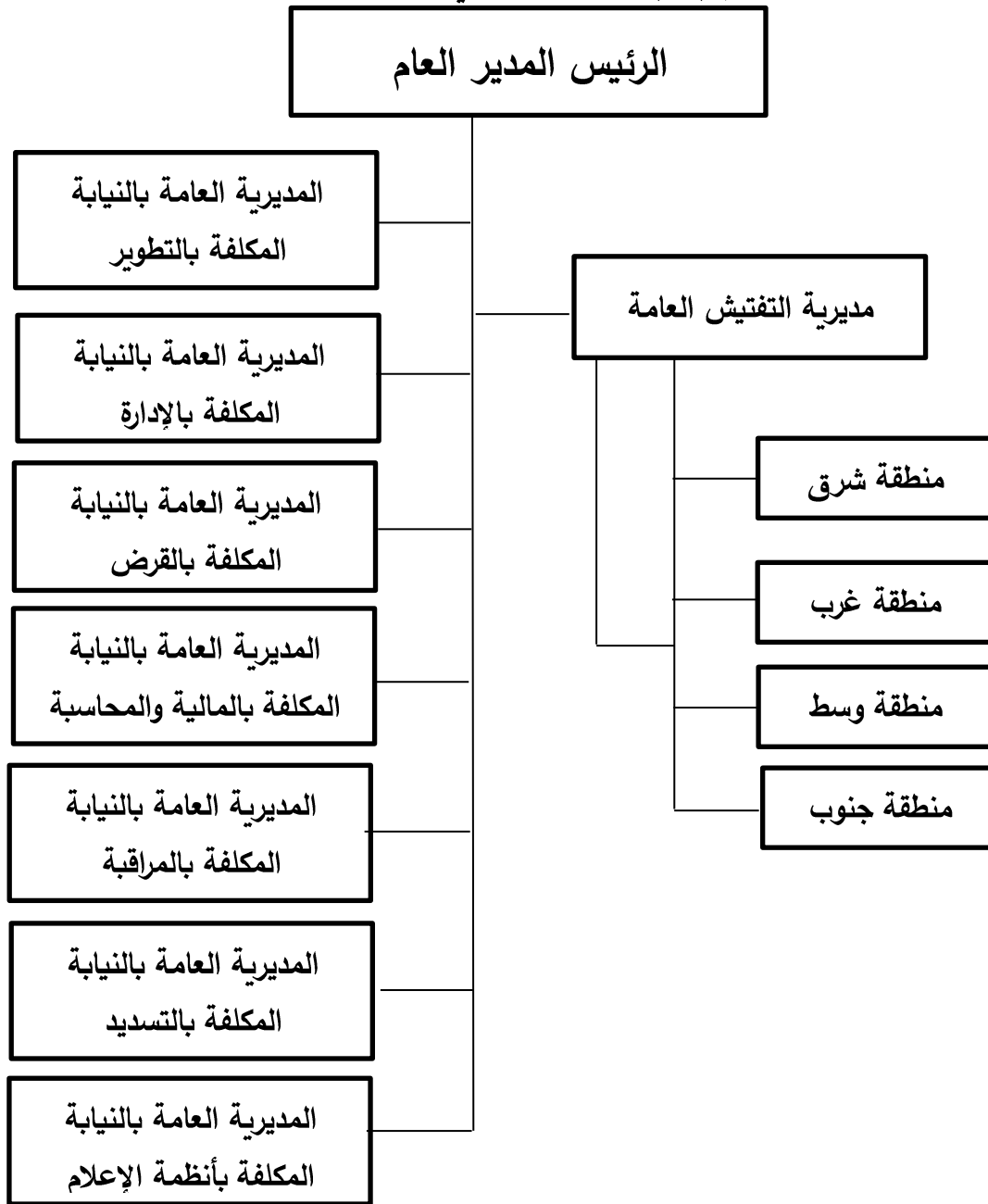
في نهاية سنة 1993 أصبح للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط 170 وكالة وما يقارب 3000 مكتب موزع على مختلف مراكز البريد علا التراب الوطني.

و نظرا لأن الصندوق لم تكن إمكانياته (الفارق بين الموارد والاستخدامات) قادر على الاستمرار في تغطية تمويل هذا الكم من المشاريع، فدخل في عجز مالي حقيقي، ولهذا شهد نظام تمويل المساكن الاجتماعية الإيجارية منذ نهاية 1995 تغيرا كبيرا، حيث أصبحت عملية التمويل تتم على عاتق الخزينة العامة وحدها، دون تدخل الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، بعدما كان يتحمل تمويل مشاريع إنجاز هذه

المساكن على مدار 5 سنوات، ويرجع عجز الصندوق عن مواصلة عملية التمويل إلى حجم القروض التي تم منحها في إطار تمويل المساكن التطويرية، التي تشكل جوهر اهتماماته، مما جعل موارد الصندوق بما فيها المبالغ المحصلة من بيع سندات الخزينة، تبلغ قيمتها 23 مليار دينار جزائري في مارس 1995، كل ذلك لا يكفي له تمويل المساكن الاجتماعية الإيجارية، ويتكفل الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بصفة مطلقة بتمويل انجازات المساكن الترقية، عن طريق موارد الخاصة المتمثلة في المدخرين لديه.

رابعاً: الهيكل التنظيمي لبنك الاحتياط والتوفير

الشكل رقم (12): الهيكل التنظيمي لبنك الاحتياط والتوفير



المصدر: وثائق مقدمة من طرف الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط وكالة ميله

المطلب الثاني: تحول الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط إلى بنك

مر الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بعدة مراحل منذ إنشائه قبل أن يتحول إلى بنك ويمكن إجمال هذه المراحل في هذا المطلب

1. أفريل 1997: أصبح الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بنك:

في إطار مخطط إعادة التنظيم، وبعد مصادقة المجلس الشعبي الوطني على برامج الحكومة سنة 1997 تم تحويل الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط في 6 أفريل 1997 إلى بنك، حيث وبعد اعتماده بصفته الجديدة، اكتيب قانونا جديدا له، يسمح له بتمويل كافة أصناف البرامج العقارية، وأشكال البناء الفردي أو شراء عقارات من الخواص، وأيضا جميع العمليات التجارية باستثناء التجارة الخارجية. هذه الإصلاحات التي عرفها الصندوق ألغت احتكاره لمجال تمويل المشاريع العقارية وما يرتبط بها فأتاح المجال للبنوك لدخول إلى هذا المجال.

2. 3 ديسمبر 2004: إقدام الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بنك على أضخم عملية منذ إنشائه

و ذلك بتمويل المرققين العموميين منهم والخواص؛ بمبلغ موحد قدره 242.285000.00 دينار جزائري، والعملية متعلقة ببرنامج مليون وحدة سكنية، بضمانة الخزينة العمومية، كما أبرم أكثر من 40 بروتوكول اتفاق مع مرققين عقاريين عموميين وخواص من أجل إنجاز برنامج بأكثر من 40 ألف وحدة سكنية تساهمية، كما أبرم اتفاق مع وزارة السكن والعمران لتمويل مشروع انجاز 65 ألف وحدة سكنية في إطار الصيغة الجديدة للبيع عن طريق الإنجاز، وفي الاجتماع العام لإدارة الصندوق.

3. 31 ماي 2005 : تمويل الاستثمار في قطاع العقار

قررت الجمعية الغير العادية في 31 ماي 2005 بإعطاء الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط -بنك- إمكانية تمركز أكثر في تمويل البنايات التحتية والنشاطات المرتبطة بالبناء لاسيما لإنجاز أملاك عقارية ذات طابع مهني، إداري وصناعي، أيضا البيانات التحتية الفندقية، الصحية الرياضية، التربوية الثقافية.

4. 28 فيفري 2007: إعادة التمركز الاستراتيجي للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط -بنك-

قررت الجمعية العامة العادية المرتبطة بإعادة التمركز الاستراتيجي للبنك السماح بما يتعلق بالقروض العقارية للخواص، القروض الرهنية المقررة في النصوص القانونية السارية لدى البنك، القروض الاستهلاكية. كما تم قرار منح بصفة أولية وأساسية للموفين وبصفة ثانوية لغير الموفين، أما فيما يتعلق بتمويل الترقية العقارية، فتم السماح لهم باقتناء أراضي لبناء السكنات وانجاز السكن (البرامج المختارة للتمويل هي البرامج الموجهة حصريا للموفين).

المطلب الثالث: وظائف بنك الاحتياط والتوفير

حددت المادة الثانية من القانون التأسيسي رقم 64-277 تحت فصل أدوار الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط إلى ثلاثة عشر دورا يمكن إجمالها في ثلاث أدوار رئيسية هي:

- ✓ جمع الادخارات؛
- ✓ تمويل السكن؛
- ✓ منح القروض الفرضية.

أولاً: جمع المدخرات

أسندت المادة 8 من القانون التأسيسي هذا الدور للصندوق حددت المواد من 13 إلى 20 مختلف عمليات الصندوق وتعرف القواميس الحديثة الادخار بأنه " اقتصاد في النفقات "، فهو " القسم من الدخل الذي لم يوجه للاستهلاك "، بل تحول قدرته الشرائية إلى فترة لاحقة بغرض شراء سلع وخدمات أو بغرض الاستثمار، " و يكون ذلك عن طريق الاكتناز أو إيداعه لدى مؤسسة مالية تمنح المدخر عندها ضمانا لأمواله من السرقة أو الضياع وزيادة رصيده عن طريق الفوائد ذلك في إطار السرية التامة، إذ المصرف يتقيد بكتمان السر المهني إلا لأصحابها أو لجهات القضاء المختص أو السلطات النقدية أو مصلحة الضرائب "، و بنك الاحتياط والتوفير يمنح زبائنه عدة طرق لتوظيف أموالهم في إطار جمع المدخرات.

توظيف آني لدى الطلب: وهي ودائع رصيدها مستحق الطلب في الحال أي يمكن للزبائن سحبها في أي لحظة، فيغذو المصرف هنا مجرد خزانة لأموالهم يحتفظون لديه ويسحبون منها ما يشاؤون وفي أي وقت، فالبنك هنا يلعب دور "المؤتمن" أو أمين الصندوق بالنسبة لزبونه المودع.

وتعتمد المؤسسة صيغة دفاتر الادخار وهي دفتران يكونا محل تسجيل لمختلف عمليات الدفع والسحب وهما:

- ✓ دفتر الادخار لأجل السكن؛
- ✓ دفتر الادخار الشعبي.

التوظيف لأجل: تختلف الودائع لأجل عن سابقتها في كونها ادخارية بطبيعتها ومجمدة إلى حين حلول أجل التاريخ المقرر لاستردادها، وتعتمد المؤسسة في هذا الصنف صيغة "إيداع لأجل D.A.T"، وهي موجهة للأشخاص الاعتبارية التي تودع لدى المصرف ودائع تفوق مبلغ 500.000.00 دج، هذه الأرصدة تجمد في مواجهة السحب قد تصل إلى عشر سنوات مع نسب فوائد متزايدة قد تصل إلى 10 % في السنة الأولى وإلى 18% في السنة العاشرة امتياز هذا الإيداع هو الاستفادة المسبقة من القيمة الإسمية لفوائد الفترة المتفق عليها بغرض الحصول على قروض بنسب فوائد مخفضة لصالح عمال هذه المؤسسة المودعة.

ثانياً: تمويل السكن

يعتبر السكن مهما كان بسيطاً أحد عناصر الكفاف الذي يجب أن تحققه كل أسرة، لذا اتجهت الدولة الجزائرية غداة الاستقلال..... وفي إطار سياستها الاشتراكية..... إلى التكفل بهذا الحمل وحدها، إلا أن

أزمة عام 1986 وانخفاض أسعار النفط جعل الدولة ترفع يدها من هذا المجال باحثة عن بدائل أخرى لحل المشكلة فصدر قانون الترقية العقارية العمومية أو الخاصة.

