

متطلبات إدارة المعرفة وأثرها في أداء المؤسسات الخدمية

دراسة ميدانية على مصرف شمال أفريقيا فرع صرمان

أ.رواد الهادي عبدالسيد

أ.عمر عياد الغليظ

المعهد العالي لتقنيات علوم البحار صبراتة

كلية أم الربيع للعلوم والتقنية صرمان

Alsurman2014@gmail.com

RawadAlhadi80@gmail.com

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر متطلبات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي بمصرف شمال أفريقيا صرمان ، وتقديم توصيات تساهم في الرفع من مستوى الأداء المؤسسي بمصرف شمال أفريقيا فرع صرمان . ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم أسئلته تهدف إلى الدراسة الميدانية لمتغيرات مشكلة الدراسة لأجل اختبار الفرضيات ، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين بمصرف شمال أفريقيا ، وتم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب المسح الشامل ، حيث تم توزيع (41 أسئلة) أستردها منها (35 أسئلة) أي بنسبة 85.3 % .

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- 1- مستوى توفر متطلبات إدارة المعرفة في المصرف قيد الدراسة كان متوسط .
- 2- وجود أثر لمتطلبات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي حيث بلغ معامل التحديد 66.4% من التغير في مستوى الأداء المؤسسي ، وذلك يعود إلى التغير في متطلبات إدارة المعرفة.

وقد قدمت الدراسة بعض التوصيات من أهمها :

- 1- ضرورة العمل على توفير متطلبات إدارة المعرفة و المتمثلة في (الثقافة التنظيمية ، القيادة التنظيمية ، القوى البشرية ، تكنولوجيا المعلومات) بما يؤثر بشكل أفضل في الأداء المؤسسي بالمصرف .

2- العمل على إيجاد رؤية إستراتيجية لإدارة المعرفة بالمصرف ، يتم تطبيقها بكافة المستويات، وكذلك تفويض صلاحيات واسعة للأفراد مما تساهم في رفع مستوى المعرفة والخبرة لدي العاملين بالمصرف .

Summary

The aim of this study was to identify the impact of the knowledge management requirements in the institutional performance of the North African Bank of Surman, and to make recommendations that contribute to the enhancement of the institutional performance of the North African Bank of Surman Branch. In order to achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed to study the field of the variables of the study problem in order to test hypotheses. The study community consisted of all employees of the Bank of North Africa. The sample of the study was selected using the comprehensive survey method. By 85.3%

The study concluded with a number of results:

1. The level of availability of knowledge management requirements at the bank under study was average.
2. The impact of knowledge management requirements on institutional performance, where the coefficient of identification was 66.4% of the change in the level of institutional performance, due to the change in knowledge management requirements.

The study presented some recommendations, the most important of which are:

- 1- The need to work to provide the requirements of knowledge management, namely (organizational culture, organizational leadership, human resources, information technology), which affects better the performance of the institution.
2. Working towards creating a strategic vision for the Bank's knowledge management, which is applied at all levels, as well as delegating broad powers to individuals, thus contributing to raising the level of knowledge and experience among the employees of the bank.

المقدمة

يشهد العالم اليوم العديد من التحولات والتغيرات التي تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية ، حيث أن هذه الأخيرة تتعرض إلى ضغوط متنامية من أجل تحسين نوعية الخدمات التي تقدمها ، والعمل على خفض التكلفة والمنافسة بجودة ذات تقنية عالية . ولأن هذه الأهداف لا تتحقق إلا بالمعرفة ، فقد أصبحت هذه المؤسسات تفكر بصيغة جديدة لإدارة المعرفة من خلال بناء قاعدة معرفية .

وبالتي أصبحت المؤسسات تسعى لتوطين المعرفة وإدارتها باستخدام التقنيات اللازمة لذلك ، تمهيداً لخزنها ونشرها وإعادة استعمالها ، ومن أجل مواجهة تلك التحديات وتحسين الأداء المؤسسي قامت الكثير من المؤسسات بتبني تطبيق إدارة المعرفة ، من خلال القيام بعملية إعادة تأهيل وتعليم مواردها البشرية وتدريبها عليها ، وبناء قاعدة معرفية ثرية تسمح بتجميع المعرفة ، ونشرها على كافة المستويات الإدارية فيها ، مع السعي الدائم نحو الاستثمار في امتلاك معرفة جديدة ، وتوظيف ما تمتلكه من معارف بأقصى ما يمكن من الكفاءة والفعالية ، وصولاً إلى مرحلة التميز .

من خلال ما تم عرضه يتضح أن للمعرفة دوراً كبيراً في الرفع من الأداء المؤسسي ، فالمقدرة المعرفية تساعد على تحقيق الأداء الأفضل للمؤسسة مقارنة بالمنافسين . ونحاول من خلال هذه الدراسة أن نسلط الضوء على أثر متطلبات إدارة المعرفة في أداء المؤسسات الخدمية .

مشكلة الدراسة :

من خلال الزيارة الميدانية التي قام بها الباحثان إلى مصرف شمال أفريقيا فرع صرمان ، وكذلك إطلاع الباحثان على بعض الدراسات المتشابهة والمتراطة مع متغيرات الدراسة ، أستنتج الباحثان وجود ضعف في توفر متطلبات إدارة المعرفة بالمصرف والمتمثلة في (الثقافة التنظيمية ، القيادة التنظيمية ، القوى البشرية ، تكنولوجيا المعلومات) .

ومن هنا تبلورة مشكلة الدراسة في وضع التساؤل التالي :-

ما أثر متطلبات إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي بمصرف شمال أفريقيا فرع صرمان ؟

ويتفرع من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية :-

- 1- ما أثر الثقافة التنظيمية في الأداء المؤسسي بالمصرف قيد الدراسة ؟
- 2 - ما أثر القيادة التنظيمية في الأداء المؤسسي بالمصرف قيد الدراسة ؟
- 3 - ما أثر الموارد البشرية في الأداء المؤسسي بالمصرف قيد الدراسة ؟
- 4 - ما أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المؤسسي بالمصرف قيد الدراسة ؟

فرضيات الدراسة :

استناداً إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية :-
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي بمصرف شمال أفريقيا فرع صرمان .

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :-

- 1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية كأحد متطلبات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي بالمصرف قيد الدراسة .
- 2 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التنظيمية كأحد متطلبات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي بالمصرف قيد الدراسة .
- 3 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية كأحد متطلبات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي بالمصرف قيد الدراسة .
- 4 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات كأحد متطلبات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي بالمصرف قيد الدراسة .

أهداف الدراسة :

- 1- التعرف على أثر متطلبات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي .
- 2- التعرف على الدور المتزايد لمتطلبات إدارة المعرفة بمصرف شمال أفريقيا فرع صرمان .
- 3- تقديم المقترحات التي من شأنها أن ترفع من مستوى الأداء المؤسسي بمصرف شمال أفريقيا فرع صرمان .

أهمية الدراسة :

- 1- تستمد الدراسة الحالية أهميتها لعلاقتها بموضوع يتسم بالحدائثة ويعد أحد أبرز المواضيع المعاصرة والجوهرية في الفكر الإداري وحياة المؤسسة الاقتصادية ألا هو موضوع إدارة المعرفة الذي يعد من أكثر المواضيع إثارة في المؤتمرات والندوات محليا وعالميا.
- 2- تقديم الدراسة جملة من التوصيات والمقترحات الهامة من خلال النتائج التي توصلت إليها والتي من شأنها الارتقاء بمستوى إدارة المعرفة بمصرف شمال أفريقيا فرع صرمان.
3. تساعد هذه الدراسة الباحثان علي اكتساب معرفة جيدة في القدرة علي التعامل مع المنهج العلمي في التفكير واستخدام الأسلوب العلمي في الكتابة .
- 4- إثراء المكتبة العلمية بموضوع الدراسة نظراً لأهميته كأحد الموضوعات المعاصرة .

منهجية الدراسة :

تقوم الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الظواهر ، والذي يعتمد على تجميع الحقائق والبيانات والمعلومات وتفسيرها وتحليلها وقياس النتائج باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (Spss) .

أدوات جمع البيانات :

أعتمدت هذه الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات على النحو التالي :-
بيانات ثانوية : تم جمعها من خلال الرجوع إلى الدراسات النظرية ، والكتب والمراجع والبحوث العلمية في المجالات والدوريات التي تناولت أدبيات هذا الموضوع .
بيانات أولية : تتمثل في تحليل بيانات قائمة الاستبانة التي تستهدف العينة المبحوثة والإطلاع على الوثائق ذات الصلة المتعلقة بإدارة المعرفة ومتطلباتها بالمصرف قيد الدراسة.

حدود الدراسة :

الحدود المكانية : تمثلت الحدود المكانية في (مصرف شمال أفريقيا فرع صرمان) .

الحدود الموضوعية : اقتصرت هذه الدراسة على معرفة أثر متطلبات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي بمصرف شمال أفريقيا فرع صرمان .
الحدود الزمنية : أجريت الدراسة في سنة 2018م .
مجتمع الدراسة :

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بمصرف شمال أفريقيا فرع صرمان والبالغ عددهم 41 ، وأعتمد الباحثان على طريقة المسح الشامل لجميع موظفي المصرف قيد الدراسة ، وتم توزيع (41) أستانه ، أسترد منهم (35) أستانه أي بنسبة 85.3 % ، وأستبعد منهم (6) أستانات لعدم اكتمال الإجابة .
الدراسات السابقة :

1- دراسة غلبون (2013) بعنوان : تأثير إدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية " دراسة ميدانية على العاملين بالفنادق بمدينة بنغازي " ، وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير إدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية (جودة الخدمات، السيطرة على الأسواق، الإبداع والتطوير، وكفاءة العمليات).
وخلصت الدراسة إلى أنه هناك اهتماماً بالأنشطة والممارسات المرتبطة بإدارة المعرفة في الفنادق قيد الدراسة ، و أن المديرين بالفنادق لديهم إدراك ومعرفة بمفهوم إدارة المعرفة إلى حد ما ، كما أظهرت الدراسة أن هناك تأثيراً إيجابياً لإدارة المعرفة على مجالات المزايا التنافسية (جودة الخدمات، السيطرة على الأسواق، الإبداع والتطوير، كفاءة العمليات) .

2- دراسة غاغة (2017) بعنوان : مدى إستخدام إدارة المعرفة وأثرها في تميز الأداء المؤسسي " دراسة تطبيقية على شركة الواحة لتصدير النفط والغاز ، وقد هدفت الدراسة إلى فحص الواقع الحالي لإدارة المعرفة بشقيها الصريح والضمني في شركة الواحة لتصدير النفط والغاز .

وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة المعرفة الصريحة وبين تميز الأداء المؤسسي ، فكلما زاد إستخدام أساليب إدارة المعرفة الصريحة أدى إلى تميز في الأداء المؤسسي ، ووجود علاقة طردية بين أساليب إدارة المعرفة الضمنية وبين تميز الأداء المؤسسي .

مصطلحات الدراسة

إدارة المعرفة : هي العمليات التي تعني باكتساب واكتشاف وتكوين المعرفة وحفظها وتوثيقها واستعادتها وتوزيعها لتستخدم في حل المشكلات أو اتخاذ القرارات .
(غليون، 2013، 14)

الأداء المؤسسي : وهو قدرة المؤسسة كمنظومة متكاملة على استخدام مواردها بكفاءة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبتها لمستخدميها . (الفاعوري، 2012، 28)

الجانب النظري الأول / إدارة المعرفة

1- تعريف إدارة المعرفة

خلال العقد الأخير، وبالتزامن مع الثورة المعلوماتية والاتصالات الهائلة و وصولها إلى كل فرد ومؤسسة في المجتمع بتكلفة معقولة، ظهر إلى الوجود تعابير علمية جديدة مثل " إدارة المعرفة " و " اقتصاد المعرفة " و " مجتمعات المعرفة " وأصبح من المستحيل الإمساك بتعريف محدد لإدارة المعرفة، بسبب كثرة التعريفات وتنوعها، وعدم تبلورها في تعريف جامع مانع واحد. وعليه يمكن أن نعرض بعض التعاريف لإدارة المعرفة، فقد عرفها (هاشم، 2005، 12) بأنها التجمع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة و خارجها و تحليلها و تفسيرها و استنتاج مؤشرات و دلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمات، و تحقيق تحسن في الأداء و الارتقاء إلى مستويات أعلى من الإنجاز، و عرفها (Manuel، 2008) بأنها طريقة يمكن للمنظمات من خلالها أن تحسن عملية جمع المعرفة، واستخدامها، ونشرها لتعزيز ذاكرة المنظمة وتحسين الطريقة التي تستخدم فيها داخل المنظمة وخارجها، وإيجاد الآليات المناسبة لربط العاملين بمصادر المعرفة، أما (السلمي، 1998، 17) فيعرفها بأنها العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعلومات و الحصول عليها واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة لاتخاذ القرارات، وحل المشكلات .

2- عمليات إدارة المعرفة

يرى (قلبو،23،2014- 25) أن معظم علماء الإدارة أتفقوا على أن هناك أربعة عمليات لإدارة المعرفة وهي (توليد المعرفة ، خزن المعرفة ، توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة) .

أ- توليد المعرفة : يقصد بها عملية إبداع المعرفة ، ويتم ذلك من خلال المشاركة بين فرق العمل بهدف توليد رأس مال معرفي جديد من شأنه أن يساهم في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسات ، وكذلك زيادة قدرة هذه الأخيرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية متميزة في ساحات مختلفة مثل ممارسات الإستراتيجية وتنفيذ خطط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات وتطوير مهارات العاملين ، الأمر الذي يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والإبداع عملية مزدوجة ذات اتجاهين فالمعرفة مصدر للإبداع عندما يتحقق يصبح مصدر للمعرفة الجديدة. كما تعتبر المعرفة والقدرة على توليد المعرفة واستخدامها من المصادر الأولى أهمية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة .

ب- خزن المعرفة : وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية فالمؤسسات تواجه خطر كبير نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر وصار خزن المعرفة والاحتفاظ بها أمر مهم جداً لاسيما للمؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد معرفة فيها لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الظنية الغير موثقة معهم .

ج- توزيع المعرفة : تتضمن عمليات التوزيع والمشاركة والنقل والتدفق . والتنظيم الشبكي المتقدم في المؤسسات كالإنترنت والاكسترانت يتم من خلال التبادل الواسع الفوري للمعلومات والمعرفة وتقاسمها أفقياً وعمودياً ، وعلى أوسع نطاق جغرافي من قبل أطراف الشبكة جميعها ولاسيما بعد تعبيد المعرفة الضمنية إلى صريحة وذلك يمكن من زيادة الفعالية ، ورفع مستوى الكفاءة .

ويعني أيضا نشر ومشاركة المعرفة بين أفراد المؤسسة حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب كالتدريب والحوار، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعليم .

د- تطبيق المعرفة : من الملاحظ في أدبيات إدارة المعرفة عدم التركيز كثيراً على هذه العملية بالاستناد أنه طالما تم توليد المعرفة فإنه حتما سيتم لاحقاً التطبيق الفعال لها ، ويعني تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المؤسسة وأكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها وأن المؤسسات التي تستخدم المعرفة على أحسن وجه تمتلك الميزة التنافسية ، ويجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة ، إذ أن بعض المؤسسات تعاني فجوة بين المعرفة والعمل ، وهذه المؤسسات تعقد الكثير من دورات التخطيط والمناقشة والتلخيص بدلا من القيام بالأعمال والتطبيق.

3- متطلبات إدارة المعرفة

يرى (عبدالوهاب، 2005، 6) بأن متطلبات إدارة المعرفة تتمثل في :-
أ- الثقافة التنظيمية : وهي مجموعة من القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة داخل المنظمة والسائدة بين العاملين ، ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ التعلم وإدارة المعرفة ، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل .

ب- القيادة التنظيمية : تعتبر الإدارة العليا أساس نجاح أي تغيير ، ولابد من تبني الإدارة العليا لعمليات وأنظمة تطبيق إدارة المعرفة ، فالقيادة تمثل القدوة في التعلم والتنمية المستمرة ، ولتطبيق إدارة المعرفة فإن ذلك يتطلب نمط قيادي غير عادي يتمكن من إدارة عناصر المؤسسة لتحقيق أفضل وأقصى استفادة ممكنة ، لذلك فإن القيادة المناسبة هي التي تتصف بالقدرة على شرح الرؤية المشتركة للأخريين بحيث تكون قدوة لهم ، والقدرة على الاتصال والتعامل الدائم مع الأفراد في المنظمة ، والموضوعية في الحكم واتخاذ القرارات ، والمرونة التفاعلية .

ج- القوى البشرية : يقصد بالقوى البشرية أنها تمثل الكادر البشري الذي يقوم بكافة أعمال المنظمة ، ويعتبر أهم الموارد التي تعتمد عليه المنظمات في البقاء والاستمرار

والتطور والتوسع ، إذ يعتبر كل عامل من العاملين في المنظمة عنصر نجاح أو فشل للمنظمة ، حيث أن المنظمات التي تسعى لتحقيق التميز والنجاح إنما هي المنظمات التي تخلق وتبني كادراً بشرياً متميزاً ومهاجراً من خلال التدريب والتأهيل والتطوير المستمر .

د- تكنولوجيا المعلومات: تلعب التكنولوجيا دوراً مهماً في تحسين أداء المنظمات، وذلك من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب والارتقاء بدور المعلومات لترشيد القرارات.

حيث أصبح للتكنولوجيا أهمية كبيرة في كيفية تعظيم قدرة المنظمة على خلق معرفة جديدة ، وكيفية خلق بيئة داخلية تشجع مشاركة التعلم والمعرفة ، وكذلك توفر التكنولوجيا أدوات عديدة ومتطورة تساهم بشكل كبير في تطبيق أنظمة إدارة المعرفة والسرعة في نشر ونقل واستقطاب ومشاركة المعرفة ، ومن هذه الأدوات شبكة الأنترنت وقواعد البيانات والبرامج والأجهزة الإلكترونية الحديثة .

مجلة دراسات الإنسان و المجتمع Human and Community Studies Journal

الجزء النظري الثاني / الأداء المؤسسي

أولاً- تعريف الأداء المؤسسي

تعددت المحاولات والمفاهيم لوضع تعريف واضح ومحدد للأداء ، فقد عرفه (مخمير وأخرون، 2000،9) بأنه عبارة عن منظومة متكاملة عن نتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية ، وعرفه (Scott،27،2003) على أنه نتيجة لمجموعة من التفاعلات المعقدة التي تتم بين الأفراد وبين الأساليب والمواد التي يستخدمونها ، وكذلك بين هؤلاء الأفراد وبين الثقافة والبيئة التي يعملون فيها ، أما (العلي،2006،327) فيعرف الأداء المؤسسي بأنه أنجاز الأهداف التنظيمية للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى ، والتي تكون محوراً للتقييم وبالتالي تشمل المؤشرات استخدام الموارد بكفاءة وفاعلية ، فالأداء المؤسسي يقتضي التركيز على العناصر المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة ، كما تشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي المرتكزة على الاستراتيجيات والعمليات والموارد البشرية والنظم .

ثانياً- أهداف تقييم الأداء المؤسسي

أشار (الشحات،65،1992) هناك العديد من الأهداف التي تسعى المؤسسات والشركات إلى تحقيقها من خلال تطبيقها لعملية تقييم الأداء المؤسسي، ومن أهمها :
أ- المساعدة في التحقق من مدي قدرة الوحدات المحلية لدى المؤسسة في تحقيق أهدافها ، فمن خلال توفر مجموعة من المعايير والمقاييس المستخدمة ، لتقييم الأداء يمكن أن يتم تحديد الفارق بين ما هو مخطط له وما تم أنجازه فعلياً ، وبالتالي تحديد نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة .

ب- إن عملية تقييم الأداء تسلط الضوء على مدي الكفاءة في استغلال الإدارة لكافة الموارد المتاحة لها ، ويتم ذلك من خلال استثمار الموارد البشرية بصورة أفضل والحد من إهدار الموارد المالية من خلال تقليل التكاليف والنفقات بما لا يؤثر على جودة الخدمة المقدمة .

ج- تساعد المدير في معرفة ما يحتاجه لتحقيق أداء عالي يتناسب وأهدافه الموضوعية، فمماذج التقييم تشتمل على مجموعة أسس تساهم في تحديد الطريق الصحيح لرفع كفاءة الأداء والتي إن تم إتباعها تساهم في تحسين مستوي الأداء لدى المؤسسة .

د- المساهمة في تطوير الأقسام المحلية للمؤسسة : وذلك من خلال تشخيص مشاكل ومعوقات كل قسم داخل المؤسسة ومحاولة معالجتها بعد تقويمها من خلال أسس ومعايير محددة .

هـ- خلق جو من التنافس بين كافة الأقسام المختلفة داخل المؤسسة من خلال تعزيزها لمبدأ الثواب والعقاب.

ثالثاً- الاتجاهات الحديثة في قياس وتقييم أداء المنظمات

أدت أوجه نظم قياس وتقييم الأداء التقليدية إلى توجيه قدر أكبر من الاهتمام بالمؤشرات الغير مالية للأداء بل أيضاً المطورة ، وأشار (عبده،15،1995) إلى بعض المؤشرات الحديثة والمتمثلة في :-

أ- المؤشرات المرتبطة بالجودة : تمثل الجودة أحد المجالات الهامة لتقييم الأداء في ظل التطورات الحديثة في الوقت الحاضر ، وإن استخدام معيار الجودة كمؤشر أو مقياس غير مالي للأداء قد يساعد على قياس الفشل الداخلي أو الخارجي للمنظمة ،

ويعتبر مستوى رضا العميل أحد المقاييس الأساسية لمستوى جودة الإنتاج بالمنظمة ، ويمكن قياس مستوى رضا العميل من خلال إستطلاع آراء العملاء بشكل منتظم عن طريق المقابلات الشخصية لعينة من العملاء أو إستخدام قائمة إستقصاء مبسطة تقدم للعميل مع كل عملية بيع .