وتبعا للآثار الناجمة عن هذه المشكلة سواء في أبعادها السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية فإن الإسراع في وضع التصورات الملائمة لحل الإشكال وجعلها في صلب أولويات السلطات العامة، ولا ريب أن أكبر عائق يواجه الإسراع في حل المشكلة هو نقص التمويل، لذا جاء الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، ومن أهم تمويلاته نجد:

✓ السكن الاجتماعي (السكن المخطط)؛

✓ السكن الترقوي.

ثالثا: منح القروض الفردية

يمنح البنك قروض للأفراد على نوعين: قروض لفائدة المدخرين وأخرى لغير المدخرين والفرق بينهما يكمن في نسبة الفائدة التي تقدر وقت إعداد التقرير 8.5% للموفرين و10.25% لغير الموفرين وتتعلق هذه القروض بما يأتي:

✓ قرض محل تجاري؛

✓ قرض لتوسيع مسكن ؛

✓ قرض لشراء مسكن ؛

✓ قرض لهيئة مسكن؛

✓ قرض لشراء قطعة أرض؛

✓ قرض بشراء مسكن لدى شخص؛

✓ قرض لشراء مسكن ترقوي ؛

✓ قرض مسكن اجتماعي تساهمي؛

✓ قرض لشراء مسكن بيع فوق مخطط.

علاوة على القروض البنكية غير العقارية التي لا تزال على وتيرة متباطئة كالقروض "أدوات".

المبحث الثاني: خصائص عينة الدراسة وأدوات تحليل البيانات

يتناول هذا المبحث تحليلًا لأدوات الدراسة الميدانية من خلال وصف فقرات الاستبيان والصدق البنائي له والأساليب الإحصائية المستخدمة لوصف أفراد عينة الدراسة:

المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

قامت الطالبتين بتفريغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وتم استخدام اختبارات الإحصائية اللامعلمية، وذلك بسبب أن مقياس ليكرت هو مقياس ترتيبي وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

✓ النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الطالبتين في وصف عينة الدراسة؛

✓ اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة؛

✓ معامل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين المتغيرات؛

✓ اختبار (Kolmogorov-Smirnov) للتأكد من اعتيادية البيانات، بمعنى الوقوف على ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛

✓ اختبار F و T لمعرفة الفروق الموجودة بين المتوسطات.

المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة

أولاً: تحديد عينة الدراسة

يعتبر مجتمع الدراسة محدود لأن الدراسة تهدف إلى واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في رفع الأداء المالي لدى بنك الاحتياط والتوفير بولاية ميلة، ويرجع اختيار العينة على أساس أنها تحقق أغراض الدراسة، تم توزيع 35 استبيان على عينة اختيارية من العاملين في البنك محل الدراسة، وقد أعيد منها 33 استبيان بنسبة الاسترجاع 94% والعينة ممثلة أساساً من الموظفين حاملي الشهادات وكذلك من لديهم خبرة في العمل، مما يعكس درجة النضج لدى أفراد العينة، وما لهذا الأثر على فهم فقرات استبيان.

ثانياً: خصائص أفراد عينة الدراسة:

الجدول التالي يوضح خصائص المتعلقة بأفراد عينة الدراسة:

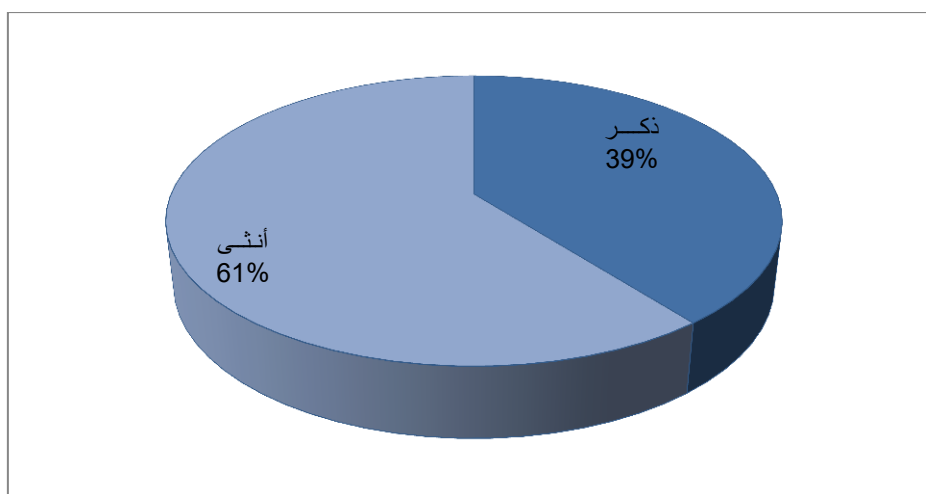
جدول رقم (10): خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئات والسمات	العدد	النسب المئوية
الجنس	ذكر	13	39.3
	أنثى	20	60.6
العمر	أقل من 30 سنة	15	45.4
	31-40 سنة	10	30.3
	41-50 سنة	5	15.1
	أكثر من 50 سنة	3	9.09
	متوسط	3	9.09
المؤهل العلمي	ثانوي	15	45.4
	جامعي	10	30.3
	ماجستير	5	15.1
	دكتوراه	00	00
	أقل من 5 سنوات	6	18.1
مدة الخبرة	من 5 إلى 10 سنوات	10	30.3
	من 11 إلى 15 سنة	13	39.3
	من 16 إلى 20 سنة	4	12.12
	أكثر من 20 سنة	00	00
	أقل من 5 سنوات	6	18.1

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24.

1. حسب متغير الجنس:

شكل رقم (13): توزيع متغير الجنس

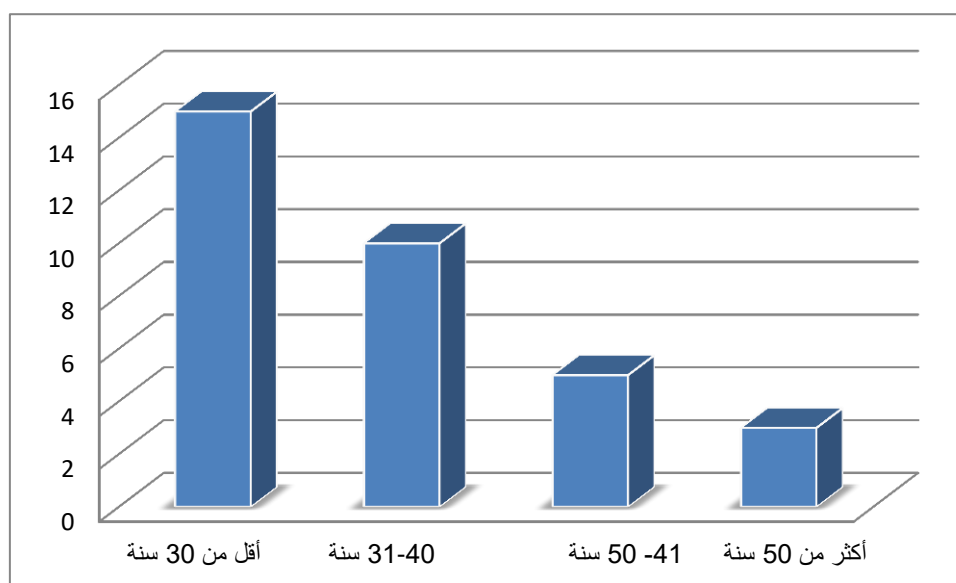


المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج Excel

يتضح من الرسم بياني أن معظم الأفراد المبحوثين إناث بنسبة 61% في مقابل 39% من أفراد العينة ذكورا، ومن ذلك يغلب على أفراد العينة والعاملين في البنوك عموما الطابع الأنثوي، نظرا لطبيعة العمل المصرفي التي تفضل عنصر الإناث لقيادة مثل هذا نشاط.

2. حسب متغير العمر:

شكل رقم (14): توزيع متغير العمر

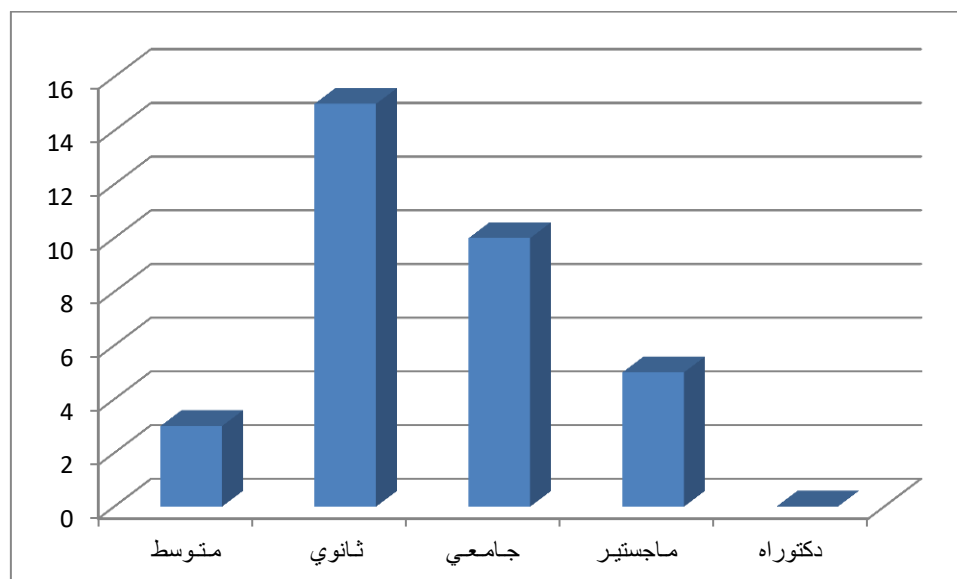


المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج Excel

يلاحظ توزيع أفراد عينة الدراسة على الفئات الأربع، حيث كانت النسبة في الفئة الأولى [أقل من 30] 45.4% وهي أكبر نسبة، ثم الفئة الثانية [31-40] بنسبة 30.3%، ثم الفئة الثالثة [41-50] بنسبة 15.1%، وفي الأخير تأتي الفئة الرابعة [أكثر من 50] بنسبة 9.09%، كل هذه الأرقام تشير إلى أن معظم العاملين في البنك محل الدراسة هم من الفئات الشبابية القادرة على العمل مما تعكس على إمكانية التطور المهني والتكويني والإداري لهذه العينة مستقبلا.

3. حسب متغير المستوى التعليمي:

شكل رقم (15): توزيع المستوى التعليمي

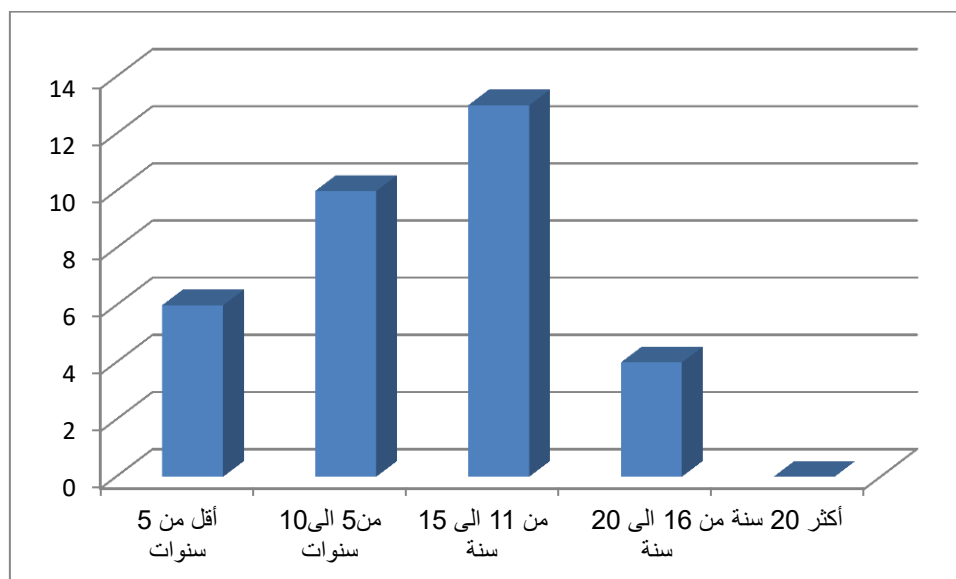


المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج Excel

يلاحظ من التمثيل البياني أن غالبية أفراد العينة من حاملي شهادات الليسانس، ويعود ذلك من جهة لوجود حاملي الشهادات بنسبة معتبرة داخل البنك نتيجة شروط التوظيف التي يتطلبها العمل فيها خصوصا خلال السنوات الأخيرة، ومن جهة أخرى إلى التركيز على هذه الفئة في توزيع الاستبيان، لضمان فهم عبارات الاستبيان مما يؤثر على مصداقيته. هناك بعض المبحوثين مستواهم التعليم متوسط وهي أقل نسبة 9.09% ومستوى الثانوي بنسبة تقدر بـ 45.4% فرغم أن هؤلاء لا يحملون شهادات عالية إلا أن اختيارهم كان باعتبار أنهم يملكون الخبرة سنوات طويلة في العمل المصرفي وبعضهم لديهم مركز وظيفي عالي، ثم تأتي في المراتب الأخيرة الأفراد حاملي الشهادات العليا ماجستير بنسبة 15.1% وعدم وجود دكتوراه، كل ذلك مؤشر على أن البنك يستقطب الكوادر البشرية ذات المستويات العلمية العالية، مما ينعكس ايجابيا على المعرفة الموجودة بالبنك وكذلك على تنافسيتها.

4. حسب متغير الخبرة الوظيفية:

شكل رقم (16): توزيع الخبرة الوظيفية



المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج Excel

من حيث مدة الخدمة أو الخبرة الوظيفية في العمل البنكي فإن الفئة الثالثة [11-15] في المرتبة الأولى بنسبة 39.3%، ثم تلتها الفئة الثانية [من 5-10] بنسبة 30.3%، ثم تلتها الفئة الأولى [أقل من 5] بنسبة 18.1%، ثم تلتها الفئة [من 16-20] بنسبة 12.12%، وفي الأخير جاءت الفئة [أكثر من 20] بنسبة 00%، كل هذه الأرقام توضح على تراكم الخبرة المعرفية في العمل البنكي لأفراد العينة.

المطلب الثالث: أساليب ومصادر جمع البيانات والمعلومات

وقد استخدم مصدرين أساسيين للمعلومات:

أولاً: المصادر الثانوية:

حيث اتجهت الطالبتين في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والمقالات والتقارير، والوثائق والنشرات والإحصائيات التي لها علاقة بموضوع البحث والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

ثانياً: المصادر الأولية

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم استخدام تقنية الاستبيان من أجل جمع البيانات، وفيما يلي شرح موجز لمحاور وأبعاد استبيان الدراسة:

يتكون الاستبيان من ثلاث محاور:

المحور الأول: خاص بالمعلومات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد العينة.

المحور الثاني: وهو خاص بعبارات واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في البنك وهو يتكون من خمسة مجالات هم:

- ✓ **المجال الأول:** مشاركة المعرفة ويتكون من 08 فقرات؛
- ✓ **المجال الثاني:** إكتساب المعرفة ويتكون من 05 فقرات؛
- ✓ **المجال الثالث:** توليد المعرفة ويتكون من 08 فقرات؛
- ✓ **المجال الرابع:** تخزين المعرفة ويتكون من 07 فقرات؛
- ✓ **المجال الخامس:** تطبيق المعرفة ويتكون من 07 فقرات.

المحور الثالث: وهو عبارة واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في رفع الأداء المالي .

المجال الأول: الأداء المالي ويتكون من 07 فقرات؛

وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي حسب الجدول التالي:

جدول رقم (04): مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	1	2	3	4	5
الإستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق تماما

وقد تم اختيار الدرجة 1 للاستجابة "غير موافق بشدة" وهو يتناسب مع هذه الاستجابة وهي أفضل وتعطي نتائج أدق، ولتحديد طول الخلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى (4=1-5) ثم تقسيمه على عدد الخلايا (4=5/4=0.8)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك من أجل تحديد مجال الخلية وهكذا مع جميع الخلايا الأخرى حسب الجدول التالي:

جدول رقم (05): درجات مقياس ليكارت الخماسي

الإجابة	الدرجة	المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	1	من 1 الى أقل من 1.80
غير موافق	2	من 1.80 الى أقل من 2.60
موافق الى حد ما	3	من 2.6 الى أقل من 3.40
موافق	4	من 3.4 الى أقل من 4.20
موافق تماما	5	من 4.20 الى 5.00

المصدر: عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية

للنشر والتوزيع، 2007، ص 540.

بعد عرض أداة الدراسة على مجموعة من الأساتذة لغرض تقييمها، وإجراء التصحيحات المطلوبة، تم القيام بقياس صدق وثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، وأيضا قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبيان، ويعني معامل الصدق فيقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، وإما الثبات يعني إستقرار المقياس وعدم التناقض مع نفسه أي أن المقياس يعطي نفس النتيجة إذا أعيد تطبيقه، والجدول التالي يوضح معامل ألفا كرونباخ لكل المحاور والمجالات.

جدول رقم (06): نتائج إختبار الصدق وثبات الإستبيان

الرقم	المحاور والمجالات	عدد الفقرات	معامل الصدق	معامل الثبات
01	مشاركة المعرفة	08	0.752	0.5655
02	إكتساب المعرفة	05	0.899	0.8082
03	توليد المعرفة	08	0.851	0.7242
04	تخزين المعرفة	07	0.843	0.7106
05	تطبيق المعرفة	07	0.921	0.8482
06	الأداء المالي	07	0.790	0.6241
	كل فقرات الاستبيان	42	0.861	0.7413

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24.

ونلاحظ من الجدول المقابل أن كل النسب بالنسبة لكل المحاور والأبعاد وفقرات الاستبيان كانت أكبر بكثير من النسبة 60% وهذه النسبة تعتبر مقبولة إحصائيا، مما يدل على أن فقرات الاستبيان لها معدلات ثبات عالية.

إن زيادة قيمة معامل ألفا تعني زيادة مصداقية وثبات البيانات مما يعكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة، كما يمكن حساب معامل الصدق عن طريق حساب جذر معامل الثبات (ألفا كرونباخ)، هذا المعامل يقيس فيما إذا كان المقياس وهو استبيان الدراسة يقيس فعلا ما وضع لقياسه، ويلاحظ من الجدول السابق أن كل النسب كانت عالية الأمر الذي يدل على صدق أداة الدراسة.

أيضا للتأكد صدق أداة الدراسة يمكن حساب معاملات الارتباط بين معدل كل المجال والمحور الكلي لكل محور فإذا كان معامل الارتباط، معنويا وكبيرا، يمكننا القول بأن الإستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي والثبات، وهذا ما سنلاحظه في الجدول التالي:

جدول رقم (07): معاملات ارتباط بين كل محور ومجاله الكلي

إرتباط بين كل محور ومجال الكلي للفقرات إدارة المعرفة						
المتغير	مشاركة المعرفة	إكتساب المعرفة	توليد المعرفة	تخزين المعرفة	تطبيق المعرفة	
إدارة المعرفة	معامل ارتباط بيرسون	0.665	0.710	0.736	0.545	0.682
	مستوى المعنوية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	عدد العينة	33	33	33	33	33
إرتباط بين كل محور ومجال الكلي للأداء المالي						
الأداء المالي	معامل ارتباط بيرسون	0.71				
	مستوى المعنوية	0.000				
	عدد العينة	33				

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

من الجدول السابق نلاحظ ان جميع القيم معاملات ارتباط هي أكبر من 0.5 مما يشير الى أن درجة قوة العلاقة مقبولة جدا هذا عند مستوى الدلالة 0.05.

المبحث الثالث: تفسير و تحليل مجالات ومحاور الدراسة

حيث سوف نتناول في هذا المبحث عرض وتحليل بيانات الاستبيان، حيث تم إعداد جدول توزيع تكراري لمتغيرات الدراسة والمستخدم لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على الأوساط الحسابية المرجحة (X_w) والانحرافات المعيارية (S_i) عن جميع الفقرات وفيما يلي تحليل لكل متغير من المتغيرات الدراسة

المطلب الأول: تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور دور إدارة المعرفة في البنك

اولا: تحليل فقرات المجال الأول المتعلق بمستوى مشاركة المعرفة

والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات مشاركة المعرفة.

جدول رقم (08): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات مشاركة المعرفة

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة	
			01	02	03	04	05					
01	يتضمن تقييم البنك لأداء الأفراد قياسا تشاركهم بالمعرفة.	العدد	15	06	10	02	00	2.15	0.812	7	غير موافق	
		النسبة	45.4	18.1	30.3	6.0	00					
02	لدى الأفراد استعداد لتقاسم ومشاركة ما لديهم من معارف مع الآخرين دون خوف من فقدان مركزهم الوظيفي.	العدد	05	09	06	11	02	2.68	1.085	6	موافق الى حد ما	
		النسبة	15.1	27.2	18.1	33.3	6.0					
03	لدى الأفراد الوقت لازم ليتحاوروا حول مشاكل العمل وتبادل الحلول والخبرات.	العدد	08	07	13	05	00	3.25	1.135	5	موافق الى حد ما	
		النسبة	24.2	21.2	39.3	15.1	00					
04	يكافئ البنك العاملين لقاء تشاركهم في المعرفة.	العدد	11	22	07	03	00	1.42	0.768	8	غير موافق	
		النسبة	33.3	66.6	21.2	9.0	00					
05	تسهيل وصول جميع الموظفين الى قواعد المعرفة التي تمتلكها.	العدد	04	09	13	05	02	3.59	1.108	3	موافق	
		النسبة	12.1	27.2	39.3	15.1	6.0					
06	يشجع البنك الموظفين على تأكد من وجود المعرفة قبل بدأ بأي عمل.	العدد	00	02	20	08	03	4.08	0.746	2	موافق	
		النسبة	00	6.0	60.6	24.2	9.0					
07	دعوة خبراء من خارج البنك للمشاركة في محاضرات ذات العلاقة بالمعرفة.	العدد	03	13	05	08	04	3.41	1.154	4	موافق	
		النسبة	9.0	39.3	15.1	24.2	12.1					
08	يعد مشاركة المعرفة من الأساسيات التي تحفز وتساعد على إثراء الأفكار.	العدد	00	16	09	05	03	4.56	0.886	1	موافق تماما	
		النسبة	00	48.4	27.2	15.1	9.0					
إجمالي المجال الأول المتعلق بمستوى مشاركة المعرفة												
									3.142	0.961	موافق الى حد ما	

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24.