ب- المؤشرات المتعلقة بالخدمة : تعتبر السرعة التي يحصل بها العميل على الخدمة التي يحتاجها أو تقدم بطلبها أهم مقياس أو مؤشر للخدمة ، فعامل السرعة في أداء الخدمات أصبح مطلب ضروري مثله مثل عامل الجودة والسعر ، وأن أهم معيار لقياس الخدمات يتمثل في الزمن الحاكم " الحاسم " وهو عبارة عن الفترة الزمنية التي تنقضي من وقت إتخاذ تقديم خدمة معينة لعميل معين وحتى الانتهاء من تقديمها .

ج- المؤشرات المتعلقة بالإنتاجية : تتلخص عملية تقييم وقياس الإنتاجية في أنها الدراسة العلمية والدقيقة لجميع العناصر المنتجة المتاحة لأي منظمة وتستمد مؤشرات قياس الإنتاجية أهميتها من خلال المقارنات التي يمكن إجراؤها بغرض توضيح الموقف المالي للمنظمة سواء تم القياس من خلال مقارنة أدائها الحالي بأداء المنظمات المماثلة ، أو لنفس المنظمة عبر فترات زمنية ماضية ، بالإضافة إلى إمكانية إجراء المقارنة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المستهدفة .

د- المؤشرات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية : تظهر المسؤولية الاجتماعية كمؤشر للمنظمة سواء تجاه عملاء تلك المنظمة أو تجاه البيئة التي تتواجد بها ، وكذلك تجاه الأفراد العاملين بها ، ومن المؤشرات التي توضح تلك المسؤولية الاجتماعية للمنظمة ما يلي :

- العلاقة بين الأفراد والمنتجين، ويمكن قياسها بالمنازعات وكثرة الجدل الرسمي للمناقشات والجدال الغير رسمي كنسبة من الزمن الطبيعي للعمل، قنوات الاتصال المتاحة، عقد المؤتمرات لمناقشة المشاكل، أسس وسياسات الترقية.

- رضى العملاء ويمكن قياسه بمعدل تكرار طلب العميل على المنتج أو الخدمة.

- النشاط الإجتماعي بالبيئة : ويتمثل في عدة مقاييس مثل عدم وجود شكاوي أو إعتراضات من المجتمع وتوفر فرص عمل .

الجزء العملي

أولاً / وصف متغيرات الدراسة

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمتغيرات (متطلبات إدارة المعرفة) وترتيبها حسب أهميتها النسبية كما في الجدول الآتي:-

جدول رقم (1) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمتطلبات إدارة المعرفة

المتطلبات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التطبيق
الثقافة التنظيمية	2.17	0.32	1	متوسط
القيادة التنظيمية	1.68	0.40	4	متوسط
القوة البشرية	2.06	0.29	2	متوسط
تكنولوجيا المعلومات	1.92	0.40	3	متوسط
متطلبات إدارة المعرفة	1.97	0.30	متوسط	

يتبين من الجدول رقم (1) أن متطلب الثقافة التنظيمية كمتطلب من متطلبات إدارة المعرفة جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.17) وانحراف معياري (0.32) الأكثر توفراً، يليه متطلب القوى البشرية بمتوسط حسابي (2.06) وانحراف معياري (0.29)، يليه متطلب تكنولوجيا المعلومات بمتوسط حسابي (1.92) وانحراف معياري (0.40)، وأخيراً متطلب القيادة التنظيمية الأقل توفراً بمتوسط حسابي (1.68) وانحراف معياري (0.40).

ثانياً / التحليل الوصفي

وتم التحليل الوصفي لمعرفة مدى توفر متطلبات إدارة المعرفة بالمصرف قيد الدراسة، كل على حده مستخدم بعض مقاييس النزعة المركزية مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

1- التحليل الوصفي (الثقافة التنظيمية)

جدول رقم (2) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتطلب الثقافة التنظيمية

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مدى التوفر
1	يتوفر مستوى من الثقة العالية بين العاملين في بيئة العمل داخل المصرف.	2.29	0.46	متوسط
2	يُدعم المصرف فرص التعاون والعمل ضمن فريق.	2.08	0.63	متوسط
3	توجد مساحة كافية للتفكير والإبداع وتقديم المقترحات.	2.16	0.55	متوسط
4	يتيح المصرف فرص التفاهم والتشاور وتبادل الرأي مع الآخرين في المواقف المختلفة.	2.11	0.61	متوسط
5	يسعى المصرف إلى تشجيع الأفراد وتحفيزهم للتعلم المستمر وخلق معارف جديدة.	2.00	0.52	متوسط
6	يستطيع المصرف التأقلم والتكيف بحسب ظروف العمل دون تقييد بنظام روتيني جامد.	1.89	0.76	متوسط
7	تتوفر المعرفة المعلومات للجميع ويمكن الوصول إليها واستخدامها بسهولة.	2.18	0.46	متوسط
8	يتعامل المصرف بمهنية ومصداقية مع المعلومات والمعارف والوثائق التي يحصل عليها.	2.63	0.49	مرتفع
9	يحافظ المصرف على سرية المعلومات والمعارف والوثائق التي يمتلكها.	2.61	0.55	مرتفع
10	يوجد لدى المصرف منهجية متكاملة لبناء وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة.	1.71	0.69	متوسط
	المتوسط الحسابي العام للثقافة التنظيمية	2.17	0.32	متوسط

يتضح من خلال الجدول رقم (2) موافقة أفراد العينة على العبارة رقم 8 (يتعامل المصرف بمهنية ومصداقية مع المعلومات والمعارف والوثائق التي يحصل عليها) ، التي جاءت في الترتيب الأول والتي بلغ متوسطها (2.63) وهي درجة مرتفعة حسب المقياس المعتمد وتعتبر عن درجة الموافقة ، وجاءت في الترتيب الثاني العبارة التاسعة (يحافظ المصرف على سرية المعلومات والمعارف والوثائق التي يمتلكها) وبلغ متوسطها (2.61) ، أما العبارة رقم 6 (يستطيع المصرف التأقلم والتكيف بحسب ظروف العمل دون تقيد بنظام روتيني جامد)، والعبارة رقم 10 (يوجد لدى المصرف منهجية متكاملة لبناء وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة) جاءت بأقل متوسطات حسابية حيث بلغت متوسطاتها (1.89) و(1.71) على التوالي وهي درجات متوسطة وتعتبر عن الموافقة نوعاً ما ، كما نلاحظ من خلال الجدول أن قيم الانحرافات المعيارية جاءت منخفضة وهذا يدل على عدم تباين كبير (إختلاف) في اتجاهات أفراد العينة حول متطلب الثقافة التنظيمية.

ويشكل عام أظهرت مفردات العينة اتجاهاً عاماً نحو الموافقة نوعاً ما بمتوسط عام بلغ (2.17) وبانحراف معياري بلغ (0.32) وهذا يشير إلى أن متطلب الثقافة التنظيمية متوفر بمستوى متوسط حسب المقياس المعتمد.

2- التحليل الوصفي (القيادة التنظيمية)

جدول (3) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتطلب القيادة التنظيمية

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوفر
1	توجد رؤية إستراتيجية لإدارة المعرفة بالمصرف يتم تطبيقها بكافة المستويات.	1.42	0.64	منخفض
2	تعتمد الإدارة على مصادر المعرفة في اتخاذ القرار وتنظيم الأعمال	1.68	0.66	متوسط
3	تساهم الإدارة في تعزيز ثقافة المشاركة والعمل بروح الفريق	1.79	0.58	متوسط

منخفض	0.56	1.47	4	تفوض الإدارة صلاحيات واسعة للأفراد تساهم في رفع مستوى المعرفة والخبرة لديهم.
متوسط	0.52	1.95	5	تعمل الإدارة على دعم حرية الأفراد في التواصل فيما بينهم لتبادل الأفكار ومشاركة المعرفة .
منخفض	0.45	1.26	6	تشارك الإدارة الأفراد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية والخطط المستقبلية.
متوسط	0.49	2.08	7	تسعى الإدارة إلى توفير بيئة العمل الملائمة للأفراد بما يدعم قدراتهم على خلق معارف جديدة ومشاركتها وتطبيقها.
متوسط	0.59	1.76	8	تدرك الإدارة الاحتياجات المعرفية المطلوبة للمصرف فيما يتعلق بأعماله.
متوسط	0.40	1.68		المتوسط الحسابي العام للقيادة التنظيمية

يتضح من الجدول رقم (3) أن المعدل العام لعبارات متطلب القيادة التنظيمية جاءت بمتوسط حسابي بلغ (1.68) وانحراف (0.40) ، وهي درجة متوسطة وتعتبر عن درجة الموافقة نوعاً ما حسب المقياس المعتمد في الدراسة ، وكان آراء أفراد العينة للعبارة رقم 7 والتي تنص على (تسعى الإدارة إلى توفير بيئة العمل الملائمة للأفراد بما يدعم قدراتهم على خلق معارف جديدة ومشاركتها وتطبيقها) ، والتي جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (2.08) وانحراف بلغ (0.49) ، بدرجة متوسطة وتعتبر عن درجة الموافقة نوعاً ما ، أما العبارة رقم 5 جاءت في الترتيب الثاني (تعمل الإدارة على دعم حرية الأفراد في التواصل فيما بينهم لتبادل الأفكار ومشاركة المعرفة)، بمتوسط حسابي بلغ (1.95) بدرجة متوسطة ، أما العبارة رقم 6 جاءت في الترتيب الأخير والتي تنص على (تشارك الإدارة الأفراد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية والخطط المستقبلية)، بمتوسط حسابي (1.26)، وانحراف منخفض وهي تعتبر عن درجة عدم الموافقة، ونلاحظ من خلال الأرقام المعبرة عن الانحرافات المعيارية أنها منخفضة ويدل على

عدم وجود إختلاف كبير في آراء أفراد المجتمع لهذا المتطلب ، وهذا يشير إلى أن
متطلب القيادة التنظيمية متوفر بمستوى متوسط حسب المقياس المعتمد.

3- التحليل الوصفي (القوى البشرية)

جدول رقم (4) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للقوى البشرية

ت	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوفر
1	يتوفر لدى الموظفين المهارة والمعرفة والخبرة للقيام بالمهام الوظيفية على أكمل وجه.	2.50	60.5	مرتفع
2	يمتلك الموظف القدرة على التفكير بمنهجية والإبداع في العمل	2.29	70.5	متوسط
3	يتشارك الموظفون لمعالجة الصعوبات وتطوير آليات وإجراءات العمل	1.97	50.5	متوسط
4	يستطيع الموظف تقديم خبرات ومعارف جديدة للمصرف ، ولديه القدرة على مشاركتها وتطبيقها .	2.37	90.5	مرتفع
5	تدون المقترحات والخبرات والتجارب التي يقوم بها الموظفين وتحفظ في قواعد بيانات بالمصرف .	1.53	0.60	منخفض
6	يتوفر لدى الموظف المعرفة الكاملة بالوصف الوظيفي ومهام العمل	2.16	0.50	متوسط
7	يسعى المصرف إلى تطوير الكادر البشري من خلال تحسين عملية التوظيف وتفعيل التدريب وتقديم الحوافز والمكافآت .	2.03	0.64	متوسط
8	يستفيد المصرف من معارف وخبرات الموظفين وتعمم هذه المعارف والخبرات على الجميع دون تهميشها أو احتكارها لجهة دون أخرى .	1.61	0.50	منخفض
	المتوسط الحسابي العام للقوى البشرية	2.06	0.29	متوسط

يتضح من خلال الجدول رقم (4) أن أغلب العبارات جاءت بمتوسطات متوسطة وهي عبارات تعبر عن درجة الموافقة نوعاً ما وانحرافات منخفضة أي لا يوجد إختلاف كبير بين آراء الموظفين حول هذه العبارات ونلاحظ أن العبارة رقم 1 والتي تنص على (يتوفر لدى الموظفين المهارة والمعرفة والخبرة للقيام بالمهام الوظيفية على أكمل وجه) جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2.50) وهي درجة مرتفعة وتعبر عن الأتجاه نحو الموافقة حسب المقياس المعتمد للدراسة ، ثم تليها العبارة رقم 4 والتي تنص على (يستطيع الموظف تقديم خبرات ومعارف جديدة للمصرف، ولديه القدرة على مشاركتها وتطبيقها) بمتوسط حسابي بلغ (2.37)، وانحراف معياري منخفض ، وجاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم 5 والتي تنص على (تدون المقترحات والخبرات والتجارب التي يقوم بها الموظفين وتحفظ في قواعد بيانات بالمصرف) ، بمتوسط حسابي (1.53) ، وهي درجة منخفضة وتعبر عن درجة عدم الموافقة .

وبصفة عامة نلاحظ أن المتوسط العام بلغ (2.06) ، وهي درجة متوسطة وتعبر عن درجة الموافقة نوعاً ما على حسب المقياس المعتمد للدراسة ، وهذا يشير إلى أن متطلب القوى البشرية متوفر بمستوى متوسط حسب المقياس المعتمد.

4- التحليل الوصفي (تكنولوجيا المعلومات)

جدول رقم (5) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتطلب تكنولوجيا المعلومات

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوفر
1	يتوفر لدى المصرف القدرة على التخلي عن الأعمال الورقية .	1.79	0.81	متوسط
2	يتوفر لدى المصرف أجهزة حاسوب ذات جودة عالية .	1.95	0.61	متوسط
3	يوفر المصرف أجهزة حواسيب لكافة الموظفين .	2.26	0.55	متوسط
4	يوفر المصرف خدمة الانترنت وبسرعة عالية لكافة الموظفين .	1.61	0.64	منخفض
5	يوفر المصرف تسهيلات تكنولوجية ولخلق	1.82	0.73	متوسط

			وتبادل المعرفة مثل (شبكة داخلية ، بريد إلكتروني ، ... الخ) .
متوسط	0.63	2.08	6 يتوفر لدى المصرف أجهزة مساعدة لتخزين ومشاركة المعرفة مثل (أجهزة العرض ، مسح ضوئي ، طابعات ،... الخ) .
مرتفع	0.65	2.45	7 يتوفر لدى المصرف قاعدة بيانات متكاملة لجميع أعمالها وأنشطتها والمعلومات التي تمتلكها .
منخفض	0.56	1.47	8 يوجد برامج محسوبة لإدارة شؤون الموظفين وتحديد احتياجاتهم المعرفية .
متوسط	0.40	1.92	المتوسط الحسابي العام لتكنولوجيا المعلومات

يتضح من خلال الجدول رقم (5) موافقة أفراد العينة على العبارة رقم 7 التي جاءت في الترتيب الأول والتي تنص على (يتوفر لدى المصرف قاعدة بيانات متكاملة لجميع أعمالها وأنشطتها والمعلومات التي تمتلكها) ، وبلغ متوسطها (2.45) ، وهي درجة مرتفعة وتعتبر عن درجة الموافقة ، وجاءت العبارة 3 والتي تنص على (يوفر المصرف أجهزة حواسيب لكافة الموظفين) ، في الترتيب الثاني بمتوسط (2.26) وهي تعبر عن درجة الموافقة نوعاً ما ، أما الترتيب الأخير العبارة رقم 8 والتي تنص على (يوجد برامج محسوبة لإدارة شؤون الموظفين وتحديد احتياجاتهم المعرفية) حيث جاءت بأقل متوسط حسابي حيث بلغ (1.47) وهي درجة منخفضة وتعتبر عن عدم الموافقة ، كما نلاحظ من خلال الجدول رقم 5 أن قيم الانحرافات المعيارية جاءت منخفضة وهذا يدل على عدم تباين كبير (إختلاف) في اتجاهات أفراد المجتمع حول هذا المتطلب .