يبين الجدول رقم (08) أن إجابات عينة الدراسة ذات المتوسط الحسابي قدر بـ 3.142 يعني موافقة الى حد ما أفراد العينة على أن البنك يمتلك وسائل تحفيز المشاركة بالمعرفة، ويبين كذلك إنحراف معياري المقدّر بـ 0.961 على أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لمجال المشاركة في المعرفة، وتمت معالجة هذا عن طريق ثمانية عبارات، حيث جاءت الفقرة رقم (8) في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 4.56 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.886 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة عالية مما يعكس مستوى مشاركة المعرفة من طرف الموظفين ما يؤدي الى إثراء الأفكار، وجاءت الفقرة رقم (6) في المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 4.08 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.746 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة تقريبا عالية مما يعكس على تشجيع البنك الموظفين على تأكد من وجود المعرفة قبل بدأ بأي عمل وهذا عائد الى تخوف من وقوع أخطاء، وأما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة رقم (5) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.59 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.108 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة ليست بالعالية مما

يعكس على أن البنك يسهل وصول جميع موظفيه الى قواعد المعرفة التي يمتلكها وذلك ما يؤدي الزيادة المعرفة المتراكمة لدى موظفيه، وذلك ما تؤكد الفقرة رقم (7) التي جاءت في المرتبة الرابعة بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.41 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.154 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة التي أكدت نية البنك في زيادة المعرفة لدى موظفين وذلك عن طريق دعوة خبراء من خارج البنك للمشاركة في محاضرات ذات العلاقة بالمعرفة، وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (3) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.25 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.135 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة ضعيفة أي أن ليس لأفراد الوقت لازم ليتحاوروا حول مشاكل العمل وتبادل الحلول والخبرات، وهذا راجع الى ضغوط العمل وضيق الوقت، وجاءت في المرتبة السادسة الفقرة رقم (2) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 2.68 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.085 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة ضعيفة جدا وهذا ما يدل على أن الأفراد لا يتقبلون فكرة تبادل معارفهم وخبراتهم دون خوفه أن يخسر مركزه الوظيفي حيث مازال منطق من يمتلك المعرفة يمتلك القوة، فإن مشاركتها مع الآخرين يفقد مصدر قوته وتواجهه في ذلك البنك وبالتالي قد يتم الاستغناء عنه، وجاءت في المرتبة السابعة الفقرة رقم (1) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 2.15 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.812 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة عدم الموافقة على أن البنك يتضمن تقييم لأداء الأفراد قياسا تشاركيهم بالمعرفة، هذا ما يعكس عدم تحويل المعرفة الضمنية الى المعرفة الظاهرية بين الموظفين، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (4) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 1.42 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.768 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة عدم الموافقة على أن البنك لا يكافئ الموظفين لقاء تشاركيهم في المعرفة ذلك لإنعدام محفزات لا مادية ولا معنوية.

ثانيا: تحليل فقرات المجال الثاني المتعلق بمستوى إكتساب المعرفة

والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات إكتساب

المعرفة.

جدول رقم (09): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات إكتساب المعرفة

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة	
			01	02	03	04	05					
01	تتم عمليات الاستشارة بين البنك ومراكز البحث.	العدد	03	04	10	09	07	3.62	1.021	1	موافق	
		النسبة	9.09	12.12	30.3	27.2	21.2					
02	يقوم البنك بتحفيز الموظفين لإجراء والحصول على الأبحاث الأكاديمية لاكتساب المعرفة المطلوبة.	العدد	20	03	08	02	00	2.81	1.042	5	موافق الى حد ما	
		النسبة	60.6	9.09	24.2	6.06	00					
03	يوفر البنك مصادر متعددة للمعلومات والمعرفة المطلوبة للموظفين لاكتسابها	العدد	14	05	04	07	03	3.21	1.100	3	موافق الى حد ما	
		النسبة	42.2	15.1	12.1	21.2	9.09					
04	يستعين البنك بالخبراء لمساعدتهم من أجل اكتساب المعرفة المطلوبة.	العدد	08	15	03	05	02	3.42	0.128	2	موافق	
		النسبة	24.2	45.4	9.09	15.1	6.06					
05	يحصل البنك على المعرفة عادة من خلال الاتصال بجهات خارجية.	العدد	17	02	10	04	00	3.15	1.286	4	موافق	
		النسبة	51.1	6.06	30.3	12.1	00					
إجمالي المجال الثاني المتعلق بمستوى إكتساب المعرفة												
									3.242	0.915	موافق الى حد ما	

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24.

يبين الجدول رقم (09) أن إجابات عينة الدراسة ذات المتوسط الحسابي قدر بـ 3.242 يعني موافقة الى حد ما أفراد العينة على أن البنوك تمتلك بإستطاعتها إكتساب المعرفة، ويبين كذلك إنحراف معياري المقدر بـ 0.915 على أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لمجال إكتساب المعرفة، وتمت معالجة هذا عن طريق خمس عبارات، حيث جاءت الفقرة رقم (1) في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.62 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.021 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة عالية مما يعكس مستوى إكتساب المعرفة من طرف الموظفين بين عمليات الاستشارة بين البنك ومراكز البحث لزيادة معرفتها، وجاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.42 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.128 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس على إستعانة البنك بالخبراء لمساعدتهم من أجل اكتساب المعرفة المطلوبة وتغطية النقص الموجود، وأما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة رقم (3) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.21 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.100 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة ليست بالعالية مما يعكس على أن البنك يوفر مصادر متعددة للمعلومات والمعرفة المطلوبة للموظفين لاكتسابها عن طريق مراكز البحث والخبراء من خارج البنك، وذلك ما تؤكد الفقرة رقم (5) التي جاءت في المرتبة الرابعة بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.15 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.286 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة التي أكدت نية البنك في زيادة المعرفة لدى موظفين وذلك عن طريق الاتصال بجهات خارجية كالبنوك، وجاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة الفقرة رقم (2) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 2.81 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.042 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة ضعيفة أي أن ليس لأفراد تحفيز لإجراء

والحصول على الأبحاث الأكاديمية لاكتساب المعرفة المطلوبة، وهذا خوف مسؤولي من تأثير أداء العمال في البنك وذلك بإهتمام بالأبحاث الأكاديمية على حساب وقت العمل.

ثالثاً: تحليل فقرات المجال الأول المتعلق بمستوى توليد المعرفة

الجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات توليد المعرفة.

جدول رقم (10): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات توليد المعرفة

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة	
			01	02	03	04	05					
01	يهتم البنك بإشراك الأفراد في دورات تدريبية لغرض تطوير معارفهم.	العدد	00	04	10	08	11	4.04	0.941	3	موافق	
		النسبة	00	12.1	30.3	24.2	33.3					
02	يتبادل الموظفون داخل البنك الأفكار والخبرات والمهارات عن طريق العمل مما يساعد على توليد المعرفة.	العدد	03	07	12	06	05	3.81	1.218	5	موافق	
		النسبة	9.09	21.2	36.3	18.1	15.1					
03	يعتمد البنك في توليد المعرفة على الخبرات الداخلية نتيجة للخبرة للموظفين.	العدد	00	10	15	05	03	4.00	0.979	4	موافق	
		النسبة	00	30.3	45.4	15.1	9.09					
04	يعترف البنك بالعلاقات غير الرسمية بين الموظفين مما يساعد على توليد المعرفة.	العدد	09	10	07	02	05	2.76	1.216	7	موافق الى حد ما	
		النسبة	27.2	30.3	21.2	6.06	15.1					
05	يعطي البنك موظفيها فرصة إكمال الدراسة بغية توسيع معارفهم.	العدد	00	20	08	03	02	4.15	0.988	2	موافق	
		النسبة	00	60.6	24.2	9.09	6.06					
06	يحفز البنك الموظفين على توليد رأس مال معرفي عن طريق إبداع ممارسات جديدة لإيجاد الحلول لمشكل.	العدد	00	16	08	05	04	3.25	0.946	6	موافق الى حد ما	
		النسبة	00	48.4	24.2	15.1	12.1					
07	يسعى البنك لإقامة تحالفات معرفية مع المؤسسات المحلية الأخرى لتبادل المعرفة.	العدد	18	03	02	10	00	2.14	0.827	8	غير موافق	
		النسبة	54.5	9.09	6.06	30.3	00					
08	يميل الأفراد الى تطوير قدراتهم المعرفية والبحث عن أفكار جديدة من خلال التعلم الذاتي والتعلم المستمر.	العدد	00	13	10	07	03	4.24	0.760	1	موافق تماما	
		النسبة	00	39.3	30.3	21.2	9.09					
إجمالي المجال الثالث المتعلق بمستوى توليد المعرفة												
موافق									3.547	0.369		

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24.

يبين الجدول رقم (10) أن إجابات عينة الدراسة ذات المتوسط الحسابي قدر بـ 3.547، يعني موافقة أفراد العينة على أن البنوك لها القدرة على التوليد بالمعرفة، ويبين كذلك إنحراف معياري المقدّر بـ 0.369 على أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريباً بالنسبة لمجال توليد المعرفة، وتمت معالجة هذا عن طريق ثمانية عبارات، حيث جاءت الفقرة رقم (8) في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 4.24 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.760 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة عالية مما يعكس مستوى توليد

المعرفة من طرف الموظفين عن طريق تطوير قدراتهم من خلال التعلم الذاتي المستمر وهذه النقطة في صالح البنك، وجاءت الفقرة رقم (5) في المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 4.15 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.988 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة عالية مما يعكس على إعطاء البنك موظفيها فرصة إكمال الدارسة بغية توسيع معارفهم من أجل مستواهم المعرفي، وأما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة رقم (1) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 4.04 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.941 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة عالية مما يعكس على أن البنك يهتم بإشراك الأفراد في دورات تدريبية لغرض تطوير معارفهم، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (3) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 4.00 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.979 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة جيدة التي تأكدت بنية البنك في الموظفين ذوي الخبرة بإعتماد عليهم في توليد المعرفة والخبرات حيث تعتبرهم رأس مال معرفي، وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (2) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.81 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.218 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة حيث يتبادل الموظفين داخل البنك الأفكار والخبرات والمهارات عن طريق العمل مما يساعد على توليد المعرفة مما يجنب البنك تكاليف التكوين والتدريب، وجاءت في المرتبة السادسة الفقرة رقم (6) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.25 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.946 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة ضعيفة وهذا ما يدل على أن البنك لا يتقبلون فكرة إبداع ممارسات جديدة لإيجاد الحلول لمشكل وهو راجع الى مقاومة التغيير وهذا لا يحفز على توليد رأس مال معرفي، وجاءت في المرتبة السابعة الفقرة رقم (4) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 2.76 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.216، وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة ضعيفة وهذا راجع الى خوف البنك من التنظيمات غير الرسمية وتسببه له من مشاكل، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (7) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 2.14 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.827 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة عدم الموافقة على أن البنك لا يسعى لإقامة تحالفات معرفية مع المؤسسات المحلية الأخرى لتبادل المعرفة وهذا راجع الى وجود منافسة بينهم.

رابعاً: تحليل فقرات المجال الأول المتعلق بمستوى تخزين المعرفة

والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات تخزين المعرفة

جدول رقم (11): التكرارات ومتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات تخزين المعرفة

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة	
			01	02	03	04	05					
01	يستخدم البنك بما يعرف بالذاكرة التنظيمية مما يساعد على الاحتفاظ بالمعرفة والرجوع اليها.	العدد	05	08	10	07	03	3.65	1.183	2	موافق	
		النسبة	15.1	24.2	30.3	21.2	9.09					
02	يشجع البنك العاملين لديه على الاستفادة من مخزون المعرفة التي يمتلكها.	العدد	14	08	06	05	00	3.10	1.100	5	موافق الى حد ما	
		النسبة	42.4	24.2	18.1	15.1	00					
03	يقوم البنك بحفظ المعرفة في حواسيب مركزية يمكن الرجوع إليها والاستفادة منها وقت الحاجة.	العدد	04	06	10	08	05	2.50	0.964	7	غير موافق	
		النسبة	12.1	18.1	30.3	24.2	15.1					
04	يجري التحديث المستمر على المعارف المخزونة.	العدد	09	10	04	07	03	3.19	1.048	4	موافق الى حد ما	
		النسبة	27.2	30.3	12.1	21.2	9.09					
05	يهتم البنك بذوي الخبرة والمعرفة لديها باعتبارهم خزان معرفي متميز لأعماله.	العدد	03	05	15	07	02	4.28	1.044	1	موافق	
		النسبة	9.09	15.1	45.4	21.2	6.06					
06	يقوم البنك بتدريب الأفراد على خزن المعرفة واسترجاعها.	العدد	08	11	09	02	03	2.98	1.137	6	موافق الى حد ما	
		النسبة	24.2	33.3	27.2	6.06	9.09					
07	يوجد مجال واسع لاستخدام التقنيات الحديثة لتحقيق مرونة عالية في خزن المعرفة واسترجاعها.	العدد	10	03	14	04	02	3.44	1.205	3	موافق	
		النسبة	30.3	9.09	42.4	12.1	6.06					
إجمالي المجال الرابع المتعلق بمستوى تخزين المعرفة												
									3.305	0.406	موافق الى حد ما	

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24.

يبين الجدول رقم (11) أن إجابات عينة الدراسة ذات المتوسط الحسابي قدر بـ 3.305 يعني موافقة الى حد ما أفراد العينة على أن البنوك تمتلك القدرة على التوليد بالمعرفة، ويبين كذلك إنحراف معياري المقدّر بـ 0.406 على أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريباً بالنسبة لمجال التخزين المعرفة، وتمت معالجة هذا عن طريق سبعة عبارات، حيث جاءت الفقرة رقم (5) في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 4.28 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.044 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة جيدة مما يعكس مستوى اهتمام البنك بموظفي الذين يمتلكون الرصيد المعرفي والخبرة المتراكمة باعتبارهم الخزان الحقيقي للمعرفة، وجاءت الفقرة رقم (1) في المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.65 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.183 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة عالية مما يعكس رغبة البنك في الإحتفاظ بمخزونها المعرفي وتسهيل لموظفين الحصول عليه عند الحاجة.

وأما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة رقم (7) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.44 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.205 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة الى حد ما، مما يدل على دور الأداء المالي في عملية التخزين وسهولة الوصول اليها بمرونة عالية، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (4) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.19 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.048 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة غير جيدة التي تؤكد على عدم إهتمام البنك بتجديد مخزونها المعرفي وهذا ما يجعلها بعيدة عن التغيرات المستمرة وهذا ما يؤثر على موظفيها بالسلب، وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (2) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.10 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.100 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة الى حد ما حيث جاء على تشجيع البنك لموظفيه بإستخدام المخزون المعرفي الخاص بها وهذا لأن البنك ليس له الثقة في المعلومات الخارجية، وهذا ما أكدته الفقرة رقم (6) التي جاءت في المرتبة السادسة بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 2.98 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.137 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة ضعيفة وهذا ما يدل على أن البنك لا يقوم بتدريب الأفراد على خزن المعرفة واسترجاعها، وجاءت في المرتبة السابعة والأخيرة الفقرة رقم (3) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 2.50 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.964 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة غير الموافقة وهذا لعدم قيام البنك بحفظ المعرفة في حواسيب مركزية للرجوع إليها والاستفادة منها وقت الحاجة وهذا رغم امتالكها للحواسيب ذات سعة كبيرة.

خامسا: تحليل فقرات المجال الأول المتعلق بمستوى تطبيق المعرفة

والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات تطبيق المعرفة.

جدول رقم (12): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات تطبيق المعرفة

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة
			01	02	03	04	05				
01	تطبيق واستخدام المعرفة يساعد العاملين على رفع مستوى الخدمة المقدمة للزبائن.	العدد	08	05	10	07	03	3.89	1.126	2	موافق
		النسبة	24.2	15.1	30.3	21.2	9.09				
02	يلجأ البنك الى اسلوب الشرح للموظفين لتعريفهم بأساليب تطبيق المعرفة من خلال عملياتها وأنشطتها المختلفة.	العدد	12	06	04	09	02	3.65	1.368	3	موافق
		النسبة	36.3	18.1	12.1	27.2	6.06				
03	لا يواجه الموظفين صعوبة في تطبيق المعرفة بسبب عدم التخوف من حدوث أخطاء في العمل.	العدد	09	11	08	02	03	2.80	0.963	6	موافق الى حد ما
		النسبة	27.2	33.3	24.2	6.06	9.09				
04	يساهم تطبيق المعرفة في البنك وعلى كافة المستويات في إيجاد تنوع في المعرفة وتحقيق قوة للبنك.	العدد	00	16	05	08	04	4.19	0.939	1	موافق
		النسبة	00	48.4	15.1	24.2	12.1				
05	يوفر البنك مستلزمات تطبيق المعرفة المادية والبشرية.	العدد	10	05	04	06	08	3.00	1.021	5	موافق الى حد ما
		النسبة	30.3	15.1	12.1	18.1	24.2				
06	يمنح البنك موظفيه فرصة تطبيق معارفهم حتى مع النتائج دون المستوى بغية تشجيعهم.	العدد	12	07	04	10	00	2.56	0.767	7	غير موافق
		النسبة	36.3	21.2	12.1	30.3	00				
07	يتابع البنك مستوى تطبيق الموظفين لما تعلموه في عمليتي التدريب والتكوين.	العدد	05	04	11	10	03	3.55	1.134	4	موافق
		النسبة	15.1	12.1	33.3	30.3	9.09				
إجمالي المجال الخامس المتعلق بمستوى تطبيق المعرفة											
								3.377	0.389	موافق الى حد ما	

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24.

يبين الجدول رقم (12) أن إجابات عينة الدراسة ذات المتوسط الحسابي قدر بـ 3.377 يعني موافقة الى حد ما أفراد العينة على أن البنوك تمتلك القدرة على التطبيق المعرفة، ويبين كذلك إنحراف معياري المقدر بـ 0.389 على أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لمجال تطبيق المعرفة، وتمت معالجة هذا عن طريق سبع عبارات، حيث جاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 4.19 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.939 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة جيدة مما يعكس مستوى مساهمة البنك في تطبيق المعرفة على كافة المستويات وتنوعها وذلك ما أجل تحقيق قوة للبنك، وجاءت الفقرة رقم (1) في المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.89 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.126 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة لتطبيق واستخدام المعرفة يساعد العاملين على رفع مستوى الخدمة المقدمة للزبائن وهذا ما يؤدي الى زيادة في العوائد، وأما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة رقم (2) بالمتوسط

الحسابي يقدر بـ 3.65 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.368 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يدل على بأن البنك يلجأ الى اسلوب الشرح للموظفين لتعريفهم بأساليب تطبيق المعرفة من خلال عملياتها وأنشطتها المختلفة وهذا من أجل التقليل من الأخطاء المرتكبة من طرف الموظفين، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (7) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.55 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.134 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة حيث يتابع البنك مستوى تطبيق الموظفين لما تعلموه في عمليتي التدريب والتكوين، إذ يعد التدريب والتكوين مصدرا هاما للمعارف الجديدة التي يمكن ان تساهم في تطوير إجراءات العمل، أي أن التدريب يكون منتجا ويحقق الغاية التي وجد من خلالها، وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (5) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.00 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.021 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة الى حد ما حيث جاء أن البنك لا يوفر بما هو كفاية من المستلزمات المادية والبشرية لأجل تطبيق المعرفة، وجاءت في المرتبة السادسة الفقرة رقم (3) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 2.80 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.963 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة الى حد ما وهذا ما يدل على أن الموظفين يواجهون صعوبة في تطبيق المعرفة بسبب التخوف من حدوث أخطاء في العمل وهذا قد يؤدي الى عقوبات حسب نوعية الخطأ، وهذا ما تأكده الفقرة رقم (6) التي جاءت في المرتبة السابعة والأخيرة بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 2.56 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.767 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة غير الموافقة وهذا لعدم تشجيع البنك لموظفيه فرصة تطبيق معارفهم حتى مع النتائج دون المستوى بغية تشجيعهم.

ويمكن تلخيص نتائج أبعاد المحور الأول الخاصة بإدارة المعرفة كالآتي:

جدول رقم (13): ملخص نتائج المحور الأول الخاصة بإدارة المعرفة

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة
مستوى مشاركة المعرفة	3.142	0.961	5	موافق الى حد ما
مستوى إكتساب المعرفة	3.242	0.915	4	موافق الى حد ما
مستوى توليد المعرفة	3.547	0.369	1	موافق
مستوى تخزين المعرفة	3.305	0.406	3	موافق الى حد ما
مستوى تطبيق المعرفة	3.377	0.389	2	موافق الى حد ما
إجمالي المحور	3.322	0.608		موافق الى حد ما

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24.

نلاحظ من الجدول إن إجمالي المحور إدارة المعرفة حقق المتوسط الحسابي قدره 3.322 وإنحراف المعياري قدره 0.608 يعني موافقة أفراد العينة حيث جاء مستوى توليد المعرفة في المرتبة الأولى وفي المرتبة الأخيرة جاءت مستوى مشاركة المعرفة.

المطلب الثاني : تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في رفع الأداء المالي

أولاً: تحليل فقرات المجال الأول المتعلق بالأداء المالي

والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات الأداء المالي

جدول رقم (14): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات الأداء المالي

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة
			01	02	03	04	05				
01	يساعد وجود إدارة المعرفة في المصرف على تقوية الوضع المالي من خلال تحقيق إنتاجية أعلى ومن ثم زيادة الأرباح.	العدد	08	06	10	05	04	3.82	1.071	2	موافق
		النسبة	24.2	18.1	30.3	15.1	12.1				
02	إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم و معارفهم يؤدي إلى الاستقرار الوظيفي و رضا العاملين ومن ثم زيادة عوائد البنك .	العدد	12	02	09	04	06	3.79	1.130	3	موافق
		النسبة	36.3	6.06	27.2	12.1	18.1				
03	تساهم إدارة المعرفة في خلق واكتشاف خدمات جديدة مما تزيد من سيولة البنك	العدد	07	05	10	09	02	4.19	0.902	1	موافق
		النسبة	21.2	15.1	30.3	27.2	6.06				
04	يعمل الأداء المالي على خفض تكاليف المنتجات والخدمات البنكية	العدد	00	14	11	05	03	3.53	1.100	4	موافق
		النسبة	00	42.4	33.3	15.1	9.09				
05	تحسين الأداء المالي لخدمة الزبائن ما يؤدي الى شعوره بالولاء وذلك يرفع من أسهم البنك.	العدد	12	06	07	03	05	3.32	1.062	5	موافق الى حد ما
		النسبة	36.3	18.1	21.2	9.09	15.1				
06	تساعد عمليات إدارة المعرفة في تحديد مستوى الأداء المالي للمؤسسة	العدد	08	04	16	02	03	2.81	0.741	6	موافق الى حد ما
		النسبة	24.2	12.1	48.4	6.06	9.09				
07	يساهم تبني عمليات إدارة المعرفة في تفعيل توازنات الهيكل المالي.	العدد	00	15	08	07	03	2.28	0.621	7	غير موافق
		النسبة	00	45.4	24.2	21.2	9.09				
إجمالي المجال الأول المتعلق بالأداء المالي											
								3.391	0.946	موافق الى حد ما	

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24.

يبين الجدول رقم (14) أن إجابات عينة الدراسة ذات المتوسط الحسابي قدر بـ 3.391 يعني موافقة الى حد ما لأفراد العينة تعكس مستوى إدراكهم لدور إدارة المعرفة والأداء المالي، ويبين كذلك إنحراف معياري المقدّر بـ 0.946 على أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريباً بالنسبة لمستوى الأداء المالي، وتمت معالجة هذا عن طريق سبعة عبارات، حيث جاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي يقدر بـ

4.19 وانحراف معياري يقدر بـ 0.902 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة تماما بأن الأداء المالي يساهم في خلق واكتشاف خدمات جديدة والتي تنفرد بها عن باقي البنوك مما تزيد من سيولة البنك، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (1) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.82 وانحراف معياري يقدر بـ 1.071 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة على أن إدارة المعرفة تساعد في تقوية الوضع المالي من خلال تحقيق إنتاجية أعلى ومن ثم زيادة الأرباح، وأما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة رقم (2) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.79 وانحراف معياري يقدر بـ 1.130 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة موافق توضح العلاقة الموجودة بين إدارة المعرفة والأداء المالي وهذا ما يؤدي الى زيادة عوائد البنك ووفاء الزبائن، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (4) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.53 وانحراف معياري يقدر بـ 1.100 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يدل على أن البنك يأخذ بالحسبان على خفض المنتجات والخدمات البنكية عن طريق الأداء المالي وذلك بتقليل حجم العمالة وتقليل تكاليف الخدمة المعروضة وزيادات إنتاجية الموظفين مما يؤدي الى زيادة الإيرادات، وجاءت الفقرة رقم (5) في المرتبة الخامسة وبالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.32 وانحراف معياري يقدر بـ 1.062 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة الى حد ما على أن البنك لا يحسن إستغلال الأداء المالي في خدمة الزبائن وهذا ما يؤدي الى عدم شعوره الزبائن بالولاء وذلك ما ينجر الى انخفاض من قيمة أسهم البنك، وجاءت الفقرة رقم (6) في المرتبة السادسة وبالمتوسط الحسابي يقدر بـ 2.81 وانحراف معياري يقدر بـ 0.741 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة موافقة إلى حد ما، وجاءت الفقرة رقم (7) في المرتبة الأخيرة وبالمتوسط الحسابي يقدر بـ 2.28 وانحراف معياري يقدر بـ 0.621 وهذا يعني أن الفقرة ليس لها موافقة.