وبشكل عام أظهرت مفردات العينة اتجاهاً عاماً نحو الموافقة نوعاً ما بمتوسط عام بلغ (1.92) وبانحراف معياري بلغ (0.40) ، وهي درجة متوسطة وتعتبر عن درجة الموافقة نوعاً ما على حسب المقياس المعتمد للدراسة ، وهذا يشير إلى أن متطلب تكنولوجيا المعلومات متوفر بمستوى متوسط حسب المقياس المعتمد .

5- التحليل الوصفي لمتغير (الأداء المؤسسي)

أستخدم الباحثان التحليل الوصفي من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكانت النتائج على النحو الآتي :

جدول رقم (6) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الأداء المؤسسي

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأداء
رضا العاملين				
1	يهتم المصرف برفع كفاءة العاملين من خلال التدريب الفعال وفتح آفاق التفكير والإبداع .	2.50	0.60	مرتفع
2	يحرص المصرف على الأمان والاستقرار الوظيفي للعاملين وضمان حقوقهم الوظيفية .	2.39	0.64	مرتفع
3	يهتم المصرف بتوفير بيئة العمل المناسبة للعاملين لأداء مهامهم على أكمل وجه .	2.13	0.53	متوسط
4	يقوم المصرف بإشراك العاملين في صناعة القرار ، ويهتم بالاستماع لأرائهم .	1.21	0.47	منخفض
5	يتوفر لدى المصرف نظام فعال و متميز للحوافز والمكافآت .	1.50	0.60	منخفض
	المتوسط الحسابي العام لعبارات رضا العاملين	1.95	0.35	متوسط
جودة وسرعة الخدمة				
6	يراعون العاملين متطلبات الجودة (السرعة ، الكفاءة .. الخ) في أنجاز المعاملات وأداء المهام .	2.18	0.51	متوسط
7	يسعى المصرف لتسهيل وتبسيط الإجراءات ، والتخفيف من جمود الأنظمة من أجل سرعة الإنجاز .	2.26	0.50	متوسط
8	يوفر المصرف مرافق ووسائل اتصال ملائمة لاستقبال العملاء .	1.66	0.67	منخفض

متوسط	0.59	2.24	يسهل تواصل العملاء بالعاملين في المصرف للمراجعة والاستفسار	9
منخفض	0.39	1.18	يعتمد المصرف على التكنولوجيا في تقديم خدماته للعملاء (كالموقع الإلكتروني ، البريد الإلكتروني ، الرسائل القصيرة)	10
متوسط	0.33	1.91	المتوسط الحسابي لعبارات جودة وسرعة الخدمة	
التحسين والتطوير				
منخفض	0.54	1.24	يفتح المصرف المجال أمام العملاء للمشاركة في تطوير الخدمات وتحسين آليات تقديمها .	11
مرتفع	0.56	2.47	يمتلك الموظفين القدرة على تطوير مستوى أدائهم وخلق أفكار جديدة تساهم في رفع الكفاءة .	12
منخفض	0.68	1.58	يقوم المصرف بمراجعة عملياته باستمرار ، ويستفيد من التغذية العكسية لتحسين أنظمة العمل .	13
متوسط	0.61	1.89	يكافئ المصرف الأفراد الذين يقدمون أفكار جديدة أو يتميزون في أداء مهامهم .	14
متوسط	0.69	1.74	يوجد نظام فعال لمحاسبة المخطئ و المقصر في أداء مهامه	15
متوسط	0.36	1.78	المتوسط الحسابي لعبارات لتحسين والتطوير	
متوسط	0.29	1.88	المتوسط الحسابي العام للأداء التنظيمي ككل	

يتضح من الجدول رقم (6) أن العبارة رقم 3 والتي تنص على (يهتم المصرف برفع كفاءة الموظفين من خلال التدريب الفعال وفتح آفاق التفكير والإبداع) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.50) وإنحراف معياري (0.60) بمستوى موافقة مرتفع ، في حين جاءت العبارة رقم 4 التي تنص على (تقوم المؤسسة بإشراك العاملين في صناعة القرار، وتهتم بالاستماع لأرائهم) في المرتبة الأخيرة من بين جميع عبارات رضا العاملين بمتوسط حسابي (1.21) وإنحراف معياري (0.47) ، بمستوى منخفض

ويعبر عن عدم الموافقة ، ونلاحظ أن تقييم مستوى أفراد مجتمع الدراسة حول رضا العاملين كان متوسط ، وبانحرافات صغيرة أقل من الواحد لأغلب الفقرات ، مما يشير الى عدم تشتت اتجاهات المجتمع ، وأخيراً بلغ المتوسط الحسابي العام لرضا العاملين (1.95) وبانحراف معياري (0.35) مما يشير أن تقييم مستوى أفراد المجتمع لرضا العاملين ، بمستوى موافقة متوسط حسب المقياس المعتمد في الدراسة.

وكانت العبارة رقم 7 والتي تنص على (يسعى المصرف لتسهيل وتبسيط الإجراءات ، والتخفيف من جمود الأنظمة من أجل سرعة الإنجاز) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.26) وانحراف معياري (0.50) بمستوى موافقة متوسط ، في حين جاءت العبارة رقم 10 والتي تنص على (يعتمد المصرف على التكنولوجيا في تقديم خدماته للعملاء كالموقع الإلكتروني ، البريد الإلكتروني ، الرسائل القصيرة) في المرتبة الأخيرة ، من بين جميع عبارات جودة وسرعة الخدمة ، بمتوسط حسابي (1.18) وانحراف معياري (0.39) بمستوى منخفض ويعبر عن درجة عدم الموافقة .

ونلاحظ أن تقييم مستوى أفراد مجتمع الدراسة حول جودة وسرعة الخدمة كان متوسط وبانحرافات صغيرة لأغلب العبارات ، مما يشير الى عدم تشتت اتجاهات المجتمع ، وأخيراً بلغ المتوسط الحسابي العام لجودة وسرعة الخدمة (1.91) وبانحراف معياري (0.33) ، مما يشير إلى أن تقييم مستوى أفراد المجتمع لجودة وسرعة الخدمة جاء بمستوى موافقة متوسط ، حسب المقياس المعتمد في الدراسة.

ونلاحظ أن العبارة رقم 9 من عبارات التحسين والتطوير والتي تنص على (يمتلك الموظفون القدرة على تطوير مستوى أدائهم وخلق أفكار جديدة تساهم في رفع الكفاءة) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.47) وانحراف معياري (0.56) بمستوى موافقة مرتفع ، في حين جاءت العبارة رقم 11 والتي تنص على (يفتح المصرف المجال أمام العملاء للمشاركة في تطوير الخدمات وتحسين آليات تقديمها) في المرتبة الأخيرة من بين جميع عبارات التحسين والتطوير ، بمتوسط حسابي (1.24) وانحراف معياري (0.54) أي بمستوى منخفض ويعبر عن درجة عدم الموافقة .

ونلاحظ أن تقييم مستوى أفراد مجتمع الدراسة حول التحسين والتطوير كان متوسط وبانحرافات صغيرة لأغلب العبارات ، مما يشير الى عدم تشتت اتجاهات المجتمع ، وأخيراً

بلغ المتوسط الحسابي العام للتحسين والتطوير (1.78) وبإنحراف معياري (0.36) مما يشير أن تقييم مستوى أفراد المجتمع جاء بمستوى موافقة متوسط ، حسب المقياس المعتمد في الدراسة.

وأخيراً بلغ المتوسط الحسابي العام ككل للأداء المؤسسي (1.88) وبإنحراف معياري (0.29) ، مما يبين أن تقييم أفراد المجتمع لمستوى الأداء المؤسسي جاء بدرجة موافقة متوسط ، حسب المقياس المعتمد في الدراسة .

ثالثاً / اختبار فرضيات الدراسة

قبل الخوض في اختبار فرضيات الدراسة تم تحديد بعض القواعد والمتمثلة في الآتي :
أ- درجة الثقة المتبعة في هذه الدراسة 95%، ومستوى المعنوية لهذه الدراسة يساوي 0.05.

ب- تم الاختبار من خلال المقارنة بين مستوى المعنوية لهذه الدراسة والذي يساوي (0.05) وقيمة مستوى المعنوية المشاهد.

ج- يتم اتخاذ القرار الإحصائي بقبول الفرضية البديلة ورفض الصفرية في حالة أن قيمة مستوى المعنوية المشاهد أقل من مستوى المعنوية لهذه الدراسة ويساوي (0.05)

1- اختبار الفرضية الرئيسية والتي تنص على :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي بمصرف شمال أفريقيا فرع صرمان.

ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي :

(H₀) : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي .

(H₁) : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي لمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات إدارة المعرفة كمتغير مستقل في الأداء المؤسسي كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (7) يبين ذلك.

جدول رقم (7) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد أثر لمتطلبات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	أختبار F	مستوى المعنوية المشاهد
أثر لمتطلبات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي	0.815	0.664	71.237	0.000

يتضح من الجدول رقم (7) أن قيمة معامل الارتباط يساوي (0.815) بإشارة موجبة، وهذا يدل بأن العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي علاقة طردية، أي كلما زاد متطلبات إدارة المعرفة زاد معها الأداء المؤسسي (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R²) يساوي (0.664) ، مما يعني أن متطلبات إدارة المعرفة مسؤولة عن تفسير (66.4%) من التغيرات التي تحدث في الأداء المؤسسي ، وهناك ما نسبته (33.6%) يرجع لعوامل أخرى ، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (71.237) بمستوى معنوية مشاهد أقل من (0.05) ويساوي (0.000) ، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع قيد الدراسة ، أي أن متطلبات إدارة المعرفة (المتغير المستقل) لها القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في الأداء المؤسسي (المتغير التابع) مستقبلاً ، أي يوجد أثر (قوي) ذو دلالة إحصائية لمتطلبات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي ، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة ، التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي.

2- اختبار الفرضيات الفرعية الأولى والتي تنص على :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في الأداء المؤسسي بمصرف شمال أفريقي فرع صرمان .

ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي :

(H₀) : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في الأداء المؤسسي.

(H1) : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في الأداء المؤسسي .
لمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية كمتغير مستقل في الأداء المؤسسي كمتغير تابع ، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط .
الجدول رقم (8) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد أثر الثقافة التنظيمية في الأداء المؤسسي

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	اختبار F	مستوى المعنوية المشاهد
أثر الثقافة التنظيمية في الأداء التنظيمي	0.795	0.632	61.856	0.000

يتضح من الجدول رقم (8) أن قيمة معامل الارتباط يساوي (0.795) بإشارة موجبة ، وهذا يدل بأن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي علاقة طردية ، أي كلما زاد الثقافة التنظيمية زاد معها الأداء المؤسسي (والعكس صحيح) ، كما أن معامل التحديد (R²) يساوي (0.632) ، مما يعني أن الثقافة التنظيمية مسؤولة عن تفسير (63.2%) من التغيرات التي تحدث في الأداء التنظيمي ، وهناك ما نسبته (36.8%) يرجع لعوامل أخرى ، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي .

وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (61.856) بمستوى معنوية مشاهد أقل من (0.05) ويساوي (0.000) ، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر ، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار أي أن الثقافة التنظيمية (أحد المتغيرات الفرعية المستقلة) لها القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في الأداء المؤسسي (المتغير التابع) مستقبلاً ، أي يوجد أثر (قوي) ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في الأداء المؤسسي ، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة ، التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في الأداء المؤسسي ، وثبتت عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى .

3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على :
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التنظيمية في الأداء المؤسسي بمصرف شمال
أفريقيا فرع صرمان .

ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي :
(H0) : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التنظيمية في الأداء المؤسسي.
(H1) : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التنظيمية في الأداء المؤسسي.
لمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التنظيمية كمتغير مستقل في
الأداء المؤسسي كمتغير تابع ، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم
(9) يبين ذلك.

جدول (9) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد أثر للقيادة التنظيمية في الأداء المؤسسي

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	اختبار F	مستوى المعنوية المشاهد
أثر القيادة التنظيمية في الأداء التنظيمي	0.780	0.608	55.749	0.000

يتضح من الجدول رقم (9) أن قيمة معامل الارتباط يساوي (0.780) بإشارة موجبة ، وهذا يدل بأن العلاقة بين القيادة التنظيمية والأداء المؤسسي علاقة طردية، أي كلما زاد القيادة التنظيمية زاد معها الأداء المؤسسي (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R²) يساوي (0.608) ، مما يعني أن القيادة التنظيمية مسؤولة عن تفسير (60.8%) من التغيرات التي تحدث في الأداء المؤسسي، وهناك ما نسبته (39.2%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (55.749) بمستوى معنوية مشاهد أقل من (0.05) يساوي (0.000) ، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار، أي أن القيادة التنظيمية

(أحد المتغيرات المستقلة) لها القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيرها على التغير في الأداء المؤسسي (المتغير التابع) مستقبلاً أي يوجد أثر (قوي) ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في الأداء المؤسسي ، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة ، التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التنظيمية في الأداء المؤسسي " ، وثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية.

4- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوى البشرية في الأداء المؤسسي بمصرف شمال أفريقيا فرع صرمان .

ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي :

(H0) : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوى البشرية في الأداء المؤسسي .

(H1) : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوى البشرية في الأداء المؤسسي.

لمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقوى البشرية كمتغير مستقل في الأداء المؤسسي كمتغير تابع ، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (10) يبين ذلك.

جدول (10) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد أثر للقوى البشرية في الأداء المؤسسي

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	اختبار F	مستوى المعنوية المشاهد
أثر القوى البشرية في الأداء التنظيمي	0.322	0.104	4.178	0.048

يتضح من الجدول رقم (10) أن قيمة معامل الارتباط يساوي (0.322) بإشارة موجبة ، وهذا يدل بأن العلاقة بين القوى البشرية والأداء المؤسسي علاقة طردية ، أي كلما زاد القوى البشرية زاد معها الأداء المؤسسي (والعكس صحيح) كما أن معامل التحديد (R²) يساوي (0.104) مما يعني أن القوى البشرية مسئولة عن تفسير (10.4%) من

التغيرات التي تحدث في الأداء المؤسسي ، وهناك ما نسبته (89.6%) يرجع لعوامل أخرى ، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي. وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (4.178) بمستوى معنوية مشاهد أقل من (0.05) يساوي (0.048)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار، أي أن القوى البشرية (أحد المتغيرات المستقلة) لها القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغيير في الأداء المؤسسي (المتغير التابع) مستقبلاً ، أي يوجد أثر (منخفض) ذو دلالة إحصائية للقوى البشرية في الأداء المؤسسي ، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة ، التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوى البشرية في الأداء المؤسسي " ، وثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

5- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات في الأداء المؤسسي بمصرف شمال أفريقيا فرع صرمان .

ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي :

(H0) : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات في الأداء المؤسسي .

(H1) : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات في الأداء المؤسسي .

لمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات كمتغير مستقل في الأداء المؤسسي كمتغير تابع ، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (11) يبين ذلك.

جدول (11) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المؤسسي

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	اختبار F	مستوى المعنوية المشاهد
أثر لتكنولوجيا المعلومات في الأداء التنظيمي	0.765	0.585	50.680	0.000

يتضح من الجدول رقم (11) أن قيمة معامل الارتباط يساوي (0.765+) بإشارة موجبة ، وهذا يدل بأن العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والأداء المؤسسي علاقة طردية ، أي كلما زاد تكنولوجيا المعلومات زاد معها الأداء المؤسسي (والعكس صحيح) ، كما أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.585)، مما يعني أن تكنولوجيا المعلومات مسئولة عن تفسير (58.5%) من التغيرات التي تحدث في الأداء المؤسسي.، وهناك ما نسبته (41.5%) يرجع لعوامل أخرى ، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي .

وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (50.680) بمستوى معنوية مشاهد أقل من (0.05) يساوي (0.000) ، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر ، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار ، أي أن تكنولوجيا المعلومات (أحد المتغيرات المستقلة) له القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في الأداء المؤسسي (المتغير التابع) مستقبلاً ، أي يوجد أثر (متوسط) ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات في الأداء المؤسسي ، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة ، التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات في الأداء المؤسسي" ، وثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

النتائج والتوصيات

أولاً / النتائج

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي :

- 1- مستوى توفر متطلبات إدارة المعرفة في المصرف قيد الدراسة كان متوسط .
- 2- وجود أثر لمتطلبات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي حيث بلغ معامل التحديد 66.4% من التغير في مستوى الأداء المؤسسي ، وذلك يعود إلى التغير في متطلبات إدارة المعرفة.
- 3- وجود أثر للثقافة التنظيمية في الأداء المؤسسي حيث بلغ معامل التحديد 63.2% من التغير في مستوى الأداء المؤسسي ، وذلك يعود إلى التغير في الثقافة التنظيمية.
- 4- وجود أثر للقيادة التنظيمية في الأداء المؤسسي حيث بلغ معامل التحديد 60.8% من التغير في مستوى الأداء المؤسسي ، وذلك يعود إلى التغير في القيادة التنظيمية.

- 5- وجود أثر للقوى البشرية في الأداء المؤسسي حيث بلغ معامل التحديد 10.4% من التغيير في مستوى الأداء المؤسسي ، وذلك يعود إلى التغيير في القوى البشرية.
- 6- وجود أثر لتكنولوجيا المعلومات في الأداء المؤسسي حيث بلغ معامل التحديد 58.5% من التغيير في مستوى الأداء المؤسسي ، وذلك يعود إلى التغيير في تكنولوجيا المعلومات.
- 7- إن مستوى الأداء المؤسسي كان (متوسط) حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور ككل 1.88 ، ومتوسط متغيرات الأداء كان كالتالي رضا الموظفين بمتوسط حسابي 1.95 ، ثم جودة وسرعة الخدمة بمتوسط حسابي 1.91 ، ثم التحسين والتطوير بمتوسط حسابي 1.78 .

ب- التوصيات

- 1- ضرورة العمل على توفير متطلبات إدارة المعرفة و المتمثلة في (الثقافة التنظيمية ، القيادة التنظيمية ، القوى البشرية ، تكنولوجيا المعلومات) بما يؤثر بشكل أفضل في الأداء المؤسسي .
- 2- العمل على بناء وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة ، من خلال توفر منهجية متكاملة ، وعدم التقيد بنظام روتيني جامد أثناء مواجهة ظروف العمل ، بما يسهم في زيادة أداء المصرف.
- 3- العمل على إيجاد رؤية إستراتيجية لإدارة المعرفة بالمصرف ، يتم تطبيقها بكافة المستويات، وكذلك نفوذ الإدارة صلاحيات واسعة للأفراد مما تساهم في رفع مستوى المعرفة والخبرة لدى العاملين في المصرف قيد الدراسة .
- 4- مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية والخطط المستقبلية ، وعلى الإدارة الاعتماد على مصادر المعرفة في اتخاذ القرار وتنظيم الأعمال بالمصرف.
- 5- على المصرف الاستفادة من معارف وخبرات العاملين ، والعمل على تعميم هذه المعارف والخبرات على الجميع دون تهميشها أو احتكارها لجهة دون أخرى .
- 6- على إدارة المصرف توفير خدمة الأنترنت وبسرعة عالية لكافة العاملين ، وتحديد احتياجاتهم المعرفية.

المراجع

أولاً / المراجع العربية

أ- الكتب

- 1- السلمي ، علي (1998) ، الإدارة بالمعرفة ، دار قباء للطباعة و النشر ، القاهرة ، مصر .
- 2- العلي ، عبد الستار (2006) ، المدخل إلى إدارة المعرفة ، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- 3- عبد الوهاب ، سمير (2005) ، متطلبات إدارة المعرفة في المدن العربية ، دراسة حالة " مدينة القاهرة " ، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة ، مصر .

ب- الرسائل العلمية

- [1]. الدجني ، إياد علي (2010) ، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، رسالة دكتوراه ، جامعة دمشق ، سوريا .
- [2]. الفاعوري ، أسماء مروان (2012) ، أثر فاعلية أنظمة تخطط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي ، دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الاوسط ، الأردن .
- [3]. غاغه ، زينب بشير (2017) ، مدى استخدام إدارة المعرفة وأثرها في تميز الاداء المؤسسي " دراسة تطبيقية على شركة الواحة لتصدير النفط والغاز " ، رسالة ماجستير ، الأكاديمية الليبية ، ليبيا.
- [4]. غلبون ، فاطمة علي (2013) ، تأثير إدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية " دراسة ميدانية على العاملين بالفنادق بمدينة بنغازي " ، رسالة ماجستير ، جامعة بنغازي ، ليبيا .
- [5]. قلبو ، حسينة (2014) ، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي " دراسة حالة كلية العوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة" ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد خيضر ، الجزائر .

ج- الدوريات والمجلات

- 1- الشحات ، محمد الزنقراني(1992) ، تقييم الأداء في قطاع الأعمال " إطار محاسبي " ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، جامعة عين شمس، العدد2 .
- 2- عبده ، تهاني محمود ، نحو منهاج مقترح لتطوير مقياس أداء البنوك المصرية التجارية وفروعها " دراسة ميدانية " ، جامعة الإسكندرية ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، الجزء الثاني ، 1995 .
- 3- مخمير وآخرون ، عبد العزيز (2000) ، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة .
- 4- هاشم ، نهلة (2005) ، إدارة المعرفة و دورها في دعم المهارات التنموية ، دورية مستقبل التربية العربية ، مجلد8 ، عدد 26 .

ثانياً / المراجع الأجنبية

- 1- Manuel, E. (2008). The Knowledge Management in SADC Countries : The Icfai Journal of Knowledge Management
- 2- Scott, W. (2003). Performance Improvement Interventions: Their Similarities & Differences, The Journal For Quality and Participation, Vol.26, Issue 1, pp(26-30).