المطلب الثالث: تفسير وتحليل محاور الدراسة:

في هذا المطلب سيتم اختبار الفرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، وذلك بإجراء بعض الاختبارات الإحصائية قبل استخدام الاختبارات المعلمية في إثبات أو نفي تلك الفرضيات.

أولاً: اختبار الفرضيات الأساسية للانحدار

من أجل تطبيق تحليل الانحدار لإختبار الفرضيات، يجب التحقق من بعض الشروط وذلك من أجل سلامة وملائمة البيانات لإفترضات تحليل الانحدار، وسوف يتم توضيحها كالاتي:

1. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

من أجل التحقق من أن البيانات يتبع التوزيع الطبيعي، قمنا بإختيار إختبار (Kolmogorov-Smirnov)، لأن الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعي، وضعنا فرضيتين:

✓ H_0 : تتبع البيانات التوزيع الطبيعي؛

✓ H_1 : لا تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

ومن أجل التحقق من الفرضيتين قمنا من خلال برنامج SPSS بإجراء الإختبار جودة المطابقة -K-S، فكانت النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (15): إختبار K-S لتوزيع البيانات

عدد أفراد العينة							
33	33	33	33	33	33	33	33
3.75	3.37	3.74	3.25	3.37	3.58	3.44	3.21
0.237	0.182	0.500	0.405	0.389	0.370	0.487	0.354
0.119	0.112	0.117	0.091	0.120	0.122	0.165	0.113
0.095	0.112	0.117	0.076	0.088	0.122	0.165	0.080
0.119-	0.73-	0.076-	0.091-	0.120-	0.117-	0.140-	0.113-
1.009	0.949	0.991	0.771	1.021	1.034	1.402	0.955
0.261	0.529	0.279	0.592	0.249	0.446	0.390	0.721

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24.

نلاحظ من خلال الجدول أن المستوى المعنوية لكل الأبعاد والمحاور أكبر من 0.05، مما يدعونا الى رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تقول بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي بإمكاننا استخدام الإختبارات المعلمية وخاصة الأسلوب الإنحدار المتعدد على طريقة المربعات الصغرى وتحليل التباين.

2. بالنسبة للفرضية الرئيسية:

لإختبار الفرضية الرئيسية سوف يتم استخدام الإنحدار المتعدد، ومن خلال مخرجات برنامج SPSS نحصل على النتائج التالية:

جدول رقم (16): ملخص نتائج تحليل التباين للإنحدار لإختبار الفرضية الرئيسية

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مربعات	F	Sig
الأداء المالي	إدارة المعرفة	الإنحدار	13.532	01	6.766	8.896	*0.000
		البواقي	6.325	30	0.091		
		الكلي	19.857	32			
*دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05							

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24.

كما يلاحظ في الجدول تحليل التباين للانحدار بأنه يتضمن قيم الذي يمكن المعرفة من خلاله على القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية F المحسوبة عند قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 في بين متغيرات التابعة والمتغير المستقل، وكما يلاحظ من جدول تحليل التباين المعنوية العالية لإختبار وهي مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية. ومن أجل تطبيق إنحدار المتعدد يجب توفر مجموعة من الشروط وهي:

1. عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة:

نظريا فإنه لا يمكن القول بأنه لا توجد علاقات ارتباط يمكن أن تسبب مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات باعتبار تأثير عمليات إدارة المعرفة والأداء المالي ببعضها البعض، لكن يجب اختبار فيما إذا كانت درجة ذلك الارتباط تؤثر على نتائج تطبيق الانحدار المتعدد، ولغرض الكشف عن ذلك سيتم حساب معامل تضخم التباين VIF واختبار التباين المسموح به Tolérance لكل متغير مستقل، بحيث أن الحصول على معامل VIF يتجاوز 10 أو كانت قيمة التباين أقل من 0.1 يشير إلى تأثير المتغير المستقل بمشكلة التعدد الخطي، حيث يؤثر الارتباط بين المتغيرات المستقلة على زيادة تباين معلمة المتغير المستقل، وبالتالي عدم ظهور المعلمة المعنوية نتيجة انخفاض قيمة إحصائية T.

جدول رقم (17): ملخص نتائج تحليل التباين للانحدار بين متغيرات الدراسة

الاحصائيات العلاقة الخطية	المتغير المستقل	
	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح به Tolérance
	1.698	0.589
$Tolérance = 1 - R^2$		
$VIF = 1 / Tolérance$		

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24.

من الجدول يمكن ملاحظة أنه لا توجد مشكلة تتعلق بوجود ارتباط عال بين المتغير المستقل يمكن أن يسبب مشكلة، حيث يلاحظ تحقق الشرط ($VIF < 10$, $Tolerance > 0.1$) بالنسبة للمتغير المستقل.

2. اختبار التوزيع الطبيعي:

من خلال الجدول رقم (15) لإختبار K-S لتوزيع البيانات نلاحظ أن المستوى المعنوية لكل الأبعاد والمحاور أكبر من 0.05، مما يدعونا إلى رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تقول بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي بإمكاننا استخدام الإختبارات المعلمية وخاصة الأسلوب الانحدار المتعدد على طريقة المربعات الصغرى وتحليل التباين.

3. تحليل التباين:

تم إجراء معامل الارتباط الرتبي بين المتغير المستقل وبين القيمة المطلقة للأخطاء المعيارية لإكتشاف فيما إذا كان أحد المتغيرات يؤثر في عدم تجانس تباين الخطأ المعياري، بحيث كلما اقترب معامل الارتباط من ± 1 ، كلما دل ذلك على قوة العلاقة والتأثير، وجاءت نتائج برنامج SPSS كالآتي:

جدول رقم (18): ملخص نتائج معاملات الارتباط بين الأخطاء المعيارية والمتغيرات المستقلة

المتغيرات المستقلة	عدد العينة	معامل الارتباط	Sig
إدارة المعرفة	33	0.198	0.292
*دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05			

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24.

من الجدول يلاحظ أن كل معاملات الارتباط كانت ضعيفة من جهة وغير معنوية من جهة أخرى، أي أن الارتباط هنا كان نتيجة الصدفة فقط وليس له دلالة إحصائية مما يؤدي بنا إلى القول بعدم وجود تأثير واضح للمتغير المستقل على تباين الأخطاء العشوائية.

4. توزيع طبيعي لأخطاء العشوائية:

أما فيما يخص التوزيع الطبيعي لأخطاء المعيارية، فيتم استخدام اختبار K.S أيضا الخاص بالأخطاء ومن أجل التحقق وضعنا فرضيتين:

✓ H_0 : تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

✓ H_1 : لا تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

(19): ملخص

K.S لتوزيع
لأخطاء

عدد أفراد العينة	33
المتوسط	0.00
الانحراف المعياري	0.835
مطلق	0.058
إيجابي	0.058

الجدول رقم

نتائج اختبار
الطبيعي
المعيارية

تطرفا	سلبي	0.013-
K-S قيمة اختبار		0.559
المستوى المعنوية		0.599

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24.

من الجدول نلاحظ أن مستوى المعنوية قدرت بـ 0.599 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدعونا إلى رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تقول بأن الأخطاء المعيارية تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي وكل ما سبق من الإختبارات يمكننا إعتماد على الطرق المعلمية في إختبار الفرضيات. ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة:

سيتم الإجابة على الفرضيات الدراسة الفرعية أولاً ثم بعد ذلك الفرضية الرئيسية .

أ. إختبار الفرضية الفرعية الأولى: حيث يتم استخدام معاملات الارتباط لمعرفة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع وكذلك أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية ككل التي تنص على أنه: توجد علاقة بين عمليات إدارة المعرفة والأداء المالي في البنك.

هذه الفرضية تنقسم إلى خمس فروع وهي:

أ. علاقة بين مشاركة المعرفة كأحد عمليات إدارة المعرفة والأداء المالي:

من خلال برنامج SPSS نتحصل على النتائج التالية:

جدول رقم (20): ملخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمشاركة المعرفة والأداء المالي

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	T	Sig
مشاركة المعرفة	الأداء المالي	0.49	0.241	11.02	*0.00
* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$					

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين مشاركة المعرفة والأداء المالي بلغت 67% وهي قيمة عالية وتدل على درجة إرتباط بين المتغيرين ونوعية العلاقة التي بينهما هي طردية، وبلغ معامل التحديد

44.9% والذي يبين لنا أن المتغير التابع تفسرها علاقة الإنحدار، وأن الباقي 55.1% لا يدخل في النموذج وذلك بسبب مجموعة من عوامل أخرى، وأما قيمة $T=11.02$ إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في العلاقة بين مشاركة المعرفة والأداء المالي، ونجد كذلك أن $Sig=0.000$ وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05.

وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المتغير المستقل مشاركة المعرفة والمتغيرات التابع

للأداء المالي.

ب. علاقة بين إكتساب المعرفة كأحد عمليات إدارة المعرفة والأداء المالي:

من خلال برنامج SPSS نتحصل على النتائج التالية:

جدول رقم (21): ملخص نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإكتساب المعرفة والأداء المالي

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	T	Sig
إكتساب المعرفة	الأداء المالي	0.65	0.422	5.305	*0.00
* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$					

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24.

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين إكتساب المعرفة والأداء المالي بلغت 64% وهي قيمة عالية وتدل على درجة ارتباط بين المتغيرين ونوعية العلاقة التي بينهما هي طردية، وبلغ معامل التحديد 41.7% والذي يبين لنا أن المتغير التابع تفسرها علاقة الإنحدار، وأن الباقي 58.3% لا يدخل في النموذج وذلك بسبب مجموعة من عوامل أخرى، وأما قيمة $T=5.305$ إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في العلاقة بين إكتساب المعرفة والأداء المالي، ونجد كذلك أن $Sig=0.000$ وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05.

وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المتغير المستقل إكتساب المعرفة والمتغير التابع

الأداء المالي.

ج. علاقة بين توليد المعرفة كأحد عمليات إدارة المعرفة والأداء المالي:

من خلال برنامج SPSS نتحصل على النتائج التالية:

جدول رقم (22): ملخص نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لتوليد المعرفة والأداء المالي

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	T	Sig
-----------------	----------------	---	----------------	---	-----

توليد المعرفة	الأداء المالي	0.43	0.184	3.943	*0.00
* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$					

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24.

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين توليد المعرفة والأداء المالي بلغت 65% وهي قيمة عالية وتدل على درجة ارتباط بين المتغيرين ونوعية العلاقة التي بينهما هي طردية، وبلغ معامل التحديد 41.9% والذي يبين لنا أن المتغير التابع تفسرها علاقة الإنحدار، وأن الباقي 58.1% لا يدخل في النموذج وذلك بسبب مجموعة من عوامل أخرى، وأما قيمة $T=3.943$ إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في العلاقة بين توليد المعرفة والأداء المالي، ونجد كذلك أن $\text{Sig}=0.00$ وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05.

وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المتغير المستقل توليد المعرفة

والمتغير التابع الأداء المالي

د. علاقة بين تخزين المعرفة كأحد عمليات إدارة المعرفة والأداء المالي:

من خلال برنامج SPSS نتحصل على النتائج التالية:

الجدول رقم (23): ملخص نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لتخزين المعرفة والأداء المالي

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	T	Sig
تخزين المعرفة	الأداء المالي	0.71	0.504	8.562	*0.00
* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$					

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24.

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين تخزين المعرفة والأداء المالي بلغت 71% وهي قيمة متوسطة وتدل على درجة ارتباط بين المتغيرين ونوعية العلاقة التي بينهما هي طردية، وبلغ معامل التحديد 50.4% والذي يبين لنا أن المتغير التابع تفسرها علاقة الإنحدار، وأن الباقي 49.6% لا يدخل في النموذج وذلك بسبب مجموعة من عوامل أخرى، وأما قيمة $T=8.562$ إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في العلاقة بين تخزين المعرفة والأداء المالي، ونجد كذلك أن $\text{Sig}=0.00$ وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05.

وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المتغير المستقل تخزين المعرفة والمتغير التابع الأداء

المالي.

هـ. علاقة بين تطبيق المعرفة كأحد عمليات إدارة المعرفة والأداء المالي:

من خلال برنامج SPSS نتحصل على النتائج التالية:

جدول رقم (24): ملخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتطبيق المعرفة والأداء المالي

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	T	Sig
تطبيق المعرفة	الأداء المالي	0.54	0.291	7.128	0.00
* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$					

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24.

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين تطبيق المعرفة والأداء المالي بلغت 54% وهي قيمة عالية وتدل على درجة ارتباط بين المتغيرين ونوعية العلاقة التي بينهما هي طردية، وبلغ معامل التحديد 29.1% والذي يبين لنا أن المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار، وأن الباقي 70.9% لا يدخل في النموذج وذلك بسبب مجموعة من عوامل أخرى، وأما قيمة $T=7.128$ إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في العلاقة بين تطبيق المعرفة والأداء المالي، ونجد كذلك أن $Sig=0.00$ وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05.

وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المتغير المستقل تطبيق المعرفة والمتغير التابع الأداء المالي.

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية

ملخص الفرضية الفرعية الأولى في الجدول التالي متحصل عليه من خلال برنامج SPSS:

جدول رقم (25): ملخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمحور إدارة المعرفة والأداء المالي

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	T	Sig
إدارة المعرفة	الأداء المالي	0,564	0,318	10.45	0.00
* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$					

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24.

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين إدارة المعرفة والأداء المالي بلغت 56.4% وهي قيمة عالية وتدل على درجة ارتباط بين المتغيرين ونوعية العلاقة التي بينهما هي طردية، وبلغ معامل التحديد 31.8% والذي يبين لنا أن المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار، وأن الباقي 68.2% لا يدخل في النموذج وذلك بسبب مجموعة من عوامل أخرى، وأما قيمة $T=10.45$ إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المالي ونجد كذلك أن $Sig=0.00$ وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المتغير المستقل إدارة المعرفة والمتغير التابع الأداء المالي.

إن كل ما سبق يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الرئيسية:

تطبيق عمليات إدارة المعرفة في رفع الأداء المالي في بنك الاحتياط والتوفير لولاية ميلة

خلاصة الفصل:

إن مما لمسناه في الفصل الثاني ومن خلال النتائج المتوصل إليها اتضحت بشكل عملي لواقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في رفع الأداء المالي، ومن خلال إجابات الأفراد على أسئلة الاستبيان المعد لغرض المساعدة في الربط بين متغيرات الدراسة، من خلال الربط بين المتغيرات واستخدام أساليب الإحصائية من أجل الربط بين المتغيرات المستقلة والتابعة، حيث ظهر أن هناك علاقة ايجابية بين المتغير المستقل إدارة المعرفة مع المتغير التابع الأداء المالي، فإنه من أجل رفع الأداء المالي يتطلب مورد بشري لديه المهارات والخبرة، في حين قد تبقى بعض النتائج غير متوافقة أو غير جلية مع واقع المؤسسة البنكية الجزائرية وهذا يعود لكون إستخدامات إدارة المعرفة والأداء المالي في المؤسسة الجزائرية هي في مراحلها الأولى. فآثارهما تبرز أكثر مع كثرة الإستعمال.

الخاتمة

الخاتمة :

حاولنا خلال دراستنا لموضوع واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في رفع الأداء المالي لبنك الاحتياط والتوفير لولاية ميلة إبراز الدور الفعال الذي تلعبه عمليات إدارة المعرفة في رفع الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة، خاصة وأن بيئة الأعمال الحديثة تتميز بالتغير المستمر، وتحتاج المواكبة وسرعة الاستجابة، ولتحقيق ذلك على المؤسسات أن تفتح مجال معرفي واسع أمام متعاملها سواء من الأطراف الداخلية أو الخارجية من أجل تسهيل أداء مهامهم والسير في الخطط المسطرة وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة عالية.

ارتئينا تقسيم البحث إلى فصلين، تطرقنا في أولها إلى حيث ألمانا فيه المعرفة وإدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة وكذلك النماذج والأداء المالي والعوامل المؤثرة فيه ومؤشرات وأدوات تقييمه والعلاقة التي تربط بين إدارة المعرفة والأداء المالي.

وفي الفصل الثاني إلى إسقاط الجانب النظري على بنك الاحتياط والتوفير لولاية ميلة حيث كانت الاستثمار أداة للدراسة تم تحليل نتائجها إحصائيا بغية الإجابة على الإشكالية الرئيسية " ما هو واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في رفع الأداء المالي؟ " حيث نصت الفرضية الرئيسية على أن البنك يطبق عمليات إدارة المعرفة ".
النتائج:

النتائج النظرية: هو مجمل النتائج المستخلصة من الفصول النظرية

- ✓ المعرفة هي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة ما؛
- ✓ إدارة المعرفة هي علمية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة لإضافة القيمة للمؤسسة؛
- ✓ عمليات إدارة المعرفة بالمجمل تتمثل في كل من تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة؛
- ✓ الأداء هو المحركات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها؛
- ✓ الأداء المالي يعبر عنه بمدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة أو الفعالية في استخدام الموارد المالية المتاحة.

النتائج التطبيقية: هي مجمل النتائج المستخلصة من الفصل التطبيقي

- ✓ أظهرت الدراسة أن بنك الاحتياط والتوفير يستعمل أسلوب إدارة المعرفة، حيث استنتجنا ذلك من خلال تحليلنا لنتائج المحور الأول من الاستبيان؛
- ✓ هناك علاقة بين إدارة المعرفة والأداء المالي؛
- ✓ علاقة ايجابية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء المالي، حيث كلما كان توظيف جيد لإدارة المعرفة تبعه رفع في الأداء المالي؛

✓ يتأثر الأداء المالي للمؤسسة بإدارة المعرفة ايجابا.

اختبار فرضيات الدراسة:

انطلاقا من النتائج المحصل عليها نسجل الآتي:

✓ تتحقق الفرضية الأولى توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المتغير المستقل اكتساب المعرفة والمتغير التابع الأداء المالي؛

✓ تتحقق الفرضية الثانية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المتغير المستقل توليد المعرفة والمتغير التابع الأداء المالي؛

✓ تتحقق الفرضية الثالثة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المتغير المستقل تخزين المعرفة والمتغير التابع الأداء المالي؛

✓ تتحقق الفرضية الرابعة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المتغير المستقل تطبيق المعرفة والمتغير التابع الأداء المالي؛

✓ وعليه فالفرضية الرئيسية للدراسة محققة حيث أن بنك الاحتياط والتوفير يطبق عمليات إدارة المعرفة في رفع الاداء المالي.

الاقتراحات :

✓ المواظبة أكثر في تطبيق عمليات إدارة المعرفة واعطائها أولوية في العمل؛

✓ فتح قنوات العمل المشترك لتعزيز العلاقات؛

✓ فتح مجال أو منفذ على المعلومات من شأنه أن يكون حافز في بذل المزيد من الجهد؛

✓ متابعة الأداء المالي بصفة مستمرة من شأنه أن يظهر فرص مخفية متاحة للاستثمار فيها من أجل زيادة الأداء المالي أو المحافظة على المستوى المرغوب؛

آفاق الدراسة:

يعتبر ميدان إدارة المعرفة وكذلك الأداء المالي مجالا خصبا للكثير من البحوث الحديثة يمكن

اقتراح بعضها :

✓ مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية؛

✓ دور إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات المقدمة؛

✓ دور تقييم الأداء المالي في تحسين الأداء المؤسسي.



قائمة المراجع

أولاً : قائمة المراجع باللغة العربية

ا. الكتب :

1. أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2001.
2. إلياس بن ساسي و يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، دروس و تطبيقاته، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2011.
3. ربحي مصطفى، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2012 .
4. ريم الزامل، إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة، مجلة الاتصالات والعالم الرقمي، العدد 16، المملكة العربية السعودية.
5. زغيب مليكة و بوشنقير ميلود، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
6. السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2000 .
7. سمير محمد عبد الوهاب، دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة مع الإشارة إلى رؤساء المدن المصرية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة، مصر.
8. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للبحوث والدراسات، مصر، 2005.
9. طالب علاء فرحان، شيحان المشهداني إيمان، الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، ط1، دار صفاء عمان، الأردن، 2011.
10. عبد الحليم كراجه و آخرون: الإدارة و التحليل المالي "أسس، مفاهيم، تطبيقات، ط2، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الأردن.
11. عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، الاردن، 2006.
12. عبد الوهاب يوسف أحمد، التمويل و إدارة المؤسسات المالية، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
13. عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، التحليل و التخطيط المالي اتجاهات معاصرة، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
14. علي السلمي، الإدارة بالمعرفة، دار قباء للطباعة والنشر، مصر، 1998.
15. علي ذيب الأكليبي، إدارة المعرفة في المكتبات والمعلومات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، 2008.
16. عماد الصباغ، إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات، دار المسيرة، الاردن، 2003.

17. فايز سليم حداد، الإدارة المالية، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط4، عمان، 2014.
18. مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2007.
19. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء لمنشر والتوزيع، الاردن، 2008 .
20. محمد قاسم أحمد القريوتي، إدارة المعرفة التنظيمية المفهوم والأساليب والإستراتيجيات، مكتبة آفاق للنشر والتوزيع، الكويت.
21. محمد محمود الخطيب، الأداء المالي و أثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط 01، الأردن، 2010،
22. المغربي وعبد الحميد عبد الفتاح، نظم المعلومات الإدارية، المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع، جامعة المنصورة، مصر، 2002
23. ناصر دادي عدون، التحليل المالي، دار المحمدية العامة، الجزائر، الجزء الأول، 1999.
24. نبيل علي، الثقافة العربية وعصر المعلومات، سلسلة عالم المعرفة، مطابع الكويت، الكويت، 2001
25. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات و العمليات، ط1، مؤسسة الوارق للنشر و التوزيع ، الأردن، 2005 .
26. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009
27. هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة مدخل النظري، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

II. القواميس (المعاجم)

1. قاموس المحيط، م 2، ط 2، دار إحياء التراث، لبنان، 1996.

III. مذكرات و أطروحات

1. هيثم علي حجازي، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المؤسسات الأردنية دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات، الأردن، 2005.
2. بوركو عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية : دراسة ميدانية لشركة نجمة للإتصالات، رسالة ماجستير، تخصص الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2012 .
3. محمد نجيب دباش، طارق قدوري، دور النظام المحاسبي المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة تطبيقية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة.

4. دادن عبد الغني، قياس و تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية حلة بورصتي الجزائر و باريس، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2006-2007 .
5. قلو رفيق، دراسة أثر التمويل الإسلامي على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير تخصص محاسبة و مالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2010-2011.
6. نعيمة يحيوي، مراقبة التسيير بين النظرية و التطبيق دراسة حالة قطاع صناعة الحليب، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008-2009.
7. لزعر محمد سامي، التحليل المالي للقوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2012.
8. ضامن وهيبة، دور القيمة المضافة EVA في تقييم الأداء المالي للمؤسسة، دراسة حالة صيدال، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2007-2008.
9. غدير محمود المهدي، استخدام مؤشرات تقييم الأداء المالية التقليدية و القيمة الاقتصادية لقياس التغير في القيمة السوقية للأسهم، رسالة الماجستير في المحاسبة و التمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2014.
10. أمارة محمد يحي عاصمي، تقييم الأداء المالي للمصارف الإسلامية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الإقتصاد، الأردن، 2010.

IV. مجلات و ملتقيات

1. حسام طالب الكيالي، إدارة المعرفة بين فرص و نجاح و مخاطر الفشل لإدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العلمي الرابع "إدارة المعرفة في العالم العربي"، جامعة الزيتونة، الأردن، 2004 .
2. حسان عبد مفلح المومني، مدى استعداد المؤسسات العامة في الأردن لتطبيق إدارة المعرفة "دراسة ميدانية"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2005.
3. حسينة صيفي، نوال بن عمارة، قياس الأداء باستخدام مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، عدد 15، 2005.
4. السعيد بريش و د. نعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات و زيادة فعاليته، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الأول، 2011-2012.
5. الصادق رابح، مجتمع المعلومات، في البحث عن فاعلية معرفية للمفهوم، مجلة عالم الفكر، العدد 1، المجلد 36، الكويت، 2007.

6. عبد القادر دشاش و مداني بن بلغيث، انعكاسات تطبيق النظام المحاسبي المالي على التشخيص المالي للمؤسسة، ملتقى دولي حول: النظام المحاسبي المالي في مواجهة المعايير المحاسبية الدولية، جامعة ورقلة، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011.
7. عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001.
8. على عبد الهادي مسلم، إدارة المعرفة: مفهوماتها وعملياتها وتحدياتها وآثارها على النواتج التنظيمية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، 2009.
9. محمود العبدى، مفهوم وأساليب تقييم وتكوين الموجودات المعرفية، المؤتمر العلمي الرابع : الريادة والإبداع :استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة فيلاديلفيا، الأردن، 2005.
10. الملتقى الوطني حول واقع آفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، 05-06/05/2013 جامعة الوادي.
11. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، محمد احمد اسماعيل، كاتب في مجال التطوير التنظيمي، 2012.
12. نورة ناصر عبد الله الهزاني، تحديات إدارة المعرفة، مجلة المعلوماتية، العدد 33، جانفي 2011، الرياض، السعودية .
13. يوسف أحمد أبو فارة، واقع استخدام مدخل إدارة المعرفة في المصارف العاملة في فلسطين، مؤتمر جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، 2006.

ثانيا :المراجع باللغة الأجنبية :

1. Bourdreaux, A. & Coullard, G, **System Interaction & Knowledge Management "in Auerbach's forth coming book**, Enterprise Integration, 2001.
2. Caroline Selmer, toute la fonction finance, Dunod, Paris, France, p282
3. Heisig, P. & Vorbeck, J. **Knowledge Management Best Practices In Europe**, Springer Verlag Berlin, Heidelberg, Germany, 2001.
4. Michel Grundstein, de la capitalisation des connaissances au management des connaissances dans l'entreprise, les fondamentaux du knowledge anagement, université paris dauphine ,France, 2003
5. Marquardt , Michael J, **Building the Learning Organization**, Davis – Black publishing Company, U S A, 2002,

6. Martin, W. & Brown, C. & Dehayes, D. & Hoffer, J. & Perkins, **Managing Information Technology**, Upper Saddle River, New Jersey Prentice-Hall, 2000.
7. Michel Grundstein , **De la capitalisation Des Connaissances Au Management Des Connaissances Dans L'entreprise** , Les Fondamentaux Du Knowledge Anagement , Université Paris Dauphine, France, 2003.
8. Michel Sion. Créer la trésorerie et la relation bancaire 6^{ème} édition Dunod , Paris,2015 ,
9. Muthukumar ,Hedberg ,John G. **Knowledge Management Technology Architecture for Educational Research Organizations: Scaffolding Research Projects and Workflow Processing** ,British Journal of Educational Technology ,v36 n3 , May2005.
10. Nonaka I , and Takeuchi H, **The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics & Innovation**, Oxford University Press, New York, 1995.
11. Philippe guillermic , **la gestion d'entreprise paq à pas**,2^{ème} Ed ,Vuibert ,Paris ,France , 2015,p46
12. Pierre Vernimmen,Finance d'entreprise , 11^è édition, Dalloz , Paris,2013
13. Prusak, Larry, **knowledge, Can it be Managed?** Presented at the IBM Academy of Technology Conference on Knowledge Management, Fishkill, New York, 2000 .
14. Wiig Karl M, **Knowledge Management Foundations : thinking about thinking/How people and Les défis de la gestion des connaissances en contexte interculturel**, Essai de maîtrise en administration des affaires (MBA) ,Faculté des sciences de l'administration,Université laval ,31juillet, 2006.
15. Wiig Karl M, **Knowledge Management Foundations : thinking about thinking/How people andOrganizations Create, Represent and use Knowledge**,Sehema Press, USA, 1993.

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

استبيان حول واقع إدارة المعرفة على رفع الأداء المالي

أخي الموظف... أختي الموظفة:

تحية طيبة وبعد,,

تقوم الطالبتين بإجراء دراسة تهدف إلى معرفة " واقع إدارة المعرفة على رفع الأداء المالي"، وهي جزء من متطلبات مشروع مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير وسيمثل رأيكم الموضوعي أهمية كبيرة في تحقيق أهداف الدراسة. فالرجاء الإجابة على فقرات الإستبانة المرفقة علما بأن المعلومات التي ستقدمونها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. نقدر لكم تعاونكم معنا ، ونحن على أتم استعداد لتزويدكم بنسخة من نتائج الدراسة بعد إتمامها إن ارتأيتم ذلك.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

المشرف :

أ/د زيد جابر

الطالبتين:

✓ أميمة دمييري

✓ فرح زهواني

ملاحظة : يرجى وضع علامة (x) في المربع المناسب

✓ المحور الأول: معلومات شخصية ووظيفية

1. الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى
2. العمر : ☐ أقل من 30 سنة ☐ 31-40 سنة ☐ 41-50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة
3. المؤهل العلمي: ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
4. مدة الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 15 سنة ☐ من 16 إلى 20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة

✓ المحور الثاني: دور إدارة المعرفة في البنك

سلم القياس					الفقرات المفسرة	
5	4	3	2	1	أولاً: مشاركة المعرفة	رقم
موافق تماماً	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة		
					يتضمن تقييم البنك لأداء الأفراد قياساً تشاركهم بالمعرفة.	01
					لدى الأفراد استعداد لتقاسم ومشاركة ما لديهم من معارف وخبرات مع الآخرين دون خوف من فقدان مركزهم الوظيفي.	02
					لدى الأفراد الوقت لازم ليتحاوروا حول مشاكل العمل وتبادل الحلول والخبرات.	03
					يكافئ البنك العاملين لقاء تشاركهم في المعرفة .	04
					تسهيل وصول جميع الموظفين الى قواعد المعرفة التي تمتلكها.	05
					يشجع البنك الموظفين على تأكد من وجود المعرفة قبل بدأ بأي عمل.	06
					دعوة خبراء من خارج البنك للمشاركة في محاضرات ذات العلاقة بالمعرفة.	07
					يعد مشاركة المعرفة من الأساسيات التي تحفز وتساعد على إثراء الأفكار.	08

ثانيا: اكتساب المعرفة					
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق تماما	
					01 تتم عمليات الاستشارة بين المصرف و مراكز البحث.
					02 يقوم البنك بتحفيز الموظفين لإجراء والحصول على الأبحاث الأكاديمية لاكتساب المعرفة المطلوبة.
					03 يوفر البنك مصادر متعددة للمعلومات والمعرفة المطلوبة للموظفين لاكتسابها.
					04 يستعين البنك بالخبراء لمساعدتهم من أجل اكتساب المعرفة المطلوبة.
					05 يحصل البنك على المعرفة عادة من خلال الاتصال بجهات خارجية.
ثالثا: توليد المعرفة					
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق تماما	
					01 يهتم البنك بإشراك الأفراد في دورات تدريبية لغرض تطوير معارفهم.
					02 يتبادل الموظفون داخل البنك الأفكار والخبرات والمهارات عن طريق العمل مما يساعد على توليد المعرفة.
					03 يعتمد البنك في توليد المعرفة على الخبرات الداخلية نتيجة للخبرة الموظفين.
					04 يعترف البنك بالعلاقات غير الرسمية بين الموظفين مما يساعد على توليد المعرفة.
					05 يعطي البنك موظفيها فرصة إكمال الدارسة بغية توسيع معارفهم.
					06 يحفز البنك الموظفين على توليد رأس مال معرفي عن طريق إبداع ممارسات جديدة لإيجاد الحلول لمشكل.
					07 يسعى البنك لإقامة تحالفات معرفية مع المؤسسات المحلية الأخرى لتبادل المعرفة.
					08 يميل الأفراد الى تطوير قدراتهم المعرفية والبحث عن أفكار جديدة من خلال التعلم الذاتي والتعلم المستمر.
رابعا: تخزين المعرفة					
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق تماما	
					01 يستخدم البنك بما يعرف بالذاكرة التنظيمية مما يساعد على الاحتفاظ بالمعرفة والرجوع اليها.
					02 يشجع البنك العاملين لديه على الاستفادة من مخزون المعرفة التي يمتلكها.
					03 يقوم البنك بحفظ المعرفة في حواسيب مركزية يمكن الرجوع إليها والاستفادة منها وقت الحاجة.
					04 يجري التحديث المستمر على المعارف المخزونة.
					05 يهتم البنك بذوي الخبرة والمعرفة لديها باعتبارهم خزان معرفي متميز لأعماله.
					06 يقوم البنك بتدريب الأفراد على خزن المعرفة واسترجاعها.

07	يوجد مجال واسع لاستخدام التقنيات الحديثة لتحقيق مرونة عالية في خزن المعرفة واسترجاعها.				
خامسا: تطبيق المعرفة		غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق تماما
01	تطبيق واستخدام المعرفة يساعد العاملين على رفع مستوى الخدمة المقدمة للزبائن.				
02	يلجأ البنك الى اسلوب الشرح للموظفين لتعريفهم بأساليب تطبيق المعرفة من خلال عملياتها وأنشطتها المختلفة.				
03	لا يواجه الموظفون صعوبة في تطبيق المعرفة بسبب عدم التخوف من حدوث أخطاء في العمل.				
04	يسهم تطبيق المعرفة في البنك وعلى كافة المستويات في إيجاد تنوع في المعرفة وتحقيق قوة للبنك.				
05	يوفر البنك مستلزمات تطبيق المعرفة المادية والبشرية.				
06	يمنح البنك موظفيه فرصة تطبيق معارفهم حتى مع النتائج دون المستوى بغية تشجيعهم.				
07	يتابع البنك مستوى تطبيق الموظفين لما تعلموه في عمليتي التدريب والتكوين.				

✓ المحور الثالث: دور إدارة المعرفة في رفع الاداء المالي

الفقرات المفسرة					سلم القياس				
					1	2	3	4	5
رقم	الأداء المالي	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق تماما				
01	يساعد وجود إدارة المعرفة في المصرف على تقوية الوضع المالي من خلال تحقيق إنتاجية أعلى ومن ثم زيادة الأرباح.								
02	إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم و معارفهم يؤدي إلى الاستقرار الوظيفي و رضا العاملين ومن ثم زيادة عوائد البنك .								
03	تساهم إدارة المعرفة في خلق واكتشاف خدمات جديدة مما تزيد من سيولة البنك								
04	يعمل الأداء المالي على خفض تكاليف المنتجات والخدمات البنكية.								
05	تحسين الأداء المالي لخدمة الزبائن ما يؤدي الى شعوره بالولاء وذلك يرفع من أسهم البنك.								
06	تساعد إدارة المعرفة في تحديد مستوى الأداء المالي للمؤسسة								
07	يساهم تبني إدارة المعرفة في تفعيل توازنات الهيكل المالي.								